

Från Business Intelligence till Intelligent Business?



Om den organiserade omvärldsbevakningen och dess effekt på
beslutsfattares perspektivbildning av omvärlden

Författad av:

Henrik Dahlberg och Andreas Svenungsson

Uppsats för Politices magisterexamen
Förvaltningshögskolan vid
Göteborgs Universitet
Handledare: Sven Hamrefors,
Handelshögskolan i Stockholm
VT 2000

ABSTRACT

Title: *Från Business Intelligence till Intelligent Business? Om den organiserade omvärldsbevakningen och dess effekt på beslutsfattarens perspektivbildning av omvärlden.* (From Business Intelligence to Intelligent Business? On the organized environmental scanning and its effects on the forming of the decision maker's perspectives of their environment.)

Written in Swedish, summary in English. 85 pages.

Graduate thesis at the School of Public Administration, Göteborg University.

Authors: Henrik Dahlberg and Andreas Svenungsson.

Supervisor: Sven Hamrefors, PhD, Stockholm School of Economics.

The concept of environmental scanning has gained increased interest over the last years in a number of different organizational contexts. The research in this field has mainly been dealing with methods and issues regarding organization, but the aim of environmental scanning, the forming of new perspectives, has been largely ignored.

The purpose of this thesis is therefore to investigate how the organized environmental scanning affects the forming of the decision maker's perspectives of their environment. In order to fulfill the purpose we interviewed a number of decision makers in various positions in five governmental agencies dealing with trade- and business related issues. Our point of departure was the results in research about spontaneous environmental scanning, carried out by Hamrefors (1999). Therefore we used Hamrefors' theoretical model along with its interview guide, the "perspective dialogue". However, in order to answer the research question, we added an element to the perspective dialogue, namely a question about the environmental scanning in the organization. The results from the interviews were then analyzed from the view point of Hamrefors' model.

To be able to explain our results we developed a theoretical framework, consisting of different theories from the fields of psychology, sociology, economics and political science. Cognition theory was selected to be the main theory.

The results of the study indicate that the organized environmental scanning has very little influence on the forming of the decision maker's perspectives of their environment. The organized environmental scanning has not to a significant degree acted as a perceptual force, neither in the decision maker's general situation, nor in his working situation.

We have found a set of causes, supported by the theoretical framework, making the organized environmental scanning unable to achieve its objective:

The decision makers generally experience a distance towards the person in charge of environmental scanning, resulting in low interest and in some cases distrust;

The decision makers find the information that is being brought about from the person responsible for the environmental scanning too abstract and basic;

The decision makers turn to their informal networks to get relevant and up to date information on the field in which they work.

Keywords: Business Intelligence, Cognition, decision makers, government agencies, management, organization theory, organized environmental scanning, perspectives.

Nyckelord: Beslutsfattare, Business Intelligence, kognition, näringspolitiska organisationer, omvärldsanalys, organisationsteori, organiserad omvärldsbevakning, perspektivbildning.

FÖRORD

Nu är uppsatsen klar. Efter mycken möda och stort besvär som man brukar säga, men vi ska inte förneka att vi har haft mycket roligt under resans gång. Att skriva en uppsats av detta slag kräver en del arbete och ett rätt stort engagemang, men kanske mest av allt krävs att man har tillgång till kloka och förstående handledare och vänner samt tålmodiga och positiva respondenter. Och vi har varit utrustade med båda sorter, vilka vi här vill rikta ett tack till.

Alltså, ett stort tack till Sven Hamrefors på Handelshögskolan i Stockholm som var villig att ta sig an två vilsna studenter, trots att han har tusen andra projekt på gång. Vår ursprungligen ganska platta idé blev betydligt mer komplex och förhoppningsvis fruktbar när Sven kom in i bilden.

Tack också till Jenny Svärd och Malgorzata Eriksson, doktorander vid Förvaltningshögskolan vid Göteborgs universitet, som villigt gav av sin tid till diskussioner kring allt som rörde uppsatsen. Processen i våra hjärnor tog ett stort kliv framåt efter en diskussion med dem.

Slutligen vill vi tacka våra respondenter, alltifrån kontorschefer till verkställande direktörer och generaldirektörer med fulltecknade kalendrar, som trots detta generöst gav av sin tid och delade med sig av sina perspektiv till oss. Att få ta del av deras berättelser och den vardag de lever i gav oss de pusselbitar som vi behövde för att skriva den här uppsatsen. Tack för ert engagemang och generositet!

Vår förhoppning är att våra resultat kan bidra till att öka förståelsen för hur omvärldsbevakning och beslutsfattande hänger ihop. Vi kan knappast göra anspråk på att tala om "hur det är". Däremot kan vi ge en vink om "hur det verkar vara". Vi vill ge perspektiv, nya infallsvinklar, och vi tror att vi gör just det i denna uppsats.

Med Mintzberg säger vi därför inför den fortsatta läsningen:

Bon Appetit!

Göteborg i juni 2000

Henrik Dahlberg

Andreas Svenungsson

<u>1 INLEDNING, DEFINITIONER OCH BAKGRUND</u>	1
<u>1.1 Inledning</u>	4
<u>1.2 Definitioner</u>	5
* <u>1.3 Omvärldsbevakningens historik</u>	7
<u>1.4 Begreppsöversikt</u>	9
* <u>1.5 Omvärldsbevakningens struktur</u>	11
* <u>1.6 Omvärldsbevakning i praktiken</u>	13
<u>1.7 Omvärldsbevakningens effektivitet</u>	13
<u>1.8 Omvärldsbevakningens problem</u>	14
* <u>1.9 Organisationsstruktur och informationsinsamling</u>	14
<u>2 PROBLEM, SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR</u>	1
<u>2.1 Problem</u>	16
<u>2.2 Syfte</u>	17
<u>2.3 Frågeställningar</u>	17
<u>2.4 Avgränsningar</u>	17
<u>3 METOD OCH MATERIAL</u>	1
<u>3.1 Metodvalsprocessen i ett vidare perspektiv</u>	18
* <u>3.2 Metodvalsprocess och metodologiska överväganden</u>	19
<u>3.3 Vårt metodval</u>	21
<u>3.3.1 Problem (Typ av fråga)</u>	21
<u>3.3.2 Bearbetningsform</u>	21
<u>3.3.3 Typ av information</u>	22
<u>3.3.4 Insamlingsteknik</u>	22
<u>3.4 Undersökningens praktiska uppläggning</u>	22
<u>3.4.1 Populationen</u>	23
<u>3.4.2 Frågornas utformning</u>	23
<u>3.4.2.1 Perspektivdialogen</u>	23
<u>3.4.2.2 Perspektiv på perspektivdialogen</u>	25
<u>3.4.3 Undersökningens genomförande</u>	26
<u>3.4.4 Analys av det empiriska materialet</u>	26
<u>4 TEORI OCH TIDIGARE FORSKNING</u>	1
* <u>4.1 Teoretisk referensram</u>	27
<u>4.1.1 Kommunikationshinder</u>	28
<u>4.1.2 Kognitiv teori</u>	29
<u>4.1.3 Begränsad rationalitet</u>	34
<u>4.1.4 Intressen och intressenter</u>	38
<u>4.1.5 Makt</u>	39
<u>4.1.6 Informationsspridning och lärande</u>	43
<u>4.1.7 Förändringsobenägenhet</u>	44
<u>4.2 Det organisatoriska inflytandet över perspektivbildningen</u>	46
<u>*5 RESULTATREDOVISNING</u>	1
<u>5.1 Organisation (1)</u>	50
<u>5.1.1 Organisatorisk kontext</u>	50
<u>5.1.2 Handlingsmiljö</u>	50
<u>5.1.2.1 Beslut</u>	50
<u>5.1.2.2 Beroenden</u>	50

5.1.2.3 Informationsflöde	51
5.1.2.4 Mål	51
5.1.3 Perspektiv på prioriteringar	52
5.1.4 Perspektiv på hot och möjligheter	52
5.1.5 Perspektiv på omvärldsbevakningen	52
5.2 Organisation (2)	54
5.2.1 Organisatorisk kontext;	54
5.2.2 Handlingsmiljö	54
5.2.2.1 Beslut	54
5.2.2.2 Beroenden	54
5.2.2.3 Informationsflöde	55
5.2.2.4 Mål:	55
5.2.3 Perspektiv på prioriteringar	55
5.2.4 Perspektiv på hot och möjligheter	56
5.2.5 Perspektiv på omvärldsbevakningen	56
5.3 Organisation (3)	58
5.3.1 Organisatorisk kontext;	58
5.3.2 Handlingsmiljö	58
5.3.2.1 Beslut	58
5.3.2.2 Beroenden	58
5.3.2.3 Informationsflöde	58
5.3.2.4 Mål	59
5.3.3 Perspektiv på prioriteringar	59
5.3.4 Perspektiv på hot och möjligheter	59
5.3.5 Perspektiv på omvärldsbevakningen	59
5.4 Organisation (4)	61
5.4.1 Organisatorisk kontext;	61
5.4.2 Handlingsmiljö	61
5.4.2.1 Beslut	61
5.4.2.2 Beroenden	61
5.4.2.3 Informationsflöde	61
5.4.2.4 Mål	62
5.4.3 Perspektiv på prioriteringar	62
5.4.4 Perspektiv på hot och möjligheter	62
5.4.5 Perspektiv på omvärldsbevakningen	63
5.5 Organisation (5)	64
5.5.1 Organisatorisk kontext;	64
5.5.2 Handlingsmiljö	64
5.5.2.1 Beslut	64
5.5.2.2 Beroenden	64
5.5.2.3 Informationsflöde	64
5.5.2.4 Mål	65
5.5.3 Perspektiv på prioriteringar	65
5.5.4 Perspektiv på hot och möjligheter	65
5.5.5 Perspektiv på omvärldsbevakningen	66
6 ANALYS	1
6.1 Analys på individnivå	67
6.2 Analys på organisationsnivå	72
6.3 Analys utifrån den teoretiska referensramen	73
7 SLUTSATSER	1

* 8 KRITISK GRANSKNING	1
<u>8.1 Val av problem och syfte</u>	80
<u>8.2 Val av metod</u>	80
8.2.1 Intersubjektivitet	81
8.2.2 Validitet och reliabilitet	81
<u>8.3 Undersökningens praktiska uppläggnig</u>	81
8.3.1 Val av population	81
8.3.2 Frågornas utformning	82
8.3.3 Undersökningens genomförande	82
<u>8.4 Tolkning</u>	83
9 KÄLLFÖRTECKNING	1
<u>9.1 Tryckta källor</u>	84
<u>9.2 Otryckta källor</u>	85

1 INLEDNING, DEFINITIONER OCH BAKGRUND

1.1 Inledning

Behovet av kvalificerad omvärldsbevakning och omvärldsanalys har aldrig varit större än det är idag. Globaliseringen suddar ut nationsgränserna, och idag konkurrerar både företag och nationer på en global marknad. Omvärldsbevakning och -analys har därför blivit en nödvändighet för många organisationer, från det lilla företaget upp till regeringsnivå.

Av dessa orsaker verkar det stora intresset för omvärldsbevakning vila på en stadig grund. Både företag och offentliga organisationer inrättar funktioner för omvärldsbevakning som ska öka förmågan att tillvarata möjligheter och avvärja hot i omgivningen, och ett flertal konsultbyråer har specialiserat sig på att sälja kvalificerade omvärldsanalyser. Mängden information i detta avseende som kommer beslutsfattarna tillhanda får betraktas som avsevärd.

Av särskild betydelse för svenskt näringsliv och tillväxt- och näringspolitik är de, åtminstone delvis, statligt finansierade organisationer som har som uppgift att tillvarata Sveriges intressen i närings- och handelspolitiskt hänseende. Också dessa organisationer har inrättat mer eller mindre tydligt avgränsade funktioner för omvärldsbevakningen.

Omvärldsbevakning är alltså en verksamhet som på allvar har tagit klivet in i många organisationer under de senaste åren och dess inflytande kommer sannolikt att öka allteftersom kraven på relevant information i näringsliv och offentlig förvaltning blir mer påträngande. Av dessa orsaker ägnar vi en ganska omfattande del av uppsatsen åt att sätta in begreppet i dess sammanhang och åt att förklara hur och varför man lägger ned så mycket möda på omvärldsbevakningen. Genom att göra detta tror vi att vi lägger en gedigen grund för förståelsen av den organiserade omvärldsbevakningens plats i organisationerna.

Med vårt bidrag vill vi ge insikt om att omvärldsbevakningen inte bara är en fråga om organisation, praxis, metoder eller prognostiserande utan även en fråga om människorna i organisationerna och deras förmåga att tillgodogöra sig, och lära av, information. Den organiserade omvärldsbevakningens syfte är att åstadkomma förändrade perspektiv hos individerna som verkar i organisationen, att förändra perspektiven av omvärlden så att organisationsmedlemmarna skapar en gemensam, subjektiv, syn på den verklighet de befinner sig i och verkar i. De omvärldsbevakningsmetoder man använder, den praxis som utbildats, är i sig intressant att studera, men vi har valt att se på det sista ledet i processen och studera dess effekt, dess utfall. Alltså är vi inte i första hand intresserade av att undersöka *hur man gör* utan av *hur det blev*. De båda frågorna är intimt sammankopplade, det finns inget utfall utan en process, men uppsatsens tyngdpunkt ligger på utfallet. Vi kommer i andra kapitlet att vidare problematisera vårt syfte, men vi vill här i inledningen understryka just att uppsatsen inte handlar om metoder utan om effekter. Att det är just beslutsfattare i närings- och tillväxtpolitiska organisationer som är föremål för den här undersökningen är en fråga som diskuteras i uppsatsens metodkapitel.

Vi ska i detta kapitel börja med grundläggande definitioner och en läsanvisning eftersom uppsatsens alla delar inte är lika väsentliga. Därefter går vi vidare med en översikt över ämnets historik följt av en begreppsöversikt. Därpå följer några avsnitt om omvärldsbevakningens struktur, omvärldsbevakning i praktiken samt dess effektivitet.

Läsanvisningar

På grund av uppsatsens omfattning och i vissa avsnitt höga abstraktionsnivå anser vi att det är befogat att ge läsaren en möjlighet att spara möda och tid genom att lyfta fram de delar som kan läsas översiktligt utan att uppsatsens innebörd och poäng går förlorad. Dessa avsnitt markeras med en asterisk, *, i början av varje stycke. Å andra sidan anser vi naturligtvis att uppsatsen ska läsas i sin helhet för att man ska kunna få en fullödig förståelse för de frågor vi diskuterar. De delar som kan skummas igenom eller helt hoppas över är alltså följande:

1.3 Omvärldsbevakningens historik, 1.5 Omvärldsbevakningens struktur, 1.6 Omvärldsbevakning i praktiken, 1.9 Organisationsstruktur och informationsinsamling, 3.2 Metodvalsprocess och metodologiska överväganden, kapitel 4.1 Teoretisk referensram, med undantag av Kognitiv teori, 5 Resultatredovisning samt kapitel åtta, Kritisk granskning.

1.2 Definitioner

En definition av ”organiserad omvärldsbevakning”:

Det kan vara på sin plats med en definition av ”organiserad omvärldsbevakning” eftersom företeelsen är så central i uppsatsen. Om vi bryter ned begreppet något får vi tre beståndsdelar: organiserad, omvärld och bevakning. Med ”organiserad” menar vi att omvärldsbevakningen explicit är sanktionerad och pådriven av organisationens ledning. Detta innebär i de flesta fall att det finns en person som ansvarar för omvärldsbevakningen, vanligen placerad nära- eller i ledningsgruppen. Omvärldsbevakningen måste också betraktas som organiserad om det finns en plan och direktiv för hur den spontana omvärldsbevakningen ska fungera. Med ”omvärld” menar vi allt i individens omgivning, både fysiskt och socialt, vare sig det befinner sig nära eller på avstånd. Det är de upplevda elementen i omgivningen, snarare än de faktiska, som är betydelsefulla. Begreppet omvärld problematiseras ytterligare nedan. Med ”bevakning”, ibland kallad spaning, menar vi individens beaktande av händelser och fenomen i omgivningen. Denna definition är medvetet bred, eftersom det inte råder någon konsensus vare sig bland praktiker eller i litteraturen vad begreppet står för. En titt i begreppsöversikten nedan kompletterar denna definition på ett bra sätt.

Definitioner av ”perspektiv” och ”perspektivbildning”:

Vad menar vi egentligen med ”perspektiv” och ”perspektivbildning”, väsentliga begrepp i den här uppsatsen? Perspektiv definieras både i Prismas Främmande ord och i Svenska akademiens ordlista som ”Utsikt[er], överblick, synvinkel”. Av de tre orden är det möjligen ”synvinkel” som ligger närmast det vi avser då vi använder ”perspektiv”, men skillnaden mellan de tre blir i praktiken ganska subtil så vi använder orden synonymt. Ett perspektiv är alltså en unik utsikt, överblick, synvinkel från en unik punkt i handlingsmiljön som färgats av den egna handlingsmiljöns inflytande. Därmed finns det inte två perspektiv i en organisation som är identiska. I uppsatsen kommer Hamrefors analyschema att vara de glasögon genom vilka vi ser beslutsfattarnas perspektiv.

När det gäller perspektivbildning definierar vi det begreppet enligt följande. Anta att du har en given position i en organisation. En dag får du i uppdrag av chefen att fundera över organisationens framtid i ett visst avseende. Alltså sätter du dig och funderar över vilka målsättningar organisationen har i just det avseendet, vilken målgrupp det är, hur affärsidén ser ut och så vidare. Plötsligt kommer en kollega med en tidskrift som behandlar det område

är aktuellt för dig och som förmedlar nya insikter som får dig att se på organisationens hot och möjligheter på ett nytt sätt.

Det som skett i hjärnan är att nya perspektiv på organisationens framtid har skapats och nya insikter bearbetats av intellektet, alternativt har glömd eller ”tyst” kunskap lyfts upp till ytan, och det är den tankeprocessen vi menar när vi talar om perspektivbildning. Naturligtvis kan perspektivbildning äga rum när det gäller andra saker än framtidsfrågor, exemplet var just bara ett exempel. Perspektivbildning kan alltså definieras som ”den process vari kommunikativa signaler från en sändare leder till att en mottagare, en individ, ser på sig själv och/eller sin omgivning med nya ögon”.

En diskussion om begreppet ”omvärld”

De vanligaste definitionerna av organisationers omvärld brukar rikta in sig på faktorer som organisationers konkurrenter, kunder, marknader, nationer och det ekonomiska systemet. Den övergripande makromiljön består av olika faktorer som Booth karakteriserar som sociala, tekniska, politiska och ekonomiska.

Sociala faktorer: Det finns en stor mängd sociala faktorer som berör en organisation. Det kan röra sig om geografiska och demografiska aspekter. Härvid kan nämnas förändringar i invånarantal, inkomstskillnader med mer. De kulturella olikheterna bland befolkningen kan också räknas in här. Organisationen bör vara uppmärksam på skiftningar i allmänna attityder vad gäller exempelvis värderingsfrågor, etiska aspekter och socialt ansvar.

Tekniska faktorer: Den snabba tekniska utvecklingen medför stor påverkan på organisationer, självklart beroende på inriktning och resurser inom organisationen. Eftersom ny teknik kan leda till nyutveckling och därmed en ökad konkurrens på marknaden är det av värde för organisationen att kartlägga huruvida det är troligt med en snabb utveckling för den egna organisationens del. Booth betonar dock att det gäller att anamma ny teknik vid rätt tidpunkt, när marknaden är redo.

Politiska faktorer: Den politiska omvärlden är också en viktig faktor för organisationer vid omvärldsanalys. Ett exempel är vårt medlemskap i EU som fundamentalt förändrat exempelvis konkurrenssituationen för många företag. Härtill kan läggas områden som lagar och regler som reglerar organisationers spelplaner inom till exempel säkerhet och miljö såväl nationellt som internationellt.

Ekonomiska faktorer: Inom den ekonomiska omvärldsbevakningen finns frågor om vilka kunderna är, hur beroende organisationen är av en viss målgrupp eller distributör. Här finns också frågor som rör konkurrensanalys angående konkurrensfördelar, marknadsanalys etc. Det är viktigt för organisationer att vara medveten om de viktigaste intressenternas kunskaper, värderingar, inställning och agerande.

* 1.3 Omvärldsbevakningens historik

Betydelsen av korrekt och relevant information som kan ligga till grund för rationella beslut har varit känd länge och olika former av underrättelsetjänster har därför varit av stor vikt i utvecklandet av strategier i politiska, militära och ekonomiska organisationer. Ett av de tidigast kända och ett ofta omnämnt exempel på en sådan underrättelseverksamhet är en serie skrifter som författades av en kinesisk militär, Sun - Tzu, omkring 500 f. kr. I skriften Krigets konst utvecklar Tzu tankar om värdet av underrättelser för olika beslutsfattare, och ännu efter 2500 år förefaller han tala till moderna strateger genom sin bok som översatts till en mängd språk.¹

”Lär känna Din fiende och Dig själv så kommer Du att överleva hundra slag. Om Du inte bryr Dig om att lära känna Din fiende utan bara Dig själv så är chansen att segra liten. Om Du heller icke känner Din egen förmåga så kan Du vara säker på att gå Din undergång till mötes.”²

Ett konkret exempel på vad som kan åstadkommas om man kombinerar tillämpad omvärldsbevakning med en välorganiserad militär slagkraft är den mongoliska erövringen av stora delar av Asien under 1300- talet. Mongolernas planering understöddes av ett välutvecklat och slutt underrättelsesystem som producerade grundlig och omfattande information. Konkret gick man till väga på så sätt att spioner, under förevändning att de var handelsresande, tog sig in i det land som stod på tur att erövrades. Spionernas underrättelser utvärderades och lades till grund för övergripande ramar och mål för fälttåget. Under striderna hade sedan de självständiga trupperna en omfattande handlingsfrihet när det gällde att anpassa sin verksamhet till lokala betingelser.³

Under renässansepokan utvecklades tekniker för underrättelser i Europa. Orsaken till denna nya företeelse var att de löst organiserade feodala samhällena ersattes av stater med mer tydligt definierade gränser. Av ekonomiska och militärstrategiska skäl utvecklades system som syftade till att samla in och vidarebefordra information om främmande länder till det egna landets beslutsfattare. I synnerhet de mer kommersiellt inriktade staterna och organisationerna, som Venedig och Hansan, använde diplomater och sändebud i avsikt att få tillgång till information.⁴

Under 1600- och 1700- talen utvecklades allt mer omfattande och sofistikerade system för underrättelseverksamhet som en direkt följd av att de europeiska staterna konsoliderats och fått både ekonomisk och militär styrka. I Frankrike var den ledande figuren i underrättelseverksamheten kardinal Richelieu, som skapade ett nätverk av hemliga agenter vilket avsågs utgöra ett komplement till hans aggressiva diplomati. När Napoleon tog makten i Frankrike förstärktes underrättelsefunktionen och kom att omfatta allt fler delar av krigsmaskineriet. Erövrade kartor, tidningar och fångförhållningsprotokoll granskades i jakten på strategisk information. I Storbritannien byggde John Thurbe vidare på det effektiva underrättelseväsende som bidrog till att den engelska flottan kunde besegra den spanska ”oövervinnerliga armadan” vid 1500- talets mitt. Det kanske mest raffinerade systemet för omvärldsbevakning vid denna tid skapades av Preussens kung Fredrik den Store. Han inrättade en särskild stab vars syfte var att samla in och analysera utländsk militär

¹ Hamrefors 1999, s. 3 f

² Sun Tzu i Sandström 1988, s. 7

³ Sammon, Kurland & Spitalnic 1984, s. 26 f

⁴ Ibid, s. 27

underrättelseinformation. Detta skedde med hjälp av spioner vars fältinformation sedan analyserades av officerare.⁵

Den kommersiella underrättelseverksamheten inleddes på allvar då de europeiska handelshusen i ökande utsträckning blev involverade i internationell handel. I handelns kölvatten växte affärsbanker fram vilka fungerade som handelshusens finansiärer. Dessa skapade en efterfrågan på information om länder, personer, företag och institutioner. Två exempel på framgångsrik kommersiell omvärldsanalys som omnämns i litteraturen är dels det tyska Fugger- huset och dels familjen Rothschild.

Fugger- huset grundades i slutet av 1400- talet i södra Tyskland. Banken ägnade sig, förutom finansiella affärer, även åt handel, gruvdrift med mer. Familjen Fugger skapade en förmögenhet genom framgångsrika monopol på koppar-, silver-, och järnmarknaderna i Centraleuropa. För att förse de olika verksamhetsområdena med relevant information utvecklades ett underrättelsesystem som bland annat utmynnade i det sannolikt första nyhetsbrevet. Brevet innehöll politisk och ekonomisk information av hög kvalitet och fick därför stor betydelse för bankens beslutsfattande. Nyhetsbrevet blev en prototyp för senare tiders dagstidningar och spreds även till externa beslutsfattare, bland annat på regeringsnivå.

Familjen Rothschild utvecklade ett informellt men mycket effektivt nätverk för kommersiell och politisk information som gav avsevärda fördelar i underrättelsehänseende. En av skrönorna om Rothschild- bröderna handlar om londonkontoret, som före den brittiska regeringen och allmänheten fick besked om att slaget vid Waterloo 1815 hade vunnits. Genom att sälja brittiska statsobligationer fick Nathan Rothschild den finansiella marknaden att tro att Storbritannien förlorat slaget och övriga aktörer började genast sälja. Efter ett stort prisfall köptes obligationerna tillbaka. När så beskedet om den brittiska segern nådde marknaden steg priset igen och banken kunde räkna hem en rejäl vinst.⁶

Under 1900- talet har underrättelseverksamheten i västvärlden blivit allt mer formell och organiserad. I synnerhet under mellankrigstiden och under det andra världskriget skedde en intensiv utveckling av informationsinhämtningen. Ett bredare spektrum av faktorer började belysas, allt från ekonomiska och politiska till militära, kulturella och teknologiska. Såväl västmakterna som nazi- Tyskland inrättade omfattande byråkratiska institutioner för underrättelseverksamhet och –analys, och just den komplexa analysen var det som skilde 1900- talets underrättelsefunktion från dess föregångare.⁷

I diskussionen om modern underrättelseverksamhet nämns ibland den amerikanska oförmågan att utveckla en underrättelsefunktion som kan matcha den japanska, med hänvisning till det amerikanska nederlaget vid Pearl Harbour 1941. Den huvudsakliga orsaken var ett systematiskt negligera av den amerikanska underrättelsetjänstens varningssignaler. När så den industriella invasionen inleddes under 1970- talet stod amerikanska företag handfallna och fick se marknaden svämma över av japanska bilar, motorcyklar, kameror och klockor.⁸ Hemligheten låg i en välorganiserad samverkan mellan myndigheter och inhemska företag där information om olika exportmarknader delgavs japanska företag inför deras exportsatsningar.

Fastän underrättelser av olika slag använts under en lång tid är dess arvtagare, den organiserade omvärldsbevakningen, en relativt ny företeelse på den organisatoriska agendan.

⁵ *ibid*, s. 27 f

⁶ Hamrefors 1999, s. 4

⁷ Sammon, Kurland & Spitalnic 1984, s. 35 f

⁸ Sandström 1988, s. 10

Det är i stort sett endast under de senaste 15 åren som man kan påvisa ett påtagligt intresse för denna moderna underrättelseverksamhet.⁹

1.4 Begreppsöversikt

Under senare år har litteraturen som behandlar omvärldsbevakning av olika slag vuxit påtagligt. Resultatet är för lekmannen en vildvuxen flora av begrepp där suffixet "Intelligence" paras med lämpligt substantiv. Ordet Intelligence, underrättelse, ska nog förstås utifrån ett analytiskt perspektiv. Aktiviteten är inte i första hand slumpmässig informationsinsamling utan både organiserad och analytisk. Bakgrunden till den diversifiering som nämndes ovan är att frågan om omvärldsbevakning väckts i olika organisatoriska kontexter, vilket skapat en mängd etiketter. Vi kommer i detta avsnitt att ge en översikt över de vanligast förekommande formerna av omvärldsbevakning för att hjälpa läsaren att orientera sig bland begreppen.

Business Intelligence (BI) syftar till att identifiera förändringar i den organisatoriska omgivningen vilka kan vara av intresse för beslutsfattarna. Redan 1966 definierade Greene Business Intelligence enligt följande:

"Business Intelligence...is processed information of interest to management about the present or future environment in which the business is operating."¹⁰

Greene understryker vad vi redan nämnt, att informationen behandlats, analyserats, och att verksamheten är åtminstone delvis framåtsyftande. Sandström definierar Business Intelligence på följande sätt:

"Prognoser och verksamhet som omfattar att klarlägga informationsbehov samt hämta in, bearbeta, analysera och delge uppgifter om marknadens konkurrensfaktorer såsom branschvillkor, kunder, konkurrenter och leverantörer."¹¹

Sandströms definition som är generell och övergripande bygger på grundtanken att Business Intelligence ska skapa hållbara visioner om framtiden.

Meyer pekar på att Business Intelligence kan fungera upplysande i vidaste bemärkelse:

"Business Intelligence is radar for business...Like radar, a business intelligence system doesn't tell the executive – the pilot, as it were - what to do; it merely illuminates what is going on out there on the assumption that with good information a competent executive will nearly always respond appropriately."¹²

Den form av Business Intelligence som avser att förstärka konkurrenskraften hos en organisation kallas ofta *Competitive Intelligence*.

Competitive Intelligence kan i sin tur indelas i *Competitor Intelligence*, vilket riktar sig mot konkurrenter i företagets omgivning, och *Market Intelligence*, som tänkes ge information om företagets kunder, och över huvud taget om en tänkt marknad.

⁹ Hamrefors 1999, s. 5

¹⁰ Greene 1966, s. 5

¹¹ Sandström 1988, s. 28

¹² Meyer 1991, s. ix

Hittills har omvärldsbevakningens olika beståndsdelar riktat sig mot privata organisationer, men det finns analysmodeller som tar sikte på den politiska sfären. *Political Intelligence* kallas den aktivitet som bevakar den politiska omgivningen i vidare bemärkelse¹³

Policy Intelligence kan sägas vara en delmängd av *Political Intelligence*. *Policy Intelligence* kännetecknas av bevakning av den teknisk- vetenskapliga utveckling som är av betydelse för ett lands konkurrenskraft. Analysen tar sikte på vilka aktörer som utför, finansierar och organiserar sådan forskning och utveckling som har betydelse för en stats förmåga att konkurrera internationellt. Vidare fokuseras de politiska program och åtgärder som ingår i teknik- och innovationspolitiken, samt deras kostnader, effektivitet och utformning.¹⁴

Som nämnts finns fler varianter på temat omvärldsbevakning, exempelvis *Strategic Intelligence*, *Social Intelligence* och *Corporation Intelligence*, aktiviteter som vi i denna framställning lämnar därhän. Sammantaget verkar de författare som skriver om ämnet vara i huvudsak överens om omvärldsbevakningens innebörd. Den handlar om insamling, bearbetning och analys av information om en eller flera faktorer i omvärlden där syftet är att öka medvetenheten och kunskapen om viktiga externa faktorer och samband.

Figuren visar hur de olika aktiviteterna i princip förhåller sig till varandra. Anledningen till att vi undviker formuleringen "...faktiskt förhåller sig till varandra" är att omvärldsbevakning är en organisk företeelse som definieras och omdefinieras över tid. En poäng som vi kan fånga upp från modellen är att *Political Intelligence* och *Business Intelligence* har samma rötter i en organiserad och analytisk omvärldsspaning där föremålet för spaningen, inte spaningen som sådan, skiljer sig åt.

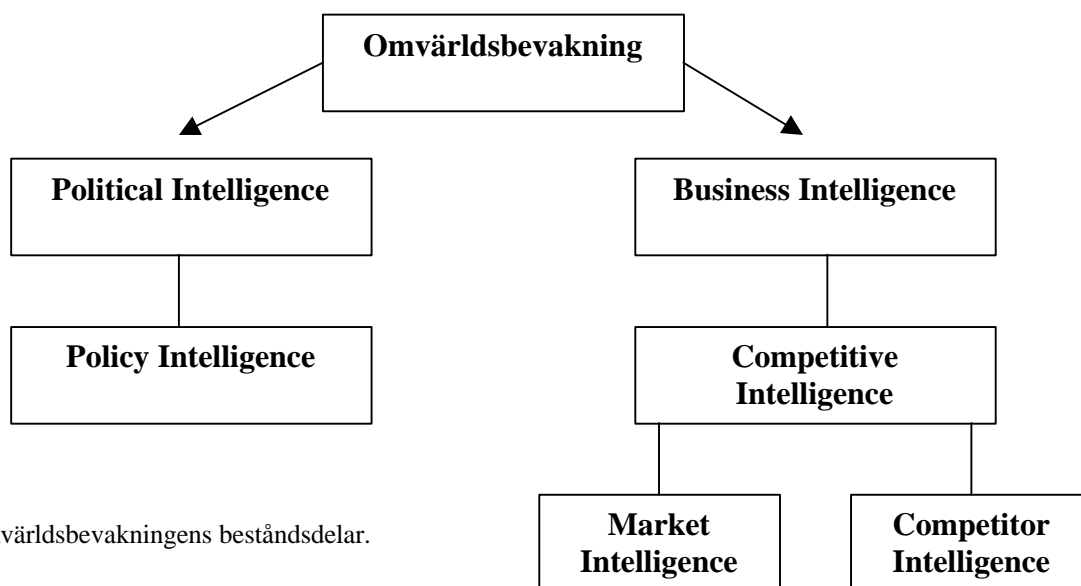


Fig. 1 Omvärldsbevakningens beståndsdelar.

¹³ Hamrefors 1999, s. 7

¹⁴ Sveriges Tekniska Attachéer 1999, s. 6 ff.

***1.5 Omvärldsbevakningens struktur**

Det finns idag en växande flora av litteratur som diskuterar den organiserade omvärldsbevakningens utformning, genomförande och resultat. Perspektiven och infallsvinklarna skiljer sig många gånger åt, men det finns gemensamma drag som ofta återkommer.

Omvärldsbevakningens rötter finns i underrättelsecykeln som utvecklats inom den militära underrättelsetjänsten. Följande steg brukar ingå i cykeln:

1. Underrättelsebehoven och organisationens intressen definieras givet att beslutsfattarnas informationsbehov kan konceptualiseras.
2. Nästa steg är efterforskning av information. Betydelsen av att de som sysslar med underrättelsetjänsten använder många olika sökmetoder betonas ofta. Detsamma gäller effektiv omvärldsbevakning som kräver effektivt utnyttjande av olika källor på ett intelligent sätt.
3. I det tredje steget förvandlar analysen råmaterialet till underrättelser som kan fungera som beslutsunderlag. Det ska understrykas att information och underrättelser inte är synonyma begrepp. Underrättelser kommunicerar ett scenario om hur faktorer i omgivningen kan komma att utveckla sig i framtiden. Information lägger endast grunden till detta scenario.
4. Det fjärde steget innebär spridning av underrättelserna på olika sätt till beslutsfattare på olika nivåer.¹⁵

Sandström¹⁶ har byggt vidare på underrättelsecykeln och har utvidgat och anpassat den till omvärldsbevakningens syften. Sandström kallar modellen för Business Intelligence- cykeln. Processen består här av fem ständigt pågående funktioner med de strategiska, taktiska och operativa affärsmålen i centrum. Sandström, liksom Hamrefors, understryker att arbetet är en ständigt pågående cirkulär process där alla delfunktioner samtidigt är igång snarare än en linjär process över tiden.

Ordningsföljden på aktiviteterna är som följer:

1. Bestäm vilken information som bör/skall inhämtas
2. Inhämta informationen
3. Bearbeta och värdera informationen
4. Analysera informationen
5. Delge den förädlade informationen till rätt individer

Cykeln kan illustreras på följande sätt:

¹⁵ Hamrefors 1999, s. 6

¹⁶ Sandström 1988, s. 31 f.

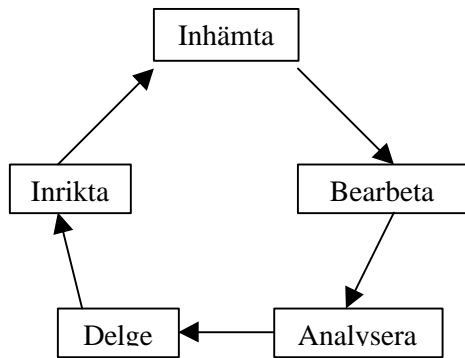


Fig. 2 Sandströms underrättelsecykel.

Jarenko och Vahlgren – Wall använder en modell för strategisk planering som ser lite annorlunda ut än Sandströms underrättelsecykel. Enligt dem syftar omvärldsanalysen till att kartlägga hot och möjligheter från omgivningen samt vilka faktorer som påverkar branschens utveckling. Jarenko och Vahlgren – Walls mer processbetonade modell erbjuder en mer fullödig tankekarta över omvärldsbevakningens struktur, men de grundläggande dragen i de olika modeller som förekommer är desamma.¹⁷

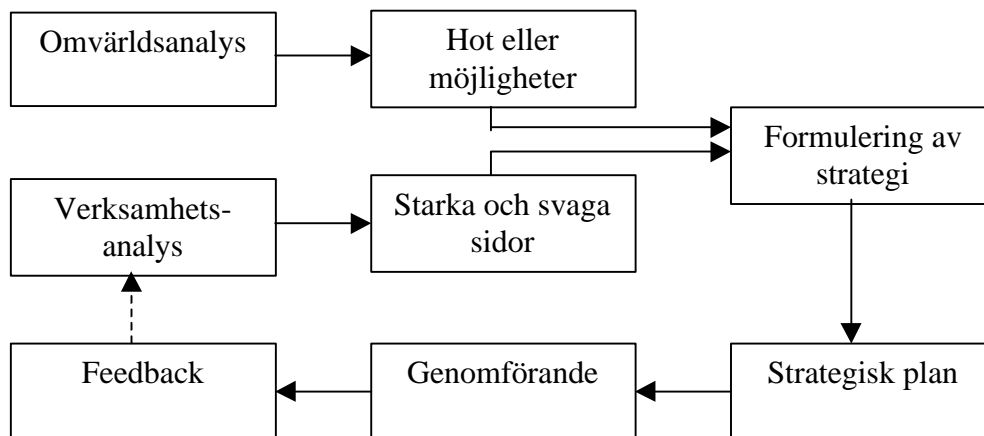


Fig. 3 Modell för strategisk planering

¹⁷ Jarenko & Vahlgren Wall 1986, s. 95

***1.6 Omvärldsbevakning i praktiken**

I många länder diskuteras idag sambandet mellan omvärldsbevakning och konkurrenskraft, men underlaget för att bilda sig en uppfattning om den svenska omvärldsbevakningens utbredning, hur man arbetar och vilka problem man upplever i processen har hittills varit litet. 1997 genomfördes dock en ambitiös studie av hur involverade större svenska företag är i Business Intelligence- arbete. Studien var en del av en global undersökning som för närvarande pågår, samordnad från USA och Kanada. 621 svenska företag tillfrågades men endast 35 svar inkom varför vi inte ska fästa alltför stor vikt vid resultaten. Likväl kan vi få en vink om hur läget är, så vi ska nämna några siffror.

Ungefär hälften av de svarande företagen började använda omvärldsbevakning mellan åren 1991 – 1995. Budgeten varierar i allmänhet mellan 100 000 och 1 500 000. I företagen fanns i genomsnitt 4.5 heltidsanställda omvärldsbevakare och 14.5 deltidanställda som ägnade i snitt 40 % av sin tid åt Business Intelligence. Av den disponerade tiden ägnades 1 % till planering, 33 % till insamling av information, 3 % till analys av densamma, 13 % till spridning och 11 % till utvärdering.¹⁸

En internationell utblick visar att 65 % av ett urval av amerikanska företag hade en organiserad omvärldsbevakning som bevakade minst en omvärldsfaktor. Samma studie visade stora brister i kontinuiteten; endast 15 % av företagen ägnade sig åt regelbunden omvärldsbevakning. Bland 90 företag på Fortune 500- listan rapporterades 73 % ha en omvärldsanalysfunktion. Bland dessa utgjorde mindre företag en relativt sett mindre andel.

I litteraturen påpekas ofta att den organiserade omvärldsbevakningen vinner mark men att regelbundenheten ofta är bristfällig.¹⁹

1.7 Omvärldsbevakningens effektivitet

Finns det empiriska belegg för att omvärldsbevakning faktiskt förändrar organisationers beteenden? Bland företag i västvärlden är kopplingen relativt svag, vilket stöds av flera forskare. Bland problemen som återkommer finns svårigheter att påvisa effekten av omvärldsanalysens produkter och problem med integrationen av omvärldsbevakning i den reguljära verksamheten.

Om europeiska och amerikanska företag inte lyckas etablera omvärldsbevakning som får betydelse för företagets konkurrenskraft är japanska organisationer desto bättre. Integrationen har visat sig fungera bättre i dessa företag och strategin överlag är mer effektiv. Informationsutbytet med omgivningen har ett långsiktigt fokus vilket får till följd att en explicit ansvarsfördelning hinner etablera sig och ansvaret kan delegeras till utvalda individer i organisationen. Eftersom många japanska företag har denna långsiktiga syn på omvärldsbevakningen har det skapats etablerade marknadsplatser för informationsutbyte, exempelvis i form av kommittéer som säljer informationen. Eftersom varje aktör subjektivt värderar den utbudna informationen skapas en marknad där företagen säljer mindre värdefull information och köper information som man anser vara av ett större värde.²⁰

¹⁸ Borg m.fl. 1998, s. 181 ff.

¹⁹ Hamrefors 1999, s. 6 f.

²⁰ Ibid, s. 7 f.

1.8 Omvärldsbevakningens problem

Den organiserade omvärldsbevakningen belastas av två återkommande svagheter. Det första problemet har sin grund i att omvärldsbevakaren tenderar att utgå ifrån specifika uppgifter och problem vilket gör spaningen alltför snäv och inriktad på en enskild del i omgivningen. Den som utför spaningen upplever sannolikt sin insats som rationell eftersom han just koncentrerat all sin uppmärksamhet på den faktor som verkar vara problemet.

En effektiv omvärldsbevakning kommer dock inte i första hand att producera svar på i förväg definierade frågor. Tvärtom är utfallet en mängd frågor och nya perspektiv på omgivningen. Denna effekt, ökad osäkerhet, alternativa framtidsscenarioer och förändrade perspektiv, kan leda till att verksamheten ifrågasätts och att rollkonflikter uppstår.

Det andra problemet berör flödet av information från omvärldsbevakaren till användaren av informationen, det vill säga beslutsfattaren. De båda verkar många gånger leva i skilda världar vilket försvårar kommunikationen. Omvärldsbevakaren förmedlar perspektiv från sin verklighet till beslutsfattarens verklighet, men på grund av att deras respektive perspektiv skiljer sig åt upplevs inte informationen relevant.²¹

***1.9 Organisationsstruktur och informationsinsamling**

Gilad och Gilad pekar på att det finns fem olika organisationsstrukturer för ett omvärldsanalyssystem i ett företag:²²

1. Omvärldsanalyssystem indelat avdelningsvis; med en sådan struktur är omvärldsanalysen en fragmenterad funktion som är i bruk i respektive avdelning i företaget (eller organisationen i allmänhet, vår anm.) för att tillfredsställa den egna avdelningens behov. Enligt författarna ersätts denna struktur allt mer av formella och strukturerade sätt att utföra omvärldsanalysen i organisationer.
2. Decentraliserad omvärldsanalys; i en decentraliserad organisation är varje affärsenhet, division eller dotterbolag själva ansvariga för att omvärldsanalyssystemet fungerar tillfredställande. Verksamheten kan ofta skötas av en enskild individ, men i större enheter kan det vara motiverat att avdela fler medarbetare för uppgiften.
3. Centraliserad omvärldsanalys; när omvärldsanalyssystemet är centraliserat, vilket ofta är fallet i amerikanska företag, sköter en central Business Intelligence-enhet den aktuella verksamheten, från insamling till analys och delgivning, för hela företaget. En centraliserad enhet bör vara placerad på stabsnivå i organisationen.
4. Omvärldsanalys som support; i denna modell finns omvärldsanalyssystemet i varje affärsenhet etc., det vill säga på samma sätt som i den decentraliserade organisationsstrukturen. Skillnaden är dock att det dessutom finns en central funktion på stabsnivå i organisationen. Supportfunktionerna sköter i stort sett själva medan den centralt placerade enheten huvudsakligen ägnar sig åt utbildning och rådgivning. Vid ärenden av strategiskt viktig art rycker denna i och bistår supportenheterna.

²¹ Ibid, s. 8 f.

²² Gilad och Gilad i Annerborn & Tingsborg 1997, s. 38 f.

5. Komplex omvärldsanalysstruktur; denna struktur utgörs av en blandning av centraliserad och decentraliserad struktur på omvärldsanalysen. Den centrala nivån förväntas möta hela organisationens behov och tillhandahålla kvalificerade analyser till de lägre nivåerna. Dessa ägnar sig i sin tur åt att producera relevant information för sina specifika behov. Den centrala nivån koordinerar hela organisationens verksamhet och förmedlar analyser till dem som berörs.

2 PROBLEM, SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR

I detta avsnitt behandlar vi uppsatsens problem och uppsatsens syfte, vilket härleds från problemställningen. Därutöver redogör vi för frågeställningarna som vi försöker besvara.

2.1 Problem

Under de senaste tio åren har omvärldsbevakningen i både teori och praktik fått ett rejält uppsving. Omvärldsbevakning i bemärkelsen underrättelsetjänst har som vi sett existerat och utvecklats under hundratals år, men omvärldsbevakning i syfte att förstärka ett lands eller ett företags konkurrenskraft genom välformulerade strategier och organiserat beteende är en företeelse av senare datum.

Litteraturen på området har alltså expanderat²³ och därmed har variationsrikedomen avseende strategier, insamlingsmetoder och analysmetoder ökat i omfattning. Ett företag eller en myndighet som ser behovet att pejla omgivningen för att ligga steget före i den utveckling man befinner sig har idag goda möjligheter att med hjälp av litteraturen skapa en intelligent och effektiv organiserad omvärldsbevakning. Om man behöver råd och stöd finns flera nätverk, exempelvis Forum för samverkande omvärldsbevakning (FoSO) och Society of Competitive Intelligence Professionals (SCIP) som kan bistå med tips och råd. Flera av Sveriges högskolor och universitet har dessutom inlett akademiska kurser i omvärldsbevakning vilket med tiden kommer innebära att andelen forskningsbidrag kommer öka.

Litteraturen diskuterar alltså en rad faktorer runt omvärldsbevakningen såsom grundläggande tekniker, källor, analysmodeller och implementering och organisering.²⁴ Vad man kan resonera kring när man ser vilka resurser som satsas på omvärldsbevakningen och vilka förhoppningar som knyts till den är om och i så fall hur spaningen faktiskt förändrar beslutsfattarnas perspektiv. För just detta måste vara omvärldsbevakningens kärna, att förändra perspektiven av omvärlden så att beslutsfattarnas syn på verkligheten och framtiden närmar sig varandra, att en gemensam verklighet skapas, där individernas handlingsmiljöer kan närma sig varandra. När vi har arbetat med litteratur som behandlar omvärldsbevakning har vi observerat att just denna faktor i omvärldsbevakningen, dess inverkan på beslutsfattarnas perspektiv, inte behandlas, eller behandlas svepande och översiktligt. Avsikten med den här uppsatsen blir därför att diskutera omvärldsbevakningens resultat, perspektivbildningen.

Vi påminns om Åbergs luttrade referat av ”utvärderingens järnlag” angående utvärderingars användning, och hoppas att detta inte är fallet med omvärldsanalysens information:

”‘Utvärderingens järnlag’ säger att den förväntade nettoeffekten av varje givet program är noll, och genomsnittsutslaget av de utvärderingar som görs närmar sig asymptotiskt noll.”²⁵

Det finns alltså goda skäl att fördjupa sig inom detta område och söka ny kunskap, särskilt som även den ambitiösaste arbetsinsats kan gå det öde till mötes som beskrivs i ovanstående citat. God vilja, goda förutsättningar eller ett reellt behov garanterar inte ett tillfredsställande resultat. Alltså har vi formulerat uppsatsens syfte enligt följande:

²³ Hamrefors 1999, s. 5

²⁴ Se Fuld 1995 för en omfattande introduktion.

²⁵ Åberg 1997, s. 74

2.2 Syfte

”Syftet med uppsatsen är att identifiera omvärldsbevakningsfunktionen i de organisationer vi ämnar undersöka och påvisa hur den organiserade omvärldsbevakningen inverkar på beslutsfattarnas perspektivbildning av omvärlden”

2.3 Frågeställningar

Med utgångspunkt i syftet ovan kan vi ställa upp några mer konkreta frågeställningar som håller oss på spåret i den fortsatta framställningen och hjälper oss att uppnå syftet:

- Hur ser förhållandet mellan den organisatoriska kontexten och den enskilde individens arbetsituation, och omvärldsbevakningen ut? Den organiserade omvärldsbevakningen kan många gånger bli en kraftfull faktor i organisationens kontext vilket påverkar beslutsfattarnas perspektivbildning. Det är därför väsentligt att det förhållandet utreds, vilket vi gör med hjälp av ett analyschema som redovisas senare i uppsatsen.
- Vad kännetecknar beslutsfattarens handlingsmiljö? Handlingsmiljön utgörs av flera faktorer varför det är viktigt att fråga sig vilka beslut som fattas, vilka beroendeförhållanden man kan peka på, vilka målsättningar beslutsfattarna har och hur informationsflödet och transparensen ser ut i organisationen.
- Vilka perspektiv förmedlar man beträffande omvärldsbevakningen? Syftet med frågan är att se vilka perspektiv beslutsfattarna har på omvärldsbevakningen inom organisationen.
- I vilken typ av miljö kan en organiserade omvärldsbevakning fungera? Är en fungerande spontan omvärldsbevakning en förutsättning för en framgångsrik organiserad omvärldsbevakning?

2.4 Avgränsningar

Som vi har diskuterat ovan kommer uppsatsen inte att handla om omvärldsbevakningens praxis eller metoder. Visserligen har vi redan redogjort för en del av detta, men den huvudsakliga inriktningen är på hur den organiserade omvärldsbevakningen inverkar på beslutsfattarnas perspektivbildning.

Vi har intervjuat beslutsfattare i huvudsakligen offentliga organisationer, vilka sysslar med närings- och tillväxtpolitik. Beslutsfattarna befann sig i allmänhet på ganska hög nivå, även om undantag förekommer. Detta innebär att inslaget av respondenter från näringslivet, vilket forskning inom detta område brukar inrikta sig på, är obefintligt, även om huvudmannskapet för en organisation är delat mellan offentligt och privat.

Vi har inte studerat fattade beslut genom att gå igenom protokoll eller andra handlingar. Vårt empiriska material hämtas enbart från intervjuer.

3 METOD OCH MATERIAL

I detta kapitel ska vi redogöra för vårt metodval och för hur vi valt att genomföra undersökningen.²⁶

3.1 Metodvalsprocessen i ett vidare perspektiv

Följande figur kan illustrera hur valet av metod går till och vad som påverkar detta val.

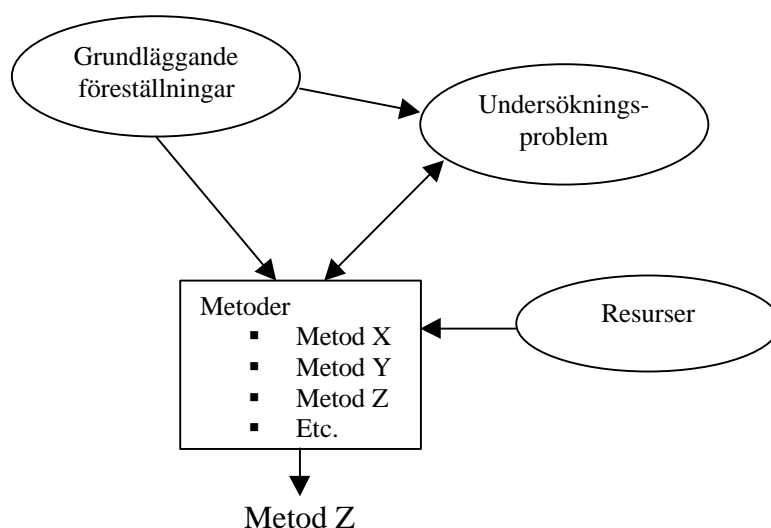


Fig. 4 Metodvalsprocessens komponenter.

Med *grundläggande föreställningar* menar vi medvetna och undermedvetna uppfattningar om verklighetens beskaffenhet och vår roll som kunskapsbildare, eller kunskapare om man så vill, i denna verklighet. Kunskaparen kan till exempel antingen vara av den uppfattningen att en individ styrs av det samhälle han lever i eller anse att samhället är en produkt av fritt och självständigt agerande individer.

Dessa föreställningar påverkar vilka undersökningsproblem vi ser samt vilka vi uppfattar som lämpliga, möjliga och intressanta. Föreställningarna påverkar också vilka metoder vi ser samt vilka av dessa vi uppfattar som lämpliga och intressanta. Detta är en följd av att olika metoder är lämpliga för att undersöka problem ur olika synvinklar och de grundläggande föreställningarna avgör ur vilken synvinkel vi ser på verkligheten (ontologi). I de grundläggande föreställningarna ingår också uppfattningar om hur kunskap bör skapas (epistemologi), vilket påverkar vårt val av metod.

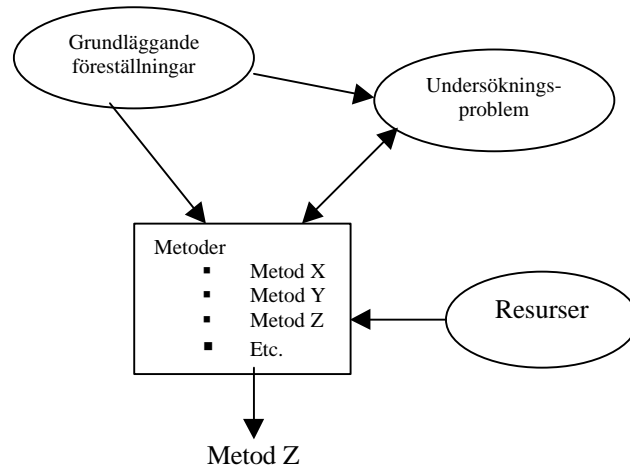
Undersökningsproblemet är det problem som den aktuella uppsatsen behandlar. Även undersökningsproblemet natur sätter upp restriktioner för vilka metoder som kan och bör användas för att resultatet ska bli tillfredställande. Tillgängliga *resurser* i form av tid, pengar och kompetens påverkar vilka metoder som kan bli aktuella. Av detta följer att resurserna kan påverka valet av undersökningsproblem då forskaren endast kan genomföra en undersökning som tillåter att de metoder används som ryms inom befintliga budgetramar, därav den dubbelriktade pilen mellan metoder och problem i figuren. Med *metoder* avser vi tekniker för att samla in och bearbeta information i syfte att skapa ny kunskap inom problemområdet.

²⁶ Kapitlets övergripande struktur samt illustrationer har lånats av Annerborn och Tingsborg 1997

En rimlig ståndpunkt mot denna bakgrund, alltså att eftersom våra val inte alltid är strikt rationella och eftersom det finns faktorer i undersökningen som begränsar oss, är att öppet redovisa hur vi resonerat då vi tagit ställning för en viss metod, vilket vi snart ska göra.

* 3.2 Metodvalsprocess och metodologiska överväganden

Metodvalet sett som en följd av det aktuella problemet illustreras nedan av pilen mellan undersökningsproblem och metoder.



När vi bryter ut och utvecklar denna del av processen kan den beskrivas med följande figur:

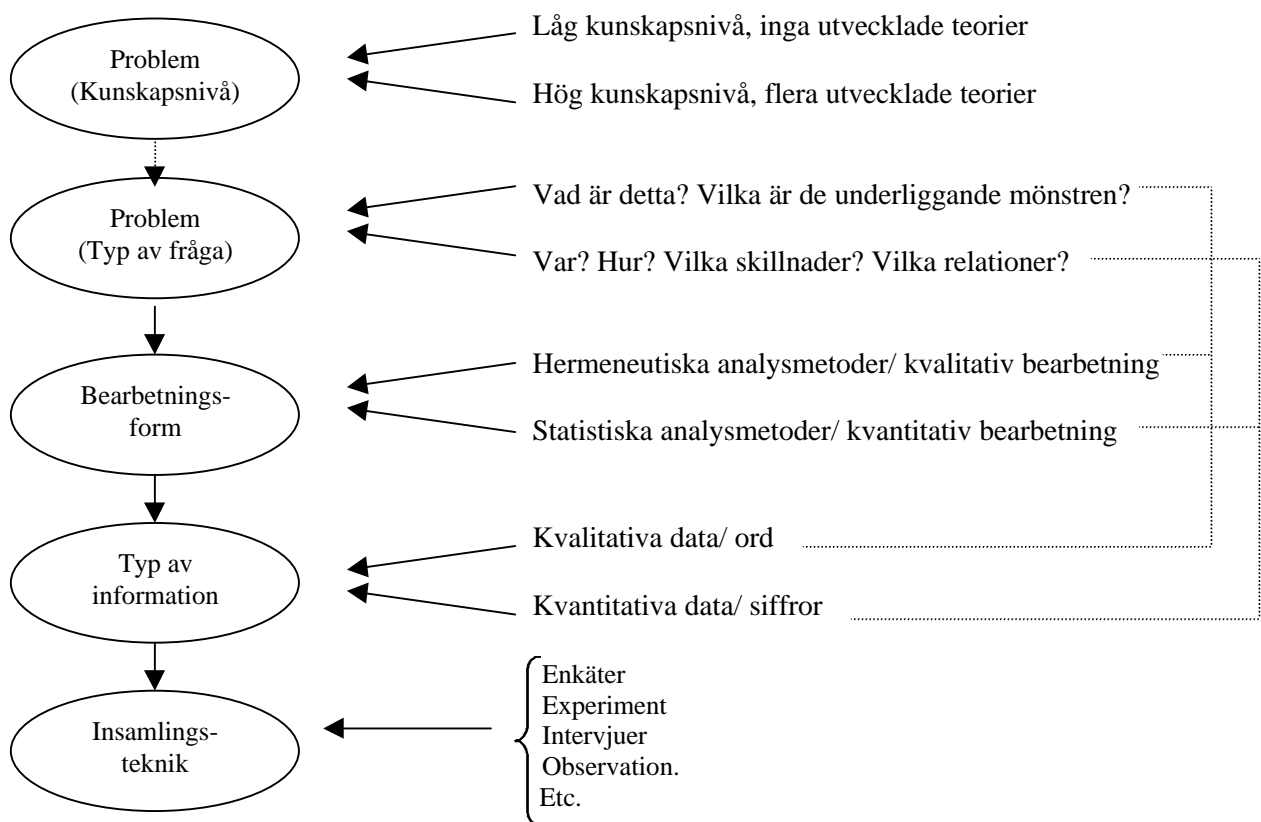


Fig. 5 Metodvalsprocessens övergripande beslut.

Figuren ovan sorterar upp metodvalsprocessens övergripande beslut, alltså frågan om vi ska välja en i huvudsak kvantitativ eller kvalitativ bearbetning. Söker vi svar på frågor som "Vad är detta?", "Vilka är de underliggande mönstren?" bör vi använda oss av hermeneutiska analysmetoder/ kvalitativ bearbetning, medan vi bör använda statistiska analysmetoder om vi söker svar på frågor av typen "Var?", "Hur?", "Vilka är skillnaderna?" "Vilka är relationerna?".

Den centrala skillnaden mellan den kvantitativa och den kvalitativa metodens urval är att den kvantitativa urvalsmetoden syftar till att göra ett urval som är en modell av populationen, alltså representativt, medan den kvalitativa urvalsmetoden syftar till att göra ett urval som innehåller så många olika kvaliteter som möjligt. Eftersom den kvantitativa forskningens resultat är en siffra eller ett mätvärde måste urvalet utifrån vilket man räknat fram siffran vara representativt. Den kvalitativa metoden siktar på att etablera ett begrepp om företeelsen. För att begreppet ska kunna täcka så många aspekter som möjligt om företeelsen måste urvalet göras så att så många aspekter som möjligt belyses. Om urvalet är slumpmässigt riskerar man att de mindre vanliga kvaliteterna inte kommer med i urvalet eftersom de oftast förekommande kvaliteterna då dominerar urvalet.

Denna teknik, att strategiskt handplocka ett urval med så många olika kvaliteter som möjligt, gör att man undviker att lämna variationen av kvaliteter åt slumpen.²⁷ Strategiska urval är också att föredra om det urval som ska göras är litet. Vad vi nu alltså diskuterar är den induktiva metodens tillvägagångssätt med tyngdpunkt på fortlöpande datainsamling, ett urval med så kvalitativt olika enheter som möjligt och största möjliga variationsbredd hos undersökningsenheterna. Poängen är att forskaren medvetet väljer ut enheter som avviker så mycket som möjligt från dem som redan intervjuats.²⁸

Metod är ett verktyg för att avslöja en del av verkligheten, det vill säga tekniker för att samla in och bearbeta information i syfte att skapa ny kunskap inom problemområdet. Efter att ha genomfört valet av metod kommer vi att ha formulerat ett för problemet passande verktyg som kan göra just detta.

²⁷ Eneroth 1984, s. 169 f.

²⁸ Halvorsen 1992, s. 102

3.3 Vårt metodval

Vi kommer i detta avsnitt att tillämpa metodvalsprocessen på vårt eget undersökningsproblem för att komma fram till en lämplig metod.

3.3.1 Problem (Typ av fråga)

Tidigare i uppsatsen har vi fört ett resonemang om vårt problem, eller forskningsfråga om man så vill. Diskussionen knöts ihop med frågan: ”hur inverkar den organiserade omvärldsbevakningen på beslutsfattarnas perspektivbildning av omvärlden?” Den typ av fråga vi rör oss med är alltså en sorts effektfråga; vilken *effekt* har omvärldsbevakningen på perspektivbildningen? Emellertid är effekten avhängig av faktorer som kommunikation, information, beslutsprocesser, makt- och intresseperspektiv och psykologiska förklaringsmodeller etcetera. Om vi ringar in effektfrågan och för en stund lämnar fokuseringen på just omvärldsbevakningen lyfter vi alltså bland annat fram en frågeställning som funnits med i organisationsteorin sedan Herbert Simon publicerade den inflytelserika skriften ”Administrative Behaviour” 1947. Med vår typ av fråga applicerad på en given kontext kan vi nu se att det finns en tydlig koppling mellan kunskapsnivån (enligt figuren ovan) och den typ av fråga som bäst beskriver det aktuella problemet.

3.3.2 Bearbetningsform

När vi nu har klargjort vilken typ av fråga vi rör oss med är nästa steg att diskutera vilken bearbetningsform som är lämpligast. Eftersom målsättningen är att visa hur omvärldsbevakningen inverkar på beslutsfattarnas perspektiv är det tänkbart att vi kan använda oss av kvalitativa analysmodeller. Fördelen med kvalitativ metod är att vi kan belysa många olika aspekter av företeelsen vilket ger en mer djupgående förståelse av hur organisationerna fungerar i de avseenden som undersökningen gäller. En kvantitativ ansats har den fördelen att vi kan generalisera utifrån resultaten, men eftersom det inte i första hand är vårt syfte, och eftersom vår undersökning har närings- och tillväxtpolitiska organisationer i centrum, vilka är relativt få, är kvantitativ analys mindre lämpad.

Eneroth diskuterar den kvantitativa metodens problem och konstaterar att den har stora svårigheter att hantera bakomliggande variabler. För att komma till rätta med detta problem måste man skapa en mätningssituation där alla andra variabler hålls borta utom de två man i första hand vill mäta. Därefter släpper man helt kontrollerat in ytterligare en variabel i taget. Härvid måste den stora mängden icke kvantifierbara kvaliteter utelämnas. I den vidare undersökningen kan endast sådana kvaliteter undersökas som går att mäta experimentellt, alltså där man kan medvetet förändra orsaksvariabeln;

Kvar finns alltså en mikroskopiskt liten del av verkligheten att undersöka, och resten måste vi avstå från att skaffa ”vetenskaplig” kunskap om. Härmed har den kvantitativa metoden i stort sett definierat bort hela verkligheten.²⁹

Detta problem, bakomliggande variabler, är viktigt för oss, vilket ytterligare understryker vikten av en kvalitativ metod. Eneroth har säkerligen inte fått stå oemotsagd i sin uppfattning om den kvantitativa metodens begränsningar, särskilt som citatet ovan närmast är en uppmaning till debatt i frågan. Likväl finns här en poäng som vi kan ta till oss av.

²⁹ Eneroth 1998, s. 32

3.3.3 Typ av information

Vare sig man använder samtal, intervju, empati, introspektion eller någon annan av de kvalitativa datainsamlingsmetoderna kvarstår det faktum att man har en datamängd som lämpar sig för kvalitativ analys. Denna datamängd kan visserligen kategoriseras och reduceras till kvantitativa data, men eftersom vår population är förhållandevis liten lämnar vi det alternativet därhän.

Vi rör oss i vår undersökning med frågeställningar som många gånger kan vara svåra att besvara. Den information vi hanterar bör alltså hämtas från situationer där den kvantitativa metodens subjekt – objektförhållande ersätts av närhet och förståelse. Hur vi kommer dithän redogör vi för härnäst.

3.3.4 Insamlingsteknik

Ovan resonerade vi omkring det faktum att vår undersökning handlar om omvärldsbevakningens effekt på perspektivbildningen. För att lyfta fram så många olika aspekter som möjligt av samspelet mellan sändare och mottagare, och de faktorer som filtrerar informationen vilket påverkar perspektiven, anser vi att någon form av samtal eller intervju är lämplig. Vi eftersträvar en situation där informanten får med egna ord formulera sina erfarenheter och attityder omkring perspektivbildningsprocessen. Emellertid kan vi inte låta intervjun vara fullständigt ostrukturerad eftersom vi vet vilken frågeställning vi vill besvara.

Alltså står vi inför en situation där en helt ostrukturerad intervju är utesluten samtidigt som vi vill undvika en intervju som styrs av oss. En möjlig medelväg är att genomföra en dialog mellan oss och beslutsfattarna, där de får reflektera över frågeställningar som är relativt öppna men som ändå har en tydlig inriktning. En sådan dialogteknik är *perspektivdialogen*.³⁰ Denna hjälper oss att etablera perspektiv på beslutsfattande och informationsflöden och gör problemet med bakomliggande variabler mer hanterligt. Perspektivdialogen diskuteras närmare nedan under punkten 3.4.2

Perspektivdialogen placerar sig någonstans mellan de kvalitativa datainsamlingsmetoderna samtal och intervju. Graden av styrning av den andres uttryck är det som skiljer intervjun från samtalet eftersom man vid en intervju kommer med ett frågebatteri, varje svar är framkallat av en förutbestämd fråga. Vid ett renodlat samtal är endast ett tema givet, omkring vilket respondenten uppmanas resonera. Eventuella frågor är inte givna på förhand utan uppstår spontant utmed samtalets gång.³¹ Frågan om intersubjektivitet behandlas i kapitel 8 nedan.

3.4 Undersökningens praktiska uppläggning

I detta kapitel redogör vi för hur vi valt ut de organisationer som ingår i vår empiri, hur vi resonerat beträffande frågemodellen samt hur vi praktiskt gått tillväga för att genomföra undersökningen. De eventuella effekter våra ställningstaganden inom detta område kan ha haft på undersökningens resultat diskuteras under ”undersökningens praktiska uppläggning” i kapitel 8. Kritisk granskning.

³⁰ Perspektivdialogen återfinns i Hamrefors 1999, s. 24 f.

³¹ Ibid, s. 102

3.4.1 Populationen

Den typ av undersökning som vi redogör för i den här uppsatsen kan göras på vilken typ av organisation som helst, med det förbehållet att den har något som liknar en organiserad omvärldsbevakning. Varför valde vi då att titta på just organisationer som ägnar sig åt närings- och tillväxtpolitik? Svaret är intresse. De ägnar sig åt intressanta frågor som är betydelsefulla för Sveriges konkurrenskraft och därmed ytterst för Sveriges välfärd. Dessutom är de organisationer som i de flesta fall organiserat sin omvärldsbevakning och har en beredskap för förändringar i omvärlden eftersom de områden de sysslar med har en mycket hög förändringstakt. Vi har i den här undersökningen studerat fem organisationer. Hur stor del av den totala mängden organisationer som sysslar med dessa frågor vårt urval utgör är svårt att svara på eftersom gränserna mellan offentligt och privat är glidande och eftersom det finns organisationer som är av ad hoc- karaktär. Men vi tror att vi nått fram till ett bra tvärsnitt.

3.4.2 Frågornas utformning

Redan i uppsatsens inledande skede, när vi ringat in ungefär vad vi ville ägna oss åt att studera, stötte vi på en frågeteknik som verkade rimlig med hänsyn till forskningsfrågan. Valet var inte självklart, men efterhand vägde fördelarna över och vi bestämde oss för att använda denna teknik, ”perspektivdialogen”, som utarbetats av Hamrefors. Denna beskrivs nedan. En mer ingående kritisk granskning av frågornas utformning och de problem forskaren ställs inför vid en intervjusituation diskuteras nedan under 8.2.1.2

3.4.2.1 Perspektivdialogen

I Hamrefors undersökning förekommer alltså en intervjuteknik han benämner ”Perspective dialogue”, på svenska ”perspektivdialog”. Bakgrunden är att en studie av omvärldsbevakningen i sig själv skulle medföra stora svårigheter dels eftersom det är svårt att fastställa vad i det som observeras som är att betrakta som spaning, dels skulle en deltagande observation som kan svara på frågan ta mycket lång tid. Alternativet till deltagande observation var intervjuer.

Nu infinner sig frågan hur ett beteende som i många fall inte är särskilt explicit kan undersökas med hjälp av intervjuer. Kommer respondenterna att berätta hur de bevakar sin omvärld? Troligen inte eftersom spaningen många gånger sker spontant och omedvetet. En utväg ur det dilemmat var att etablera en dialog om respondenternas perspektiv på omgivningen och vad som påverkat dessa.

Tanken bakom intervjuguidens struktur är att skapa en dialog med respondenterna där forskaren och respondenten gemensamt formar en beskrivning av verkligheten. Perspektivdialogen har utvecklats för att kartlägga det organisatoriska inflytandet på den spontana omvärldsbevakningen. I vår undersökning är det en specifik del av den organisatoriska kontexten, den organiserade omvärldsbevakningen, som är intressant, varför vi lägger särskild vikt vid den faktorn och låter de andra faktorerna få en underordnad betydelse. Men mer om detta senare.

Perspektivdialogens intervjuguide ser ut på följande sätt:³²

³² Hamrefors 1999, s. 24 f.

- Respondenten ombeds ge en allmän beskrivning av sina arbetsuppgifter. Den första frågan täcker in de olika beslut som fattas av respondenten, hur de fattas, vilka åtgärder som vidtas, beroendeförhållanden, resultat och mål, vilken information som eftersöks och så vidare. Målsättningen med den första frågeställningen är att etablera ett perspektiv på respondentens beslutsfattande och fokusera på de målsättningar han eller hon uppfattar sig ha.
- När respondenten verkar ha täckt in alla väsentliga aspekter av den dagliga arbetssituationen följer en lite annorlunda fråga.

”Anta att du placeras på en roterande stol på Kaknästornets topp, men samtidigt i din egen arbetsmiljö. Vad ser du då?”

Syftet med frågan är att avslöja respondentens perspektiv på sin omgivning i professionell bemärkelse. Genom att inte lyfta fram ett specifikt område som respondenten ska kommentera blir dennes egna prioriteringar det som träder fram i svaret. Efter att respondenten givit en första beskrivning av omgivningen ställs följande fråga:

”Nu roteras du 180 grader. Vad ser du då?”

Efter att respondenten givits tillfälle att reflektera över denna fråga ställs ytterligare två frågor om vad han eller hon ser då stolen vrids till höger respektive vänster. Svaren tolkas utifrån antagandet att svaren avslöjar perspektivets prioritet där några är mer centrala än andra.

- I intervjuens nästa del ställs följande fråga:

”När du nu har beskrivit din syn på omgivningen, i vilken riktning ser du omgivningen klart och var tycker du att det är dimmigt?”

Syftet med denna fråga är att få respondenten att börja reflektera över var de är förhindrade att förstå omgivningen. Svaret följes av ytterligare frågor om vilka delar av omgivningen han eller hon anser är problematisk och i så fall varför. Speciell vikt läggs vid beskrivningar av de överraskningar som respondenten anser kan förekomma i omgivningen.

- Slutligen förs en dialog med respondenten där svaren på frågorna om omgivningen jämförs med den inledande beskrivningen av arbetssituationen och den organisatoriska kontexten.
- Intervjun avslutas med att respondenten ombeds beskriva relationen mellan upplevelsen av organisationen och perspektiven på omgivningen.

Genom att använda denna form av dialog får respondenterna tillfälle att reflektera djupare över sin situation vilket i viss mån uppväger intervjuarens inflytande över svaren.

I den del av Hamrefors egen forskning där perspektivdialogen används är syftet följande:

”I wanted to know how people in organizations scan their business environment and how the organizational context they belong to influences their scanning behavior.”³³

Avsikten är att visa hur individer i organisationer bevakar sin omgivning och hur den organisatoriska kontext de befinner sig i påverkar deras spaningsbeteende. Här rör vi oss alltså med en annan forskningsfråga än den vi vill besvara, och urvalet av respondenter skiljer sig också åt; Hamrefors är ute efter personer på alla nivåer och inom alla funktioner, vi är ute efter beslutsfattarna i organisationerna, låt vara att de har olika uppgifter och har olika rang.

Frågan som inställer sig är givetvis hur en intervjumodell som använts för andra syften och på andra typer av respondenter kan tillämpas i vår undersökning. Vårt svar är att perspektivdialogen till sin natur siktar in sig på respondentens perspektiv på sin handlingsmiljö och på de faktorer som hänger samman med dennes beslutsfattande. Eftersom de organiserade omvärldsbevakningen, precis som andra faktorer i den organisatoriska kontexten blir till en preceptuell (normerande, riktande) kraft i handlingsmiljön är perspektivdialogen användbar för oss förutsatt att vi lägger till en fråga i dialogen, nämligen följande:

- Hur är det med omvärldsbevakningen?³⁴

Med den här mycket allmänt hållna frågan, som i praktiken blev till ett samtal, försökte vi få respondenten att delge oss vilken roll den organiserade omvärldsbevakningen kom att spela i dennes handlingsmiljö. Vi hoppades få lyssna till berättelser om hur omvärldsbevakningen förändrat beslutsfattarens perspektiv och hur den täppt till hans eller hennes blinda fläckar. Med den här utformningen på frågorna är det knappast möjligt att kvantifiera eller ange några mått på omvärldsbevakningens inverkan på perspektiven. Men det är inte heller vår avsikt. Med den här utformningen tror vi alltså att perspektivdialogen är lämplig för att hantera även vår forskningsfråga med de organisationer vi undersöker och de individer vi avser att intervjua.

3.4.2.2 Perspektiv på perspektivdialogen

I vår egen undersökning har vi modifierat perspektivdialogen efter våra behov utan att för den skull fullständigt vingklippa den. Följande frågor har modifierats eller utgått:

Vi börjar med att fråga respondenten vad denne har för bakgrund. Avsikten är dels att öppna intervjun med en fråga som är lätt att prata om, dels att få information om vilka erfarenheter som kan tänkas präglade de perspektiv som kommer fram under resten av intervjun. Detta moment finns normalt inte med i perspektivdialogen. ”Kaknästornsfrågans” tredje och fjärde följdfråga, alltså de perspektiv som bildligt talat hämtas från 90 graders- respektive 270 graders vinkel, har vi avstått från att ställa av två orsaker. Dels täcktes de flesta perspektiven in genom att ställa följdfråga ett och två och diskutera de perspektiv som då flöt upp till ytan. Dels var det ibland svårt att omedelbart påvisa relevansen av en ganska abstrakt fråga, och en del ställde sig frågande inför formuleringen. För att inte ytterligare spä på osäkerheten lät vi tredje och fjärde frågan utgå.

Intervjutillfället avslutades med att respondenten ombads reflektera över omvärldsbevakningen i organisationen. Vi försökte att inte styra in honom eller henne på ett

³³ Ibid, s. 17

³⁴ Perspektivdialogen och den teoretiska bakgrunden diskuteras också delvis i kapitel fem.

visst spår i det fall att det fanns oklarheter om vad vi mer exakt ville veta. Tanken med frågan var att lyfta fram respondentens perspektiv på omvärldsbevakningens betydelse i organisationen. Efter att ha diskuterat frågan dels sinsemellan och dels med vår handledare kom vi fram till att det troligen bästa sättet som man kan få reda på hur den organiserade omvärldsbevakningen inverkar på beslutsfattarnas perspektivbildning var att para perspektivdialogen med en öppen fråga om omvärldsbevakningens betydelse, vilken vi redan sett på. Att studera fattade beslut och jämföra med beslutsunderlag och rapporter blir för tungrott och grovmaskigt och att göra en longitudinell studie³⁵ är helt uteslutet med hänsyn till uppsatsens omfattning. Beslutsfattarnas egna berättelser är såvitt vi kan förstå den bästa källan om man vill studera den här frågan.

3.4.3 Undersökningens genomförande

Undersökningen inleddes redan när vi fått klart för oss vad vi ville åstadkomma med uppsatsen. Beslutsfattare är upptagna människor, så därför började vi så snart som möjligt kontakta de organisationer vi hade intresse av att undersöka. När vi etablerat kontakter med människor i organisationerna översände vi ett PM med bakgrund och forskningsfråga för att dessa skulle kunna bilda sig en uppfattning om vilken typ av uppsats vi arbetade med. Vi var noggranna med att inte avslöja vår frågemodell eftersom det skulle äventyrat kvaliteten på svaren.

När vi kom till en organisation hade vi i allmänhet ett möte inbokat där vi i lugn och ro kunde gå igenom perspektivdialogen. I flera fall märktes en viss entusiasm hos respondenten efter mötets slut vilket flera gånger ledde till att vi genomförde intervjuer oplanerat med andra beslutsfattare. I dessa fall fick vi ett slags tillfällighetsurval inom det strategiska urvalets ram. Vid ett flertal tillfällen blev samtalet mer personligt sedan vi vid intervjuens slut stängt av bandspelaren. Många gånger förmedlades då helt nya perspektiv på beslutsfattandet vilka vi försökte fånga genom att starta bandspelaren på nytt eller ta anteckningar. Insamlingen av empiriskt material skedde i två omgångar med tre veckors mellanrum

3.4.4 Analys av det empiriska materialet

Analysen av vårt empiriska material sker i tre steg. Först tillämpar vi Hamrefors analyschema, som visar det organisatoriska inflytandet över perspektivbildningen. Därigenom får vi en bild av den organiserade omvärldsbevakningens inverkan på perspektivbildningen på individnivå. Sedan aggregerar vi resultaten från schemat och jämför dessa med en modell som visar vilka spaningsbeteenden en viss organisatorisk kontext, som den organiserade omvärldsbevakningen är en viktig del av, ger upphov till. Därmed kan vi se hur den organiserade omvärldsbevakningen inverkar på perspektivbildningen på organisationsnivå. Slutligen använder vi vår teoretiska referensram till att förklara varför den organiserade omvärldsbevakningen inverkar på perspektivbildningen på ett givet sätt. Vi koncentrerar oss alltså i analysen på det huvudsakliga intrycket av den organiserade omvärldsbevakningens inverkan på perspektivbildningen; om informationen verkar ha liten inverkan använder vi teorin till att förklara varför den inte har påverkat beslutsfattarna. Om den har stor inverkan på perspektiven använder vi teorin till att förklara varför den har påverkat. I uppsatsen väljer vi alltså att inte analysera sändaren utan endast mottagaren av information. Genom att använda modellen som visar vilka spaningsbeteenden organisationers kontexter ger upphov till kan vi också påvisa om den organisatoriska kontexten, bortsett från omvärldsbevakningen, har betydelse för omvärldsbevakningens inflytande.

³⁵ Halvorsen 1992, s. 65

4 TEORI OCH TIDIGARE FORSKNING

När vi betraktar vårt syfte ser vi framför oss en process där en sändare (en individ som producerar omvärldsinformation) avger ett budskap varpå mottagaren (beslutsfattaren) tar emot informationen och anpassar sina perspektiv och sitt beteende i enlighet med den förmedlade informationen.

Överföring av erfarenheter, kunskap och information kan ske på flera olika sätt vilka alla så att säga är tillåtna. Överföringen kan kategoriseras i tyst och uttalad överföring. Tyst överföring kan innebära att individ A ser vad individ B gör vilket leder till att individ A anpassar sitt agerande till vad han ser. Den tysta överföringen kommer vi att bortse ifrån i denna uppsats. Uttalad överföring syftar på skriven eller talad kommunikation som anammas av den eller de som läser respektive hör detta. I kommunikationen mellan människor sker ett mycket invecklat samspel mellan sändare och mottagare. Båda parterna måste ha förmåga att aktivt och medvetet planera, producera, uppfatta och förstå budskap av olika slag.

Anderson³⁶ återger en figur som visar hur överföringen av kunskap från en person till en annan sker. Kunskapen som en person besitter sprids tyst eller uttalat till mottagaren som tar emot kunskapen som information.

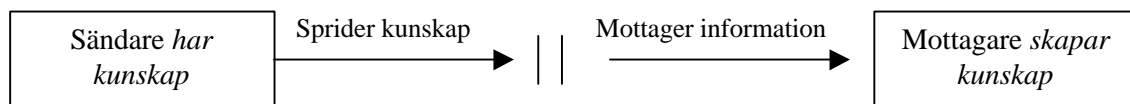


Fig. 6 Modell för kunskapsöverföring.

Kunskap skapas enligt figuren i och med att mottagaren tolkar informationen utifrån sina egna erfarenheter och sin förförståelse. Men om informationen tolkas måste vi reflektera över vad informationen tolkas utifrån, det vill säga alternativa källor till påverkan, och vad denna tolkning betyder för den slutliga kunskapen och perspektivbildningen. Dessutom måste vi ställa oss frågan vem sändaren är och vilka faktorer som påverkat den information som denne förmedlar. Sändaren utövar en komplicerad fysisk och psykisk påverkan på mottagaren; det framkallar medvetna och delvis medvetna förnimmelser, trosföreställningar, tankar, känslor, attityder etc. Sändaren tar i sin planering av budskapet hänsyn till dels vad han vet eller kan gissa sig till om mottagarens bakgrund och utgångspunkter, dels till den aktuella situationen i övrigt. Kommunikation kan därför inte beskrivas eller förklaras enbart genom att isolerat studera de kommunikativa signalerna som sådana. Man måste istället analysera hela det komplicerade samspelet mellan sändare och mottagare, och mellan dessa båda och den omgivande situationens fysiska och sociala aspekter. Och här börjar vår enkla bild av informationsprocessen visa sig vara ganska naiv.

*4.1 Teoretisk referensram

I detta kapitel ska vi göra en översikt över en del av de förklaringsmodeller som diskuterar kommunikations- och beslutsprocesser. Litteraturen som behandlar den här frågan är ganska omfattande, men det förekommer oss veterligen ingen samlad genomgång av det slag som vi kommer att göra, förmodligen på grund av ämnets bredd. Detta förhållande har gjort det både enklare och svårare för oss. Enklare därför att det finns en omfattande litteratur från flera

³⁶ Anderson 1998, s. 27

discipliner att ösa ur. Svårare därför att det ger oss ett urvalsproblem. Dessutom har vi vissa kunskapsluckor inom de områden vi diskuterar. De faktorer, filter, vi behandlar i detta kapitel är ett urval som gjorts av oss på grundval av vad som i störst omfattning behandlas i litteraturen. Därvid har vi prioriterat faktorer som så att säga ligger i linje med den visserligen tvärvetenskapliga institution vi studerar vid, men ämnesbredden sträcker sig inte riktigt in på neurologins och djuppsykologins områden. Genomgången är alltså inte fullständig, men vi tror att den är en hygglig avspegling av verkligheten.

Eftersom det finns en mängd tänkbara förklaringsmodeller när det gäller det fält vi studerar, och eftersom vi inte kan använda samtliga i den här uppsatsen, har vi placerat den teoretiska ansats som vi ska använda, kognitiv teori, först bland dessa modeller. De följande ansatserna kan var och en ge värdefulla bidrag till att förklara och öka förståelsen för varför vi får ett givet resultat, men vi använder dem inte direkt i uppsatsens analysdel. I kapitlets andra del finns ett analysverktyg som vi kommer att tillämpa i kapitel sex. Den teoretiska bakgrunden till denna modell diskuteras inte i någon större utsträckning men vi ger en översikt över hur den kan användas i uppsatsen.

4.1.1 Kommunikationshinder

Dimbleby och Burton³⁷ diskuterar tänkbara kommunikationshinder, alltså faktorer som kan blockera eller förvränga sändarens budskap på väg till mottagaren. Några av dessa hinder är

1. *Mekaniska hinder*, det vill säga oväsen, fysiska åkommor som dövhet eller tinnitus eller andra hinder av mer subtil art, exempelvis läspande. Till denna grupp räknas naturligtvis också hinder som orsakas av felaktig eller otillräcklig mekanisk eller elektronisk utrustning.
2. *Semantiska hinder*, där en slarvig användning av ord eller uttryck riskerar att filtrera kommunikationen. Orsaken till att semantik kan bli ett hinder är att samhället genomsyras av språkliga koder och konventioner. Om dessa bryts genom slarvig grammatik och stavning eller genom en säregen dialekt kan detta innebära ett kommunikationshinder i vissa sammanhang. Men ord som i en viss kontext har en fullt begriplig och accepterad innebörd kan i en annan kontext vara rena rappakaljan. Kommunikationen blockeras alltså om man inte kan ge orden innebörder på grund av att de bryter mot de språkliga konventionerna eller på grund av att man inte känner till språkkodens konventioner. Alltså, om man inte kan tillskriva ett tecken en innebörd trots att vi vet att det är ett tecken, så måste ett kommunikationshinder föreligga. Det tredje hindret som diskuteras är olika former av
3. *Psykologiska hinder*, vilket leder till att kommunikation filtreras av bland annat attityder, övertygelser och värderingar, det vill säga särskilda sätt att uppfatta människor, situationer och händelser. Denna typ av filter, exempelvis ogrundade antaganden och fördomar, är den vanligaste orsaken till problem i kommunikationen mellan individer eftersom de formar det vi säger innan det sägs och de sätt så på vilka vi tolkar budskap som kommuniceras till oss. Effekterna av de psykologiska hindren beror på vem som talar med vem om vad och med vilken avsikt.

De sätt på vilka filtren påverkar kommunikationsprocessen kan illustreras på följande sätt:

Kontext

³⁷ Dimbleby & Burton 1995, s. 84 ff.

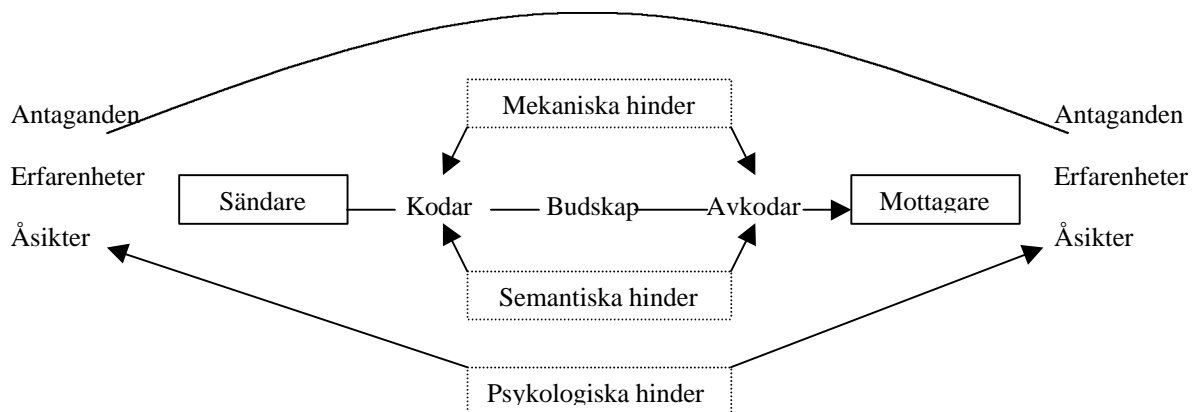


Fig. 7 Modell över kommunikationshinder

I den här uppsatsen ska vi i huvudsak uppehålla oss vid de psykologiska hindren för kommunikation, även om vi kan snudda vid även semantiska hinder.

Sammanfattning: Utifrån detta avsnitt kan vi lyfta fram några faktorer hos kommunikationshindren som är relevanta för informationshantering och perspektivbildning:

- Tre former av kommunikationshinder, faktorer som stör kommunikationen mellan individer, kan identifieras: mekaniska hinder, semantiska hinder och psykologiska hinder.
- De psykologiska hindren leder till att kommunikation filtreras av bland annat attityder, övertygelser och värderingar.

Härnäst i uppsatsen diskuteras den mänskliga kognitionens effekter på informationsprocessen. Att renodla kognitionens inflytande på det sätt vi gjort är om inte direkt olämpligt så åtminstone ganska naivt. Kognitiva processer är inblandade i varje situation där information kommuniceras, men för att undvika att teorikapitlets många abstrakta beståndsdelar flyter ihop allt för mycket har vi försökt att hålla dem åtskilda genom kategoriseringar. Vad vi fortsättningsvis fokuserar på rör i huvudsak den del av processen som ligger till höger om de två vertikala strecken i figuren ovan, det vill säga skapandet av kunskap och perspektiv och de filter som påverkar den processen.

4.1.2 Kognitiv teori

Innan vi i detalj går in på den mänskliga kognitionens betydelse för informationsflöde och perspektivbildning ska vi förklara vad begreppet står för. Uttrycket ”kognitiv process” betecknar människors tänkande och problemlösning i vid bemärkelse, hur vi får insikt i och tolkar situationer, resonerar, bildar åsikter, bygger upp förväntningar och bedömer framtida konsekvenser av alternativa handlingar. Innebörden är alltså ganska bred och omfattande. Vi har i uppsatsen försökt att plocka isär begreppet och tillämpa det på de områden som är mest relevanta för vår undersökning.

Kunskapens kognitiva struktur

Kunskap anses av neurologer och kognitiva psykologer utgöras av information lagrad i korttids- och långtidsminnet. Informationen är strukturerad i så kallade kognitiva schemata kring hur erfarna objekt och händelser är relaterade till varandra. Ett schema i kognitiv – psykologisk mening är en kunskapsbas grundad på tidigare erfarenhet som tjänar som guide i

tolkningen av information.³⁸ Vi kan skilja mellan tre sorters kunskap: *deklarande kunskap*, som inbegriper fakta om objekt och händelser, alltså kunskap av "veta att"- karaktär, *procedurkunskap*, som definierar orsak – verkansamband, att "veta hur", samt *situationskunskap*, som beskriver under vilka betingelser olika objekt, händelser och orsak – verkansamband förekommer, att "veta när och var". De tre kunskaperna är ömsesidigt beroende och sammanflätade i komplexa relationsstrukturer, alltså kognitiva schemata. En fjärde kategori av kunskap är *meningsbaserad kunskap* som beskriver förhållandet mellan kunskaper för en individ, "veta varför".³⁹

Kognitiva processer⁴⁰

Den mänskliga hjärnans förmåga att ta in, behandla och lagra information verkar vara relativt begränsad. Det är vid det här laget väl känt att det inte är brist på information utan snarare hjärnans oförmåga att behandla och ordna all information som är problemet för organisationer och individer. Människor sällar information och fattar beslut på grundval av tumregler istället för analys och reflektion.

Denna egenhet hos människans hjärna studeras i den kognitiva psykologin. Människor försöker skapa en mening och förståelse av de rådata i form av information som de ideligen utsätts för och söker från omvärlden. Som en hjälp att förstå sin omvärld har människan sina lagrade erfarenheter som kan liknas vid föreställningar om hur verkligheten är organiserad, ordnad. När hjärnan använder dessa erfarenheter använder den sig av en uppsättning beslutsregler för informationsbearbetning. Genom att ta hjälp av dessa program kan individer effektivisera användandet av sin begränsade kapacitet att bearbeta information.

Det första steget i informationsbearbetningen, perception eller varseblivning, innefattar hur sinnesintryck från omvärlden mottas av en individ. Intrycken, informationen, lagras i syn- respektive hörselminnet under bråkdelen av en sekund för att därefter behandlas av hjärnan. Eftersom förmågan att uppmärksamma information är starkt begränsad ägnar individer informationen mindre uppmärksamhet ju fler tillfällen de tidigare uppmärksammat den. Man kan skilja mellan två perceptionsprocesser, automatisk och kontrollerad. Den automatiska processen kräver liten eller ingen uppmärksamhet och fortgår utan medveten kontroll. Förståelse av det egna språket är en automatisk process. Den kontrollerade processen behandlar övrig information där uppmärksamheten är medveten.

Bearbetningen av uppmärksammat information sker inledningsvis med så kallade gestaltprinciper för att beskriva och segmentera informationen till ett slags representationer av egenskaper, exempelvis högt, lågt, kallt, varmt etc. Sedan vidtar gestaltprinciper för perceptuell organisering i syfte att känna igen mönster bland mängderna av egenskaper som identifierats. Här används till exempel principerna för närhet och likhet. Igenkända mönster av egenskaper lagras i korttidsminnet som så kallade perceptionsbaserade kunskapsrepresentationer. Hjärnan har här en inneboende tendens att försöka forma mönster som bekräftar och förstärker tidigare erfarna mönster. Den försöker alltså att vrida och vända på perceptionsbaserad kunskap så att den ska passa in i ett större sammanhang.

Sedan korttidsminnet gjort en första analys av den information som uppmärksammat bearbetas den perceptionsbaserade kunskapen av kunskap lagrad i långtidsminnet för att bli

³⁸ Hamrefors 1999, s. 65

³⁹ Stein 1996, s. 20

⁴⁰ Avsnittet om kognitiva processer är huvudsakligen ett referat av Stein 1996, s. 32 ff. vilken i sin tur hänvisar till ett flertal författare, se not sid. 32.

meningsfull för individen. Det är sådan så kallad meningsbaserad kunskap som utifrån tolkningar av perceptionsbaserad kunskap lagras i långtidsminnet. En kognitiv karta, eller ett schema, innehåller representationer av objekt och händelser i relation till en struktur som beskriver attribut av dessa objekt och händelser. En bil kan på detta sätt representeras utifrån attributen material, storlek, form, funktion och prestanda. Schemata kan även innefatta sekvenser av händelser, exempelvis att gå till jobbet, och kallas då scripts, vilket något förenklat är ett schema som vägleder en individ i tolkningen av andra sorters beteende i liknande situationer. Situationskunskap hjälper till att beskriva under vilka betingelser olika objekt, händelser, orsak – verkansamband förekommer. De komplexa relationerna mellan kunskaper utgör slutligen meningsbaserad kunskap.

Den perceptionsbaserade kunskapen kan vara otillräcklig för att skapa meningsfull kunskap. Ett sådant förhållande behöver inte innebära några större problem eftersom kognitiva schemata kan manipulera information så att den blir meningsfull, exempelvis genom att förvränga eller extrapolera information. När vi säger meningsfull information menar vi inte meningsfull i objektiv bemärkelse utan en persons egen förståelse av information vilket inte behöver innebära samma förståelse av denna som andra människors. När referensramen av kognitiva schemata som används för att skapa förståelse skiljer sig åt mellan individer verkar sannolikheten vara stor för att även deras förståelse av vad de ser, hör, känner, luktar etc. skiljer sig åt. Det krävs en gemensam referensram av föreställningar för att individer ska förstå varandra.

För att sammanfatta: de kognitiva processerna fungerar som program för att med hjälp av minnet översätta sinnesintryck från omvärlden till meningsbaserad kunskap. De kognitiva processerna har till uppgift att uppmärksamma och ”mönsterigenkänna” information som registrerats av sinnen för att slutligen erhålla meningsbaserad kunskap. Enkelt uttryckt arbetar hjärnan således med två principer: reduktion genom att ta bort information och extrapolering genom att tillföra information.

Hjärnan kan alltså beskrivas som ett symbolmanipulerande system där individen ständigt mottar impulser (symboler) från sin omgivning som hon måste hantera på olika sätt. Med hjälp av detta mentala symbolsystem försöker individen avbilda den yttre verklighet hon möter. Avbildningarna lagras i våra minnen och kan sedan plockas fram vid behov. De grundläggande komponenterna i ett system som ska bearbeta information är fyra: sensoriska receptorer som mottar input från omgivningen, effektheter som producerar responser, minnesbanker som lagrar data eller handlingsprogram och slutligen en central processor i vilken alla mentala aktiviteter genomförs.⁴¹

Kognitiva begränsningar och lärande⁴²

Människors begränsade förmåga att bearbeta information påverkar lärandet i flera avseenden. Genom att använda kognitiva schemata blir informationsbearbetningen lättare för individer. Som vi redan antytt kan dessa schemata liknas vid abstraktioner av erfaren information med vilka aktuell information kategoriseras. Resultatet blir att individer får *problem att uppmärksamma och minnas* detaljer och sådant som avviker från deras kognitiva schemata. Begränsningen ligger alltså inte i sinnen - syn, hörsel etc. - då dessa ofta registrerar mer än vad människan klarar av att bearbeta.

⁴¹ Müllern & Östergren 1995, s. 64

⁴² Avsnittet om kognitiva begränsningar och lärande är huvudsakligen ett referat av Stein 1996, s. 36 f.

Individer kan även få *problem att förstå och bli förstådda* då de utgår från sina egna schemata i kommunikationen med andra. Information tolkas på ett sätt som gör att etablerade erfarenheter lätt förstärks. Individer söker efter information men finner oftast vad de förväntar sig samtidigt som de lätt bortser från det icke förväntade. Om de trots detta observerar något som bryter mot deras erfarenheter, exempelvis en svart svan, så ägnar hjärnan extra mycket uppmärksamhet åt att tolka det. Dessutom minns de ofta dessa avvikelser medan de tenderar att glömma observationer som ligger nära deras erfarenheter. Människor minns inte alla gråvita svanar och framför allt inte alla vita, men de skulle sannolikt minnas de svarta. Ett stimuli kan därmed påverka uppmärksamheten genom dess variation och styrka.

Ett centralt problem som följer av den kognitiva begränsningen är att människor *har svårt att se orsak – verkansamband*. Individer tycks ogilla ovisshet kring samband mellan orsak och verkan. Istället skapar de samband för att erhålla meningsbaserad kunskap oavsett om de saknar eller måste förvanska information. Vid beslutsfattande lägger individer generellt sett större vikt vid information som lätt går att återkalla från minnet.

En konsekvens av hjärnans sätt att tolka information är *aspektblindhet*. Människor ser vissa aspekter av ett fenomen, det vill säga det som förstärker deras erfarenheter och det som de lätt kommer ihåg medan andra aspekter lätt negligeras. Två personer kan därför på grund av olika erfarenheter uppleva olika aspekter av ett fenomen. Människor utvecklar kunskaper om omvärlden på ofta bräckliga grunder om hänsyn tas till krav på frånvaro av olika typer av mätfel i statistisk mening, exempelvis när kunskapen om något har påverkats av vem som utfört observationerna som legat till grund för kunskapen. Samtidigt tenderar individer att generalisera sina kunskaper till sammanhang som avviker från de sammanhang utifrån vilka kunskaperna har genererats.

Kognitiva aspekter på informationsbearbetning och inläring ger viktiga insikter i varför organisationer är svåra att förändra genom att tillföra ny information. Vi måste antingen utveckla nya schemata som kompletterar de gamla, utvidga existerande schemata eller bygga upp helt nya kognitiva kartor som kan ersätta de gamla.⁴³

Selektiv perception

Hur avsändaren av en viss information har valt att formulera sitt budskap är av central betydelse för hur mottagaren uppfattar det. Som vi redan har varit inne på kan ord betyda olika saker för olika personer. Utbildning och kulturell bakgrund påverkar påtagligt vårt sätt att använda språket liksom den profession eller yrkesgrupp vi tillhör, eftersom dessa tenderar att forma en egen uppsättning begrepp, värderingar och antaganden vilka verkar utestängande i förhållande till personer som inte tillhör yrkesgruppen.

Mottagarens selektiva uppfattning är viktig för hur budskapet tolkas. Vi hör det vi vill höra och ser det vi förväntar oss. Personliga behov, motivation, förväntningar, värderingar och andra faktorer knutna till mottagarens personlighet styr uppmärksamheten mot det som intresserar, och motiverar oss att leta efter bestämda innebörder i mottagen information.

En tredje faktor av stor betydelse för hur mottagaren tolkar budskapet är dennes uppfattning om och inställning till avsändaren. Vilka motiv tror mottagaren att sändaren har? I vilken omfattning har mottagaren förtroende för att det som avsändaren säger är sant och korrekt? Har mottagaren orsak att tro att avsändaren undanhållit viktig information som kan förändra förutsättningarna och leda till andra slutsatser? Avsändarens trovärdighet, avsikt och

⁴³ Jacobsen & Thorsvik 1998, s. 344.

inställning är avgörande för hur mottagaren kommer att förhålla sig till budskapet och det är därför viktigt att vara uppmärksam på hur formella och informella förhållanden i organisationen inverkar på mottagarens relation och inställning till avsändaren.⁴⁴

Kognitiva gränser för rationalitet

Jacobsen och Thorsvik lyfter fram sex områden där den mänskliga kognitionen begränsar rationaliteten och konkretiserar därmed diskussionen om kognitiv struktur och kognitiva processer:

- Människor tar sin utgångspunkt i tidigare erfarenheter när de bedömer en företeelse eller sannolikheten för att något ska hända. De flesta av oss verkar alltså fortsätta att göra det vi gjort förut, oavsett om vi får ny information som antyder att det vi tidigare gjort varit felaktigt eller irrationellt.
- Då individer ställs inför något nytt och okänt tenderar de att tolka företeelsen utifrån vad den mest liknar, trots att det sannolika vore något helt annat. Vi placerar människor, föremål och händelser i förutbestämda kategorier där kategoriseringen i många fall är felaktig.
- Vi väljer ofta att tolka en händelse utifrån vilken som är den vanligaste och mest lättillgängliga tolkningen. Exempelvis försöker man ofta lösa ett problem genom att använda en lösning som använts tidigare på liknande problem. Om en tidigare lösning har fungerat väl blir det svårare att tillägna sig helt nya typer av lösningar.
- Vid problemlösning tenderar människor att söka efter lösningar först i närheten av det problem man försöker att lösa och sedan i närheten av kända lösningar och att begränsa sökandet till områden där man har kontroll. Sökandet efter lösningar kan sägas vara probleminriktat och sekventiellt. Vidare verkar människor sällan jämföra mer än två alternativ med varandra samtidigt och man väljer det alternativ som man utifrån erfarenhet och utbildning tror ska fungera bra. Alltså är man ute efter en tillräcklig lösning – inte den optimala lösningen.
- Människor väljer i första hand att ta till sig information som bekräftar de antaganden de har gjort. Det är i allmänhet mycket svårare att acceptera och använda information som strider mot våra antaganden. Information som är kritisk förkastas inte sällan.
- Händelser som inträffar efter varandra tidsmässigt uppfattas inte sällan som förenade av kausala, orsak – verkan, samband. Om ett beslut fattas i en organisation som följs av en negativ händelse tenderar beslutet och händelsen att kopplas samman i ett kausalt schema, fastän det kanske inte alls finns kausala kopplingar emellan dem.⁴⁵

Vi kan reducera dessa sex punkter till två typfall. Vid filtrering av information löper vi alltid risken att, för det första,

- selektiv uppmärksamhet gör att viktig information inte fångas upp, för det andra att
- filtrering gör att viktig information faller bort.

⁴⁴ Ibid, s. 271.

⁴⁵ Ibid. s, 298 f.

Sammanfattning: Utifrån detta avsnitt kan vi lyfta fram några faktorer hos den kognitiva psykologin som är relevanta för informationshantering och perspektivbildning:

- Som en hjälp att förstå sin omvärld har människan sina lagrade erfarenheter. När hjärnan använder dessa erfarenheter använder den sig av en uppsättning beslutsregler för informationsbearbetning.
- De kognitiva processerna fungerar som program för att med hjälp av minnet översätta sinnesintryck från omvärlden till meningsbaserad kunskap.
- Hjärnan arbetar med två principer: reduktion genom att ta bort information och extrapolering genom att tillföra information.
- Människors begränsade förmåga att bearbeta information påverkar lärandet, men genom att använda kognitiva schemata, abstraktioner av erfaren information med vilka aktuell information kategoriseras, blir informationsbearbetningen lättare för individer.
- Kognitiva begränsningar ger viktiga insikter i varför organisationer är svåra att förändra genom att tillföra ny information. Vi måste antingen utveckla nya schemata som kompletterar de gamla, utvidga existerande schemata eller bygga upp helt nya kognitiva kartor som kan ersätta de gamla.
- Människor tar sin utgångspunkt i tidigare erfarenheter när de bedömer en företeelse eller sannolikheten för att något ska hända. Likaså tolkar man okända företeelser och söker lösningar till problem i det redan välbekanta och i lösningar som fungerat tidigare.
- Människor väljer i första hand att ta till sig information som bekräftar de antaganden de har gjort. Information som är kritisk förkastas inte sällan.
- Hur avsändaren formulerar sitt budskap, mottagarens behov och förväntningar och mottagarens inställning till avsändaren är faktorer som leder till selektiv perception.

4.1.3 Begränsad rationalitet

En definition av rationalitet

I det följande talar vi mycket om rationellt beteende, rationella val etc. För att ge perspektiv på begreppet försöker vi oss på en definition. Rationalitet visar sig vara ett komplicerat begrepp om man nu ger sig till att definiera det och olika författare väljer att lyfta fram olika aspekter. Hur förhåller vi oss till exempel till en individs handlande som styrs av information som sedan visar sig vara felaktig? Handlar han rationellt? Är beteendet hos en individ som tillhör en organisation rationellt när det tjänar hans personliga syften eller när det tjänar organisationens syften?

Ett sätt att komma runt de här svårigheterna (för det finns fler!) kan vara att koppla ihop begreppet rationalitet med ett lämpligt adverb. Enligt den modellen är ett beslut "organisatoriskt" rationellt om det är inriktat på organisationens mål, det är "personligt" rationellt om det är inriktat på individens mål, det är "objektivt" rationellt om det faktiskt är det korrekta beteendet för maximering av vissa värden i en given situation, och så vidare.⁴⁶ Rationalitet som begrepp bör alltså ses i ljuset av sin kontext för att bli begripligt.

En del författare har diskuterat hur vi ska ställa oss till den information som vårt undermedvetna ger oss. Om vi med rationalitet avser individens förmåga att dra korrekta slutsatser på grundval av den information denne besitter måste vi betrakta en sinnessjuk människas agerande som rationellt så länge denne agerar i enlighet med sin samlade information. Utifrån hans verklighetsuppfattning finns alltså troligen inget att invända mot

⁴⁶ Simon 1971, s. 128

hans agerande. Denna tanke leder oss mot slutsatsen att allt beteende blir rationellt, vilket blir problematiskt eftersom begreppet då förlorar sin funktion.⁴⁷ Vi ska inte föra diskussionen längre, men vi kan konstatera att debatten om innebörden av detta nyckelord i kommunikations- och beslutsprocesser går vidare.

Simon och den begränsade rationaliteten

Människor har, som vi har sett, en begränsad kognitiv och resursmässig förmåga att behandla information. I det flöde av intryck som möter oss har vi ingen möjlighet att ta ställning till allt. Istället för att bedöma all information och därefter välja ut "det bästa", väljer vi ut viss information och väljer det alternativ som tillfredställer våra önskningar och preferenser. Man väljer det första tillfredställande alternativet, inte det mest rationella. Denna "begränsade rationalitet" är vad detta avsnitt handlar om.

Herbert Simon har nämnts tidigare i uppsatsen och vi ska nu återvända till honom. Utgångspunkten för det rationalistiska informationsperspektivet, som ser organisationer som datorlika system av informationsinsamling, -bearbetning och -tolkning, är existensen av en objektiv verklighet som består av olika ting med tilldelade egenskaper. Människor samlar, som kognitiva varelser, information om dessa ting och bygger upp mentala avbildningar av dem. Dessa avbildningar är antingen korrekta eller felaktiga, vilket följer av antagandet om en objektiv verklighet.⁴⁸ I "Administrativt beteende" kritiserar Simon detta synsätt genom att diskutera det administrativa beslutets psykologi och det faktum att individuellt beteende med nödvändighet måste brista i rationalitet:

Det är omöjligt för en enskild individ att i sitt beteende uppnå någon högre grad av rationalitet. Den mängd alternativ han måste granska är så stor och den information han skulle behöva för att uppskatta dem så omfattande att det är svårt att föreställa sig ens en approximativ rationalitet i objektiv mening.⁴⁹

Simon attackerar det rationella informationsperspektivet i första hand utifrån föreställningen att människors kognitiva förmåga är begränsad, vilket vi diskuterar och vidare utvecklar ovan. Datormetaforen blir i ljuset av vår oförmåga att samla in och bearbeta information mindre meningsfull.

Individens beteende brister i flera avseenden i objektiv rationalitet därför att

- Rationalitet fordrar fullständig kunskap om de konsekvenser som följer med ett val. I verkligheten är kunskapen alltid ofullständig.
- Eftersom dessa konsekvenser ligger i framtiden måste fantasin tas till hjälp när det gäller att uppskatta konsekvensernas värden eftersom vi saknar erfarenhetsgrundad insikt. Men värden kan bara ofullständigt förutses.
- Rationalitet kräver ett val mellan alla de alternativa beteenden som är möjliga. Beteendet i det verkliga livet tar bara hänsyn till ett mycket litet antal av alla dessa möjliga alternativ.

Förutsättningarna för att kunna handla på ett rationellt sätt är alltså obefintliga så länge den psykologiska omgivningen är bestämd av slumpen och kunskapen om konsekvenserna är ofullständig. Beslutsfattarens information om sin omgivning är inte ens en approximering av den verkliga omgivningen. Världen så som beslutsfattaren uppfattar den skiljer sig till och

⁴⁷ Boström 1996, s. 54 f.

⁴⁸ Müllern & Östergren 1995, s. 89 ff.

⁴⁹ Simon 1971, s. 130

med ”fantastiskt mycket” från världen så som den verkligen ser ut eftersom den mänskliga perceptionen inte förmår hantera de informationsmängder som krävs för rationellt beteende. Dessutom belastas individen av en oförmåga att dra riktiga slutsatser av det han eller hon har uppfattat.⁵⁰

Detta verkar alltså vara fallet så länge individen inte aktivt försöker förändra situationen. En högre grad av rationalitet och integration kan emellertid uppnås och valets omgivning kan väljas och avsiktligt modifieras genom att individen placerar sig i en situation där en viss sorts stimuli och viss given information når honom eller henne.

En av de funktioner som en organisation fyller är att placera individer i en sådan psykologisk omgivning som anpassar deras beslut till organisationens syften och förser dem med den information som de behöver för att fatta de korrekta besluten. Arbetsfördelningen gör att den enskilda individen kan koncentrera sig på ett avgränsat problem och därmed inhämta mer information än om samma person skulle ha samlat in information om olika sorters problem. Genom att samordna olika specialiseringar kan man uppnå en betydligt högre rationalitet på organisationsnivå än vad som vore möjligt på individnivå.⁵¹ Simon har uttryckt det på följande sätt:

Den rationella individen är och måste vara en organiserad och institutionaliserad individ. Om de trånga gränser som psykologiska faktorer drar upp för det överlagda handlandet skall kunna vidgas, måste individen i sina val eller beslut vara underkastad en påverkan från den organisatoriska gruppen i vilken han ingår. Hans beslut får inte vara enbart en produkt av hans egna mentala processer utan också spegla de vidare hänsynstaganden som den organiserade gruppen har till uppgift att trygga.⁵²

Genom att organisera sig kan man alltså åtminstone i någon mån eliminera det närmast tvångsmässigt irrationella beteende som enskilda individer enligt Simon uppvisar. Vi kan därför konstatera att rationella organisationer byggs av irrationella individer. I avsnittet om kognitiva gränser för rationalitet diskuterades hjärnans behov av ett filter som sällar bort information som inte antas vara direkt relevant för de uppgifter som ska lösas. Simon hävdar att den information som passerar genom filtret inte kan sägas vara verkligheten i nedbantat skick, så att säga, utan filtreringen är en aktiv process där allt som inte direkt drar till sig hjärnans uppmärksamhet systematiskt utesluts.⁵³ Som vi såg i samma avsnitt löper man därmed risken att sortera bort fel sorts information, ett faktum som i sig förtjänar en mer ingående behandling, dock inte i denna uppsats.

Andra hinder för rationellt handlande

Många individer har svårt att acceptera någon form av förlust eller nederlag. Detta kan vara orsaken till fenomenet att individer ofta lägger ner stora resurser på att slippa ändra en inriktning på det beteende som man redan valt, även om man möter information som tyder på att det inte är sannolikt att man kommer att uppnå de förväntade positiva konsekvenserna. Istället för att ge efter lägger man ner allt mer resurser på att försvara beslutet. I värsta fall fortsätter individen att försvara sitt beteende även efter det att det visat sig att det tidigare beslutet var helt felaktigt.

⁵⁰ Simon 1982, s. 306

⁵¹ Jacobsen & Thorsvik 1998, s. 304

⁵² Simon 1971, s. 154

⁵³ Simon 1982, s. 307

Ett annat hinder för rationellt handlande är att det värde vi tillskriver ett alternativ många gånger är beroende av hur det är formulerat. Experiment har visat att så är fallet genom att ordvalet har påverkat valet av alternativ. I experimenten har alternativ med positivt laddade ord i allmänhet valts framför alternativ med negativ laddade ord, trots att innebörden av alternativen varit densamma. Den information som når en beslutsfattare bör alltså vara formulerad med en positiv underton för att ha en god chans att tas i beaktande.

En vanlig begränsning i rationaliteten är att individer verkar ha en tendens att identifiera sig med grupper och därmed knyta värderingar om vad som är positivt och negativt till hur ett givet alternativ påverkar denna grupp. I ett sådant fall kommer man att systematiskt lägga mindre vikt vid vilka konsekvenser, både positiva och negativa, ett alternativ kan ha för andra grupper, och tar i första hand hänsyn till konsekvenserna för den grupp man identifierar sig med. I valet mellan två alternativ väljs det som tjänar den egna gruppen, inte det alternativ som skulle ha varit det bästa totalt sett. Vi kan alltså konstatera att det är svårt att alltid se till och främja helheten i beslutsprocesser där personer som representerar skilda grupp- och särintressen är inblandade.⁵⁴

Sammanfattning: Utifrån detta avsnitt kan vi lyfta fram några faktorer hos den begränsade rationaliteten som är relevanta för informationshantering och perspektivbildning:

- Människor har stora svårigheter att bedöma all relevant information. Istället för att välja det mest rationella alternativet väljer vi det alternativ som tillfredställer våra önskningar och preferenser.
- Vi brister i rationalitet därför att rationalitet fordrar fullständig kunskap om de konsekvenser som följer med ett val. I verkligheten är kunskapen alltid ofullständig.
- En högre grad av rationalitet kan uppnås genom att individen placerar sig i en situation där en viss sorts stimuli och viss given information når honom eller henne. En organisation erbjuder en sådan miljö.
- Svårighet att acceptera förlust eller nederlag, ordvalets betydelse för acceptans och identifiering med en given grupp är andra exempel på beteenden som hämmar rationaliteten.

⁵⁴ Jacobsen & Thorsvik 1998, s. 300

4.1.4 Intressen och intressenter

Under 1960-talet kom synen på organisationer att influeras av tanken att en organisation är en arena för konkurrerande intressen där rationaliteten många gånger sätts ur spel. Cyert & March var två av föregångarna i denna perspektivförskjutning. Redan 1963 skrev de följande:

Låt oss betrakta organisationen som sammansatt av olika intressegrupper och koalitioner, snarare än som en enhetlig aktör med klara mål och konfliktfri rationalitet.

Begreppen ”intressegrupp” och ”koalition” kan väl betraktas som synonyma, men det finns en skillnad som består i att intressegruppen är en social grupp med gemensamma intressen som är förhållandevis stabil, medan koalitionen är en sammanslutning av olika intressegrupper som har gemensamma intressen på ett avgränsat sakområde. ”Koalition” kommer nedan att användas som gemensamt begrepp.

Vad Cyert och March pekade på var sannolikheten för intressekonflikter i organisationer. Tidigare hade organisationer betraktats som intressegemenskaper med gemensamma mål, men nu blev det uppenbart att alla organisationer består av individer och grupper av individer som alla har sina speciella intressen. Många viktiga beslut i organisationer rör sig om fördelningen av begränsade resurser, om vem som ska få vad, ett faktum som ofta skapar konflikter. Mintzberg tänkte sig en arena där olika interna och externa koalitioner konkurrerar om resurser och inflytande och försöker tillskansa sig mesta möjliga av det som är av värde för gruppen.

I intressekonflikten såg Cyert och March de anställdas önskan att maximera löner och andra nyttigheter som bra arbetsmiljö, trygghet, försäkringar etc. Ledningen kunde önska en så stor organisation som möjligt på grund av den status en sådan medför. Ägarna å sin sida kunde önska maximal vinst och avkastning. Vid sidan av de inomorganisatoriska intressenterna fanns en räckta aktörer utanför organisationen som kunde ha intressen i den. Underleverantörer och kunder kunde önska sig stabil avsättning för sina produkter till ett vettigt pris respektive kvalitetsvaror till lägsta möjliga pris. Offentliga myndigheter och politiker kunde ställa sina specifika krav, och så vidare. Dessa intressegrupper, inom- och utomorganisatoriska, kunde stå emot varandra och försöka maximera sina intressen, på bekostnad av andras om så krävdes. I detta perspektiv är konflikt, dragkamp och maktkamp naturliga inslag i organisationerna.

De interna koalitioner som konkurrerar om makten i organisationen kan, förenklat, indelas i tre: 1. de anställda, 2. ledningen och 3. ägarna. De externa koalitioner består av 1. samarbetspartners, såsom detaljister och underleverantörer, 2. fackföreningar, 3. speciella intressegrupper och 4. offentliga myndigheter, alltså statliga, kommunala och landstingskommunala organ.⁵⁵ En vanlig modell för att illustrera de kopplingar som finns mellan aktörer inom och utom en organisation är *intressentmodellen*. Denna utvecklades av Eric Rhenman, som betonade att organisationer borde ägna sig åt intressentanalys för att sortera upp kopplingar och beroendeförhållanden.⁵⁶

Ju mer en organisation liknar en arena för makt- och intressekamp, desto mer präglas den av följande egenskaper:

⁵⁵ Ibid. s. 143 f.

⁵⁶ Andersson 1994, s. 43

- oenighet om mål och medel och om hur resurserna ska fördelas,
- skiftande intressegrupper och koalitioner och
- oöverskådliga beslutsprocesser präglade av konflikt, dragkamp och förhandling.

Konflikten blir i detta perspektiv ett naturligt tillstånd vilket reser frågor om vem som vinner, vem som styr organisationen, vilket leder oss mot nästa avsnitt, där vi diskuterar makt i organisationer.

Sammanfattning: Utifrån detta avsnitt kan vi lyfta fram några faktorer hos intressen och intressenter som är relevanta för informationshantering och perspektivbildning:

- Många viktiga beslut i organisationer rör sig om fördelningen av begränsade resurser, om vem som ska få vad, ett faktum som ofta skapar konflikter.
- Intressegrupper, inom- och utomorganisatoriska, kan stå emot varandra och försöka maximera sina intressen, på bekostnad av andras om så krävs. I detta perspektiv är konflikt, dragkamp och maktkamp naturliga inslag i organisationerna.
- Ju mer en organisation liknar en arena för makt- och intressekamp, desto mer destruktivt är det för organisationen.

4.1.5 Makt

Makten som koncept, som fenomen eller som empirisk realitet har under lång tid fyllt statsvetarnas, sociologernas, psykologernas och ekonomernas diskurs. Trots att maktbegreppet associerats med en mängd egenskaper eller faktorer verkar det inte finnas någon entydig definition av det. Men att makten existerar i organisationer och har betydelse för deras funktionssätt verkar vara obestridligt.⁵⁷

Av den anledningen kommer vi här att ge en ganska kortfattad översikt över maktbegreppet och vad det kan innebära för de faktorer som vår forskningsfråga utgörs av. Machiavelli, Hobbes, Marx och Weber har alla behandlat makt ur olika perspektiv och de har också, liksom många andra tänkare och forskare, försökt ringa in och definiera begreppet. Låt oss se på några av de förekommande definitionerna.

A har makt över B i den utsträckning som A kan få B att göra någonting som B annars inte skulle ha gjort. (Robert A Dahl)

En maktrelation karaktäriseras av att någon har möjlighet att genomdriva sin vilja gentemot någon annan. (Max Weber)

Makt är att åstadkomma avsedda effekter. (Bertrand Russel)

Makt kommer från något man är. (Johan Galtung)

Det verkar inte råda någon enighet om hur man ska uppfatta makt och auktoritet och hur begreppen förhåller sig till varandra, varken i politisk teori eller sociologi. Bland annat beror detta på olika teoretiska utgångspunkter och olika verklighetsuppfattningar. Frågor som uppstår är av typen: Är makt något som man besitter eller är det en relation? Är det en förmåga eller är det utövandet av en viss förmåga? Vem äger makten och vem utövar den? Är det aktörer som utövar makten eller är utövas den av strukturer och system? Hur ser relationen

⁵⁷ Daudi 1984, s. 208

mellan makt och auktoritet ut? Svaren på de här frågorna är beroende av vilken skolbildning inom maktteorin man tillhör.⁵⁸

Perrows har utvecklat teorier om förhållandet mellan organisation och makt, som möjligen kan få det hela att klarna något.

1. *Elitteorin*. Makten innehas av organisationens topp. Detta beror på att de har kontrollen över alla viktiga resurser. Organisationen skall uppfattas som ett verktyg att genom vilket eliten kan bevaka sina egna intressen.
2. *Pluralistteorin*. Det finns ingen person eller grupp som har absolut kontroll. Resultaten som uppnås är i princip effekter av olika slag av maktgrupperingar. Beträffande organisationens mål är dessa föränderliga, stundtals fyllda av motsättningar samt i relativt hög grad odistinkta.
3. *Den etnometodologiska teorin*. Makten är ett resultat av att medlemmarna i organisationen har förhandlat. Det innebär att individerna i organisationen samverkar och att även individer på lägre nivåer i organisationen har relativt mycket makt. Det som är avgörande är inte regler och förordningar utan samtal, definitioner och förhandlingar.
4. *Nödvändighetsteorin*. Organisationer ses som naturliga system där ingen särskild person eller grupp har makten. Alla spelar de roller som de innehar inom ramen för organisationens struktur. Med andra ord är makten strukturellt bestämd.⁵⁹

Åtta former av makt⁶⁰

Ett av de mest centrala sätten att se på makt handlar om makt som kontroll över nyttigheter och bytesvillkor, ett perspektiv som behandlats av bland andra Emerson och Mintzberg. Utgångspunkten är att makt alltid är något som man har i förhållande till andra. Grundvalen för makt finns i andras beroende av en aktör. "Beroende" blir här det centrala begreppet för att förstå makt, och det är graden av beroende som bestämmer graden av makt i en relation. Utifrån detta resonemang kan vi formulera tre antaganden om vilka förhållanden som bestämmer vem som har makt.

1. En aktör A har makt över en annan aktör B i den utsträckning A har en nytthet som B önskar.
2. Ju mer en aktör B önskar sig den tillgång som en annan aktör A har, desto större makt får A över B.
3. Ju svårare det är för en aktör B att tillägna sig den nytthet som en aktör A har kontroll över från andra källor desto mer makt får A över B.

I Emersons perspektiv är alltså makt en relation, alla individer har en viss grad av makt och makt är något som förändras med tiden. Emellertid kan man påvisa flera andra former av makt i organisationer vilka vi nu ska se på.

1. *Befattningsmakt*. Denna form av makt betraktas i allmänhet som formell befogenhet och är knuten till befattningar i organisationens hierarki. Hur mycket formell makt en given befattning ger varierar med de belöningar och sanktioner som vederbörande i befattningen har kontroll över. Utöver den formella makten uppstår ofta symbolisk makt knuten till ställningen i hierarkin.

⁵⁸ Andersson 1994, s. 82

⁵⁹ Ibid. s. 84 f. Perrows refereras av Andersson.

⁶⁰ Jacobsen & Thorsvik 1998, s. 148 ff.

2. *Tvångsmakt.* Denna form av makt är knuten till möjligheten att använda tvångsmedel. Tvångsmakt vilar på förmågan att tvinga, hindra, gripa in och straffa. Fackföreningsstrejker är ett exempel på denna form av makt.
3. *Kontroll över materiella resurser och belöning.* Detta är en mycket vanlig form av makt i västerländska samhällen. Chefer och ledare använder ofta löften om belöning eller hot om utebliven belöning för att få anställda att bete sig på ett önskvärt sätt. Makten kan sägas bygga på kontroll över nyttigheter som alla eftertraktar: lön, budgetresurser och så vidare.
4. *Kontroll över information och kunskap.* Kunskapsmakt och informationsmakt är två sidor av samma mynt; makt som bygger på kontroll över kunskap eller information som är avgörande för organisationen. Denna kontroll ger ofta stor makt, vilket illustreras av läkaren som i princip har monopol på den medicinska kunskapen och därmed kan tillskansa sig stort inflytande. Makt kan också vara knuten till var man sitter i informationsströmmen i en organisation. De individer som sitter centralt får tillgång till en större del av den centrala informationen än de som sitter mer perifert. Med tillgång till strategisk information kan man lätt främja sina personliga intressen på andra organisationsmedlemmars bekostnad.
5. *Social och normativ makt.* Denna form av makt bygger på människors behov av samhörighet och av att identifiera sig med andra individer eller grupper. En individ kan många gånger gå långt för att efterlikna sin förebild och bli accepterad av denne. Vidare kan en organisation utöva makt över sina medlemmar genom att utnyttja behovet av att vara som alla andra.
6. *Allianser och nätverk.* Denna maktform bygger på fyra av de ovanstående maktbaserna. En aktör kan ha liten makt isolerad men ingå i allianser med andra som har kontroll över ett par eller flera av maktbaserna. I organisationer kan vi se att personer eller grupper som vi skulle tro har liten makt ingår i allianser med andra och därmed besitter stor makt. Detta fall är mycket vanligt i det politiska livet. Små partier ingår i koalitioner med större och kan därmed ges en vågmästarroll.
7. *Tillgång till, och kontroll över, dagordningar.* En vanlig maktteknik är att hindra andra aktörer som representerar andra intressen från att delta på arenor där viktiga beslut fattas. Dessa aktörers motdrag kan då bli att använda tekniken ovan, byggande av nätverk och allianser, för att ändå få möjlighet att påverka dagordningen.
8. *Personlig makt.* Personlig makt kan dels innebära personliga egenskaper som karisma, politisk begåvning och vältalighet. Dels kan personer skaffa sig ett rykte som ger dem makt. Vilket ”ryktets makt” man skaffat sig i en organisation påverkar både hur man själv handlar och hur andra samverkar med en. Rykten tenderar att bli självuppfyllande vare sig de är sanna eller falska eftersom människor relaterar olika till personer som gäller för att vara kraftfulla och inflytelserika och personer som inte anses vare sig kraftfulla eller inflytelserika.

I Pfeffers diskussion om information som maktmedel konstaterar han att i beslutsprocesser som är särskilt tvetydiga finns det utrymme för individer att selektivt bruka information för att främja sina egna intressen. Ytligt sett är detta ett beteende som orsakas av rent egenintresse, men det finns ett moment av rationalitet i det att individen faktiskt tror sig göra det rätta.

Osäkerheten i organisatoriska beslut driver fram ett beteende där individer i första hand använder information och fattar beslut utifrån vana och erfarenhet. Selektiv informationshantering handlar inte bara om den information som används utan även om den som *inte* används. Vi har en tendens att ignorera eller förvränga information när den inte stämmer överens med våra preferenser och med de åtgärder vi redan vidtagit.⁶¹ I detta avseende snuddar vi vid den diskussion som fördes i avsnittet om *kognitiva gränser för rationalitet*.

Ett annat perspektiv på informationens makt är att givna tekniska förmågor förstärker kraften i informationshanteringen. En analytiker med ingående kunskaper om de faktorer som informationen behandlar har ett övertag i förmedlingen av strategisk information. Även om vederbörande inte har för avsikt att direkt styra beslutsfattandet kan han argumentera för att hans information äger större relevans än andra analytikers. Sahlin-Andersson understryker att makt inte är något som en person innehar i sig, utan personer eller organisationer har makt över någon annan i en viss situation. Makt är alltså en ömsesidig relation, i en viss situation. Inte ens i en beslutsprocess eller i en given fråga kan makten entydigt sägas innehas under tiden, utan relationer kan utvecklas efter hand. Maktrelationen är alltså en process. Beslutets resultat kan därför inte förutsägas *á priori* utifrån någon tänkt maktfördelning.⁶²

När vi diskuterar maktförmer är två ord centrala, *vilja* och *förmåga*. Även om de objektiva förutsättningarna för maktutövning är optimala säger det ingenting om den faktiska makt som utövas. Det måste finnas ett element av vilja att utöva den makt man har tillgång till. En individs faktiska makt är alltså till stor del avhängig av dennes vilja. På samma sätt är förmågan att utnyttja den potentiella makten avgörande för maktutövningen. Även om förutsättningarna är de bästa måste individen förstå att ta tillvara dessa för att kunna utöva makt. Abrahamsson och Andersen ansluter sig till den synen och definierar makt som resurser multiplicerade med mobilisering. Om makt ska finnas behövs en viss grad av både resurser och mobilisering; saknas någon av faktorerna helt finns heller ingen makt.⁶³

Sammanfattning: Utifrån detta avsnitt kan vi lyfta fram några faktorer hos maktdiskursen som är relevanta för informationshantering och perspektivbildning:

- Maktbegreppet har associerats med en mängd egenskaper och faktorer, men det verkar inte finnas någon entydig definition av det. Att makten existerar i organisationer och har betydelse för deras funktionssätt verkar vara dock obestridligt.
- Ett av de mest centrala sätten att se på makt handlar om makt som kontroll över nyttigheter och bytesvillkor. Utgångspunkten är att makt alltid är något som man har i förhållande till andra.
- Kontroll över information och kunskap ger makt. Med tillgång till strategisk information kan man lätt främja sina personliga intressen på andra organisationsmedlemmars bekostnad.
- Vilja och förmåga är centrala element när vi diskuterar makt.

⁶¹ Pfeffer 1992, s. 258 f.

⁶² Sahlin-Andersson 1986, s. 40

⁶³ Abrahamsson & Andersen 1996, s. 99

4.1.6 Informationsspridning och lärande

Vi ska nu kort diskutera hur den sociala omgivningen, organisationens kontext, kan påverka individens möjlighet att ta till sig information och utveckla kunskap. Kunskapsutvecklingen påverkas i olika hänseenden av det fysiska och psykologiska avståndet mellan individer och kollektiv vid en viss tidpunkt. Genom att kanalisera lärandet till olika typer av *relationsstrukturer* ökar kunskapsspridningens effektivitet. Relationsstrukturerna i en organisation kan kategoriseras på basis av i vilken utsträckning de är centraliserade, specialiserade, formaliserade och varaktiga.

Graden av *centralisering* beskriver i vilken utsträckning kunskapsspridningen är kanaliserad till ett centrum, exempelvis företagsledningen eller ledningsgruppen. En hög grad av centralisering kan ge upphov till effekter såsom indirekt kommunikation, det vill säga att informationen går från det lokala planet till det centrala och sedan åter till det lokala vilket kan innebära att kunskap går förlorad på vägen. Ett annat problem med centralisering är att centralt placerade personer erhåller mer information än de klarar av att bearbeta, en tanke som knyter an till diskussionerna om begränsad rationalitet tidigare i uppsatsen.

Graden av *specialisering* fångar i vilken omfattning de anställdas relationer är fokuserade på ett visst kunskapsområde. En hög grad av specialisering innebär att spridningen av kunskap berör ett mycket specifikt område. Kunskapsspridningen blir alltså effektiv i både kvalitativa och kvantitativa hänseenden inom *ett* kunskapsområde. Spridningen *mellan* områden riskerar dock att försvagas eftersom individerna kan få det svårare att förstå varandra på grund av det säspråk som utvecklats i takt med specialiseringen.

Graden av *formalisering* tar fasta på i vilken utsträckning kunskap sprids i enlighet med etablerade föreställningar som regler och rutiner. En hög grad av formalisering av kunskapsspridning verkar stimulera ett linjärt snarare än ett revolutionärt lärande. Lärande som bygger på nya kopplingar mellan kunskapsområden riskerar att undanträngas av linjärt lärande som stimuleras av att kunskapsspridningen följer etablerade föreställningar. Mindre formaliserade strukturer med större frihet verkar bättre kunna stimulera lärande.

Graden av *varaktighet* handlar om hur stabila relationerna mellan individer är. Om relationsstrukturer förändras alltför ofta finns det risk för att personer inte lär känna och förstå varandra vilket är viktigt för kunskapsspridningens kvalitet och kvantitet. Samtidigt är det betydelsefullt att relationerna inte blir alltför fastlåsta, eftersom det kan förhindra att individer får nya intryck.

I en studie diskuteras personliga relationers betydelse för kunskapsspridningen. Sannolikheten för att kunskap ska spridas från en part (A) till en annan part (B) i samma organisation 1) ökar med hur viktig A tror att kunskapen är för B; 2) ökar med hur mycket makt och status B har; 3) ökar med nivån på belöningarna för A att sprida kunskapen, och minskar ju högre nivån är på A:s förväntningar om straff förknippat med kunskapsspridningen; 4) ökar med hur många gånger A spritt informationen till B; 5) minskar i takt med att kostnaderna för kunskapsspridningen ökar enligt A:s bedömning; 6) minskar när A:s arbetsbörda ökar. I samma studie har man funnit belegg för att förseningar i kunskapsspridningen 1) ökar när A:s arbetsbörda ökar; 2) ökar om tidigare kommunikationen mellan A och B har varit sporadisk

eller problematisk; 3) minskar när B:s behov av att erhålla kunskapen minskar enligt A:s bedömning.⁶⁴

Sammanfattning: Utifrån detta avsnitt kan vi lyfta fram några faktorer hos kopplingen mellan informationsspridning och lärande som är relevanta för informationshantering och perspektivbildning:

- Centralisering, specialisering, formalisering och varaktighet är fyra centrala faktorer vilka är avgörande för hur kunskapsspridningen inom organisationer kommer att fungera.
- Interpersonella förhållanden har stor betydelse för spridning av information i organisationer. Makt och status, belöningar, hot om straff, förväntningar på ett visst agerande är beståndsdelar i sådana förhållanden.

4.1.7 Förändringsobenägenhet

Förändringar eller väntade förändringar i organisationer möts ofta av motstånd. Ofta är det just informationen som driver fram krav på förändrade strukturer och beteenden som man vänder sig mot. Vad beror detta på? Orsaken till motståndet är i många fall en rationell reaktion från individer och grupper som grundar sig i att dessa försöker försvara något som är välkänt och som man anser är rätt och riktigt. Den naturliga reaktionen blir att betrakta den information som bär med sig nya tankar om hur organisationen bör fungera med skepsis och avståndstagande. Vi ska se på några exempel på organisationsförändringar som åtföljs av motstånd och konflikter.

Bland det första som bryts vid en organisationsförändring är det psykologiska kontraktet mellan organisation och individ, vilket kännetecknas av att det vid varje tidpunkt finns en uppsättning oskrivna förväntningar mellan varje medlem av organisationen och de olika ledarna i denna organisation. En förändring av organisationen kan innebära att dessa oskrivna förväntningar bryts vilket kan leda till att man känner sig lurad på exempelvis en viss typ av uppgifter i ett arbete man nyss fått.

En förändring av organisationen eller information som antyder att en förändring kan vara nära förestående kan betyda att enskilda ställs inför krav på ny kunskap och kompetens. En medarbetare i en organisation har efter hand arbetat upp en speciell kompetens inom det område han eller hon är sysselsatt. Den kompetensen kan bli till mindre nytta om arbetsuppgifterna ändras, och ju mer specifik kompetensen är, desto större kan skepticismen och motståndet mot förändringen bli. Läraryrket är ett exempel där den samlade kompetensen är stor och där det krävs en omfattande insats för att skapa ny kompetens.

Genom att ha varit en del av en organisation en längre tid kan den enskilde ha fått intrycket av att "det jag gör är viktigt för organisationen". Man kan ha skapat en speciell mening genom arbetet. En förändring av organisationen eller information som antyder att en förändring kan vara på gång kan leda till att detta fasta meningsmönster som upparbetats under lång tid bryts. Någon kan reagera med att säga: "Betyder det att allt jag sysslat med har varit meningslöst?"

Att ta del av information som för med sig bud om förändring innebär att man går från ett säkert tillstånd till en situation präglad av osäkerhet. All förändring leder till att man konfronteras med det okända, något som för individen kan kännas "skumt". Det tryggaste är att hålla på det man har, eftersom man aldrig vet vad man får. Dessutom kan en

⁶⁴ Stein 1996, s. 90 ff.

organisationsförändring leda till att sociala band bryts. Man kan tappa kontakten med kolleger som man länge har arbetat ihop med, kontorsgemenskap försvinner och man kan bli tvungen att jobba ihop med personer som man i bästa fall inte vet någonting om och i värsta fall inte tål att se.

Förändring betyder ibland också att man omorganiserar ett stabilt mönster av makt och inflytande. En organisation är vid en given tidpunkt en stabil fördelning av makt, och varje förändring av organisationen kan medföra att dessa maktförhållanden ändras, med följd att vissa individers inflytande minskar. En förändring kan leda till att man blir sittande mindre centralt i informationsflödet i organisationen, att man förlorar rätten att delta i vissa beslut eller att man måste lämna ifrån sig vissa befogenheter. Den naturliga reaktionen vid dessa scenarier blir att motsätta sig förändringen.⁶⁵

Sammanfattning: Utifrån detta avsnitt kan vi lyfta fram några faktorer hos förändringsobenägenheten som är relevanta för informationshantering och perspektivbildning:

- Förändringar eller väntade förändringar i organisationer möts ofta av motstånd vilket i många fall är en rationell reaktion från individer och grupper som grundar sig i att dessa försöker försvara något som är välkänt och som man anser är rätt och riktigt.
- Den naturliga reaktionen blir att betrakta den information som bär med sig nya tankar om hur organisationen bör fungera med skepsis och avståndstagande.
- Ett påbud om förändringar i en organisation kan medföra att det psykologiska kontraktet mellan organisation och individ bryts, att enskilda ställs inför krav på ny kunskap och kompetens, att fasta meningsmönster som upparbetats under lång tid bryts, att sociala band med kolleger bryts samt att man omorganiserar ett stabilt mönster av makt och inflytande. Oviljan att ta till sig information som kan medföra organisationsförändringar kan med denna bakgrund bli en kraftfull faktor i många organisationer.

⁶⁵ Jacobsen & Thorsvik 1998, s. 357 ff.

4.2 Det organisatoriska inflytandet över perspektivbildningen

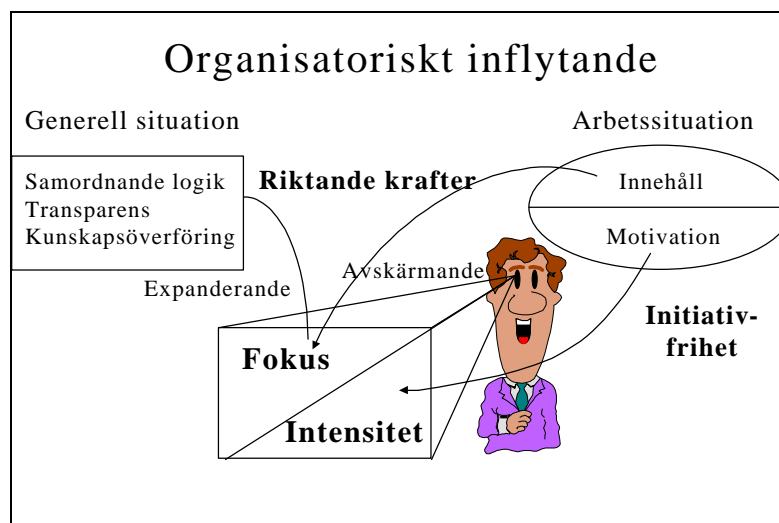


Fig. 8 Det organisatoriska inflytandet över perspektivbildningen.⁶⁶

Analys-schemat ovan är en modell som ingår i ett vidare teoretiskt sammanhang hemmahörande i Hamrefors forskning. Modellen visar det organisatoriska inflytandet på den spontana omvärldsbevakningen på individnivå. Vi ska nämna lite om hur och varför vi kan använda modellen i den här uppsatsen, men vi går inte djupare in på dess teoretiska bakgrund.

Den organiserade omvärldsbevakningen kan i den modell som illustreras ovan bli till en preceptuell (riktande) kraft i både beslutsfattarens generella situation och i arbetsituationen. Omvärldsbevakaren kan alltså förstärka den koordinerande logiken, transparensen och kunskapsöverföringen och/eller innehållet och motivationen i beslutsfattarens handlingsmiljö. Eftersom faktorerna i den generella situationen och i arbetsituationen samverkar, balanserar varandra, i skapandet av fokus och intensitet i omvärldsbevakningen blir den organiserade omvärldsbevakning effektiv som kan stärka de tre faktorerna och samtidigt förstärka upplevelsen av att arbetets innehåll upplevs som meningsfullt och att arbetet ger motivation. Graden av begriplighet och kvalitativ balans mellan generell och specifikt, alltså mellan den generella situationens faktorer och arbetsituationens faktorer, leder till att personen automatiskt kommer att optimera sitt fokus. Förutsättningen är att omvärldsbevakningen blir stödjande men inte kvävande i den här processen.

Den organiserade omvärldsbevakning som kan förstärka den samordnande logiken, öka transparensen och förbättra kunskapsöverföringen, samtidigt som den ger större mening åt arbetets innehåll och ökar individens motivation bidrar till att optimera beslutsfattarens fokus och intensitet i perspektiven av omvärlden. Med analys-schemat som utgångspunkt undersöker vi utifrån vårt empiriska material, som redovisas i kapitel fem, om den organiserade omvärldsbevakningen åstadkommer just detta. Vi ska här nedan se på vad modellens olika faktorer i dels den generella situationen, dels arbetsituationen mer konkret innebär.⁶⁷

⁶⁶ Modellen ingår i en serie illustrationer skapade av Hamrefors

⁶⁷ Följande avsnitt hämtas från Hamrefors 1999, s. 98 ff.

- Samordnande logik: Med god samordnande logik menas att flaskhalsar i organisationens produktion saknas, verksamheten är förutsägbar och antalet överraskningar är därför lågt, och individerna upplever att det dagliga arbetet flyter tillfredställande. Med "flyt" i processerna menas att det är lätt att förstå händelseförlopp i organisationen och lätt att förstå varför det som händer faktiskt sker. I offentliga organisationer kan det politiska inflytandet vara en faktor som försämrar den samordnande logiken.
- Transparens: Transparens handlar om genomskinligheten i organisationen. Om individer, enheter och avdelningar inom sig och sinsemellan kan kommunicera fritt och öppet i alla typer av frågor, samtidigt som ledningen kontinuerligt kommunicerar organisationens policy, är transparensen god. För att kunna placera in sig i det större sammanhanget är det viktigt att kunna se var andra befinner sig, vad de gör och vad det har för betydelse för vad man själv gör. Transparens handlar alltså om överskådlighet över strukturer.
- Kunskapsöverföring: En god kunskapsöverföring, även kallad generell kommunikationsförmåga, kännetecknas av att relevant information och kunskap når rätt person vid rätt tillfälle, det vill säga goda kontaktmöjligheter, mötesplatser, möjligheter för människor att hitta varandra och förmedla meningsfulla budskap till varandra. Vanliga verktyg för att skapa en fungerande kunskapsöverföring är intranät, personaltidningar och e-post och andra typer av informationssystem, men det personliga samtalet är naturligtvis väsentligt och kanske viktigast för kunskapsöverföringen. En oklar rollfördelning i organisationen hämmar kommunikationen och skapar osäkerhet i informationsutbytet.

Organisatoriskt inflytande i arbetssituationen

- Innehåll: Med arbetets innehåll menas arbetsuppgifter, de verktyg som står till buds i utförandet av uppgifterna, verksamhetens mål och anpassningen mellan kompetenskrav och upplevd förmåga. Idealt sett bör individen befinna sig i ett läge där upplevda krav och den upplevda förmågan balanserar varandra. Egenkontrollen, eller individens förutsättning att ta initiativ, är en viktig del i arbetets innehåll.
- Motivation: Man kan urskilja två typer av motivation; en yttre motivation (extrinsic motivation) som drivs fram av förväntningar inom organisationen och som inte är direkt kopplade till arbetsuppgifterna, och en inre motivation (intrinsic motivation) som är resultatet av organisationens förväntningar direkt kopplade till den huvudsakliga verksamheten. Det är den senare typen av motivation som främst avses här.

När vi i uppsatsen alltså talar om perspektivbildning så innebär det utifrån modellen ovan att perspektiven av omvärlden byggs upp utifrån beståndsdelarna samordnande logik, transparens, kunskapsöverföring, innehåll och motivation.

Som vi nämnde ovan är analys-schemat avsett att påvisa det organisatoriska inflytandet på omvärldsbevakningen på *individnivå*. I vår undersökning är vi intresserade av att se hur den organiserade omvärldsbevakningen inverkar på beslutsfattarnas perspektivbildning på aggregerad nivå, alltså på *organisationsnivån*. Vi ska här fortsätta i Hamrefors spår och se på en modell som aggregerar resultaten från analys-schemat⁶⁸

Som vi har sett kan alltså organisationen, där den organiserade omvärldsbevakningen är en viktig del, i stort sett påverka medlemmarna i deras omvärldsbevakning i två avseenden. För det första kan omvärldsbevakarens inverkan på organisationens *generella struktur* påverka medlemmarnas sätt att se på omvärlden och skapa nya perspektiv. Den organisatoriska miljön kan färga beslutsfattarens fokus i perspektivbildningen. För det andra kan omvärldsbevakaren

⁶⁸ Hamrefors & Stymne i Borg m.fl. 1998, s. 104 ff.

inverka på utformningen av *arbetssituationerna* i organisationen och därigenom påverka medlemmarnas omvärldsbevakning. Här handlar det om att organisationen kan påverka intensiteten i medlemmarnas omvärldsbevakning. Utifrån den här uppdelningen kan man måla upp fyra typfall som beskriver hur dessa faktorer kan inverka på medlemmarnas, i vårt fall beslutsfattarnas, bevakning av omvärlden. Vi påminner om att modellen nedan avser Hamrefors forskningsfråga, men den blir relevant för oss eftersom, vilket vi redan har diskuterat, den organiserade omvärldsbevakningen blir en preceptuell kraft i både beslutsfattarens generella situation och i arbetssituationen.

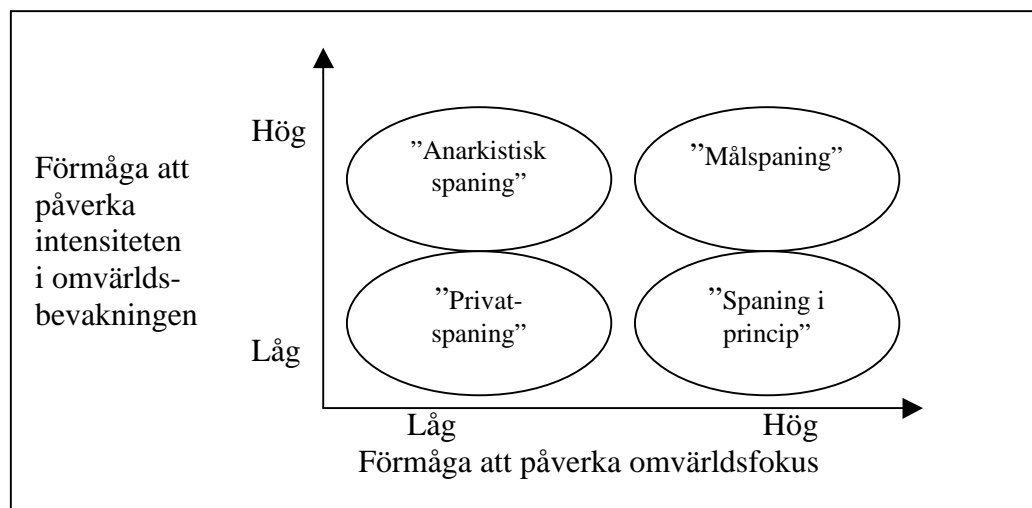


Fig. 9 Fyra utfall av det organisatoriska inflytandet över perspektivbildningen⁶⁹

Privat spaning blir följden om organisationen har låg förmåga att påverka medlemmarnas fokus och arbetet samtidigt är organiserat på ett sådant sätt att det inte ger frihet för omvärldsbevakning. Här kommer individens uppmärksamhet mot omvärlden att bli minimal vad gäller organisationens angelägenheter. Individens behov av att orientera sig i sin omvärld kvarstår dock och spaningen kommer att inriktas på privata angelägenheter. Surfande på Internet för privata syften, långa sittningar i fikarummet och dagdrömmeri kan vara aktiviteter som ersätter mer produktiv verksamhet.

Anarkistisk spaning uppstår ofta i organisationer där man plattat till beslutsfattandet men inte tillräckligt väl utvecklat helheten i organisationen. Medlemmarna har fått stor frihet att omvärldsbevaka men de är osäkra om "vad som gäller" samtidigt som de har ett stort ansvar på axlarna. Denna kombination kan resultera i en omfattande omvärldsbevakning där individen kommer att ha ett personligt färgat fokus som kommer att avse faktorer som individen upplever relevanta för hennes egen arbetssituation. Strategin i spaningen kommer vara att öka förmågan att bedöma vad som kommer att ske i den närmaste framtiden. Den personliga tryggheten kommer i första rummet.

Spaning i princip uppkommer om organisationen har en god förmåga att ge medlemmarna en meningsfull bild av helheten i organisationen samtidigt som arbetssituationerna inte stimulerar till omvärldsbevakning. Medlemmarna upplever det som om de bevakar omvärlden, men det gör de inte. De vet redan "hur det är". Organisationer med många år på nacken, gamla och etablerade organisationer, kan befinna sig i denna situation där omvärldsbevakningen blir begränsad till organisationen själv och man luras att tro att saker och ting kommer att vara som de alltid varit.

⁶⁹ Illustrationen hämtas från Hamrefors & Stymne i Borg m.fl. 1998, s. 104

Målspaning uppkommer i en situation då organisationen både har en förmåga att kommunicera förståelse om helhet och stimulera till omvärldsbevakning. Medlemmarna får goda möjligheter att införliva organisationens angelägenheter i sina omvärldsfokus och de får incitament att sticka ut huvudet i omvärlden. Denna typ av spaning är den mest gynnsamma eftersom sannolikheten ökar att medlemmarna verkligen spanar på sådant som är nyttigt för organisationen. Dessutom ökar sannolikheten för att medlemmarna på ett begripligt sätt kan kommunicera sina omvärldsbilder med varandra och på så sätt starta processerna för att organisationen som helhet ändrar sin världsbild.

*5 RESULTATREDOVISNING

I detta kapitel kommer vi att redovisa våra resultat från intervjurundorna. En svår avvägning är att dels göra resultaten läsbara, dels att skapa en struktur som lyfter fram det relevanta. Vi hoppas att läsaren ska få en god bild av de perspektiv som vi fick ta del av genom den disposition vi har gjort i det här kapitlet. Som vi kommer att se senare är inte organisationens samtliga aspekter helt relevanta för vår undersökning, men i resultatredovisningen låter vi ändå hela scenariot finnas med. Som en hjälp i analysen av undersökningens resultat kommer vi att använda ett analyschema som tillämpas som en sammanfattning av varje organisationsstudie.

5.1 Organisation (1)

5.1.1 Organisatorisk kontext

Struktur

Organisationen är en expertmyndighet under Utrikesdepartementet. Den politiska kopplingen är relativt påtaglig eftersom organisationen är ålagd att förse att förse regeringskansliet med analyser och rapporter om investeringsklimatet i Sverige. Under generaldirektören finns en stab med utrednings- och informationsansvariga. Sedan finns ett antal projektgrupper som leds av varsin chef. Dessa projektgrupper utgör organisationens kärnverksamhet. Organisationen upplevdes av personalen som platt, med korta beslutsvägar och god kommunikation.

Omvärldsbevakningens organisering

Ansvar för omvärldsbevakningen ligger i huvudsak hos den av tjänstemännen som står generaldirektören, GD, närmast. Eftersom organisationen är relativt expertintensiv har denna omvärldsbevakning en mer generell uppgift av typen makroekonomiska nyckeltal. De olika projektgrupperna är därför ålagda att svara för sin egen försörjning av omvärldsinformation, vilket följer av att det är personer med specialistkompetens som ska använda den.

5.1.2 Handlingsmiljö

5.1.2.1 Beslut

Besluten som tas av de olika respondenterna varierar kraftigt sinsemellan. Besluten handlar om alltifrån vilka utredningar som myndigheten ska göra, beslut om hur man ska ta fram information och beslut som handlar om att ta ställning till förslag som andra presenterar, till enklare beslut i frågor som rör kontorsärenden, såsom upphandlingar och inköp. Beslut i projekten har en mer fristående karaktär, vilket hänger samman med att visa i personalen har projektanställningar. En beslutsfattare uttrycker sig på följande sätt:

”...jag beslutar...ungefär som en VD beslutar för ett företag”.

5.1.2.2 Beroenden

Bilden av beroendeförhållandena i organisationen är något kluven. De beslutsfattare som arbetar med projekten upplever sig inte som särskilt beroende av organisationen i övrigt, samtidigt som de beslutsfattare som sysslar med stödfunktioner är mer benägna att se på sig

själva som en del i en helhet, där alla är beroende av alla. Typiskt för de som är verksamma i projekten är att beroendeförhållandena till stor del riktar sig utanför organisationen, samtidigt som den organiserade omvärldsbevakningen upplevs som en resurs i det egna beslutsfattandet. En av medarbetarna som är verksam i en stödfunktion hävdade med eftertryck att

”...jag tycker dom är helt sålda utan mig. Det tycker vi väl alla.”

Det är värt att nämna att omvärldsbevakaren tyckte sig se ett visst informationsövertag gentemot GD, vilket kunde användas för att skapa frihet i arbetet.

5.1.2.3 Informationsflöde

Informationsflödet i organisationen är rikligt och transparensen upplevs av de flesta i kärnverksamheten som tillfredställande. I stödfunktionerna upplever man att tiden inte alltid räcker till för att dela med sig av information som man anser är betydelsefull. En av de ansvariga i stödfunktionen upplever att hon får tjata till sig information. Ett annat problem som också uppmärksammas är att internkommunikationen färgas av medarbetarnas perspektiv de gånger den återges så att säga i andra hand, vilket kan ske eftersom tidsbristen inte medger att alla är närvarande på möten i organisationen. Omvärldsbevakaren ska fungera som en central för omvärldsinformation, vilket verkar uppskattas av flertalet, men den stora delen information hämtas från kanaler som är specifika för de arbetsuppgifter som de enskilda medarbetarna har.

”...sen är det ju så att om man jobbat så länge som jag gjort så har man ju sina egna kanaler, va, där jag vet ungefär var jag ska söka material och...information och så vidare.”

Den information som förmedlas av omvärldsbevakaren präglas av en tydligare transparens än den som kommer från projektverksamheten. Beslutsfattarna använder olika kanaler och olika sätt för att inhämta den nödvändiga informationen. Kanalerna är ofta beroende av beslutsfattarens tidigare erfarenheter och kontakter, vilket yttrar sig i att de externa informella nätverken spelar en central roll i handlingsmiljön.

”Det man söker är nå'n typ av erfarenhetsutbyte...best practice- sök i Sverige och runt om i världen... metoden där är ju definitivt inte att söka i befintliga databaser eller faktabanker utan det är ju att gå via kontakter. Utan...det finns inget annat sätt att va' säker på att få bättre information än alla andra. Då måste man ju använda nya kanaler. Annars blir det standardinformation.”

Den interna informationen sprids huvudsakligen med hjälp av nyhetsbrev, publikationer, Internet och e-postsystemet.

5.1.2.4 Mål

Individernas målsättningar beror till allra största delen av vilka arbetsuppgifter de har. Beslutsfattare i kärnverksamheten har ofta konkreta mål gällande organisationens huvudsyfte. Fokus här är riktat utåt, utanför organisationen, där optimering av antalet arbetstillfällen och liknande är de övergripande målen. I stödfunktionerna är målsättningen ofta mer konkret och praktisk. Ett bra administrativt stöd, fungerande maskiner och datorer och effektiv kostnadsuppföljning är vanliga målsättningar. Omvärldsbevakarens målsättning var ett naturligt utfall av hans roll i organisationen. Den externa informationens roll underströks:

”...bland annat att det material vi tar fram är trovärdigt. Att det är faktabaserat och att det accepteras i både näringsliv och offentliga myndigheter...att de tar vår information på allvar.”

5.1.3 Perspektiv på prioriteringar

Perspektiven från "Kaknästornet" är tydligt präglade av det uppdrag beslutsfattarna anser sig ha, fokus är alltså riktat mot den faktor i handlingsmiljön som den enskilde beslutsfattaren i sitt arbete försöker nå ut till. Följdriktigt finns det en skiktning i perspektiven mellan de beslutsfattare som ägnar sig åt administrativa uppgifter och de som sysslar med organisationens kärnverksamhet. Den administrativt inriktade personalen ser människor, personal och i viss mån sådant i arbetsituationen som upplevs som viktigt, exempelvis det egna nätverket och ordning och reda. Beslutsfattarna i projektverksamheten ser faktorer de "jobbar emot", marknaden, potentiella kunder, i ett fall hela världen, personer som upplevs ha en avgörande förmåga för den enskilde beslutsfattarens förmåga att göra sitt jobb.

5.1.4 Perspektiv på hot och möjligheter

På frågan var "dimman" i organisationen finns skiljde sig svaren åt en hel del. Omvärldsbevakaren konstaterade att det inte fanns just någon dimma alls för att i nästa andetag konstatera att den politiska processen och de politiska krafterna tidvis kan innebära en tjock dimma. Trots detta och att Sverige tidvis kan kännas som en ankdamm med en påtaglig rädsla för förändringar och nytänkande är den huvudsakliga uppfattningen att många dimmor skingrats bara det senaste året. Den positiva uppmärksamheten i utländska tidningar och den förändrade attityden hos svenska media, samt en ökad beredskap hos olika aktörer att diskutera frågor om konkurrenskraft gör att den närmaste tiden ser ljus ut. Den politiska processen och det politiska spelet återkom hos andra som menade att strävan att bli omvald blir viktigare än långsiktiga satsningar på investeringar och konkurrenskraft. Hos beslutsfattarna närmast kärnverksamheten skingras dimman ofta i relationen till kunden och marknaden. I stödfunktionen utgörs dimman av heterogenitet i sammansättningen av människor vilket försvårar kommunikationen. En annan dimma är oklara administrativa rutiner och personalfrågor. Dimman skingras på de områden där beslutsfattaren har sakkunskap, ekonomiområdet, korrekta rutiner etc. Även det personliga nätverket nämns som en positiv faktor.

5.1.5 Perspektiv på omvärldsbevakningen

Omvärldsbevakaren upplever att det finns ett sug efter den information han förmedlar ut i organisationen. Han understryker att han ansvarar för omvärldsbevakningen på den generella nivån av den orsaken att det är omöjligt att förse samtliga medarbetare med information på detaljnivå; sakenheterna är alltså ålagda att svara för sin egen omvärldsbevakning. Han är också ansvarig för att föra ut information till externa aktörer som regeringskansliet. Han upplever sig ha en unik kompetens i organisationen vilket ger ett visst oberoende. Beslutsfattare på sakenheterna ger en tvetydig bild av omvärldsbevakningen. Å ena sidan är det en självklar sak att när man vill ha omvärldsinformation så går man till omvärldsbevakaren, men i det praktiska beslutsfattandet spelar informationen en begränsad roll eftersom den vassaste och mest strategiska informationen kommer från de egna kanalerna. De understryker att den organiserade omvärldsbevakningen är av en mer generell karaktär. Beslutsfattare i de administrativa funktionerna ger olika bilder av omvärldsbevakningen; för en individ betyder den typen av information just ingenting i det

egna arbetet medan för en annan ger den en säkerhet i arbetet och en övergripande kunskap om vad som sker i och omkring organisationen. Trots att just den beslutsfattaren öser beröm över omvärldsbevakaren,

”Han är min idol, det förstår ni nu.”

så anser hon att betydelsen för de konkreta arbetsuppgifterna inte är så lätt att se. Det övergripande intrycket är att det organisatoriska förtroendet för omvärldsbevakaren är så stort att fastän han inte kan omvärldsbevaka på detaljnivå så vet samtliga att det finns en bas av kunskap och information som kan hämtas hos honom, vilket ger en känsla av säkerhet i beslutsfattandet.

5.2 Organisation (2)

5.2.1 Organisatorisk kontext;

Struktur

Organisationen är en myndighet under näringsdepartementet som bland annat ska förse regeringskansliet med analyser och rapporter om utvecklingen inom det område som organisationen är verksam inom. Organisationen är relativt stor och diversifierad. Under generaldirektören finns en stab med utrednings- och informationsansvariga. Sedan finns ett antal avdelningar med tillhörande analysenheter som leds av varsin chef, vilka utgör organisationens kärnverksamhet. Organisationen upplevs av beslutsfattarna som något oöverskådlig, där både det politiska inflytandet och låg transparens mellan avdelningar och analysenheter försvårar arbetet. Inte minst har de senaste årens återkommande omorganiseringar skapat en viss oro i organisationen.

Omvärldsbevakningens organisering

Ansvaret för omvärldsbevakningen ligger i huvudsak hos en av tjänstemännen i GD- staben. Dennes huvudsakliga arbetsuppgifter är att dels ta fram ett material som blir en omvärldsbevakning för externa aktörer, exempelvis regeringskansliet, dels fungera som omvärldsbevakare inom organisationen. Just denna del av omvärldsbevakningen är nyligen definierad och funktionen är nyligen inrättad, vilket troligen spelar en viss roll för beslutsfattarnas syn på verksamheten. Analysenheterna ägnar sig åt omvärldsbevakning inom sina respektive fackområden, men den kan inte betraktas som organiserad eftersom det inte finns vare sig muntliga eller skriftliga instruktioner om hur informationen ska tas fram eller spridas.

5.2.2 Handlingsmiljö

5.2.2.1 Beslut

Respondenterna i denna organisation är samtliga enhetschefer, med ett undantag, omvärldsbevakaren. Besluten är därför av övergripande natur och kan handla om vilka frågor inom respektive område som ska utredas och i övrigt prioriteras. Exempel på beslut som fattas är godkännande av budgeten, godkännande av projektplaner och beslut i personalfrågor. Omvärldsbevakaren fattar beslut dels om omvärldsbevakningen som sådan, och dels om det område som han i huvudsak ägnar sig åt vid sidan om omvärldsbevakningen. Han underströk att han i princip inte fattar beslut i enskilda verksamhetsfrågor.

5.2.2.2 Beroenden

Samtliga respondenter utom omvärldsbevakaren kunde tydligt ange vilka beroendeförhållanden som finns i organisationen. Beroenden av avdelningschefer och projektledares kunskap och kompetens nämndes, liksom informella kontakter i och utom organisationen, samt beroenden i anslagshänseende. En av beslutsfattarna menade att hans särskilda kompetens gjorde honom till en nyckelperson inom det område han verkade. Omvärldsbevakaren hävdade att hans position något vid sidan om kärnverksamheten gav honom en relativt oberoende ställning vilket underlättar i förmedlingen av nya perspektiv. Samtidigt beklagade han att det finns en svårighet att få genomslag för det han gör.

5.2.2.3 Informationsflöde

Informationen, som uppges vara riklig, i organisation når medarbetarna via intranätet, personaltidningen, e-postsystemet och personalmöten. En beslutsfattare anser att tillgången till relevant information är god i organisationen:

”Jag vill ju påstå att all information som man behöver i princip finns nå'nstans i huset.”

Han anser vidare att transparensen har blivit bättre med åren, men grundläggande är den avhängig av personen, snarare än organisationsstrukturen. Omvärldsbevakaren är inne på samma spår och hävdar att kanalerna nedåt i organisationen är väldigt öppna. Emellertid medger han också att det är tveksamt om transparensen är så särskilt god. En annan av respondenterna menar det finns konflikter i organisationen vilket hämmar transparensen,

”Det finns alltså konflikter mellan analysenheter och mellan analysenheter och övriga verksamheter...det finns alltså alla typer av konflikter”

och att det skickas runt mängder av papper varav det mesta verkar vara meningslöst:

”...det skickas otroligt mycket papper, alltså. Det är ju liksom fruktansvärt, jag trodde aldrig det var sant (...) det vete fan vad dom papprena betyder, jag tror inte dom papprena betyder nå'nting. (...) Om vi ska prata om X så tycker jag den är oproffsig som organisation...”

Detta antyder att synen på informationsflödet är ganska splittrad. När det gäller betydelsen av informella nätverk, interna och externa, finns det en klar samsyn. Samtliga respondenter understryker betydelsen av sina nätverk. Den information som finns att hämta där sägs vara lättillgänglig, relevant och riklig. En av beslutsfattarna anser att transparensen inom enheterna är god, medan transparensen mellan dessa har brister.

5.2.2.4 Mål:

I omvärldsbevakarens målsättning är implementeringen av den process han driver just nu, vilket inte är en omvärldsbevakning riktad mot organisationen, viktigast. Vidare handlar målen om att ta tillvara organisationens erfarenheter och skapa konsensus kring de mål som organisationen som helhet satt upp. De övriga beslutsfattarna beskriver målsättningar som ligger nära deras verksamhet. Det handlar både om mätbara kvantitativa mål och mål som är av mer personlig karaktär.

”En viktig del i mina mål är att vi ska ha roligt när vi arbetar”

Gemensamt för beslutsfattarna i kärnverksamheten är att de upplever en viss tröghet i måluppfyllelsen vilket har både organisatoriska och politiska orsaker.

5.2.3 Perspektiv på prioriteringar

Omvärldsbevakaren ser i första hand de goda förutsättningar och möjligheter som Sverige har just nu och han menar att det är väsentligt att kraftsamla på det området snarare än att förlora sig i sociala frågor och fördelningsdebatter. Som ett andra perspektiv framträder Sverige som en del i det internationella samhället. En av beslutsfattarna menar att det väsentligaste är att skapa kunskap inför beslutsfattande, men ett lika starkt fokus framträder på frågor som handlar om skapandet av ett gott samhälle, välfärd för alla. De andra

beslutsfattarna ser organisationens betydelse för Sveriges konkurrenskraft, respektive enhetens mål och uppgifter.

5.2.4 Perspektiv på hot och möjligheter

När omvärldsbevakaren reflekterar över dimman i sin handlingsmiljö handlar det i huvudsak om politiska hinder; EMU- motstånd, politisk instabilitet, att organisationen vilar i händerna på politiska beslut som är föremål för ständiga omprövningar. Dimman har skingrats när det gäller det regionala och lokala planet, eftersom han menar att regionerna nu börjat tänka själva och att man börjat samla sig kring den gemensamma framtiden. En av beslutsfattarna är inne på samma linje och menar att det politiska systemets slumpmässighet och bristande logik med svaga politiker och svaga departement är den tjockaste dimman. Samtidigt finns det hopp eftersom en ny generation yrkesverksamma människor inte har de här politiska perspektiven. Storskaligheten ersätts av flexibilitet. En annan hoppas att dimmorna ska skingras av ett politiskt beslut som ska fattas några veckor efter intervjun, men hans övervägande intryck är att dimman utgörs av en oordnad politisk ledning utan strategi, där maktkamp försvårar arbetet.

5.2.5 Perspektiv på omvärldsbevakningen

Omvärldsbevakarens perspektiv på omvärldsbevakningen handlar mycket om de informella nätverkens betydelse och om Internet och organisationens Intranät. Han medger att mycket av informationen som förmedlas flyger förbi beslutsfattarna och konstaterar att informationen måste vara aktiv, adresserad direkt till den som behöver den. En av beslutsfattarna serverar svidande kritik mot organisationens omvärldsbevakning. Visserligen anser han att bevakningen av den politiska strukturen fungerar bra medan kunskapsomvärldsbevakningen är mycket bristfällig på grund av bristande kompetens. För honom betyder den egna omvärldsbevakningen och det informella nätverket åtskilligt mycket mer än den organiserade. Kunskapsinhämtningen inifrån organisationen är obetydlig. Följande citat belyser kritiken mot omvärldsbevakaren, vars post benämns som ett typiskt politiskt påfund:

”...du kan ju inte sätta nå'n som ingen vill ha...för och va' omvärldsbevakare, du vet att där måste man ju sätta nå'n som är jävligt duktig...och jävligt eftertraktad.”

En annan av beslutsfattarna är mindre kritisk, men anser sig ändå ta störst intryck av sin spontana omvärldsbevakning. Endast i vissa generella frågor ser han en konkret nytta av den organiserade omvärldsbevakningen:

”...om man kommer in på ert huvudområde, omvärldsbevakning, så sker en del av den i mitt nuvarande arbete via analysenheten, men också genom gamla kontakter som jag har från analystiden.”

Han anser att den organiserade omvärldsbevakningen möjligen kan spela en roll i de mer systemorienterade och samhällsinriktade delarna, i motsats till den mer tekniska omvärldsbevakningen. En enhetschef nämner omvärldsbevakarens insats i positiva ordalag och anser att den kan fylla blinda fläckar på många håll. Emellertid menar hon inte att den har så stor betydelse inom organisationen utan snarare externt. Den omvärldsinformation som har betydelse i hennes eget beslutsfattande kommer från den egna analysenheten.

”...jag tycker att den (omvärldsbevakningen, vår anm.) är oerhört professionell på det här verket, jag tycker vi har duktiga omvärldsbevakare (...) det finns andra som är duktigare omvärldsbevakare än vad jag är (...) jag föredrar att lyssna på dem...”

Och vidare:

”...det behövs ju en helhetssyn, naturligtvis” ”... X.X arbete och att ha den här liksom överblicken är ju...kanonviktig (...) det är spännande att lyssna på såna som är duktiga på och...liksom har koll på helheten”

5.3 Organisation (3)

5.3.1 Organisatorisk kontext;

Struktur

Denna organisation ägnar sig genom en kontaktskapande verksamhet och analysarbete åt att inhämta relevant information och kunskap för Sverige och svenska företag. Syftet är att stärka Sveriges konkurrenskraft. Den politiska kopplingen består i ett uppdrag från näringsdepartementet. Organisationen är förhållandevis liten, ett intryck som förstärks av att en del av personalen är stationerad i olika delar av världen.

Omvärldsbevakningens organisering

Omvärldsbevakningen i organisationen vilar inte under en enskild beslutsfattare. Istället är organisationens hela uppdrag att omvärldsbevaka, och det är också det uppdrag man har från regeringshåll. En av beslutsfattarna har en samordnande roll när det gäller omvärldsbevakningen, men hon ses inte inom organisationen som en central figur i sammanhanget. Hur omvärldsbevakningen rent konkret är organiserad har förblivit något oklart. Vad vi förstått finns inget dokument som styr hur det hela ska vara organiserat.

5.3.2 Handlingsmiljö

5.3.2.1 Beslut

För den informationsansvariga beslutsfattaren handlar det mycket om vilken information som ska produceras, hur hemsidan ska utformas, hur mycket tid och resurser som ska läggas på informationssidan. Beslutsfattaren understryker att många frågor i organisationen beslutas kollektivt inom ledningsgruppen. Den administrativa chefen nämner i första hand ekonomiska beslut i samband med inköp och budgetering, men även personalärenden hamnar på denna beslutsfattares bord. Analyschefen fattar främst beslut av övergripande karaktär, exempelvis om organisationens inriktning och prioriteringar. Hon anser att det inte är möjligt att detaljstyra alla analytiker. Mycket tid har ägnats åt att skapa allianser med andra intressenter. Hennes roll som analyschef har kommit i bakgrunden det senaste året.

5.3.2.2 Beroenden

När vi diskuterar beroenden kan flera beslutsfattare tydligt ange vilka beroendeförhållanden som föreligger, men ingen antyder att de känner sig kvävda av relationer uppåt eller nedåt. Istället ser man på andra medlemmar i organisationen som bollplank, som ett informellt stöd i beslutsfattandet. Kontakterna med andra beslutsfattare i organisationen är täta, vilket underlättas av att organisationen är liten. Ett par av beslutsfattarna nämner att de upplever sig beroende av informationen från analytikerna, men att det samtidigt är svårt att samordna verksamheten.

5.3.2.3 Informationsflöde

Bilden av informationsflödet inom organisationen är övervägande positiv. E-post och Intranätet används mycket, liksom telefon och rent personliga möten. Information hämtas i första hand från det externa nätverket som kan utgöras av exempelvis professionella

organisationer. Den externa informationen betraktas i allmänhet som viktigare än den som förmedlas inom organisationen. Transparensen uppges från flera håll vara god mellan medarbetarna med undantag för kontakterna mellan personalen som är stationerad utomlands och personalen på hemmaplan. De skäl som nämns är avstånd och tidsskillnader.

5.3.2.4 Mål

Målsättningen för en av beslutsfattarna är att få ordning på både det externa och det interna informationsflödet, att få en fungerande informationsverksamhet. En annan beslutsfattare nämner en väl fungerande administration och en långsiktig planering. En tredje anser att det viktigaste målet är att göra sig en bild av vilka frågekomplex som viktiga för Sverige inom det område som organisationen verkar.

5.3.3 Perspektiv på prioriteringar

För en av beslutsfattarna innebar utsikten från "Kaknästornet" en bild av Sverige som en del i världen. Den administrativa chefen såg i första hand innehåll och motivation för organisationen, att man vet vad man ska göra, att alla går i samma riktning. En tredje beslutsfattare såg sin speciella och unika kompetens, insikter i hur näringspolitiska aktörer agerar och förhåller sig till varandra. Samma beslutsfattare såg också verksamhetens arbetssätt, en utveckling i riktning mot bättre kvalitet.

5.3.4 Perspektiv på hot och möjligheter

En av beslutsfattarna såg brist på resurser som den tjockaste dimman i sin handlingsmiljö. Hon ansåg att det helt enkelt blev för mycket tid på kontoret. Hon upplevde också att det var störande att hon under ett helt år koncentrerat sig på att rädda organisationen från indragna anslag genom att förstärka profileringen på kärnverksamheten. Därmed fanns inte utrymme till andra nödvändiga satsningar. Dimman lättade när det gällde ny användning av ny teknik, och när nyckelpersoner i organisationen fungerar på ett bra sätt. Den administrativa chefen underströk att medarbetarnas spridning i olika delar av världen innebar en tjock dimma eftersom informationsflödet från kontoren inte alltid fungerar på önskat sätt. Samma beslutsfattare ser möjligheter i att organisationen består av relativt få men ambitiösa och kunniga medarbetare där beslutsvägarna är korta. Analyschefen såg den tjockaste dimman över organisationens framtida roll, och därmed indirekt över sin egen framtida roll, vilket skapade stress och osäkerhet. Samma beslutsfattare såg fram emot ett politiskt beslut som skulle komma samma vecka, och som sannolikt skulle komma att klargöra framtiden för organisationen i flera avseenden.

5.3.5 Perspektiv på omvärldsbevakningen

En av beslutsfattarna menar att omvärldsbevakning handlar om att ta hem information och sätta den i relation till svenska förhållanden. Rapporteringen behöver inte nödvändigtvis ske i rapportform utan även på exempelvis möten. För hennes egen del kan den organiserade omvärldsbevakningen ge idéer till den egna bevakningen. Det är en kombination. Hon beskriver hur hon först får input från organisationens omvärldsbevakning för att sedan gå till sitt eget nätverk för att stämma av och få perspektiv på informationen, och sedan tillbaka igen:

"...det nå'n stoppar i näven (organisationens omvärldsinformation, vår anm.) kan ge idéer för att gå till mitt egna nätverk för att få det bekräftat, jag tror att det är en kombination..."

Den administrativa chefen beskriver hur organisationen har omvärldsbevakning på två sätt, dels en spontan som var och en sköter i sitt arbete, dels en organiserad omvärldsbevakning. Hon slår fast att hon inte använder den organiserade omvärldsbevakningen så mycket för de egna uppgifterna, istället används andra kanaler, det informella nätverket:

”...nej, jag kan inte säga att jag anv...jag använder mig av mina egna (kanaler, vår anm.) i mycket högre utsträckning än nå’nting annat, va.”

Omvärldsbevakningen i organisationen är generellt sett hyfsad, samtidigt som den kan bli bättre. Hon avslutar med att konstatera att hennes beslutsfattande inte direkt påverkas av organisationens omvärldsbevakning. Organisationens analyschef anser att det finns en del frågetecken kring informationshanteringen i organisationen:

”Jag tycker kanske att det stora problemet med informationssystemet är att det inte finns nå’t riktigt system...och kanske också...jag skulle vilja påstå att ett problem är...innan man kan...innan man kan lösa informationsproblemet måste man lösa strukturfrågan, organisationsfrågan, vem är det som gör vad egentligen, hur ser ledningen ut, hur ser beslutsgången ut (...) innan det är klart blir det svårt att hitta dom rätta beslutskanalerna.”

När det gäller omvärldsbevakningens inverkan på hennes beslut står det klart att det egna nätverket har en viktigare roll:

”Ja det kan jag ju säga helt klart att under det här året har det varit mitt informella nätverk som har varit helt avgörande...”

Hon anser generellt att hennes uppgift inte är att vara styrd av organisationens omvärldsbevakare. Istället ska hon sammanföra omvärldsbevakningen med det egna nätverket och aktörer på den svenska arenan och fatta beslut med den utgångspunkten.

5.4 Organisation (4)

5.4.1 Organisatorisk kontext;

Struktur

Organisationen är en expertmyndighet under Utrikesdepartementet. Den politiska kopplingen består i att dels förse regeringskansliet med analyser och rapporter om handelspolitiska frågor, dels att vara servicemyndighet för företag och privatpersoner i frågor som handlar om handel i allmänhet och EU:s inre marknad i synnerhet. Under generaldirektören finns en stab med enhetschefer som leder organisationens kärnverksamhet, samt ett antal beslutsfattare i administrativa och stödjande positioner. Organisationen upplevdes av personalen som platt, med korta beslutsvägar och god kommunikation.

Omvärldsbevakningens organisering.

Omvärldsbevakningen leds och samordnas av en person i ledningsgruppen. Funktionen är relativt nyligen inrättad, men vederbörande ser inte det som ett problem. Enheterna tar fram relevant information själva i rätt hög utsträckning, men det finns inga instruktioner om hur den verksamheten ska vara utformad, så vi betraktar inte den informationsinhämtningen som ”organiserad omvärldsbevakning”

5.4.2 Handlingsmiljö

5.4.2.1 Beslut

Besluten i organisationen berör frågor som är specifika för de uppgifter som respondenten har. Det kan handla om administrativa beslut om personal- ekonomi- och IT- frågor, beslut om projekt och temadagar, och beslut om rekrytering av personal och tillsättning av enhetschefer. Beslutsfattaren som har en juridisk inriktning på sina uppgifter uppger sig fungera mer som konsult och rådgivare än beslutsfattare. Den högste tjänstemannen i organisationen beslutar om nya policies, årsredovisning, internbudget med mer.

5.4.2.2 Beroenden

Beroendeförhållandena i organisationen är relativt tydliga och välartikulerade från beslutsfattarnas sida. Av naturliga skäl så befinner sig den högste tjänstemannen i en beroendeställning gentemot den politiska nivån, särskilt statssekreterarna. Nedåt i organisationen upplever han det största beroendet gentemot enhetscheferna. Det finns en hög grad av decentralisering och förtroende i organisationen vilket ger en viss frihet i beslutsfattandet. Beslutsfattaren med administrativa sysslor nämner i första hand den högste tjänstemannen och därefter de underställda i enheten. Beslutsfattaren med ett juridiskt ansvar nämner återigen friheten och oberoendet, som tillskrivs den organisatoriska placeringen.

5.4.2.3 Informationsflöde

Den högste tjänstemannen kan ganska väl beskriva var han hämtar sin information, men fastän det mest rör sig om tidningar och fackpress understryker han enhetschefernas betydelse för förmedlingen av relevant information. Utsagorna om transparensen är varierande i organisationen, och det informella nätverket uppges spela en kompletterande roll i övergripande frågor. Den juridiskt ansvariga ger en bild av hur press, Internet och det

informella nätverket kompletterar varandra. Transparensen beskrivs av henne som tillfredsställande. När vi samtalar med informationschefen anser denna att klimatet i organisationen är mycket öppet och att transparensen är mycket god:

”Vi är otroligt öppna här. Unikt skulle jag vilja säga. När det gäller hur informationen flödar (...) det är väldigt öppet.”

”...du kan nästan göra hur tråkig information som helst (...) intern information har enormt höga läsvärden.”

En enhetschef har samma uppfattning och menar att transparensen liksom informationsförsörjningen från de egna sakenheterna är god. Dessa tar fram relevant information som kompletteras med omvärldsbevakningsinformation från Reuters samt dagspress. Hon anser inte att det egna nätverket spelar någon större roll i beslutsfattandet.

5.4.2.4 Mål

De enskilda beslutsfattarna har målsättningar som är konsistenta med de arbetsuppgifter de har. Den högste tjänstemannen understryker att målet är satt av regeringen och diskuterar just inte målet för hans egen yrkesroll. Beslutsfattaren på den administrativa posten har ett högt satt mål:

”...och där är min målsättning där det är ju liksom att vi ska vara ett sånt föredöme att andra kommer och tittar på oss... andra tycker att vi är bra...”

Beslutsfattaren med juridiska arbetsuppgifter påpekar att tillgängligheten är en viktig målsättning, vem som helst ska kunna ställa frågor av juridisk karaktär. Informationschefen är inne på en satsning att göra organisationen mer känd utåt. En av enhetscheferna nämner att förutom det mål som regeringen uppställt är arbetsglädje och trivsel viktiga delar.

5.4.3 Perspektiv på prioriteringar

För den högste tjänstemannen i organisationen är marknadsföringen av den egna verksamheten det centrala. Han menar att de redan tar fram bra produkter men att de samtidigt måste bli ännu bättre eftersom det finns aktörer som är potentiella konkurrenter. Även informationschefen är inne på marknadsföring men diskuterar främst att det är viktigt att göra tillförlitliga mätningar av hur organisationen uppfattas av olika aktörer. En av enhetscheferna ser i första hand sin personal, medan den juridiskt ansvariga nämner att verksamheten måste bedrivas författningsenligt.

5.4.4 Perspektiv på hot och möjligheter

Ingen av beslutsfattarna ser någon särskilt allvarlig eller tjock dimma. Detta kan bero på att den verksamhet man sysslar med betraktas som relativt okontroversiell och teknisk. Den administrativt inriktade beslutsfattaren menar att dimman har lättat i takt med att organisationen har rekryterat yngre människor med nya perspektiv:

”Med nya personer så får man nya vyer och nya tankar. Missnöjet och gnället försvinner när äldre försvinner...”

Beslutsfattaren med juridiska arbetsuppgifter tycker sig se dimman i ifrågasättandet av de egna uppgifterna, att de kanske inte är meningsfulla för organisationen. Den högste tjänstemannen ser möjligheter i organisationens uppgift som expertorgan, att den kan och ska

stå fri från intressen. Hotet ligger främst dels i risken att den ansvarige ministern byts ut allt för snabbt, dels i risken att organisationen flyttas från Stockholm. En av enhetscheferna trycker särskilt på att möjligheterna för organisationen som expertmyndighet ligger i att göra den känd för en bredare allmänhet.

5.4.5 Perspektiv på omvärldsbevakningen

De perspektiv vi fick ta del av präglades av en rätt stor osäkerhet vad gäller nyttan av en organiserad funktion. Den högste tjänstemannen menar att omvärldsbevakningen är en strategisk fråga som ska fånga upp och förmedla väsentlig information. Samtidigt understryker han att den "riktiga" omvärldsbevakningen ska finnas ute i linjen, i enheterna, och det behöver etableras ett samspel mellan den organiserade och den spontana omvärldsbevakningen.

"...det får inte va' nå'n funktion som lever ett fritt svävande liv, det funkar inte."

När det gäller den organiserade omvärldsbevakningens inverkan på hans eget beslutsfattande och perspektivbildning väger den spontana bevakningen definitivt tyngre. Den organiserade upplevs som mer informativ än operativ jämfört med den spontana. När vi diskuterar omvärldsbevakarens roll framkommer det att enhetscheferna i flera fall inte vet vad denne sysslar med eller ska syssla med, vilket tolkas som att funktionen ännu inte riktigt funnit sin form. En av beslutsfattarna tycker att det är svårt att bedöma nyttan av en organiserad funktion och är tveksam till vilken roll den har och borde ha. Bevakningen bör vara vars och ens ansvar, men en organiserad funktion kan strukturera och underlätta spaningen. Just detta genomsyrar flera av svaren; den organiserade omvärldsbevakningen är säkert bra för helheten, men den berör just inte mig. De egna nätverken och kanalerna väger alltid tyngst, relativt den organiserade bevakningen. Samma beslutsfattare ställer sig frågande till hur en organiserad omvärldsbevakning ska kunna tillföra kunskap till sakenheterna eftersom den verksamhet de sysslar med är så avancerad och specialiserad.

"...en mera övergripande omvärldsbevakare, hur mycket kan den analysera det som specialisterna, experterna ute i organisationen jobbar med, det kan ju va' svårt att på ett mera övergripande...alltså omvärldsbevakarna kan ha ett slags kläm på hela (...) nuläget och verksamheten, men knappast inte detaljkunskapen, så, så det är nog knepigt..."

Den administrativt ansvariga på organisationen hade samma uppfattning:

"Ja... jag tror ju att vi ligger väldigt långt ifrån varandra, jag tror ju att han måste först studsa ner på sakverksamheterna, va."

Analys och detaljkunskaper är sannolikt förbehållen specialisterna. När vi antydde att omvärldsbevakarens uppgifter i denna organisationen i viss mån hade karaktären av reträttpost tvekade en av beslutsfattarna att gå så långt men menade att

"...det kan finnas en risk att man lite skapar en så'n här roll i tider när man dessutom talar så mycket om omvärldsbevakningen, 'åh det är så viktigt', och 'åh vad liksom det är så bra, nu hittar vi en grej..."

Samma beslutsfattare var kritisk till funktionen och hade svårt att se nyttan av den, men hon ville samtidigt ge det hela tid innan den omprövades.

5.5 Organisation (5)

5.5.1 Organisatorisk kontext;

Struktur

Organisationen har intressenter i både staten och näringslivet. Den kännetecknas av hög kompetens och har ett omfattande utbyte med andra länder och marknader. Den är en förhållandevis gammal institution som under senare år har förändrat sin verksamhet betydligt. Från att tidigare ha haft en mer representativ roll arbetar de nu mer operativt inom tre huvudsakliga områden.

Omvärldsbevakningens organisering

Organisationens omvärldsbevakning kan beskrivas som uppdelad i två delar. Dels bedrivs bevakningen av respektive individ på kontoren ute i världen. Dels har de inrättat en central business intelligence funktion som ska knyta ihop delarna samt bidra med ett annat mer makroekonomiskt perspektiv. Denna funktion avser vi när vi talar om den organiserade omvärldsbevakningen. Funktionen är knuten till chefsekonomen på kontoret i Stockholm. Organisationen har alltid bedrivit omvärldsbevakning men den har nu befästs ytterligare för att som de säger "...ytterligare förstärka förmågan att analysera de olika marknader som svenska exportföretag agerar på".

5.5.2 Handlingsmiljö

5.5.2.1 Beslut

Besluten som fattas inom organisationen är beroende av respondentens ansvarsområde. De är dock av liknande art då beslutsfattarna är ansvariga för verksamheten i olika geografiska områden. Verksamheten är uppdelad i tre huvudsakliga fackområden som alla är representerade i de olika geografiska områdena. På så sätt blir besluten av samma karaktär och det är endast informationschefen som fattar beslut med annan inriktning. Besluten i kärnverksamheten kännetecknas av personalbeslut, omstruktureringar, neddragningar och verksamhetens inriktning.

5.5.2.2 Beroenden

Beroendeförhållandena inom organisationen är klara. Samtliga beslutsfattare anser sig vara beroende av varandra i ledningsgruppen. Alla har ett beroendeförhållande till VD som i sin tur är ansvarig inför en styrelse. De övriga beslutsfattarna anser sig inte ha något direkt beroende av styrelsen mer än som indirekt finns genom VD. De säger sig vara beroende av sin personal då verksamheten är starkt kunskapsinriktad. Utan personal och framförallt rätt personal på olika poster faller verksamheten:

" Jag har ett totalt beroende, både nedåt naturligtvis, för utan personalen kan jag ju inte göra nå'nting och jag har ju naturligtvis någon form av beroende gentemot mina kolleger i ledningen också och gentemot min chef."

5.5.2.3 Informationsflöde

Den interna informationen förmedlas genom regelbundna rapporter från varje enhet. E-postsystemet, Internet, telefonsamtal och personalmöten kompletterar bilden. Kontakten med

kontoren ute i världen är betydelsefulla för att informationen inom organisationen ska fungera, liksom kontakten med näringsliv och den akademiska världen och med andra statliga myndigheter. En beslutsfattare understryker att transparensen är god inom respektive enhet, men att det samtidigt finns ett behov av att förbättra den. En annan menar att den blivit mycket bättre under senare år. Det understryks att det ingår i rollen att vara välinformerad om vad som händer på det område där man verkar. Ingen av beslutsfattarna talar om en brist på information. Det interna och externa nätverket sammantaget ger större delen av den input som behövs i verksamheten och beslutsfattandet.

5.5.2.4 Mål

Beslutsfattarnas målsättningar handlar mycket om effektivitetsmål, ekonomiska mål och personalutvecklingsmål. Kvaliteten på servicen och verksamheten framstår också som betydelsefulla i målsättningarna. En av beslutsfattarna kan urskilja ett personligt mål, förutom det organisatoriska, och det handlar om att uppnå och helst överträffa affärsplanens mål.

5.5.3 Perspektiv på prioriteringar

När vi diskuterar prioriteringar faller många beslutsfattares fokus på de marknader där de är verksamma. Nöjda kunder är viktigt, vare sig de befinner sig på statlig eller en mer lokal nivå. En beslutsfattare fokuserar på personalen, det material och kompetens de har att jobba med. Den interna färdriktningen understryks, att ett gemensamt budskap kommuniceras i organisationen. Rekryteringen av duktiga chefer, av duktig personal, och att få personalen att springa åt samma håll, understryks av flera beslutsfattare.

5.5.4 Perspektiv på hot och möjligheter

Perspektiven på hot och möjligheter i handlingsmiljön skiljer sig åt i organisationen. En av beslutsfattarna ansåg att det finns rikligt med dimmor i handlingsmiljön och tog som exempel en oväntad ekonomisk kris i en region som han verkade i:

”Ja... vi har ju väldigt många omvärldshot som vi så att säga inte direkt råder över och det är ju det som är dimmor (...) vid horisonten...jag berörde ett tidigare (...) när den makroekonomiska situationen ändrades så radikalt som den gjorde under...från augusti -97 till...ja början -99...”

Vad staten och andra intressenter har för avsikter med organisationen, politiska förändringar av verksamheten, kan också upplevas som oklart. Om verksamheten kan renodlas ytterligare, och om tillväxten tar fart i den region han är verksam, tror han att dimmorna kan skingras väsentligt. För en annan beslutsfattare upplevs dualismen mellan å ena sidan det offentliga uppdraget, den politiska dimensionen, och å andra sidan kundorienteringen i verksamheten som besvärlig. Även problem med personalen kan vara en dimma, men det är samtidigt personalen och dess kompetens som kan få dimmorna att skingras, liksom om det går ekonomiskt bra för organisationen. En beslutsfattare ser dimman i att alla i organisationen inte kommunicerar samma budskap, och att alla medarbetare därmed inte drar åt samma håll. Dimman lättar när organisationen utnyttjar sitt stora nätverk inom både det offentliga och det privata. Ytterligare en beslutsfattare ser konflikten mellan offentligt och privat som ett problem eftersom ägarskapet delas mellan staten och näringslivet. Samma beslutsfattare ser klart i det att människor jobbar hårt och är stolta över organisationens uppdrag och verksamhet.

5.5.5 Perspektiv på omvärldsbevakningen

När vi kom till frågan om omvärldsbevakningen, som ännu inte är fullt utvecklad och därmed inte funnit sin form, visade det sig att synen på den organiserade omvärldsbevakningen delvis gick isär. Den mest kritiske beslutsfattaren ansåg att

”...den bästa omvärldsbevakningen är den som är summan av alla dom här människorna som är ute och jobbar med kunderna istället för och ha nå'n gök som sitter uppe på Kaknästornet och spanar.”

Den information som levereras till organisationen från omvärldsbevakaren är en produkt frikopplad från det reella beslutsfattandet, den anses ha noll relevans för verksamheten. Han har inte efterfrågat den, han har inte beställt den, och han använder den inte. Det är inget strategiskt instrument för organisationen i den dagliga ”businessen”. Den verkliga omvärldsbevakningen bedrivs av duktiga medarbetare i deras dagliga verksamhet:

”...summan av en jävla massa duktiga människor som håller på hela tiden och jobbar med företagen, det tycker jag är den verkliga omvärldsbevakningen...och inte att jag eller verkställande direktören åker ut och gör lite analyser och sånt...men det finns där också, va”

Samtidigt medger han att den kan ha ett informativt värde, som ger PR åt organisationen och som ger ett kompletterande beslutsunderlag för vissa beslutsfattare, dock inte han själv. En annan av beslutsfattarna ser omvärldsbevakningen som en nödvändighet för att se hot och möjligheter i tid, både vad gäller affärsverksamheten men också på det politiska planet, vad som kommer att hända organisationen. Omvärldsbevakningen hämtas från flera källor, tidskrifter, tidningar, Internet, myndigheter och ett nätverk av affärskontakter. Organisationens egen omvärldsbevakare nämns som en av dessa källor. På frågan om vilken information som kommer att väga tyngst i beslutsfattandet sa en av respondenterna följande:

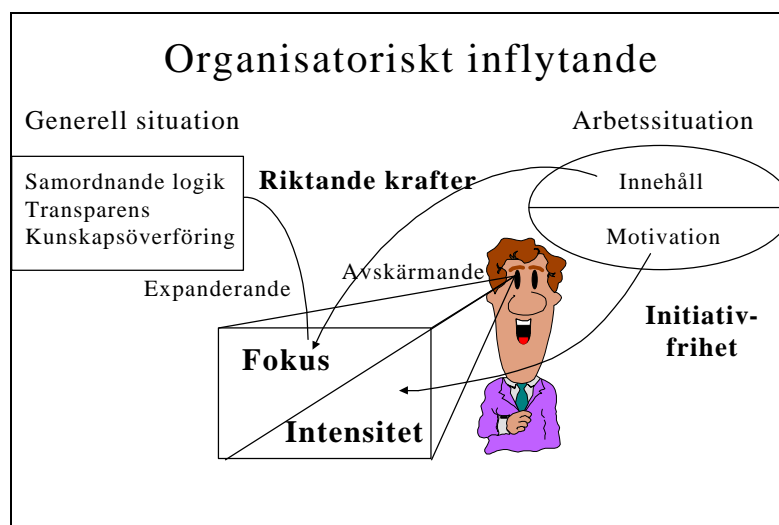
”Ja, det är klart att det blir det som jag får från X, det tror jag...även om jag själv måste lyssna på andra saker...”

Nytan av hans information sägs variera från marknad till marknad. Allmänt sett så ligger styrkan i den information han förmedlar i att makroekonomiska bedömningar som beslutsfattarna ska göra underlättas. En enhetschef är inne på samma linje och talar om omvärldsbevakarens roll som en del i en vidare organisatorisk omvärldsbevakning. Hon anser att det är positivt att han blir mer synlig både internt och externt och den information han kan vara med och ta fram är av mer övergripande karaktär. När det gäller hennes eget beslutsfattande och hennes egna perspektiv behöver hon dock mer av detaljinformation. Den övergripande omvärldsbevakningen är av begränsat värde för henne. Den informationsansvarige framhöll att organisationen är i en process där man bygger upp en kvalificerad omvärldsbevakningsfunktion. Men istället för att framhålla organisationens omvärldsbevakare betonades att kontoren ute i världen har en stor uppgift att fylla. Samtidigt underströks att den information som kommer från omvärldsbevakaren väger tyngre än den som kommer från externa kontakter.

6 ANALYS

Vi har nu kommit till den del av uppsatsen där vi ska analysera våra resultat utifrån de teoretiska ansatser vi diskuterade i kapitel 4.1 ovan. Vi börjar med att spegla resultaten mot illustrationen av det organisatoriska inflytandet över perspektivbildningen. På så sätt får vi en god bild av hur den organiserade omvärldsbevakningen inverkar på beslutsfattarnas perspektivbildning. Däremot säger analys-schemat inte allt om *varför* inverkan blir stor eller liten. Därför tar vi alltså hjälp av kognitiv teori, vilken vi har gjort en översikt över i kapitel fem. Låt oss nu först återknyta till Hamrefors analys-schema.

6.1 Analys på individnivå



Med schemat för ögonen kan vi se hur den organiserade omvärldsbevakningen i den först redovisade organisationen inverkar på beslutsfattarnas perspektiv.

(1) Denna organisation utmärks i den *generella situationen* av en tillfredställande samordnande logik. Vi har inte kunnat observera några tydliga flaskhalsar i produktionen och i allmänhet är verksamheten förutsägbar. Vissa beslutsfattare upplever det politiska inflytandet som besvärande vilket försämrar den samordnande logiken. Den organiserade omvärldsbevakningen har kommit att få en roll som innebär att det alltid finns en stomme av relevant och kvalificerad information vilket värderas högt av flera beslutsfattare, och som gjort att det organisatoriska förtroendet för omvärldsbevakaren är mycket stort, även bland de som normalt har mycket specialiserade uppgifter.

Transparensen i organisationen betraktas av de flesta beslutsfattare som god. Informationen finns där om man behöver den, och det är i undantagsfall som exempelvis tidsbrist försämrar genomskinligheten i organisationen. Att överskådligheten över strukturerna är bra kan såvitt vi ser inte direkt tillskrivas omvärldsbevakaren. Det är snarare organisatoriskt betingade orsaker som ligger bakom transparensen.

Kunskapsöverföringen i organisationen präglas av att det finns goda kontaktmöjligheter, relevant kunskap når rätt person vid rätt tillfälle. Omvärldsbevakaren har en del i detta i och med att samtliga beslutsfattare upplever att han är den man går till om man vill ha relevant information. Det är en uppfattning och ett synsätt som är inbyggt i systemet. Kunskapsöverföringen i övrigt underlättas av e-postsystemet och Internet, möten, rapporter

och en utformning av lokalerna som skapar naturliga mötesplatser. Informationssystemet kännetecknas av att medlemmarna drar ut information, istället för att skydda sig mot informationsfloden.

Organisationen kännetecknas i *arbetsituationen* av att synen på arbetsinnehållet är ganska harmoniskt. Beslutsfattarna verkar befinna sig i en balans mellan upplevda krav och upplevd förmåga. När en av beslutsfattarna säger: ”...han ger mig en säkerhet i mitt arbete...” och ”Han är min idol, det förstår ni nu”, så antyder det att han åtminstone i viss mån åstadkommer ett bättre flyt i arbetets innehåll.

Beträffande beslutsfattarnas motivation kan vi inte se att den organiserade omvärldsbevakningen har haft någon större inverkan. Likväl är det tänkbart att eftersom omvärldsbevakaren rent allmänt utgör en preceptuell kraft i den generella situationen så stimuleras beslutsfattarnas motivation, men det är inget som vår undersökning direkt visar.

Sammanfattningsvis tillför den organiserade omvärldsbevakningen värdefulla egenskaper till organisationen såsom förbättrad samordnande logik och förstärkt kunskapsöverföring samt ett bättre flyt och en större säkerhet i arbetsituationen. Transparensen och motivationen påverkas inte i någon högre grad. Funktionen verkar alltså stödjande men inte kvävande.

(2) Den här organisationen kännetecknas i den *generella situationen* av en samordnande logik som i hög grad belastas av att beslutsfattarna upplever det politiska inflytandet som slumpartat, nyckfullt och rent allmänt präglad av bristande logik och låg förutsebarhet. En andra faktor som motverkar den samordnande logiken är de återkommande omorganiseringar som genomförts, vilka enligt några av beslutsfattarna har stört rytmen och skapat en oklar rollfördelning, åtminstone beträffande omvärldsbevakningsfunktionen. Omvärldsbevakaren på den nya posten verkar inte ha bidragit till en förstärkt samordnande logik, trots att behovet finns. Det organisatoriska förtroendet för den organiserade omvärldsbevakningen är ganska svagt, inte minst eftersom det råder oklarhet om vad den ansvarige för funktionen faktiskt ska syssla med.

Transparensen i organisationen uppges på flera håll vara svag, och en av de orsaker som nämns är konflikter och revirstrider mellan analysenheter och mellan analysenheter och övriga verksamheter vilket hämmar en fri och öppen kommunikation. I vilken mån organisationen kontinuerligt kommunicerar sin policy är oklart, men att omvärldsbevakarens effekt på transparensen är liten står klart. Överskådligheten över strukturer och processer är begränsad, och det har den nyinrättade omvärldsbevakningsfunktionen ännu inte kunnat ändra på.

När det gäller kunskapsöverföringen verkar det finnas goda förutsättningar för att relevant information ska kunna nå rätt person vid rätt tillfälle. Intranätet, e-postsystemet och personaltidningen är kanaler som utnyttjas flitigt, och det personliga mötet underlättas av en välbesökt lunchrestaurang i närheten av organisationen. Omvärldsbevakaren skulle kunna förstärka kunskapsöverföringen genom att bli en länk mellan beslutsfattarna och en katalysator i kunskapsöverföringen, men inget tyder på att han har den rollen. Istället har beslutsfattarna vänt sig till sina externa nätverk för att för att skaffa relevant kunskap och information.

Organisationen kännetecknas i *arbetsituationen* av att fastän den organisatoriska kontexten präglas av en viss förändringströtthet och ett politiskt inflytande som upplevs som negativt, är synen på arbetets innehåll harmoniskt. Beslutsfattarna sysslar med verksamhet där tempot är

upptrivet och kraven på kompetens höga, men samtliga verkar befinna sig i en balans mellan upplevda krav och upplevd förmåga. Den organiserade omvärldsbevakningen kan dock knappast vara orsaken till detta eftersom den övervägande uppfattningen om omvärldsbevakarens arbete är att i bästa fall kan den bidra till att ge en allmän förståelse för vad som händer på den politiska och samhällsliga arenan. I den egna arbetssituationen har den liten relevans.

Beträffande beslutsfattarnas motivation kan vi inte se att den organiserade omvärldsbevakningen har haft någon större inverkan. En del faktorer som verkar motiverande nämns, som att bidra till att skapa ett bättre samhälle för alla, men just omvärldsbevakningen förstärker inte motivationen. Vi ska dock vara medvetna om att en organiserad omvärldsbevakningsfunktion just implementerats, och det kommer troligen att dröja innan den får genomslag i organisationen.

Sammanfattningsvis har vi identifierat en svag samordnande logik och transparens, men en hygglig kunskapsöverföring. Beslutsfattarna upplever att krav och förmåga balanserar varandra och eftersom verksamheten betraktas som angelägen är motivationen god. Den organiserade omvärldsbevakningen har en bra bit kvar för att tillföra något av verkligt värde för organisationen.

(3) Den samordnande logiken i den *generella situationen* präglas i denna organisation av dels svårigheter att veta vad den politiska nivån har för ambitioner med verksamheten, dels svårigheten att hålla samman organisationen och samordna verksamheten eftersom ett stort antal medarbetare befinner sig utomlands större delen av tiden. Brist på resurser till verksamheten upplevs som en flaskhals och den politiskt betingade osäkerheten kan komma att bjuda på obehagliga överraskningar. Den organiserade omvärldsbevakningen är inte riktad åt dessa håll och har därför svårt att förstärka den samordnande logiken.

Transparensen mellan beslutsfattarna som är stationerade i Sverige uppges av samtliga vara tillfredsställande. Däremot är transparensen gentemot den utlandsbaserade personalen sämre, beroende på avstånd och tidsskillnader. Överskådligheten över strukturerna i organisationen är hygglig, men eftersom det politiska mandatet inte är helt klargjort blir organisationens policy otydlig. Den organiserade omvärldsbevakningen skulle kunna förse beslutsfattarna med information om hur utfallet av den processen kunde förväntas bli, men så har inte skett. En av beslutsfattarna anser att det saknas ett riktigt informationssystem som kan klargöra beslutsgången och hur informationskanalerna borde se ut. Inte heller här har den organiserade omvärldsbevakningen kunnat inverka positivt på perspektivbildningen.

Kunskapsöverföringen, att relevant kunskap och information når rätt person vid rätt tillfälle, fungerar väl. E-post, Intranätet och personliga möten är kanaler som ofta används, och eftersom organisationen är platt är det lätt att nå kollegor. Kontaktmöjligheterna mot den utlandsbaserade personalen är också goda, men den konkreta överföringen av information hämmas av avståndet. Rollfördelningen i organisationen är relativt klar, vilket är positivt för kunskapsöverföringen. I praktiken har de externa nätverken kommit att få en större roll i perspektivbildningen än den organiserade omvärldsbevakningen, vilket stöds uttalanden som: "...jag använder mig av mina egna [nätverk] i mycket högre utsträckning än nå'nting annat, va."

Organisationen kännetecknas i *arbetsituationen* av att synen på arbetsinnehållet är ganska orolig. Osäkerheten inför framtiden, en omfattande arbetsbörda och otillräckliga resurser är bidragande orsaker. Huvudsakligen befinner sig dock de flesta i en balans mellan upplevd

förmåga och upplevda krav. Den organiserade omvärldsbevakningen har i arbetsinnehållet blivit ett verktyg i informationshanteringen eftersom flera beslutsfattare uppger att de använder den informationen parallellt med den som kommer från det egna nätverket för att skapa sig en mer komplett bild av de frågekomplex de arbetar med.

Beträffande beslutsfattarnas motivation kan vi inte se att den organiserade omvärldsbevakningen har haft någon större inverkan. Beslutsfattarna är främst motiverade av faktorer som rör de problem organisationen står inför, och omvärldsbevakningsfunktionen har inte förmått att lyfta fram andra motiverande faktorer i handlingsmiljön. Att det i denna organisation inte finns en enskild beslutsfattare som övergripande ansvarar för omvärldsbevakningen kan ha betydelse för beslutsfattarnas perspektivbildning.

Sammanfattningsvis spelar den organiserade omvärldsbevakningen en underordnad roll i beslutsfattarnas perspektivbildning. Den blir i allmänhet ett komplement till den övriga information som används i beslutsfattandet, och i bästa fall kan den ge idéer som bekräftas av det egna nätverket.

(4) Den här organisationen utmärker sig i den *generella situationen* av en god samordnande logik och verksamheten flyter på bra i de olika delarna av organisationen. Det är svårt att se var det finns trögheter och problem i verksamhetens mål och struktur. Verksamheten är förhållandevis förutsägbar men det kan dyka upp nya direktiv och inriktningar som kan störa den gängse arbetsgången något. Organisationen arbetar mot flera departement och samarbetet fungerar tillfredställande med vissa undantag. Den samordnade logiken är alltså på det hela taget god och inga större flaskhalsar kan identifieras. Vi har svårt att se att den organiserade omvärldsbevakningen i någon större grad har bidragit till det goda flytet i verksamheten. Bara det faktum att flera beslutsfattare inte vet vad omvärldsbevakaren sysslar med talar sitt tydliga språk. Men den höga graden av specialisering i organisationen gör att det kan uppstå blinda fläckar mellan sakenheterna där omvärldsbevakaren framöver kan fylla en funktion. Så har dock ännu inte skett.

Transparensen inom organisationen är god, det förstår vi efter att ha samtalat med i stort sett hela ledningsgruppen. Att organisationen har en god genomskinlighet är något som värderas högt hos beslutsfattarna. Det är endast den administrativa chefen som anser sig se brister i transparensen ibland. Samtliga anser att de kan kommunicera fritt och öppet inom organisationen, vars högste chef kommunicerar organisationens policy på ett tydligt sätt. Vi har svårt att se att den organiserade omvärldsbevakningen har förstärkt transparensen. Att den håller så hög kvalitet måste snarare tillskrivas den högste chefens ledarskap.

Kunskapsöverföringen inom organisationen är under utveckling. Många anser att den fungerar tillfredställande medan andra ser brister. Informationen sprids internt via PM och genom personaltidningar och skrifter. Organisationen saknar ett intranät vilket dock är under utveckling. Med ett sådant anser de flesta att kunskapsöverföringen skulle öka ytterligare även om dagens strukturer fungerar bra. Organisationens praktiska utformning underlättar kunskapsöverföringen genom det stora fika- och lunchrum som finns mitt i organisationens centrum vilket är en naturlig samlingsplats för personalen. Den organiserade omvärldsbevakningen stödjer kunskapsöverföringen med relevant information dels via e-postsystemet, dels via personaltidningar. Den stöds även vidare av de olika sökverktyg som organisationen har vad gäller omvärldsbevakning ur ett mera metodologiskt perspektiv. I detta avseende, att underlätta kunskapsöverföringen, har omvärldsbevakaren bidragit positivt.

Arbetsituationen i organisationen är förhållandevis harmonisk. Det går visserligen att se vissa avvikelser men på det stora hela anser beslutsfattarna att de upplevda kraven och den upplevda förmågan balanserar varandra. Beslutsfattarnas målsättningar är konsistenta med den arbetsituation som de befinner sig i. Här är det svårt att se hur den organiserade omvärldsbevakningen har påverkat situationen. Vissa hävdar dock att arbetsituationen har underlättats på grund av omvärldsbevakarens information. Omvärldsinformationen kan också öka kraven på beslutsfattarna. Vi kan dock se att omvärldsbevakarens rutin och erfarenhet är något som de andra beslutsfattarna värdesätter inom den här organisationen, även om det är oklart hur detta konkret inverkar på arbetets innehåll.

När det gäller motivationen i arbetsituationen har vi inte lyssnat till några utsagor om hur den organiserade omvärldsbevakningen lett till att motivationen eller friheten att ta initiativ har förstärkts. En organiserad omvärldsbevakning som tar fram strategisk information och täpper till blinda fläckar vid rätt tidpunkt kan ge den knuff och det självförtroende som behövs för att skapa både motivation och mod att ta initiativ. De egenskaperna har dock inte omvärldsbevakningen i den här organisationen.

Sammanfattningsvis bidrar den organiserade omvärldsbevakningen i viss mån till att förstärka kunskapsöverföringen. Det är svårare att se någon påverkan vad avser transparensen och den samordnande logiken, och detta gäller även i arbetsituationen vad gäller arbetets innehåll och motivation. Den organiserade omvärldsbevakningen varken stödjer eller kväver verksamheten, och tyvärr verkar omvärldsbevakaren göra just det som en av beslutsfattarna varnade för, hans verksamhet "lever ett fritt svävande liv...". Vad vi har uppfattat är att beslutsfattarna efterlyser ett förtydligande av omvärldsbevakarens roll och uppdrag. Funktionen verkar behöva förankras i organisationen och få en tydligt definierad roll. Om så sker kan det finnas goda möjligheter att utveckla en slagkraftig organiserad omvärldsbevakning.

(5) När det gäller den samordnande logiken i den *generella situationen* kan vi inte se några avgörande flaskhalsar och verksamheten är förhållandevis förutsägbar. Alltså är den samordnande logiken inom organisationen tillfredställande med undantag av konflikten mellan offentligt och privat, och det faktum att alla i personalen inte drar åt samma håll. Trots att organisationen både har ett ansvar gentemot staten och mot näringslivet, upplevs inte det som något större problem. Här är det snarare så att vissa beslutsfattare ser näringslivet som en besvärligare ägare då den gruppen är mer disparat än vad den statliga ägaren är. Den organiserade omvärldsbevakningen tillför en del i det allmänna beslutsunderlaget, men den har ännu inte den kraft som krävs för att förstärka den samordnande logiken. Men bilden är som nämnts splittrad. En högt uppsatt beslutsfattare menar att han endast använder informationen från den organiserade omvärldsbevakningen till samtalsämnen under middagar medan en annan knyter stora förhoppningar till den.

Transparensen inom organisationen kan beskrivas som både bra och dålig. Beslutsfattarna anser att transparensen inom varje enhet är god men att den övergripande transparensen kan bli bättre. Beslutsfattarna har stort förtroende för VD och hans roll som skapare av organisationens policy. Policyn kommuniceras nedåt i organisationen på ett lättöverskådligt sätt. Den organiserade omvärldsbevakningens roll beträffande transparensen är oklar. Vi kan inte påvisa någon positiv inverkan utifrån intervjuresultaten.

Kunskapsöverföringen i organisationen fungerar bra utifrån det vi sett. De medel som används för kunskapsöverföring är intranät, e-post, telefonsamtal och personliga möten. Beslutsfattarna anser att de får den information de behöver och att den är relevant. Den

organiserade omvärldsbevakningen hjälper här i viss mån till att sprida informationen och på det sättet öka kunskapsöverföringen. För alla beslutsfattare utom en uppges omvärldsinformation från den organiserade omvärldsbevakningen vara viktig. Den beslutsfattare som sticker ut menar att hans ledarskap och strategi inte behöver så mycket analys utan det är viktigare med handlingskraft och genomförande.

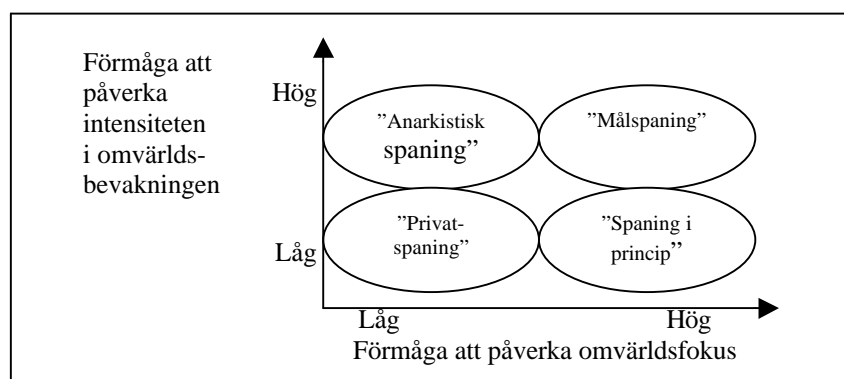
Arbetsituationens innehåll kännetecknas av att tempot och förändringstakten i organisationen är hög. Samtliga respondenter i organisationen verkar ha bra koll på de krav som finns på dem och de har förmåga att lösa arbetsuppgifterna. I den mån problem uppstår verkar de vara orsakade av organisatoriska problem snarare än av bristande kompetens. Den organiserade omvärldsbevakningen, som beskrivs som en del i det totala informationsflödet, verkar i viss mån stärka beslutsfattarnas förmåga att klara sina arbetsuppgifter, men inflytandet är inte särskilt kraftfullt.

Motivationen i arbetsituationen hos beslutsfattarna är inte präglad av den organiserade omvärldsbevakningen utan snarare av den spontana omvärldsbevakning som de utför själva i sin arbetsituation. Friheten att ta initiativ verkar vara stor, men inte heller det kan tillskrivas den organiserade omvärldsbevakningen.

Sammanfattningsvis har vi haft svårt att göra oss en enhetlig bild av den organiserade omvärldsbevakningens inverkan på beslutsfattarnas perspektiv. Både avståndstagande och stora förhoppningar är knutna till funktionen, som ännu inte funnit sin form. Det huvudsakliga intrycket är att de beslutsfattare som är positiva säger att omvärldsbevakaren *kommer att hjälpa* snarare än *hjälper*, vilket antyder att det finns en potential i den organiserade omvärldsbevakningen. Hittills är de konkreta resultaten dock otydliga.

6.2 Analys på organisationsnivå

Vi för nu upp analysen från individnivå till organisationsnivå, och för att göra den mer överskådlig återknyter vi till fyrfältstabellen som vi återgav ovan.



I organisation (1) har den organiserade omvärldsbevakningen blivit till en preceptuell kraft i både den generella situationen och i arbetsituationen, dock mindre påtagligt i den senare. Detta har medfört att medlemmarnas fokus i perspektivbildningen har skärpts, liksom intensiteten. Omvärldsbevakaren har etablerat en miljö i organisationen som lyft den samordnande logiken och kunskapsöverföringen, liksom innehållet och i viss mån motivationen hos medlemmarna. Den typ av spaning den organiserade omvärldsbevakningen bidragit till att skapa anser vi är, med Hamrefors vokabulär, *målspaning*.

I organisation (2) har vi identifierat en svag samordnande logik och bristande transparens men en tillfredsställande kunskapsöverföring i den generella situationen, vilket innebär en låg påverkan på omvärldsfokus. I arbetssituationen är synen på arbetets innehåll harmonisk och det finns motiverande faktorer som påverkar intensiteten i omvärldsbevakningen vilket betyder en relativt hög intensitet i omvärldsbevakningen. Omvärldsbevakarens nyinrättade tjänst och de oklara uppgifterna innebär att den organiserade omvärldsbevakningen inte förmår lyfta organisationen ur en *anarkistisk spaning*.

I organisation (3) har vi sett hur i den generella situationen den samordnande logiken belastas av såväl politisk osäkerhet som resursbrist. Transparensen och kunskapsöverföringen fungerar bättre, men den splittrade organisationen försvårar väl fungerande processer i organisationens generella struktur. Arbetssituationen kännetecknas av osäkerhet inför framtiden, en omfattande arbetsbörda och otillräckliga resurser samt motiverande faktorer som främst rör organisationens överlevnad. Inte heller i denna organisation har den organiserade omvärldsbevakningen lyckats lyfta organisationen ur *anarkistisk spaning*.

Organisation nummer (4) utmärker sig genom en väl fungerande samordnande logik, en god transparens och en tillfredsställande kunskapsöverföring. Den generella situationen medför därför en hög förmåga att påverka medlemmarnas omvärldsfokus. Som vi har diskuterat ovan har dock omvärldsbevakaren inte i någon högre grad bidragit till detta. Vad gäller arbetssituationen är det en harmonisk bild som träder fram, både beträffande arbetets innehåll och motivation. Att den omvärldsbevakning som bedrivs av de enskilda medlemmarna liknar *målspaning* tillskriver vi inte den nyinrättade organiserade omvärldsbevakningen.

I organisation (5) belastas den samordnande logiken av viss splittring i personalen och konflikten mellan offentligt och privat, men är på det hela taget god. Transparensen beskrivs som i stort tillfredsställande och kunskapsöverföringen i organisationen fungerar bra. Detta antyder att organisationen har en ganska hög förmåga att påverka fokuset i omvärldsbevakningen. Arbetssituationen präglas av ett väl fungerande innehåll och god motivation, vilket innebär att det dominerande spaningsbeteendet i organisationen är *målspaning* med inslag av *anarkistisk spaning*. Den organiserade omvärldsbevakningen, som just har etablerats, har vad vi kunnat se fört spaningsbeteendet i varken den ena eller andra riktningen.

6.3 Analys utifrån den teoretiska referensramen

Vi ska nu, sist i detta kapitel, utifrån den teoretiska referensramen diskutera varför den organiserade omvärldsbevakningen har svårigheter att påverka beslutsfattarnas perspektiv. Vi återvänder då till den samordnande logiken, transparensen och kunskapsöverföringen samt innehåll och motivation, och analyserar materialet utifrån resultaten hos var och en av dessa delar. Vi låter i huvudsak kognitiv teori förklara resultaten, men använder övriga teoretiska ansatser då vi bedömer att de tillför ytterligare insikter i varför respondenterna svarat på ett visst sätt. Vi koncentrerar oss i huvudsak på mottagarna av informationen, beslutsfattarna, men ger också en vink om på vilka sätt omvärldsbevakaren kan ha begränsat kommunikationen.

Samordnande logik. I de fall där den organiserade omvärldsbevakningen har haft svårigheter att förstärka den samordnande logiken kan detta bero på att människor tar sin utgångspunkt i tidigare erfarenheter när de bedömer en företeelse eller sannolikheten för att något ska hända. Vi fortsätter alltså att göra det vi gjort förut, oavsett om vi får ny information som antyder att det vi tidigare gjort varit felaktigt eller irrationellt. När omvärldsbevakaren i en organisation

förmedlar information som kan hjälpa beslutsfattarna att hantera politisk osäkerhet, överraskningsmoment i verksamheten eller flaskhalsar i produktionen fortsätter beslutsfattarna att hantera den svaga samordnande logiken i organisationen på samma sätt som innan. Likaså tolkar man okända företeelser och söker lösningar till problem i det redan välbekanta och i lösningar som fungerat tidigare. Om resursbrist, konflikter mellan medlemmar eller oklara händelseförlopp i organisationen försämrar den samordnande logiken kommer beslutsfattarna att försöka åtgärda problemen på samma sätt som förra gången, istället för att ta till sig omvärldsbevakarens information, vilken kan förbättra flytet i processerna. Därmed blir den kognitiva begränsningen till ett reellt hinder i verksamheten. Vad beträffar avsändarens, omvärldsbevakarens, inflytande på hur informationen tas emot så vet vi att ord kan betyda olika saker för olika personer. Utbildning och kulturell bakgrund liksom den profession vi tillhör påverkar vårt sätt att använda språket, vilket kan bli till ett reellt hinder i kommunikationen mellan omvärldsbevakare och beslutsfattare.

En kompletterande förklaring till oförmågan att förstärka den samordnande logiken kan återfinnas i teorin om begränsad rationalitet. Människor har stora svårigheter att bedöma all relevant information. Simon menar att beslutsfattarens information om sin omgivning inte ens är en approximering av den verkliga omgivningen. Istället för att välja det mest rationella alternativet väljer vi alltså det alternativ som tillfredsställer våra önsknings- och preferenser. Det innebär att när omvärldsbevakaren förmedlar information som till exempel reder ut vilka politiska beslut som är på väg att fattas och vilka konsekvenser dessa kommer att få för organisationen så tas inte informationen i beaktande. Den drunknar istället i floden av information som dagligen möter beslutsfattarna. Den information som istället snappas upp är sådan som individen upplever sig behöva utifrån sitt (snäva) perspektiv.

Transparens. Flera beslutsfattare har berättat hur olika faktorer i organisationerna har försämrat transparensen. Konflikter mellan enskilda individer och mellan avdelningar, splittrade organisationer och att vissa beslutsfattare befinner sig i organisationernas periferi har försämrat transparensen. Vilka kan orsakerna vara till att den organiserade omvärldsbevakningen inte har förstärkt transparensen i dessa fall? Människor väljer i första hand att ta till sig information som bekräftar de antaganden de redan gjort, och information som strider mot dessa antaganden är ofta svår att acceptera och använda. När omvärldsbevakaren i en organisation förmedlar information som kan hjälpa beslutsfattarna att få en överblick över strukturerna i och omkring organisationen blir mottagandet ofta svårt. Beslutsfattarna kan ha vant sig vid den rådande ordningen och utvecklade strategier för att hantera den svaga transparensen, och ny information blir ett störningsmoment snarare än en möjlighet till förbättring.

En kompletterande förklaring till varför den organiserade omvärldsbevakningen i flera fall inte har förstärkt transparensen kan vi hämta från tanken att en organisation är en arena för konkurrerande intressen. Transparens handlar om genomsynlighet, att individer och avdelningar inom sig och sinsemellan kan kommunicera fritt och öppet i alla typer av frågor. För den som försöker bygga en koalition för att främja sina egna intressen, av makt, trygghet, pengar, etc., blir det väsentligt att göra beslutsprocesserna och strukturerna så oöverskådliga som möjligt. Därmed blir andra medlemmars insatser och positioner otydliga, och koalitionsbyggandet kan få pågå ostört.

Kunskapsöverföring. Kunskapsöverföringen i organisationerna präglas ofta av att det finns fungerande tekniska hjälpmedel som används på ett effektivt sätt, men det personliga mötet människor emellan och utbytet av information är inte alltid optimalt. Vilken förklaring kan det finnas till att den organiserade omvärldsbevakningen inte stimulerat kunskapsöverföringen

i de fall där den är begränsad? Den selektiva perceptionen leder individer att höra det de vill höra och se det de förväntar sig. Deras personliga behov, motivation, förväntningar och värderingar styr uppmärksamheten mot det som intresserar, och motiverar dem att leta efter bestämda innebörder i mottagen information. Därmed passerar sådan information, som stimulerar och uppmuntrar till möten mellan människor där meningsfull information kan utbytas, och som klargör rollfördelningen och skapar säkerhet i relationerna mellan medlemmarna, obemärkt förbi. Ett typiskt exempel på den effekt den selektiva perceptionen får på kunskapsöverföringen är att beslutsfattarna vänder sig till sina informella nätverk istället för till omvärldsbevakaren. Nätverken erbjuder en bekräftelse på det man redan vet, i motsats till omvärldsbevakarens information, som kan hota de föreställningar och perspektiv man har på handlingsmiljön. Resultatet är att man får ”mer av samma” när man skulle ha behövt ”mer av annat”. Ett annat exempel på den selektiva perceptionens inflytande är att beslutsfattarna avfärdar informationen och menar att den är för abstrakt eller för grundläggande.

En kompletterande förklaring kan ges utifrån ett maktperspektiv eftersom kontroll över information och kunskap ger makt. Med tillgång till strategisk information kan man lätt främja sina personliga intressen på andra organisationsmedlemmars bekostnad. Den organiserade omvärldsbevakningen kan bli ett hot mot en maktposition som en enskild beslutsfattare byggt upp under en lång tid, och som förutsätter att flödet av information mellan medlemmarna är begränsat. Om det flödet plötsligt skulle öka med följden att fler beslutsfattare får tillgång till samma information rycks maktbasen undan. Den naturliga reaktionen blir här att motarbeta en förstärkt kunskapsöverföring.

Innehåll. Flertalet beslutsfattare har haft en förhållandevis harmonisk syn på arbetets innehåll, det vill säga arbetsuppgifter, de verktyg som står till buds i utförandet av uppgifterna, verksamhetens mål och balansen mellan kompetenskrav och upplevd förmåga. Likväl har vi undersökt en organisation där beslutsfattarna anser att innehållet belastas av osäkerhet inför framtiden, en omfattande arbetsbörda och otillräckliga resurser. Gemensamt för samtliga beslutsfattare är att den organiserade omvärldsbevakningen haft liten eller ingen inverkan på arbetets innehåll. Vad kan detta bero på? I en situation där den organiserade omvärldsbevakningen förmedlar information som klargör verksamhetens mål, ger nya verktyg för att utföra uppgifterna eller bidrar till en ökad kompetens verkar informationen ha passerat beslutsfattarna utan att den uppmärksammas. En förklaring till detta ligger i att individer har problem att uppmärksamma och minnas sådan information som avviker från deras kognitiva schemata. Ett kognitivt schema underlättar människors informationsbearbetning men har samtidigt den nackdelen att sådan information som faller utanför ett existerande schema inte behandlas.

En kompletterande förklaring till att den organiserade omvärldsbevakningen haft svårt att förstärka beslutsfattarnas upplevelse av arbetets innehåll kan vi hämta från teorin om förändringsobenägenhet. Den information som bär med sig nya tankar om hur organisationen bör fungera betraktas med skepsis och avståndstagande från individer som grundar sig i att dessa försöker försvara något som är välkänt och som man anser är rätt och riktigt. Motstånd mot förändringar eller väntade förändringar är därmed en rationell reaktion mot att det psykologiska kontraktet mellan organisation och individ bryts, mot att enskilda ställs inför krav på ny kunskap och kompetens eller att man omorganiserar ett stabilt mönster av makt och inflytande

Motivation Inte i något fall har den organiserade omvärldsbevakningen bidragit till att förstärka beslutsfattarnas motivation. Det förekommer flera utsagor om faktorer i

handlingsmiljön som verkar motiverande, exempelvis tanken att beslutsfattaren kan bidra till att skapa ett bättre samhälle för alla, och olika problem organisationen står inför, men det går inte att knyta dessa till omvärldsbevakningsfunktionen. Den kognitiva teorin kan bidra till att klargöra varför den organiserade omvärldsbevakningen har fått så dåligt genomslag hos beslutsfattarnas motivation. Hur en mottagare tar emot ett budskap är till stor del beroende på dennes syn på avsändaren. Om deras relationer tidigare präglats av bristande förtroende där mottagaren tvivlar på att det som sägs är sant och korrekt, eller om det finns orsak att tro att information undanhålls eller förvrängs kommer avsändarens inverkan på perspektiven att bli liten. Detta gäller i synnerhet om omvärldsbevakarens information syftar till att påverka något så personligt som en individs motivation.

En kompletterande förklaring till varför beslutsfattare kan ha svårt att ta till sig information vars syfte är att förstärka motivationen kan vi hämta utifrån avsnittet informations-spridning och lärande. En omvärldsbevakare som har till uppgift att förmedla relevant information till beslutsfattare med mycket specialiserade uppgifter kan uppleva att sändare och mottagare talar förbi varandra; graden av specialisering kan i många fall försvåra spridningen av kunskap. Spridningen inom ett kunskapsområde fungerar oftast bra, men när information ska spridas från ett kunskapsområde, omvärldsbevakarens, till ett annat, beslutsfattarens, riskerar spridningen att försvagas eftersom individerna har svårt att förstå varandra på grund av det särspråk som utvecklats i takt med specialiseringen.

7 SLUTSATSER

Vi väntade oss när vi inledde undersökningen att få lyssna till beslutsfattares berättelser om hur omvärldsbevakningen pekat på blinda fläckar i deras perspektiv och öppnat deras ögon för aspekter i deras handlingsmiljö som de tidigare inte varit medvetna om. Omvärldsbevakningens syfte är ju att åstadkomma förändrade perspektiv hos individerna som verkar i organisationen, så att organisationsmedlemmarna skapar en gemensam, subjektiv, syn på den verklighet de befinner sig i och verkar i. Poängen är alltså att omvärldsbevakaren ska ”täppa till hålen i schweizerosten” och överbrygga de snäva perspektiv och den likformighet som kan bli fallet när de enskilda individerna i organisationen bedriver sin spontana omvärldsbevakning.

Men när vi nu summerar undersökningens resultat och redogör för våra slutsatser kan vi konstatera att den organiserade omvärldsbevakningen i flera av de undersökta organisationerna inte alls har den funktionen. Den organiserade omvärldsbevakningen har helt enkelt inte den inverkan på beslutsfattarnas perspektiv som vi trodde. Emellertid är det helt klart att den organiserade omvärldsbevakningen för vissa innebär att det finns en stomme av relevant och trovärdig information inom organisationen, vilket medför att såväl den generella situationen som arbetssituationen förstärks.

Men det stora flertalet beslutsfattare har som sagt inte den uppfattningen. Tvärtom visar intervjuvaren att den organiserade omvärldsbevakningen har liten eller ingen inverkan på det reella beslutsfattandet och på perspektiven av omvärlden. Syftet med undersökningen är att ”...påvisa hur den organiserade omvärldsbevakningen inverkar på beslutsfattarnas perspektivbildning av omvärlden.” Alltså redovisar vi våra slutsatser av undersökningens resultat utifrån perspektivbildningens fem beståndsdelar.

*I endast en organisation har vi kunnat se att den organiserade omvärldsbevakningen har förstärkt den **samordnande logiken** hos beslutsfattarna. I övriga organisationer kan man i bästa fall se att omvärldsbevakningsfunktionen har uppmärksamats av beslutsfattarna, men den förändrar inte deras perspektiv.*

*Inte i något fall har den organiserade omvärldsbevakningen bidragit till att förstärka **transparensen**, **genomskinligheten**, i organisationerna, trots ett i flera fall uttalat behov.*

*Den organiserade omvärldsbevakningens inverkan på **kunskapsöverföringen** är relativt de övriga faktorerna stor, men bara i ett fall verkar funktionen påverka beslutsfattarna på ett påtagligt sätt.*

*Arbetets **innehåll** har påverkats i positiv riktning i två fall, men precis som tidigare är tendensen inte särskilt tydlig.*

*På samma sätt som i fallet med transparensen har omvärldsbevakningsfunktionen inte tillfört information som skapat **motivation** i arbetssituationen.*

Slutsatserna av den organiserade omvärldsbevakningens inverkan på beslutsfattarnas perspektivbildning är, som vi kan se, att inverkan är ganska svag. I analyskapitlet har vi utifrån olika teoretiska ansatser diskuterat vilka orsaker det kan finnas till att vi fått dessa svar. Vi ska här redogöra för de orsaker som utifrån teorin har störst förklaringskraft.

- *Den organiserade omvärldsbevakningen befinner sig för långt från beslutsfattarnas handlingsmiljö.*
Det övervägande intrycket av den organiserade omvärldsbevakningen är att det upplevda avståndet mellan omvärldsbevakare och beslutsfattare många gånger är stort, även om det fysiska avståndet är försumbart. Detta leder till misstro och en oklar och förvirrad rollfördelning, och ytterst till att funktionen får svårt att förstärka perspektivbildningen. Detta får till följd att
- *Informationen från den organiserade omvärldsbevakningen är för abstrakt.*
Beslutsfattarna antyder alltså ofta att de och omvärldsbevakaren lever i skilda världar, där kontakterna därmed blir sporadiska och ytliga. Resultatet blir att den organiserade omvärldsbevakningen inte anses ha en produkt som är relevant i den handlingsmiljö beslutsfattaren befinner sig i. Mottagarens selektiva uppfattning, i det här fallet dennes behov av att skydda de föreställningar om omvärlden man har, kan leda till att man bortser från den information som egentligen skulle kunna komma åt organisationens blinda fläckar, vilket leder till att
- *Beslutsfattarna vänder sig till de egna nätverken.*
En tydlig tendens hos beslutsfattarna är att de vänder sig till sina externa nätverk när de vill ha information. Detta motiveras ofta med att nätverken erbjuder lättillgänglig och relevant information. Kognitiv teori förklarar detta, att beslutsfattarna vänder sig till sina informella nätverk istället för till omvärldsbevakaren, på följande sätt: nätverken erbjuder en bekräftelse på det man redan vet, i motsats till omvärldsbevakarens information, som kan hota de föreställningar och perspektiv man har på handlingsmiljön. Resultatet är att man får ”mer av samma” när man skulle ha behövt ”mer av annat”.

Vi ska återknyta till modellen i avsnitt 6.2 Analys på organisationsnivå. En av uppsatsens frågeställningar är om en effektiv organiserad omvärldsbevakning är beroende av en effektiv spontan omvärldsbevakning. Frågan är alltså vilken miljö en organiserad omvärldsbevakning kan fungera i.

Vår analys med hjälp av modellen visar ett samband mellan ”målspaning” och en effektiv organiserad omvärldsbevakning, vilket förstärks både när vi ser på några av slutsatserna ovan och när vi reflekterar över modellen i avsnitt 4.2 I de fall där den spontana omvärldsbevakningen liknar målspaning är omvärldsbevakningsfunktionen nyinrättad, vilket innebär att funktionen knappast nått full styrka. Det kan förklara varför den organiserade omvärldsbevakningen inte inverkar starkare på beslutsfattarnas perspektiv än vad som är fallet, såsom är fallet med organisationerna fyra och delvis fem.

Det är alltså högst sannolikt att en effektiv organiserad omvärldsbevakning förutsätter en fungerande spontan omvärldsbevakning, det vill säga att det i organisationen finns en fungerande generell situation och en harmonisk arbetssituation, vilket optimerar beslutsfattarnas fokus och ger en hög intensitet i spaningen. Sambandet illustreras i figur 13:

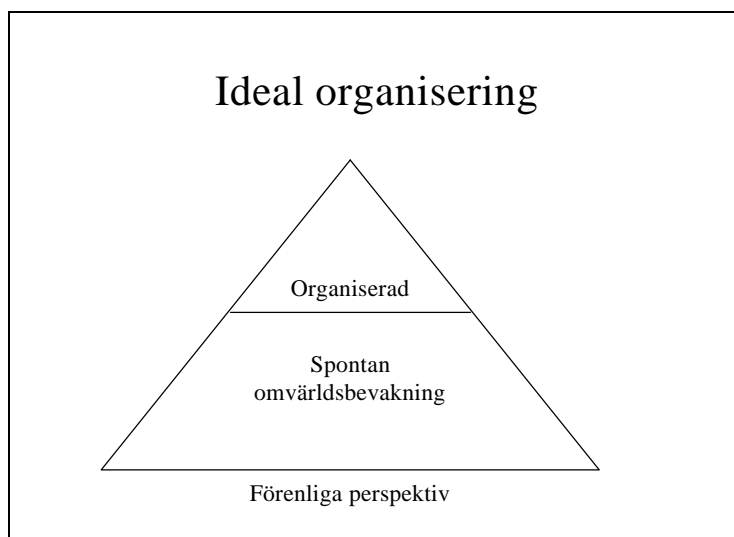


Fig. 13 Ideal organisering av omvärldsbevakningsfunktionen.⁷⁰

Här är den organiserade omvärldsbevakningen ett komplement till en fungerande spontan omvärldsbevakning.

Övriga iakttagelser:

För att omvärldsbevakningen ska bli framgångsrik krävs ett organisatoriskt förtroende för den ansvarige för omvärldsbevakningen. Organisationen har i allmänhet höga krav och förväntningar på omvärldsbevakaren vilket understryks av följande citat:

”...du kan ju inte sätta nå'n som ingen vill ha...för och va' omvärldsbevakare, du vet att där måste man ju sätta nå'n som är (...) duktig...och (...) eftertraktad”.

Den organiserade omvärldsbevakningen bör vara styrd av efterfrågan snarare än utbudstryck för att vara effektiv. Det innebär att systemet måste vara utformat på så sätt att medlemmarna uppmuntras att dra ut information, i motsats till en situation där de blir överösta av information utan att det föreligger något upplevt behov.

⁷⁰ Modellen ingår i en serie illustrationer skapade av Hamrefors

* 8 KRITISK GRANSKNING

I detta kapitel gör vi en kritisk granskning av uppsatsen och diskuterar validitet, reliabilitet och liknande frågor. Avsikten är att redogöra för en del av våra överväganden och öppet redovisa de svagheter som kan finnas i delar av uppsatsen.

8.1 Val av problem och syfte

Bakom vårt val av forskningsfråga låg en nyfikenhet på företeelsen omvärldsbevakning och dess tillämpning i organisationer. När vi började vända på stenarna insåg vi att en problematisering av företeelsen som sådan eller utformningen av organiserad omvärldsbevakning i offentliga organisationer inte skulle bli särskilt spännande. Alltså fick vi tänka i andra banor angående syftet och kom till slutsatsen att den faktor som är mest relevant att undersöka är utfallet, effekten av omvärldsbevakningen. Just här ligger en av svårigheterna i uppsatsen, två världar möts. Omvärldsbevakning, Business Intelligence eller vad man väljer att kalla det förespråkas entusiastiskt av praktiker som vill stärka effektiviteten och konkurrenskraften i sina organisationer. Mot det perspektivet står en analysram där flera akademiska discipliner möts, vilka alla bidrar till att värdera utfallet av omvärldsbevakningen. Risken man som forskare löper är att skriva två uppsatser, eftersom kopplingarna mellan de två fälten i princip saknas i både litteratur och bland praktiker.

När vi formulerade syftet var vi inte medvetna om detta faktum, men efterhand har vi förstått hur det ligger till och försökt att efter bästa förmåga anpassa oss till detta förhållande. Förhoppningsvis upplever läsaren att uppsatsen är hyggligt konsistent.

8.2 Val av metod

I valet mellan en kvantitativ metod, där vi kunde ha genomfört någon form av standardiserad intervju eller enkätstudie, och en kvalitativ metod framstod det senare alternativet som mer fruktbart. En kvantitativ undersökning hade visserligen gjort det möjligt att göra generaliseringar men vårt syfte ställer ganska höga krav på metodvalet. Hur lämplig var då vår egen metod för att uppfylla syftet? Det huvudsakliga inslaget i metoden är ju en intervju, eller snarare en dialog, som visade sig ge en ganska omfattande datamängd. Den datamängden, sedd genom analysens ”ögon”, gav ett scenario som ganska enkelt kunde analyseras utifrån vår teoretiska referensram. Eftersom vi har fått svar på de frågor vi ställde och kunnat förklara varför vi fått dessa svar anser vi att metoden fungerade tillfredsställande. Till sist ett par ord om det schema vi använder i analysen av datamängden. Analysenschema är en sträng domare som ställer höga krav på den organiserade omvärldsbevakningen. Men syftet med schemat var inte att platta till vare sig någon individ eller funktion. Syftet var istället att lyfta fram flera områden i individernas handlingsmiljö där omvärldsbevakningen kan ha en inverkan och därmed försöka ge en mer omfattande bild av omvärldsbevakningens inverkan på perspektivbildningen, vilket vi tror att det har gjort.

Analysenschema blir i denna uppsats de ”glasögon” genom vilka vi ser beslutsfattarnas perspektiv. Om Hamrefors modell på ett bra sätt visar vad som formar perspektiven hos individer kan man föra en vidare diskussion omkring. I vår uppsats har vi valt att använda modellen eftersom det såvitt vi kan se är det bästa sättet att åskådliggöra perspektivbildningen hos beslutsfattarna.

8.2.1 Intersubjektivitet

Perspektivdialogens intersubjektivitet måste nog betraktas som godtagbar, eftersom den innehåller frågor som vem som helst kan upprepa. En annan datainsamlare kan ställa samma frågor och förvänta sig liknande svar. Även om man inte vill upprepa frågorna kan man lätt inse att frågemodellen givit upphov till de insamlade data. De kommentarer och följdfrågor som ställs i anslutning till dialogen är inte nedtecknade i själva modellen, men principen som ska styra dessa är tydligt angiven.

8.2.2 Validitet och reliabilitet

Eneroth argumenterar för att validitetsfrågan är utan relevans i den kvalitativa undersökningen genom att ställa frågan om jag hos företeelsen mäter vad jag avsett att mäta utifrån min teori. Hans svar är att frågan är ointressant eftersom vi i den här typen av undersökning saknar ett färdigt begrepp. I den kvalitativa metoden blir validitetsproblemet ett skenproblem. En sådan lösning på problemet är visserligen attraktiv, men blir i praktiken något förenklad. Vi måste ju trots allt ställa frågor i intervjuerna som får respondenterna att berätta om hur den organiserade omvärldsbevakningen inverkat på deras perspektivbildning. Om uppsättningen med frågor misslyckas med detta är validiteten låg, alltså är frågan relevant fastän vi genomför en kvalitativ undersökning. Vår uppfattning om validiteten i den här undersökningen är att vi visserligen ställde rätt frågor, men vi borde ha betonat och diskuterat omvärldsbevakningsfrågan mer än vi gjorde. Vi fick en datamängd som visserligen besvarade vår fråga, men den blev inte så omfattande som vi hoppats. I det stora hela är vi dock nöjda med validiteten

Vad gäller reliabilitetsproblemet är saken något mera komplicerad. Med reliabilitet avses ju ett mätinstruments förmåga att på samma "offer" ge exakt samma utslag oavsett vem som utför mätningarna. Men i den kvalitativa metoden används inga mätinstrument eftersom syftet inte är att mäta kvantiteten av en viss kvalitet hos en företeelse utan tvärtom upptäcka en eller flera kvaliteter. Därför existerar inte reliabilitetsproblemet i samma bemärkelse som hos den kvantitativa metoden. Eneroth går så långt som till att säga att låg reliabilitet är något önskvärt, men han menar också att det ställs tre andra krav på forskaren, vilka har anknytning till reliabilitetsproblemet; att utnyttja metodens mångtydighet medvetet, att utnyttja samspelet mellan användare och metod medvetet samt att garantera ett nödvändigt minimum av intersubjektivitet genom att för andra möjliggöra inlevelse i metoden och dess resultat.⁷¹ Vi ska inte närmare gå in på de tre punkterna, utan vi nöjer oss med att konstatera att vi i vår undersökning nått ett hyggligt resultat på samtliga punkter.

8.3 Undersökningens praktiska uppläggning

Här diskuteras de frågor som behandlas i kapitel 3.4 ovan.

8.3.1 Val av population

Den typen av undersökning vi gjort ställer inga större krav på de objekt man studerar. Det är naturligtvis en förutsättning att man ägnar sig åt organiserad omvärldsbevakning men förutom det hade vi kunnat ägna oss åt i princip vilka organisationer som helst. Vi har redan diskuterat urvalet av organisationer i metodkapitlet så vi ska inte fördjupa oss i det, men i valet mellan

⁷¹ Eneroth 1984, s. 59 ff.

offentligt och privat valde vi den sfär som upplevs som mest relevant utifrån utbildningens profil, men vi skulle lika gärna kunna gjort tvärtom. I valet mellan verksamhetsområden valde vi närings- och tillväxtpolitik utifrån ett intresse. Vi har alltså inga illusioner om att dessa organisationer ska vara särskilt värdefulla att studera eller särskilt representativa. Vi är kort och gott intresserade av dem.

8.3.2 Frågornas utformning

I perspektivdialogen finns inbyggt föreställningen att en respondent inte bara ska rapa upp givna svar på de frågor man ställer. Istället är förhoppningen att den ska stimulera till reflektion över de perspektiv som påverkar den handlingsmiljö man vistas i, alltså är syftet att lyfta upp den djupare liggande kunskapen. Mot denna frågemall kan man anföra följande synpunkter:

- Svårigheten att komma över information om hur den organiserade omvärldsbevakningen förändrar beslutsfattarnas perspektiv har varit den största stötestenen under hela uppsatsarbetet. Hur man än går till väga fastnar man i det att rationaliseringar, mellanliggande variabler, svårigheter att minnas eller andra faktorer stör.
- Den annorlunda utformningen av frågemallen garanterar inte på något sätt att relevanta och ärliga perspektiv lyfts fram. En stressad eller trött respondent behandlar eventuellt dessa frågor på samma sätt som vilka frågor som helst.
- De icke specificerade följdfrågor som ställs riskerar att bli ledande. Vi har försökt att vara uppmärksamma över detta faktum under intervjuerna och har hållit följdfrågorna så öppna som möjligt.
- I intervjuer och enkäter riskerar man alltid att respondenten svarar så som denne tror att forskaren eller "de andra" anser att han eller hon borde svara. Inte heller med våra frågor kommer vi inte undan detta problem. Särskilt på frågorna om informationsflödet i organisationen, transparensen, och hur det står till med omvärldsbevakningen riskerar vi att få svar som inte är helt sanningsenliga. Vi har försökt att hålla det i åtanke under analysen, men helt kan man inte komma tillrätta med problemet, som i och för sig mildras av att vi för en dialog med respondenten; chansen är större att han eller hon svarar sanningsenligt när vi samtalar om en fråga en stund, än om vi bara kastar ut en fråga och sedan snabbt går vidare.

8.3.3 Undersökningens genomförande

Eftersom den kvalitativa metoden försöker fånga in så många aspekter av en företeelse som möjligt måste vi fråga oss om vi lyckats i den föresatsen. Undersökningen genomfördes under två perioder dels i mars, dels i april. De beslutsfattare som vi kontaktade tillfrågades utifrån ett försök från vår sida att skapa en så stor bredd i urvalet som möjligt. Nu var en del av de tillfrågade tvungna att tacka nej av olika orsaker, men det bortfallet uppvägdes i viss mån av att andra respondenter tillkom under tiden vi gjorde intervjurundorna. Fastän vi har intervjuat allt från kontorschefer till generaldirektörer och verkställande direktörer, får vi nog förmoda att vi gått miste om många värdefulla perspektiv, dels på grund av bortfallet, dels på grund av att vi inte har haft tid att intervjua mer än fyra till åtta personer inom varje organisation. Vi nämnde ovan att respondenterna ganska ofta blev personligare och öppnare sedan bandspelaren stängts av. I de fall vi inte slog på den igen tog vi anteckningar eller försökte helt enkelt minnas vad som sades. Dessa perspektiv har påverkat resultaten, men knappast i så stor omfattning att de äventyrar intersubjektiviteten

8.4 Tolkning

I den här uppsatsen har den kognitiva teorin fått ganska stort utrymme. Det är väl därför inte mer än rätt att vi utsätter oss själva för en granskning utifrån teorin. Vid tolkningen av intervjusvaren har vi sannolikt påverkats av våra grundläggande föreställningar och vår förförståelse av de frågor vi diskuterar i uppsatsen. Vår selektiva perception kan ha lett oss att se det vi vill se och tolka resultaten utifrån den mest lättillgängliga förklaringen. Detta kan medföra att det vi kommit fram till kan skilja sig från vad någon annan, med andra grundläggande föreställningar och annan förförståelse, skulle ha uttolkat av materialet. Slutsatsen blir att den här undersökningen och de resultat vi nått inte kan betraktas som en slutgiltig sanning. Naturligtvis har vi varit medvetna om detta och gjort vad vi kunnat för att undvika att resultaten färgas alltför mycket av våra föreställningar.

9 KÄLLFÖRTECKNING

9.1 Tryckta källor

Abrahamsson, Bengt & Jon Aarum Andersen (1996) Organisation – Att beskriva och förstå organisationer. Malmö: Liber - Hermods AB

Anderson, Christian (1998) Anläggningsprojekt och organisatoriskt lärande. Linköping: Ekonomiska Institutionen

Andersson, Curt (1994) Organisationsteori. Lund: Studentlitteratur

Borg, Lennart m.fl. (1998) Omvärldsbevakning för en ny tid. 17 perspektiv för Sverige. Stockholm: Svenska Arbetsgivareföreningen

Boström, Bengt-Ove (1996) Homo Spiritus. Två berättelser om människan, politiken och vetenskapen. Stockholm: Nerenius & Santérus Förlag AB

Daudi, Philippe (1984) Makt, diskurs och handling. Lund: Studentlitteratur

Dimbleby, Richard & Graeme Burton (1995) Kommunikation är mer än ord. Lund: Studentlitteratur

Eneroth, Bo (1984) Hur mäter man ”vackert”? Grundbok i kvalitativ metod. Stockholm: Natur och Kultur

Fuld, Leonard M. (1995) The New Competitor Intelligence. The complete resource for finding, analyzing, and using information about your competitors. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Greene, Richard M, JR., Red. (1966) Business Intelligence and Espionage. Homewood: Dow Jones-Irwin, Inc.

Halvorsen, Knut (1992) Samhällsvetenskaplig metod. Lund: Studentlitteratur

Hamrefors, Sven (1999) Spontaneous Environmental Scanning. Putting ”perspective” into perspective. Stockholm: EFI, Stockholm School of Economics

Hansson, Gunnar m.fl. (1979) Kommunikation mellan människor. Linköping: Linköpings Universitet

Jacobsen, Dag Ingvar & Jan Thorsvik (1998) Hur moderna organisationer fungerar. Introduktion i organisation och ledarskap. Lund: Studentlitteratur

Jarenko, Leenamajja & Maria Vahlgren Wall (1986) Information som konkurrensmedel. Hur användning av information kan ge konkurrensfördelar. Göteborg: IHM Läromedel AB

Meyer, Herbert E (1991) Real world Intelligence. Friday Harbor: Storm King Press

Müllern, Tomas & Katarina Östergren (1995) Lärandekulturer. En studie av organisatoriskt lärande under olika institutionella betingelser. Umeå: Handelshögskolan i Umeå

Omvärldsbevakning 1998. Sveriges Tekniska Attachéer. Stockholm: Publicera Information AB

Pfeffer, Jeffrey (1992) Managing with Power Boston: Harvard Business School Press

Sahlin-Andersson, Kerstin (1986) Beslutsprocessens komplexitet. Att genomföra och hindra stora projekt. Lund: Bokförlaget Doxa AB

Sammon, William L., Mark A. Kurland & Robert Spitalnic (1984) Business Competitor Intelligence. Methods for Collecting, Organizing and Using Information. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Sandström, Björn (1988) Business Intelligence. Företagets underrättelsetjänst. Malmö: Liber

Simon, Herbert A. (1982) Models of Bounded Rationality, Volume 2: Behavioral Economics and Business Organization. Cambridge: The MIT Press

Simon, Herbert A. (1971) Administrativt beteende. En studie av beslutsprocessen i administrativa organisationer. Stockholm: Bokförlaget Prisma

Stein, Johan (1996) Lärande inom och mellan organisationer. Lund: Studentlitteratur

Åberg, Jan-Olof (1997) Det rationella och det legitima. En studie av utvärderingars teori och praktik. Göteborg: Sociologiska Institutionen

9.2 Otryckta källor

Annerborn, Nicke & Lars Tingsborg (1997) "Omvärldsbevakning i svenska storföretag. Business Intelligence eller ej?" Stockholms Universitet: Företagsekonomiska institutionen (Magisteruppsats).