

ABSTRACT

- Titel:** Svaga signaler & starka system
- om omvärldsanalys och krisberedskap
- Författare:** Annika Carlsson och Carina Dietmann
- Kurs:** Göteborgs Universitet
Institutionen för Journalistik och Masskommunikation
Medie- och kommunikationsvetenskap
Fördjupningskursen
- Termin:** Höstterminen 1997
- Handledare:** Bertil Flodin
- Sidantal:** 92
- Syfte:** Huvudsyftet med vårt arbete är att undersöka hur omvärldsanalys bedrivs inom ett antal företag och hur man på så vis kan avstyra potentiella kriser av olika slag.

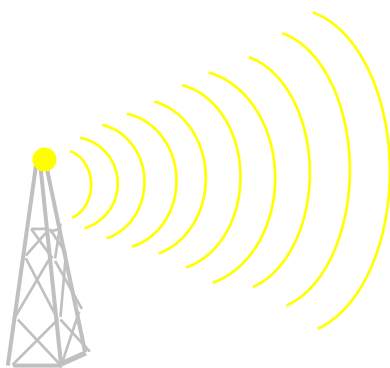
Vårt delsyfte är att få en uppfattning om företagens krisberedskap.
- Metod:** En kvalitativ undersökning med hjälp av djupintervjuer.
- Material:** Kvalitativa djupintervjuer.
- Huvudresultat:** Krismedvetenhet visar sig ha betydelse för hur man ser på krisberedskap inom det egna företaget. Samtliga respondenter anser att krisberedskap och omvärldsanalys är viktigt.

Samtliga företag bedriver en regelbunden omvärldsanalys, som bidrar till att anpassa verksamheten till förändrade förutsättningar. Undersökningen påvisar att omvärldsbevakningen intensifieras då en kris inträffar hos en konkurrent eller hos det egna företaget alternativt då företaget har upptäckt en svaghet internt.

Flera typer av källor används för att inhämta information. Goda medierelationer och personliga kontakter betonades som speciellt viktiga tillgångar. Mediebevakning förefaller vara ett naturligt analysområde för informationsavdelningen.

Intervjupersonerna ansåg att varje medarbetare bör bevaka omvärlden, med sitt perspektiv. Informationsavdelningen tenderar att ha en samordnande funktion för intern och extern information.

*Göteborgs Universitet
Institutionen för journalistik och masskommunikation (JMG)
Medie- och kommunikationsvetenskap*



Svaga signaler & starka system

- Om omvärldsanalys och krisberedskap

*Annika Carlsson
Carina Dietmann*

*Fördjupningskurs
Höstterminen 1997*

Handledare: Bertil Flodin

Innehållsförteckning

1. INLEDNING	5
2. KRISFORSKNING	7
Vad är en kris?	7
Teorier om krisers faser	7
Vikten av krisberedskap	10
Att planera för det oväntade	11
krisplanER	12
Mediernas roll i samband med kriser	13
3. PUBLIC RELATIONS	15
FÖRETAGETS RELATIONER MED OMVÄRLDEN	15
Omvärldsanalys	22
Olika informationskällor	30
Lobbyverksamhet	33
Framtidsanalyser	34
Organisationskulturens betydelse	35
4. KÄLLKRITIK	39
5. SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR	40
6. METOD OCH MATERIAL	45
Motivering av metodval	45
7. RESULTATREDOVISNING	54
Presentation av företagen	54
KRISBEREDSKAP	57
OMVÄRLDSBEVAKNING OCH OMVÄRLDSANALYS	63
8. SAMMANFATTANDE SLUTDISKUSSION	92
KÄLLFÖRTECKNING	97

BILAGA 1	101
BILAGA 2	102
BILAGA 3	103

BILAGEFÖRTECKNING

- Bilaga 1. Questionnaire
- Bilaga 2. Intervjuguide
- Bilaga 3. Brev till informationsansvariga

FIGURFÖRTECKNING

Figur 1. Teoretisk koppling mellan krismedvetenhet, krisberedskap och omvärldsanalys	2, 40
Figur 2. What one crisis may look like	4
Figur 3. What you would like your crisis to look like	4
Figur 4. Development of issues with or without management intervention	5
Figur 5. Förenklad version av en "elementär kommunikationsmodell"	12
Figur 6. Public Relations as an Organizational Subsystem	15
Figur 7. Intressentmodellen	20
Figur 8. Olika steg vid omvärldsanalys	24
Figur 9. Business Intelligence-cykeln	26
Figur 10. A graphic representation of the three spheres of communication excellence	34
Figur 11. Modell över handlingsutrymme för public relations	37

1. INLEDNING

Du stiger upp en morgon, drar upp rullgardinen och tittar ut genom fönstret. Solen strålar, men i horisonten anas några orosmoln som skulle kunna innebära regn eller åska. Du går till garderoben och väljer ut vilka kläder Du skall ta på dig. Ja, hur bör Du nu anpassa klädseln? Skall Du ignorera de där molnen i horisonten eller räkna med att de under dagens lopp kommer att svepa in över staden? Redan här börjar Din personliga omvärldsanalys. Du studerar omvärlden, gör en bedömning och handlar därefter. Man kan säga att Du kommunicerar på en intrapersonell nivå.

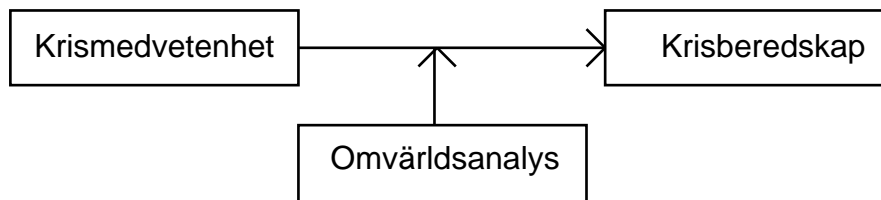
När Du väl har bestämt Dig för klädseln, kanske Du ger dig iväg till arbetet och börjar där dagen med en kopp kaffe i fikarummet. Du börjar diskutera med en kollega och under denna dialog gör Du automatiskt en analys av Din samtalspartner. Du lyssnar på tonfall, ord, studerar kroppsspråket osv. Som vi ser det finns alltid omvärldsanalysen med i en kommunikationssituation. Detta faktum utgör basen till vad denna uppsats handlar om.

Vi lever i en turbulent omvärld, i en tid som hela tiden präglas av förändringar i omgivningen. Dagligen kan vi läsa om kriser av allehanda slag - kriser som ibland skulle kunna ha förhindrats om man anammat varningssignaler på ett tidigare stadium. Det handlar helt enkelt om att observera orosmolnen och anpassa klädseln därefter. Då det inte finns något centrum dit man kan vända sig för att få reda på hur framtiden kommer att se ut eller vilka kriser som väntar, förefaller det vara naturligt att varje organisation skapar sig en uppfattning och gör sin egen omvärldsanalys utifrån sina speciella förutsättningar och behov. Men hur bedriver man omvärldsanalys inom större organisationer? Det är kring denna fråga vi har fokuserat vår nyfikenhet.

Det övergripande syftet med vår uppsats är att undersöka hur ett antal företag i Göteborgsregionen bevakar och analyserar omvärlden samt hur man på så sätt kan uppfatta svaga signaler som eventuellt skulle kunna leda till en kris.

Vi gör en teoretisk koppling mellan krismedvetenhet och krisberedskap och ser omvärldsanalysen som en viktig faktor som påverkar krisberedskapens utformning. Vi tror således att företag som prioriterar krisberedskap även anser att omvärldsanalys är viktigt.

För att tydliggöra vår teoretiska koppling mellan krismedvetenhet, krisberedskap och omvärldsanalys har vi utformat nedanstående modell.



Figur 1. Teoretisk koppling mellan krismedvetenhet, krisberedskap och omvärldsanalys

Uppsatsens teoretiska avstamp görs utifrån forskningsområdena krisforskning och *public relations*. Dessa ämnen finner vi relevanta för att få den kunskapsbas som behövs för att kunna genomföra undersökningen. Eftersom begreppen har en generell tillämpbarhet, vill vi redan nu framhålla att vi avgränsar oss till näringslivet. Vi kommer med andra ord att koppla våra forskningsområden till verksamheten inom företag.

I vår egen undersökning kommer vi att intervjua informationsansvariga inom fem olika företag. Vi är medvetna om att informatörer är *en* kategori av anställda som bedriver omvärldsanalys. Säkerligen skulle intervjuer med andra yrkesfunktioner också ha varit givande men valet föll sig naturligt eftersom vi är specifikt intresserade av att belysa undersökningsområdet ur de informationsansvarigas synvinkel. Vi har valt att komplettera våra intervjuer med ett kort frågeformulär till respektive företags VD, för att även få en bild av deras uppfattning. Detta förfaringssätt tyckte vi var rimligt inom den tidsram som var given.

Efter nämnda forskningskapitel samt några källkritiska synpunkter, presenteras syfte och frågeställningar, som även innefattar en problemdiskussion. Därefter följer metodkapitlet med en redogörelse för vårt metodval och tillvägagångssätt.

Resultatredovisningen består av ett antal avsnitt, vars innehåll behandlar undersökningens frågeställningar. Uppsatsen avslutas med en sammanfattande slutdiskussion.

2. KRISFORSKNING

En kris är någonting som alla företag kan drabbas av, vare sig de är små eller stora. Ingen har förmodligen undgått all uppmärksamhet som olika medier har riktat mot ett antal kriser, som på ett eller annat sätt har drabbat företag på sistone. Krishantering ligger som bakgrund till vårt specifika intresse för omvärldsanalys. Som vi inledningsvis berättade har vi fokuserat vår nyfikenhet på hur man kan uppfatta tidiga varnings-signaler som skulle kunna leda till en kris. För att ge en bredare förståelse för vårt eget undersökningsområde, ter det sig naturligt att inleda denna teoretiska avdelning med ett kapitel om krisforskning.

VAD ÄR EN KRIS?

Vad är det som skiljer kriskommunikation från annan kommunikation? Vad är en kris, jämfört med en risk eller en katastrof? Flodin (1993) benar ut begreppen i sin rapport om myndigheters kriskommunikation. Man kan se risk som ett övergripande begrepp. Det avser alla slag av händelser som kan drabba individer, grupper och samhällen. Krisbegreppet ses som en delaspekt av riskbegreppet. En kris innebär att något avviker från det normala, uppstår relativt hastigt, har betydelse för samhället, hotar grundläggande värden och kräver snabba åtgärder. Katastrof är en kris som har fullbordats.

Kriskommunikation handlar alltså om kommunikation i speciellt allvarliga situationer, situationer där de vanliga rutinerna inte längre fungerar tillfredsställande och där ansvarsförhållanden och maktutövning tenderar att ifrågasättas.

Inom ramen för vår uppsats har vi valt att definiera kris som alla typer av oönskade händelser, som berör såväl organisationer som omvärlden.

TEORIER OM KRISERS FASER

Fink (1986) ser fyra olika faser för en kris. Dessa är *varningsfasen*, *akuta fasen*, *kroniska fasen* och *lösningssfasen*.

Varningsfasen (*prodromal crisis*): Skälet till att det är så viktigt att fånga upp varningssignaler är att det är betydligt lättare att hantera en kris i denna fas. Fink jämför med den medicinska världen och menar att även om det går att rädda livet på patienten

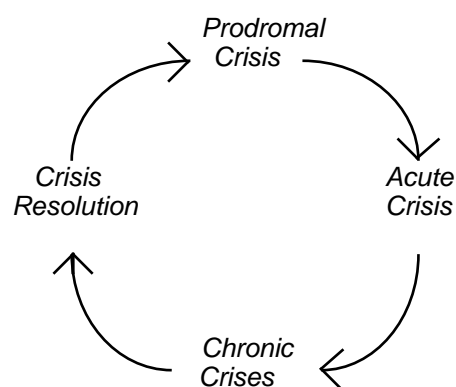
i akutfasen är det betydligt säkrare att försöka bota sjukdomen på ett tidigt stadium. Varningsfasen kan vara betydelsefull även om man inte lyckas avvärja krisen, eftersom vetskapen om att en kris troligen är i annalkande kan hjälpa företaget att förbereda sig inför den akuta fasen.

Akutfasen (*acute crisis*): När gemene man talar om en kris är det oftast med den akuta fasen i åtanke. I akutfasen finns det inte längre någon återvändo. Lösningen är att försöka få kontroll på så mycket som möjligt av krisförloppet. Ett konkret råd som Fink ger är att om möjligt noggrant avväga när man skall gå ut till massmedia.

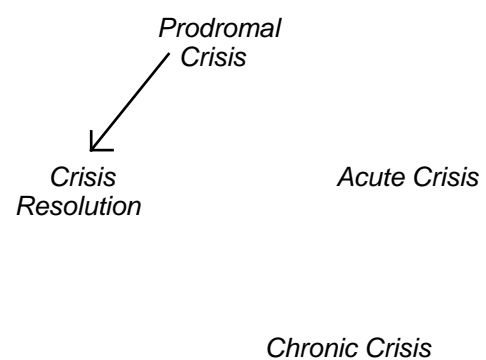
Kroniska fasen (*chronic crisis*): Denna fas kallas ibland även för uppställningsfasen. Fink ser den som en period för återhämtning och analysering av vad som gick bra respektive dåligt. Den kroniska fasen kan dröja sig kvar under obestämd tid, men med hjälp av krisplaner kan den kortas ned.

Lösningsfasen (*crisis resolution*): Det är denna fjärde och sista fas som bör utgöra målet i de tidigare nämnda faserna. Fink påtalar dock att kriser ofta är cykliska och att slutet på en kris kan vara början på en annan. Det gäller med andra ord att fortfarande vara uppmärksam på omvärlden och inte luta sig tillbaka och tro att stormen är över!

Det är dock inte alla kriser som berörs av samtliga faser. En exemplariskt bemött kris torde vara den som går direkt från varningsstadiet till lösningsfasen. Det är denna koppling som vi i första hand kommer att ägna uppmärksamhet i vår undersökning.



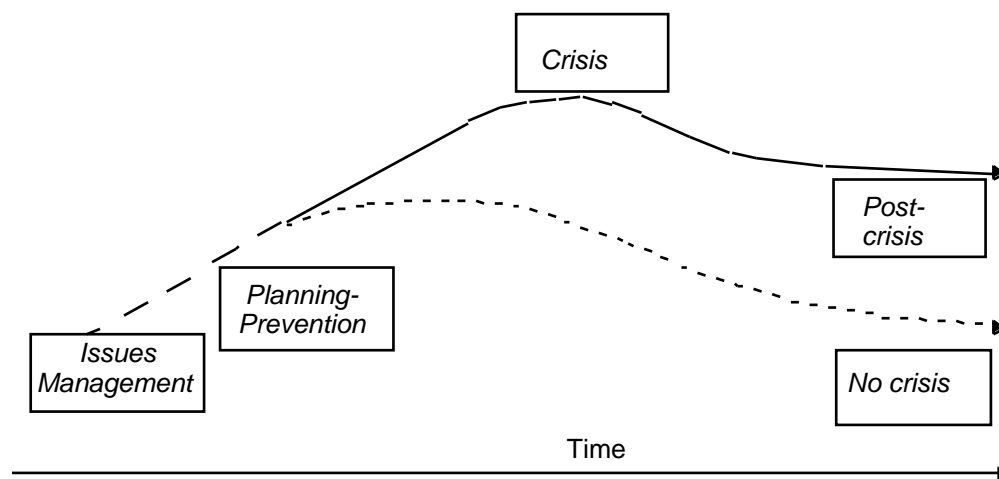
Figur 2. What one crisis may look like.



Figur 3. What you would like your crisis to look like.

Källa: Fink (1986, s 26)

González-Herrero/Pratt (1996), beskriver också krishanteringsprocessen i fyra steg, men i andra termer. De betonar i hög grad betydelsen av omvärldsanalys genom hela krisprocessen. De olika stadierna är *issues management*, *planning-prevention*, *crisis* och *post-crisis*:



Figur 4. Development of issues with or without management intervention

Källa: González-Herrero/Pratt (1996, s 90)

Modellen visar helheten i ett krisförlopp. Eftersom vi i vår uppsats kommer att beröra de två första stadierna, vill vi kort beskriva dessa.

Issues management: I detta stadie känner företaget av omgivningen och letar efter allmänna trender som kan inverka på verksamheten i framtiden. Man samlar fakta i potentiella problemfrågor och utvärderar dessa samt skapar en kommunikations-strategi i förebyggande syfte. Detta agerande förser företaget med den tid som behövs för att analysera frågorna och därefter fatta beslut som påverkar dem.

Planning-prevention: Planering utgör grunden i all krishantering anser González-Herrero/Pratt. De menar att när en kris är överhängande eller när man förmodar att intensiteten kan öka snabbt, bör organisationen använda tillgängliga fakta och olika varningssignaler för att omsorgsfullt övervaka händelseförloppet. Samtidigt bör företaget samla sig inför en förestående kris.

Man kan se likheter mellan Finks och González-Herrero/Pratts teorier. Det finns ytterligare ett antal teorier om krisers faser, men då vi endast avser att ge en överblick har dessa modeller fått representera området ifråga. Teorierna belyser vikten av att fånga upp varningssignaler för att om möjligt undvika en kris. Det handlar med andra ord om omvärldsanalysen som ett verktyg för att utarbeta en krisberedskap i företaget.

VIKTEN AV KRISBEREDSKAP

Att kriser drabbar alla företag förr eller senare framhåller flera forskare. Erikson (1992) menar att all effektiv krishantering bygger på att man har "tänkt efter före" (dvs redan innan krisen uppstår) och att man har tränat för att vara förberedd, såväl mentalt som operativt. Avgörande för utgången av en kris blir hur de ansvariga reagerar och om de lyckas få kontroll över situationen, menar Jebsen (1987). En väl utprovad strategi för krishantering kan bidra till att skadan inte blir onödigt stor. Regester (1987, s 39) håller med:

"Att hantera en kris handlar om att ta initiativ, att ta kontroll över händelseutvecklingen innan den upplöser företaget. Att ha planerat för en kris är nyckeln till företagets överlevnad."

Ett annat sätt att se krishantering är som förmågan att hantera instabila situationer och fatta bra, vaksamma beslut (Fink 1986). Detta är viktigt för att uppnå framgång i samband med krisartade vändpunkter - och se möjligheterna i krisen. Att veta hur man känner igen och hanterar tidiga krissignaler - innan krisen blivit akut - är ofta den avgörande skillnaden mellan de företag som drar nytta av krisen och de som blir lidande och ibland misslyckas helt och hållet. Fink menar att man som ledare bör tänka i banorna att man alltid befinner sig i närheten av en kris och ger rådet att alltid vara vaksam och förberedd.

Regester (1987) betonar att en kris inte behöver vara särskilt stor för att vara farlig. Även en mindre händelse eller oförmåga att hantera dess följder, kan skada företagets rykte. När en kris är i annalkade är det därför viktigt att fundera över vilket som är värsta tänkbara scenario och sedan handla därefter. Företag blir sällan kritiserade för att ha handlat extra ansvarsmedvetet, men motsatsen kan i vissa fall få förödande konsekvenser. Det är viktigt att inte underskatta situationens allvar. En balanserad bedömning av situationen är i detta sammanhang ovärderlig. Alla kriser kräver inte lika omfattande åtgärder och i vissa fall kan en överambitiös information faktiskt förvärra situationen, menar Regester. Det är således viktigt att försöka fastställa eller kategorisera åtgärderna inför varje krissituation

En kris kännetecknas alltid av en viss grad av risk och osäkerhet, men Fink (1986) menar att detta inte nödvändigtvis behöver vara av ondo. Han ser krishantering som konsten att avlägsna en stor del av denna risk och osäkerhet och därmed låta företaget

ta kontroll över sitt eget öde. Potentiella kriser som bör uppmärksammas på ett tidigt stadium är enligt Fink (1986) situationer som riskerar att:

- trappas upp i intensitet
- granskas av media eller regering
- störa den normala verksamheten
- äventyra företagets positiva image
- skada företagets grundvalar (*bottom-line*)

González-Herrero/Pratt (1996) betonar att krishantering bör ses som en långsiktig process. De anser att kriser per definition är ovälkomna och plötsliga, men att man via uppmärksamhet på vad som händer internt och externt kan avläsa tidiga signaler. Att ha på känn att det finns ett potentiellt problem är första steget till att undvika eller lösa en kris. Det är viktigt att vara uppdaterad på trender i organisationens omvärld och på hur allmänheten ser på företaget. Enligt González-Herrero/Pratt är syftet med en god krishanteringsstrategi att skapa och underhålla positiva relationer med allmänheten redan innan en kris uppstår. De menar att företag som lyssnar på omgivningen och agerar i förebyggande syfte minimerar risken att involveras i en kris.

ATT PLANERA FÖR DET OVÄNTADE

En kris kan anta många skepnader. Däremot är reglerna för hur man "överlever" en kris ungefär desamma, oavsett vilket ursprung den har (Regester 1987). Ett första led i riktningen till att skapa en god krisberedskap är att utveckla en positiv inställning till krisplanering. Regester menar att företag som saknar en väl utprovad plan för att tackla en potentiell krissituation lätt tvingas in i en försvarsställning när det oväntade inträffar. Genom att inta en defensiv position etableras en negativ attityd, som fokuserar på reaktionen på de aktuella förhållandena istället för på företagets förmåga att ta initiativ. Risken är då att andra kommer att betrakta företaget som arrogant eller osympatiskt med anledning av dess negativa attityd. Men om företaget i stället är inställt på att ta itu med krisen och ta tillvara de möjligheter den kan innebära, kan detta i stället skapa en positiv attityd.

Regester (1987) betonar att ett företags trovärdighet byggs upp via handling. Att ha gjort sig känd för ett ansvarsfullt handlande är mycket betydelsefullt för en positiv image. När en kris inträffar förutsätter allmänheten och regeringen att företaget i fråga skall försöka ställa allt tillrätta. Krisplanering indikerar att man bryr sig om potentiella offer och att man är redo att ta ansvar för nödvändiga åtgärder, för att lösa krisituationen. Detta ger en positiv bild av företaget (Wilkerson/Carter 1994).

Ingen kan naturligtvis förutse varje kris som kan tänkas uppkomma, men Regester (1987) tar upp en del åtgärder som varje företag kan vidta för att vara förberett när krisen inträffar. En kortfattad beskrivning av dessa åtgärder är följande:

- Identifiera potentiella kriser (t ex existerande situationer som kan tänkas utvecklas till någon typ av kris, kriser som tidigare har drabbat företaget och som ånyo kan tänkas inträffa eller kriser som har drabbat företag i branschen).
- Utveckla en policy för att förebygga de potentiella kriserna.
- Formulera strategier och taktik för hanteringen av tänkbara kriser.
- Fastställ vilka som kan påverkas i en krisituation och utveckla kommunikationskanaler till dem (för att minimera risken för skador på företagets anseende).
- Testa alla planer.

KRISPLANER

Enligt Fink (1986) bör alla typer av företag ha en krisplan. Han har gjort en studie, som påvisade att de företag som hade en krisplan klarade sig betydligt snabbare ur krisen. I genomsnitt tillbringade företagen utan krisplan cirka två och en halv gånger längre tid i den kroniska fasen - och därmed fördröjdes lösningen.

Vid upprättandet av en krisplan kan det vara en fördel att be utomstående experter om råd. Det är ju onödigt att försöka uppfinna hjulet ännu en gång, anser Regester (1987). Han framhåller även vikten av att skriva ner sina planer. Listor över vad som skall göras och vilka som behöver kontaktas är oerhört betydelsefullt i ett krisläge. Detta är också en försäkran över att nödvändiga åtgärder vidtas - i en stressad, kaotisk situation är det annars lätt hänt att något viktigt faller ur minnet. Om man i förväg har planerat för vad man behöver och vem som skall underrättas sparas värdefull tid.

Fink (1986) betonar att en effektiv krisplan bör innefatta underlag för den typ av hantering som är ungefär densamma oberoende av krisens inriktning (t ex ansvarsområden, adresslistor, mediekontakter, bakgrundsinformation om företaget etc). På så vis ges krisgruppen möjlighet att till största delen koncentrera sig på det specifika i den aktuella krisen. Men planen bör fortfarande ge utrymme för flexibilitet, så att ledningen kan hantera alla oförutsägbara aspekter på ett effektivt sätt.

Regester (1987) poängterar att det gäller att alltid vara beredd på det oväntade. Han anser att alla planer bör testas, gärna regelbundet. Via simulering tränas åtgärdernas effektivitet och de inblandade blir förtrogna med krisplanerna. Littlejohn (1983) menar att det är viktigt med regelbunden revidering (*audit*) av krisplanerna, då detta är ett sätt att systematiskt analysera omvärlden. Företagen bör försöka identifiera potentiella problemområden och bedöma deras inverkan på verksamheten samt sannolikheten att de inträffar. Med tanke på detta bör man sedan försöka prioritera de områden som synes viktigast att planera för.

Eftersom informationsenheten alltid får en nyckelroll i samband med kriser är det naturligt att denna stab har ansvaret för planering och träning. En lämplig start är att göra en lista över tänkbara, önskade händelser som kan inträffa. I och med att informationsenheten och företagsledningen går igenom dessa händelser och bedömer konsekvenserna av dem, uppstår en mental beredskap för att tänka annorlunda och fundera över oväntade situationer (Erikson 1992).

Vid krissituationer har informationsavdelningen ofta uppgiften att ha kontakt med journalister. Vi tycker därför att det är intressant att kort belysa mediernas roll i kris-sammanhang.

MEDIERNAS ROLL I SAMBAND MED KRISER

Mycket litteratur har behandlat mediers betydelse i samband med kriser. Detta är naturligt eftersom kriser skapar ett stort informationsbehov hos allmänheten och massmedierna utgör naturliga källor för att få veta vad som har hänt. Vi har inte för avsikt att gå djupare in på detta område, men vill ändå avsluta kapitlet om krisforskning med att nämna några ord om mediernas roll i sammanhanget.

Journalister har vid krissituationer ofta en mycket stark press på sig att leverera sina artiklar. Å andra sidan har krisdrabbade företag också ett behov av att få ut information till allmänheten. Nohrstedt (1995) pekar på den roll som kommunikationsstrategerna i

företagen har och deras betydelse i förhållande till journalister. Han menar att det handlar om ett ömsesidigt beroende mellan de två parterna på så sätt att journalisten uppnår sitt syfte som är att få tillgång till nyheter, medan strategen får ut den information till allmänheten som han eller hon vill distribuera.

Rätt utformad har kommunikationen en central roll vid krishantering. Att inte informera om en kris kan vara värre än själva krisen. Ryktesfloran flödar då ymnigt och omvärlden undrar vad som egentligen har hänt. En generell regel är därför att ge ut så mycket fakta som möjligt under krisförloppet. Man bör speciellt akta sig för uttrycket "inga kommentarer", då detta kan uppfattas som att företaget försöker dölja något. Då är det oftast bättre att säga att man inte vet något ännu (Erikson 1992). Som vi tidigare har nämnt anser Fink (1986) att det gäller att försöka få kontroll över situationen och om möjligt bör företaget noggrant avväga när man skall gå ut till massmedia. Om inte företaget agerar är risken att massmedia letar upp fakta som vinklas, med påföljd att krisen förstoras och/eller förlängs. Om kriskommunikation och krisinformation skall vara framgångsrika krävs öppenhet, tillgänglighet och trovärdighet i processen (Nohrstedt/Tassew 1993).

Avsikten med denna redovisning har varit att ge en relevant bild av krisforskning, som tillsammans med nästa kapitel skall fungera som en teoretisk bakgrund till uppsatsens syfte. *Public relations* är temat för nästa kapitel.

3. PUBLIC RELATIONS

En absolut översättning av begreppet *public relations* (PR) till svenska tycks svår att finna. Ofta talar man om PR när man åsyftar extern kommunikation. Planerad kommunikation eller informationsverksamhet är översättningar som nämns. I vår uppsats kan *public relations* ses som synonymt med informationsverksamhet. Vi har vidare valt att tala om informatörer samt informationsavdelning då man i referenslitteraturen skriver om PR-funktionen - detta för att höja textens verbala kvalitet.

Vi ser *public relations* som ett synsätt över organisationers relationer med omvärlden, vilka kan påverkas av på vilka sätt man kommunicerar. Det här kapitlet kommer även att innefatta omvärldsanalys och organisationskultur. Vi har valt att låta dessa avsnitt ingå under ovanstående huvudrubrik eftersom ämnesinnehållet, som vi ser det, syftar till eller tangerar *public relations*.

FÖRETAGETS RELATIONER MED OMVÄRLDEN

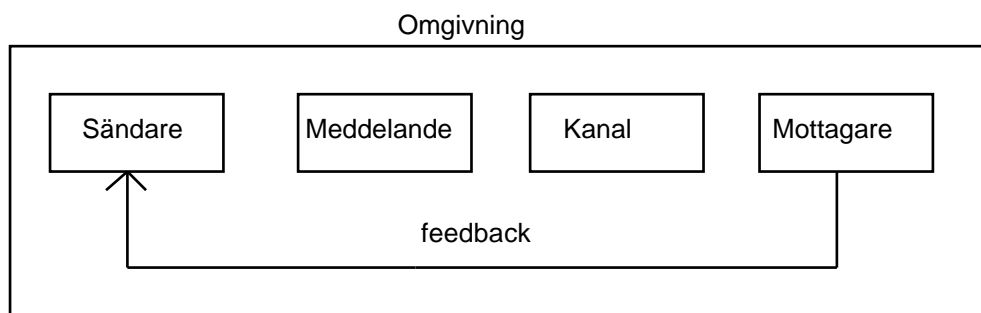
Egentligen handlar hela vår uppsats om företagets relationer med omvärlden. För att tydliggöra vår inriktning mot omvärldsanalys har vi valt att lyfta upp detta område i ett separat avsnitt (senare i detta kapitel). För att skapa en grundläggande förståelse vill vi emellertid redan nu ta upp några teorier som behandlar företags omvärldsrelationer. Denna rubrik kommer således att ta upp kommunikationsmodeller, systemteori samt *issues management*.

Kommunikationsmodeller

Den som forskar om kommunikationsprocesser försöker i regel belysa kommunikation som en växelverkan mellan människor och dess omgivning. Det finns flera olika sätt att beskriva hur människor mottar information från omgivningen. Den mest kända modellen är den grundläggande kommunikationsmodell som i varje kommunikationssituation skiljer ut en sändare och en mottagare. Sändaren överför ett meddelande till mottagaren genom något slag av medium eller kanal (Hadenius/Weibull 1993).

I ett vanligt samtal - interpersonell kommunikation - kan man helt enkelt fråga sändaren vad denne menar, om något som sägs inte uppfattas eller verkar oklart. Sändaren ges på så sätt möjlighet att förklara sig ytterligare. En sådan växelverkan

brukar kallas återkoppling eller feedback och är karakteristisk för vad man vanligen kallar direkt kommunikation, en kommunikationsprocess där sändare och mottagare har omedelbar kontakt med varandra (Hadenius/Weibull 1993). Båda parter ges därmed möjlighet att komma till tals och framföra sina synpunkter, såväl verbalt som via kroppsspråket.



Figur 5. Förenklad version av "en elementär kommunikationsmodell"

Källa: Hadenius/Weibull (1993, s 13)

Den elementära kommunikationsmodellen har ofta använts för att illustrera en avsiktlig påverkan, men givetvis är alla kommunikationsprocesser inte av det slaget. Större delen av vår kommunikationsmiljö torde tvärtom vara fylld av budskap som inte är målinriktade. För att förstå vad som händer i kommunikationsprocessen är det därför viktigt att ta hänsyn till den omgivning i vilken den försiggår (Hadenius/Weibull 1993).

Grunig och Grunig (1995) presenterar fyra kommunikationsmodeller som var och en har olika målsättningar i arbetet med *public relations*. Dessa modeller tycker vi ger en god bild av vad PR handlar om och på vilka sätt kommunikationsflöden kan äga rum mellan olika människor eller verksamheter. Mycket förenklade återges de nedan:

Publicity/Press Agency Model bygger på propaganda och handlar om att man önskar publicitet till varje pris. Det viktiga är att få uppmärksamhet, men det spelar inte så stor roll hur. Den information som ges kommer enbart från företaget, dvs kommunikationen är enkelriktad. Modellen förekommer oftast i större företag som är mycket hierarkiskt uppbyggda.

Public Information Model går ut på att övertyga mottagaren. Det är även i denna modell ett enkelriktat informationsflöde som oftast handlar om positiv information, dvs företaget talar bara om det som är bra. Man är fortfarande inte så intresserad av att ta del av andras synpunkter och åsikter, men däremot finns kravet att den information som

når ut skall vara rätt och riktig. Liksom i förra modellen är man inte så intresserad av att få någon feedback från mottagaren.

Two-ways Assymetrical Model: Syftet är fortfarande att påverka människors attityder och beteenden, men det finns en vilja att kommunicera med mottagaren eller målgruppen. Mottagaren har alltså en viktigare kommunikationsroll i denna modell jämfört med de två föregående. Initiativet till kommunikationen kommer emellertid från företaget och inte från omgivningen. Det stora syftet är att få en bild av hur mottagarna tänker för att nästa gång kunna nå ut med informationen på ett bättre sätt. Modellen förekommer enligt Grunig och Grunig (1995) mestadels i företag med decentraliserade strukturformer.

Two-ways Symmetrical Model: I denna modell är syftet att skapa ett förtroende mellan företag och omvärld. Det är med andra ord ett beroendeförhållande mellan samhällets olika delar, varför det ligger i allas intresse att försöka förstå och samarbeta med varandra. Det är viktigt och värdefullt att lyssna på varandra för att eventuellt förändra synsätt. I denna modell talar man både om sändare och mottagare som initiativtagare till kommunikation och Grunig och Grunig anser att denna modell ger bäst resultat om den genererar ömsesidig förståelse.

Vad vi ser är alltså fyra typer av hur *public relations* kan utövas - från den första modellen som är inriktad på propaganda till den fjärde modellen som arbetar med öppna kommunikationskanaler och förståelse. De två sistnämnda modellerna, dvs tvåvägsmodellerna, är de som menar att omgivningen har betydelse i kommunikations-sammanhang.

I en artikel i *Journal of Public Relations* beskriver Grunig och Grunig et al (1995) ett par kommunikationsmetoder som grundar sig på ovanstående kommunikationsmodeller. Artikeln bygger på en studie om hur *public relations* praktiserats i Indien, Grekland och Taiwan. Författarna fann två tydliga mönster, som de preliminärt kallar *personal influence* och *cultural translation*. Vi tolkar det som att *personal influence* och *cultural translation* inte anses som fullvärdiga modeller, men eftersom författarna påpekar att de troligen även används i västvärlden finner vi det intressant att kort beskriva dem:

Personal influence model handlar om att det är viktigt med ett brett kontaktnät. Man försöker skapa personliga relationer - om möjligt även vänskap - med nyckelpersoner. Bl a är goda relationer med media betydelsefullt, då det är större chans att få något

publicerat om man går via en kontakt. De som intervjuades i studien beskrev sina personliga relationer som kontakter, vilka man kan be om en tjänst.

Cultural translation model: Detta tillvägagångssätt förekommer inom multinationella organisationer. I samband med affärsöverenskommelser utomlands konsulterar man någon väl insatt person, som till fullo förstår språket, kulturen, sederna och det politiska systemet i det aktuella landet.

I vilken utsträckning de olika kommunikationsmodellerna används förefaller bl a bero på ledningens syn på *public relations*, utbildning och kunskap hos informatören samt i vilken utsträckning organisationen verkar i en auktoritär eller deltagande kultur. Grunig och Grunig (1995) menar vidare att symmetriska personliga relationer kan vara lika viktigt för den enskilde informatören som den symmetriska kommunikationsmodellen är för organisationens kontakter med omvärlden. För att omgivningen skall ha betydelse för ett företag och ha utbyte med densamma, innebär det att företaget måste ha dörrar öppna utåt - och inåt.

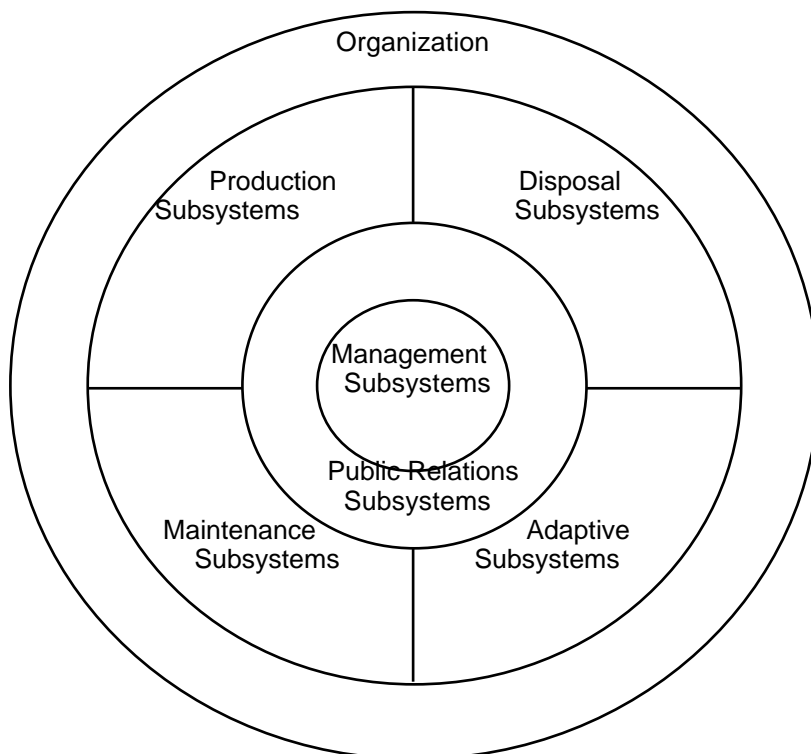
Därmed är det dags att övergå till en presentation av systemteori, vars tankegångar stämmer överens med hur många av dagens företag arbetar och är uppbyggda.

Systemteori

Systemteorin syftar på idén om att samhället består av ett antal system. Samhället i sig är ett system, likaså består företag av olika system. De olika systemen är beroende av varandra, på så sätt att om en del i systemet påverkas får detta konsekvenser även för de andra delarna. Detta innebär att en plan för att förändra en del måste ta alla de andra delarna i beräkning. Man strävar hela tiden efter jämvikt och balans. Systemteorin lägger stor tyngdpunkt på begreppen relationer, feedback och kommunikationsflöden (Kreps 1990). Man tar emot information från sin omgivning (*input*). Denna bearbetas och leder till *output*, vilket i sin tur tas emot av omgivningen, som ger feedback i form av ny information eller respons till företaget. Allting i syfte att skapa jämvikt.

Det finns vidare både öppna och slutna system. Ett slutet system är sig självt nog (Lundquist 1986). De kännetecknas av slutna gränser som hindrar alla former av utbyte och är okänsliga för påverkan. Ett öppet system har motsatta egenskaper, vilket innebär att de har ett utbyte med verkligheten runt omkring. Det är dock av relevans att påpeka att det är mycket ovanligt med system som är helt slutna, eftersom det i längden är svårt att isolera sig från omvärlden. De flesta företag fungerar som mer eller mindre

öppna system. De har hela tiden utbyte med omvärlden och förändringar i omvärlden påverkar systemet. Systemteorin handlar med andra ord om öppna system, eftersom teorin bygger på ett utbyte mellan de olika delarna (Grunig/Hunt 1984). De flesta organisationer är uppbyggda på följande sätt:



Figur 6. Public Relations as an Organizational Subsystem

Källa: Grunig och Hunt (1984, s 9)

I vår uppsats har vi valt att kalla de olika interagerande subsystemen för enheter. Vi har tolkat Grunig och Hunts modell enligt följande:

Produktionsenheter (Production Subsystems): Arbetar med att producera produkter och tjänster av olika slag. Hit räknas tillverkning och tekniska avdelningar.

Stödande enheter (Maintenance Subsystems): Dessa arbetar för att hålla samman och stödja övriga delar i organisationen. Som exempel kan nämnas personal- och utbildningsavdelningar.

Avsättningsenheter (Disposal Subsystems): Dessa marknadsför och distribuerar produkter och tjänster, t ex försäljnings- och transportavdelningar.

Anpassningsenheter (Adaptive Subsystems): Hjälper organisationen att anpassa sig till omgivningen när denna förändras. Forsknings- och utvecklingsavdelningar samt planeringsavdelningar är exempel på dessa.

Ledningsgruppsenheter (Management Subsystem): Dessa kontrollerar, leder och integrerar de olika systemen. De måste kunna hantera konflikter och förhandla mellan omgivningens efterfrågan och organisationens behov för ett fortsatt framåtskridande.

Informationsenheter (Public relations): Personal som arbetar med *public relations* bör fungera som en förbindelse mellan organisationen och omgivningen. De har en fot inne i organisationen och en utanför. Men informatörerna skall även hjälpa de olika subsystemen inom organisationen att kommunicera mellan de olika avdelningarna och deras respektive kontakter med omgivningen.

Grunig och Hunt (1984) menar vidare att informationsavdelningen skall fungera som hela företags ansikte utåt. Den målinriktade effektiva kommunikationen i ett företag måste utgå från en syn på företaget som ett system i ett annat. Det handlar med andra ord om att kunna se företaget som en helhet och balansera kommunikationsåtgärder så att det råder en jämvikt mellan de olika delarna.

Företag är, enligt White och Dozier (1992), i behov av tränade *boundary-spanners* för att ha möjlighet att "känna av" omgivningen på ett adekvat sätt. Benämningen *boundary-spanners* har troligen kommit till med tanke på alla externa kontakter som dessa har utanför den egna organisationen. Det är vanligt att informatörer, som bedriver omvärldsanalys via många externa kontakter, ikläder sig denna roll. Den viktigaste uppgiften för en *boundary-spanner* är att samla in, välja ut och vidarebefordra information till "*the dominant coalition*", dvs företagsledningen. White och Dozier (1992, s 93) definierar *the dominant coalition* som:

"groups with the power to set organizational structures and strategies over a sustained period of time"

Författarna menar att organisationer på sätt och vis skapar sin egen omvärld, genom att uppmärksamma vissa typer av information medan andra ignoreras. Detta kan göras mer eller mindre systematiskt, men innebär i förlängningen att beslut fattas utifrån en begränsad inblick i omvärlden. En del beslut kräver att man ser över organisationens betydelse i förhållande till omvärlden. Här kan *boundary-spanners* spela en viktig roll, eftersom kännedom om och förståelse för organisationen "utifrån" är betydelsefullt.

En risk med att ha mycket externa kontakter är dock att man kanske inte får tillgång till den interna informationen. White och Dozer (1992) anser att det är paradoxalt om en *boundary-spanner* nekats tillträde till företagets angelägenheter rörande omvärlden, men menar att det inte är alldeles ovanligt med viss misstänksamhet angående lojalitet, som en följd av att *boundary-spanners* har återkommande kontakter utanför företaget.

Boundary-spanners har följaktligen en betydelsefull PR-funktion. Som vi tidigare har nämnt, ser vi PR som ett synsätt över organisationens relationer med omvärlden. Vi anser vidare att omvärldsanalys ingår som en viktig komponent i PR. Innan vi närmare går in på omvärldsanalysområdet, vill vi kort beskriva ett annat synsätt - *issues management* - som går ut på att man identifierar potentiella problemfrågor samt bevakar och analyserar omgivningen utifrån dessa.

Issues management

Enligt Heath (1997) är *issues management* ett verktyg för att kunna maximera möjligheterna och minska hoten i omgivningens trender. Det är viktigt att så tidigt som möjligt säkerställa vilka frågor som behöver uppmärksammas och besluta om hur de kan användas i företagets strategiska planering. Heath menar att företag med fördel kan använda *issues management* för att bevaka frågor, vässa sina strategier förbättra sina förfaringssätt och kommunicera på ett sådant sätt att man skapar och förstärker relationer med omgivningen.

Om man utgår från att organisationer handlar rationellt, torde företag som upplever att de har en komplex eller turbulent omgivning ha ett större behov av omvärlds-analyser som underlag för beslutsfattande. Lauzen (1995) ser omvärldsanalys som inhämtning av information, vilken dock inte i sig själv är strategisk. Hon framhåller att det är viktigt att gå ett steg längre och koppla informationen till *issues management*, för att därmed kunna använda den i strategiskt beslutsfattande. Med referens till Lauzen och Dozier (1994) framhålls att *issues management* kan ses som en serie steg, vilka inkluderar identifikation av problemfrågor (*issues identification*), bevakning och analys. På så sätt kan företagen dra nytta av omvärldsinformationen i sin framtida planering.

Heath frågar sig om *issues management* är en subfunktion till *public relations* eller ett paraply som omger densamma. Han ser *issues management* som ett hjälpmedel för att sammanlänka informationsavdelningen med ledningsgruppen när det gäller företagets ansträngningar att utveckla vägar för att bli mer utåtriktade och skapa en deltagande

organisationskultur. Man kan säga att *issues management* och PR syftar till att uppnå samma sak, nämligen harmoni mellan företaget och dess omvärld - en utmaning oavsett vad man kallar funktionen.

Vi ser stora likheter mellan *public relations* och *issues management*. I båda synsätten ingår omvärldsanalysen som en viktig komponent, varför vi i vår resultatredovisning kommer att relatera till båda. I nästkommande avsnitt kommer vi närmare att beskriva omvärldsanalys och dess betydelse för företag.

OMVÄRLDSANALYS

Man brukar säga att man lär sig genom erfarenhet och via gamla misstag. Erikson (1992) menar dock att man inte alltid kan nöja sig med tillbakablickar eftersom allt snabbare förändringar i omvärlden påverkar näringslivets planering för framtiden. Han liknar det förflutna vid en karta, som nu behöver ritas om eller kompletteras med helt nya kartor för att få fram flera alternativa bilder.

Företag har alltid haft behov av att veta vad som händer i den närmaste omgivningen för att kunna fatta beslut (Furustig/Lindahl 1995). Med nuvarande lättillgänglighet till information skulle man kunna tro att beslutsfattandet har blivit enklare. Istället verkar det som om informationsmängden har blivit så stor så att den motverkar sitt syfte. Det gamla talesättet "man ser inte skogen för alla träden" är synnerligen aktuellt, i betydelsen att det kan vara svårt att avgöra vad som är relevant information. Det handlar med andra ord om att kunna urskilja agnarna från vetet.

En omvärldsanalys kan ses som en sammanfattning med slutsatser av tillgängligt bearbetat underlag. Enligt Furustig/ Lindahls (1995, s 17) definition innebär analys:

"ett djupare studium av vissa utvalda problem med syfte att klargöra handlingsalternativ"

Vi har i vår uppsats, med vårt syfte, emellertid valt att definiera omvärldsanalys som "hur man fångar upp tidiga signaler på eventuella svagheter som skulle kunna leda till en kris". Det är viktigt att ha denna definition i åtanke när vi kommer till vår egen undersökning. Låt oss först diskutera vad som menas med omvärld.

Vad menas egentligen med omvärld?

De flesta förknippar ett företags omvärld med faktorer som konkurrenter, kunder, marknader och kanske ekonomin i stort. Den övergripande makromiljön består av olika faktorer som kan ha inverkan på ett företag. Booth (1993) karakteriserar dessa som *sociala, tekniska, politiska* och *ekonomiska* faktorer:

Sociala faktorer: Det finns många sociala faktorer som berör ett företag. Demografiska och geografiska aspekter kan exempelvis innebära förändringar i invånarantal, inkomstskillnader etc. Kulturella olikheter hos befolkningen spelar också in. Företaget bör vara uppmärksamma på skiftningar i allmänna attityder vad gäller värderingsfrågor, etiska aspekter eller socialt ansvar.

Tekniska faktorer: Det är troligt att tekniska faktorer påverkar företag på olika sätt, beroende på företagets inriktning och resurser. Eftersom ny teknik kan leda till nyutveckling - och därmed ytterligare konkurrens på marknaden - kan det vara av värde för företaget att klarlägga huruvida det är troligt med en snabb utveckling för deras del (t ex produkter, tekniska hjälpmedel etc). Booth betonar dock att det gäller att anamma ny teknik vid rätt tidpunkt, när marknaden är redo.

Politiska faktorer: Den politiska omvärlden bör också tas med i beräkningen vid en omvärldsanalys. Vårt medlemskap i EU påverkar exempelvis konkurrenssituationen. I övrigt finns det många lagar som reglerar säkerhet, miljö m m, såväl nationellt som internationellt.

Ekonomiska faktorer: Den ekonomiska omvärldsbevakningen är kanske den man oftast förknippar med ordet omvärldsanalys. Frågor om vilka kunderna är och hur beroende man är av en viss målgrupp eller distributör hör hemma här, liksom konkurrentanalys (angående eventuella konkurrensfördelar, markadsandelar etc).

Vi kommer att ha ovanstående faktorer i åtanke när vi arbetar med vår egen undersökning.

När man arbetar med omvärldsfrågor bör man dela in omvärlden på olika sätt för att tänka klarare men också för att hitta rätt informationsbehov (Frankelius/Rosén 1993). Om man lyckas dela in omvärldens delar med avseende på relevans för företagets framgång, har man också satt ramarna för informationsbehovet. Men vägen dit är naturligtvis inte så lätt. Den kanske viktigaste uppgiften blir att i varje situation vara medveten om de viktigaste intressenternas kunskaper, värderingar, inställning och agerande. Ofta använder man sig av den s k intressentmodellen för illustrera världen runtom ett företag.



Figur 7. Intressentmodellen

Källa: Sjölund (1994, s 52)

Modellen ger en grundläggande förståelse för ett företags omvärld och vilka intressenter som kan vara viktiga i sammanhanget.

Varför ökar intresset för omvärldsanalys?

Vi lever i en värld som flödar av information. Tack vare modern teknik utgör varken statsgränser eller tidszoner några direkta hinder längre. Informationssamhället är globalt med starka globaliseringskrafter (Furustig/Lindahl 1995). Erikson (1992) ser förändring som 90-talets tema och menar att detta ställer krav på utvecklade metoder för kommunikation. I takt med allt snabbare och mer omvälvande förändringar växer behovet av kompetenta analyser, planer och insatser inom informationsområdet, anser han.

Flexibilitet kommer att bli ett nyckelbegrepp framöver, anser Erikson vidare. Det ligger i företagets intresse att kontinuerligt lyssna till och bedöma omvärlden samt att jämföra intrycken med de egna riktlinjerna. Slutsatser bör göras i ett bredare perspektiv än tidigare. Det gäller att agera på ett tidigt stadium, helst innan förändringarna inträffar. Erikson proklamerar att företag bör preagera snarare än reagera och ser omvärldsbevakning som ett betydelsefullt kunskapsområde. Furustig/Lindahl (1995) menar att omvärldsanalys framöver kommer att bli en strategisk förutsättning för allt fler organisationers verksamhet. De anser att moderna företag måste avsätta resurser för omvärldsanalys, för att klara sig i konkurrensen.

Sjölund (1994) refererar till Statens Offentliga Utredningar (SOU 1990:4), som pekar

på att samhället genomgår en strukturförändring från ett vertikalt samhälle till ett horisontellt nätverkssamhälle. Vad som menas är att vi går från industrisamhällets vertikala produktionsstruktur till ett samhälle med allt fler autonoma organisationer och individer, vilket medför att samhället blir mer differentierat och mångfacetterat. I industrisamhället stod maskinen i centrum. Även samhälle, organisationer och företag sågs som maskiner och det hela styrdes från hierarkins övertopp. Det efterindustriella samhället kännetecknas mer av flexibilitet, kreativitet och dynamik. De autonoma organisationerna (och individerna) bygger mer på självkontroll och ses samarbeta i olika nätverksstrukturer. Vi går inte närmare in på samhällstrukturens utveckling, utan vill enbart peka på nämnda tendens som en, vad vi anser, starkt bidragande orsak till det växande intresset för omvärldsanalys.

Syftet med omvärldsanalys

Omvärldsbevakningen har två syften, dels att upptäcka potentiella krissituationer, dels att upptäcka förändringar som skapar möjligheter (Andersson/Sandberg 1993). Det är viktigt att företag är lyhörda, så att de kan identifiera de potentiella kriserna. Fink (1986) betonar att en effektiv krishantering innebär att man måste träna företagsledare i att upptäcka händelser som inte hör till det naturliga. Företaget måste också inse att varje sådan händelse kan vara en varningssignal om att en kris är på gång. Det är viktigt att agera i tid och att genast ta varningssignalerna på allvar. Lauzen (1995) tar också upp betydelsen av att fånga upp signaler på ett tidigt stadium. Hon refererar till Buchholz (1982), som menar att ju tidigare man identifierar ett problemområde, desto större handlingsutrymme har företaget och därmed ökar möjligheterna till att kunna hantera frågan på ett bra sätt. Lauzen (1995) finner det troligt att de flesta företag som är verksamma i en turbulent omgivning bevakar denna i syfte att upptäcka förändringar.

En regelbunden omvärldsanalys kan hjälpa företagen att i tid anpassa verksamheten till förändrade förutsättningar. Booth (1993) menar att omvärldsanalys ingår som en del i ett företags strategiska planering och kan definieras som en process, där man undersöker olika aspekter i den externa omgivningen för att göra en bedömning av de *hot* och *möjligheter* som företaget kommer att möta. Processen syftar till att skapa en systematisk förståelse för förhållandet mellan företaget och de utomstående krafterna (konkurrens, förändring och turbulens etc) och bör ge rekommendationer för hur man skall kunna utforska möjligheterna närmare samt undvika hoten i omgivningen.

Dozier och Grunig (1995) skiljer mellan strategisk och taktisk efterforskning (*research*). Den strategiska efterforskningen går ut på att systematiskt samla in information om de grupper som har med organisationen att göra. En formell strategisk metod kan exempelvis innebära att man utvärderar en kampanj eller att man "scannar" omvärlden för att söka urskilja förändringar. Informella metoder är emellertid vanligare, menar författarna. Det kan t ex handla om att man vid ett telefonsamtal frågar kunderna hur de uppfattar den information de har fått. En taktisk efterforskning innebär att man samlar in information för att på så vis få veta hur man skall anpassa ett meddelande så att det bäst skall nå ut. Dyliga efterforskningar är ganska vanliga. Vi har valt att ta upp fyra olika typer av undersökningar, vilka presenteras nedan.

Exempel på undersökningar i PR-syfte

Grunig och Hunt (1984) presenterar ett antal former av analyser eller undersökningar som är användbara i PR-sammanhang. Undersökningsresultat kan ligga till grund för att exempelvis anpassa kommunikationsåtgärder av olika slag. Författarna använder sig av Otto Lerbingers definitioner av analyserna, vilka alla är praktiskt inriktade men med olika syften och tillvägagångssätt. Utgångspunkten är att man ser på företaget som ett delsystem i ett större system (samhället) och att förändringar i omvärlden påverkar företaget och dess delar.

Environmental monitoring: Syftet med denna analys är att "pejla läget" såväl inom som utanför företaget. Man gör exempelvis opinionsundersökningar för att kunna mäta trender av olika slag. Genom detta förfaringssätt kan man identifiera svagheter som eventuellt kan leda till kriser eller andra problem.

Social auditing: Denna liknar föregående analys i det att den syftar till att få reda på hur omgivningen uppfattar företagets agerande. Man utför också analyser för att undersöka om företaget behöver åtgärda eventuella konsekvenser.

Public relations auditing: Syftet är att definiera och kartlägga olika målgrupper i företagets omgivning samt hur dessa upplever företaget. På detta sätt får man besked om hur organisationen står i förhållande till omgivningen, vad som engagerar omgivningen m m. Man analyserar med andra ord relationerna mellan företaget och målgrupperna. Intressant att veta för företaget kan exempelvis vara vilka politiska eller ekonomiska resurser som målgrupperna har, vilka åsikter de har som kan påverka i en speciell riktning, vad de anser vara viktigt att prioritera osv.

Communication auditing: Syftet är att utvärdera om budskapet som företaget gått ut med verkligen har nått fram till de tänkta målgrupperna.

Dessa metoder kan hjälpa företag i ett dynamiskt samhälle att fånga upp signaler som kan leda till informationsåtgärder av olika slag. Vi kommer i viss mån att knyta an dessa analyser till vår egen undersökning.

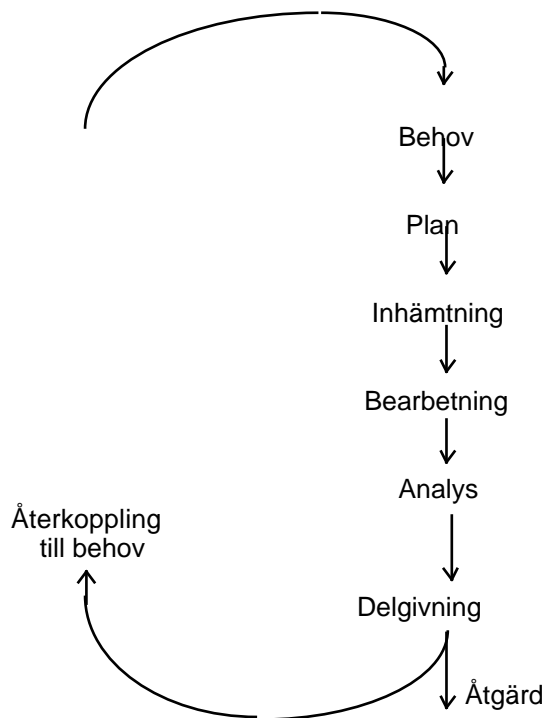
Omvärldsanalys som en arbetsprocess

Företag bedriver sin verksamhet på någon form av marknad (Furustig/Lindahl 1995). När det gäller produktionen av varor och tjänster är marknaden oftast geografiskt bestämd till ett speciellt verksamhetsområde. Men företaget behöver även ha kunskap om vad som händer i intresseområdet, utanför det egna verksamhetsområdet samt känna till vad konkurrenterna gör. Vad gäller produktion av kunskap (konsultföretag, informationsföretag etc) är marknaden problemorienterad. Det finns då ett primärt problemområde och ett potentiellt intresseområde. De flesta företag har enligt Furustig/Lindahl behov av att göra en omvärldsanalys med följande struktur:

- Definiera miljön eller problemområdet för verksamheten
- Definiera intresseområdet
- Vilka beslut behöver fattas?
- Vilket beslutsunderlag (kunskap) behövs?
- Således, vilken information behövs?
- Hur skall den inhämtas?
- Hur skall den bearbetas?
- Hur skall den analyseras?
- Hur skall analysen delges och till vilka?

Ovanstående punkter ingår i det som på engelska brukar benämnas *intelligence* (Furustig/Lindahl 1995).

Omvärldsanalysens olika steg kan beskrivas utifrån följande modell:



Figur 8. Olika steg vid omvärldsanalys

Källa: Furustig/Lindahl (1995, s 7)

Det första steget i processen är att fastställa företagets informationsbehov. Det är viktigt att något sånär ringa in området och inrikta sökningen så att företaget kan ta till sig den information som verkligen behövs. Efter informationsinhämtningen bearbetas och analyseras materialet. Eftersom tillförlitligheten hos viss typ av information (t ex statistik) kan vara tveksam måste företaget ha tillgång till metoder för att kunna hantera detta. Bearbetningens första steg är att kontrollera källans trovärdighet och hur informationen stämmer i sak. Bearbetaren kan antingen arbeta empiriskt, genom att dra slutsatser från befintligt material eller hypotesprövande, genom att uppställda påståenden om omvärlden prövas mot tillgängligt material. I sista hand blir det bearbetarens kunskap och intuition som får avgöra hur osäker information hanteras (Furustig/Lindahl 1995).

En omvärldsanalys kan ses som en sammanfattning med slutsatser av tillgängligt underlag. Analysen bör leda fram till en rekommendation av strategival (Furustig/Lindahl 1995).

Enligt Stoffels (1994) har de flesta företag ännu ingen särskild enhet, som uteslutande arbetar med omvärldsanalys. Istället ingår detta som en del i det dagliga arbetet för de

flesta medarbetare. Eftersom arbetet med bearbetning och analys är resurskrävande kan företag ibland behöva anlita konsultföretag för detta ändamål. En nackdel med detta kan vara att företaget inte bygger upp någon egen kunskap utan istället skaffar sig ett informationsberoende (Furustig/Lindahl 1995).

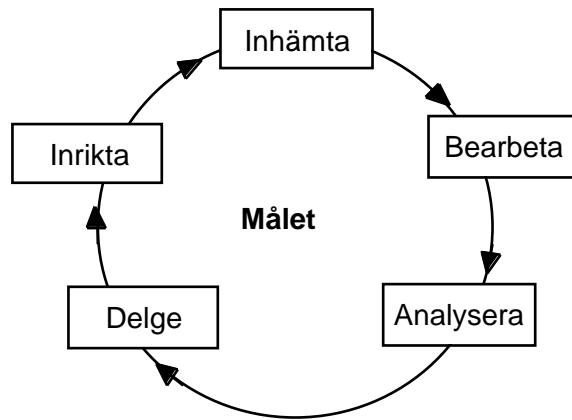
Furustig/Lindahl tar även upp frågan om vem som skall delges omvärldsanalyser. Eftersom informationen som delges oftast är en sammanfattning av insamlad information och analys är det viktigt att beslutsfattarna har förtroende för den som gör omvärldsanalysen. Förmågan att "sälja in" ett resultat hos företagsledningen är därför en viktig egenskap hos analytikern. Eftersom omvärldsanalyser ofta berör strategisk information bör delgivningen begränsas, anser Furustig/Lindahl. Det är viktigt att varje företag skapar sitt eget system med klara regler för delgivning. På detta sätt hindras obehöriga att ta del av känslig information. Dessutom ökar sannolikheten för att den som verkligen behöver information får den - i tid!

En variant på beskrivningen av omvärldanalysens olika steg är Sandströms (1988) s k *Business Intelligence*-cykel. Han beskriver processen som fem ständigt pågående delfunktioner/verksamheter, med de strategiska, taktiska och operativa målen i centrum.

Indelningen i aktiviteter påminner mycket om Furustig/Lindahls modell (som vi nyss beskrivit). Enligt Sandström bör ordningsföljden vara följande:

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

Av figur 9 på nästa sida framgår att det rör sig om en ständigt pågående process. Arbetet bedrivs kontinuerligt med alla delfunktioner igång hela tiden, snarare än som en linjär process över tiden.



Figur 9. Business Intelligence-cykeln

Källa: Sandström (1988, s 32)

Vi kommer nu att presentera ett antal informationskällor som kan vara värdefulla i omvärldsanalyssammanhang.

OLIKA INFORMATIONSKÄLLOR

Det finns en uppsjö av källor för informationsinhämtning och många olika metoder för att nå informationen. Lauzen (1995) refererar till Dozier (1990), som menar att det finns både formella och informella metoder. Formella metoder inkluderar bl a mediebevakning och opinionsundersökningar. Informella metoder kan t ex utgöras av mediekontakter och bevakning av klagomålsärenden.

Sandström (1988) presenterar ett antal interna och externa källor som kan vara användbara vid omvärldsbevakning. Interna källor omfattar exempelvis säljpersonal, övriga linjemedarbetare, ledning och styrelse, informatörer liksom interna databaser.

Vi har inom ramen för vår uppsats emellertid valt att fokusera på externa källor. Dessa kommer vi att knyta an till företagets metoder för informationsinhämtning i vår senare resultatredovisning.

Externa källor

Sandström (1988) menar att externa källor i princip kan utgöras av vad som helst, som man mer eller mindre tillfälligt utnyttjar för informationsinhämtning - endast fantasin, lagen och etiken sätter egentligen gränserna. Vi har valt ut ett antal exempel på viktiga

externa källor som Sandström (1988) beskriver mer ingående och sammanfattar dessa enligt följande:

Pressen och facktidsskrifter: Företag bevakar pressartiklar i större eller mindre utsträckning. Artiklar och notiser kan ge värdefull information om såväl branschen som marknaden och konkurrenterna. Artiklar i tekniska och ekonomiska branschtidsskrifter är särskilt värdefulla att bevaka rutinmässigt. Man måste dock vara medveten om att man bör ha ett kritiskt förhållningssätt till det som skrivs i artiklarna och ha en fråga om tillförlitlighet i åtanke. Tidskriftsbevakning är både resurs- och tidskrävande, vilket är anledningen till att företag ofta anlitar s k pressklippsföretag. Sandström menar att detta är en relativt billig och enkel form att systematisera bevakningen.

Informationsföretag: Idag finns ett antal företag som har specialiserat sig på att sälja information. De hjälper till att skaffa information efter kundernas sökprofil, genom att klippa och strukturera nyhetsmaterial med mer eller mindre global täckning. De hämtar på kort tid fram information från olika länder via externa databaser.

Externa databaser: Det finns idag databaser inom en rad olika områden. Detta anses vara ett väsentligt och kostnadseffektivt informationshjälpmedel. De flesta databaser är s k referens- eller referatdatabaser, som innehåller hänvisningar till originaldokument. Det finns också s k fulltextdatabaser, som innehåller hela den sökta informationen, t ex artiklar eller nyhetstelegram i sin helhet. Slutligen finns s k faktadatabaser, som exempelvis kan innehålla produktinformation, statistik och ekonomifakta. Ett exempel på en typ av databas är Internet.

Mässor, konferenser och utställningar är viktiga forum för informationsinhämtning om branschen, trender och nya produkter. På mässor kan man stifta bekantskap med såväl kollegor som potentiella kunder och nya produktteknologier. Man bör vara medveten om att mycket av den betydelsefulla informationen cirkulerar i "korridorerna".

Bransch- och intresseorganisationer: Det finns en mängd olika organisationer och föreningar som spelar viktiga roller i informationssammanhang. Dessa branschorganisationer har ofta en omfattande kunskap om sin bransch och dess företag. Genom organisationerna knyts kontakter och man kan i vissa fall få direkt hjälp med informationsinhämtning och analyser av olika slag.

Kunder och leverantörer: Företag får via sina kunder ofta information om andra företag och deras produkter. Man måste emellertid vara medveten om att den information man får kan vara "vinklad" av en eller annan anledning.

Årsberättelser eller årsredovisningar kan ge värdefull information om företaget ur flera synvinklar. Man kan avläsa trender, ekonomisk ställning m m.

Företagsbroschyrer och produktkataloger: Dessa är användbara då man önskar få information om ett företag, dess inriktning och verksamhet. De kan exempelvis fungera som goda källor när man önskar bestämma sitt eget företags positionering gentemot andra.

Personaltidningar ger en bra bild över företagets aktivitet och kultur.

Sandströms (1988) externa källor finner vi vara relevanta, konkreta exempel för informationsinhämtning. Vi vill emellertid gärna komplettera med ytterligare ett par källor, som vi har funnit i annan litteratur. Dessa är personligt nätverk och lobbyverksamhet.

Personligt nätverk

En viktig "informationskälla" kan vara att delta i nätverk där personer från olika organisationer ingår. Var och en bidrar med kompetens och kunskap från sitt speciella verksamhetsområde. Intresset för kontaktnät - nätverk - har ökat kraftigt på senare år (Ahrnell/Nicou 1995). Stoffels (1994) framhåller att över 70 % av den information som företagen får från omgivningen kommer via personliga kontakter, såväl interna som externa. Att bygga relationer har blivit ett begrepp som numera hörs överallt, i alla möjliga sammanhang. Ahrnell/Nicou (1995, s 55) citerar Elisabet Anell, VD för Sifo Management Group:

"Ju snabbare förändringarna sker i företagen, desto viktigare blir de stabila relationerna."

Personliga kontakter är viktiga för många företags verksamhet. Ett skäl till detta är att den sociala, geografiska och tekniska rörligheten har ökat. Det som förr var litet, givet och välkänt är numera stort, föränderligt och okänt. Att medvetet bygga upp personliga relationer är därför betydelsefullt för att kunna agera i vårt moderna samhälle. Tentaklarna i omvärlden ger information tillbaka som kan inspirera företaget till nya idéer eller fungera som varningsklockor vid eventuella hot. För att ge mesta möjliga information tillbaka till företaget bör kontaktnätet vara vitt förgrenat och innehålla människor med skiftande kunskap och synsätt (Ahrnell/Nicou 1995).

LOBBYVERKSAMHET

Varje år stiftas en mängd nya lagar och bestämmelser som påverkar näringslivet. Politiska beslut grundar sig på information. I en demokrati är det självfallet både möjligt och helt legitimt för företag att bidra med faktaunderlag till utredare och politiker, dvs förse dem med information i syfte att försöka påverka ett beslut (Erikson 1992). En lobbyist kan på många sätt vara värdefull för en organisation, inte minst vad gäller nätverk och personliga kontakter. Vi har därför valt att kort presentera vad lobbyverksamheten i stort går ut på.

För många innebär en lobbyist detsamma som en samvetslös person med en gränslös budget och tveksam moral, som försöker muta inflytelserika personer att gynna speciella intressegrupper (Grunig/Hunt 1984). Denna stereotypa framställning är dock långt ifrån hela sanningen. En lobbyists verksamhet är snarlik den verksamhet som en informatör bedriver. PR-firmor anlitas ofta för att bedriva lobbying och oftast går arbetet ut på att göra noggranna analyser och att försöka nå den rätta målgruppen för att delge viktig information. Detta innebär i regel mycket "gnet och stret" och knappast någon glamour. Grunig och Hunt identifierar fem basområden inom vilka lobbyverksamheten spelar en stor roll för organisationer:

Etablering av koalitioner: Ett specialintresse är synnerligen speciellt om det endast finns hos en enda organisation. För att kunna komma någon vart krävs ofta att flera grupper slår sig samman och med gemensamma krafter strävar mot samma mål.

Göra efterforskningar, analyser och förbereda rapporter: Rapporter som förbereds och cirkulerar bland lobbyister har för avsikt att förse lagstiftare med fakta för att styrka argumenten i ett visst fall.

Skapa kontakter med inflytelserika personer: Att tala med olika människor är en av de viktigaste uppgifterna för en lobbyist. Det gäller att veta vem som ansvarar för vad och vilka som influerar varandra.

Förbereda talare: Innan lagstiftare agerar måste de samla information från "experter" och ledare som kan vara behjälpliga med fakta som stöder deras åsikter om vilka lagar som skall stiftas.

Fokusera debatter: I egenskap av att i mångt och mycket arbeta runt den lagstiftande apparaten, riktar lobbyisten ofta uppmärksamheten på vissa frågor och fakta som sedermera leder till godtagande av en viss ståndpunkt.

Vi har nu givit några exempel på olika källor som anses vara användbara vid inhämtning av information från omvärlden. Vad företagen använder materialet till, hoppas vi kunna ge en bild av i vår egen undersökning. Ett användningsområde skulle kunna vara att utforma olika kommunikationsstrategier eller att förändra sin verksamhet på ett eller annat sätt. Det är också möjligt att basera framtidsanalyser på det insamlade materialet. Vi vill gärna ta tillfället i akt och ge en kort presentation av vad framtidsanalyser innebär.

FRAMTIDSANALYSER

Huruvida det överhuvudtaget är möjligt att kunna förutsäga framtiden är en fråga som ständigt stått i fokus hos futurister och andra framtidsforskare (Sjölund 1994). Själva ordet "förutsägbar" har flera betydelser. De engelska ord som används är *prediction*, *forecast* och *foresight*. På svenska har *prediction* och *forecast* ungefär samma betydelse, nämligen förutsägelse. *Forecast* bygger emellertid på villkorliga satser, dvs om förutsättningarna gäller och en trend inte förändras, så kan man vänta sig ett resultat inom ramen för en viss felmarginal. *Foresight* handlar mer om en personlig mänsklig förmåga att vara förutseende och är alltså mer en mental process, som vi använder oss av dagligen för att undvika misstag. *Foresight* kan ha sin främsta betydelse inåt i den egna organisationen för att väcka medvetenhet om framtiden och om vilka möjliga riktningar en utveckling kan tänkas ta.

Omvärldsanalysen utgör en del av en planeringsprocess, där man analyserar potentiella, framtida förändringar i företagets externa miljö (Sjölund 1994). Prognosverksamhet är en särskild del av analysarbetet. Furustig/Lindahl (1995) påpekar att en god omvärldsanalys bör omfatta en prognos om troligt handlande från konkurrenternas sida. Kännedom om hur en konkurrent känner (värderingar, kulturella mönster, etik och moral m m) och handlar (misstag eller svagheter) samt vilka faktiska förhållanden som i övrigt råder gör det möjligt att skissa på olika tänkbara scenarier.

En framtidsanalys kan göras med inriktning på såväl extern som intern verksamhet. Sjölund (1994) beskriver ett scenario som ett skeende i tiden. Det handlar i mångt och mycket om en fantasifull verksamhet i syfte att väcka idéer och diskussion. Två metoder finns för att göra ett scenario, nämligen informell scenarioskrivning och metodisk scenarioskrivning. Den som skriver ett informellt scenario använder sin egen kunskap, intuition och logik i framställningen. Den som använder sig av en bestämd metod

försöker eliminera sin egen person. Syftet är i båda fallen att öka vaksamheten inför förändringar i omvärlden.

Ett scenario kan skrivas av en eller flera personer. En poäng med att arbeta med scenarier i en organisation är att flera kan delta. Det gör att många kommer att dela den framtidsbild som växer fram under arbetets gång och kan tänka sig in i vilka situationer det egna företaget kan råka ut för (Sjölund 1994). Ett exempel på en scenarioteknik är "mapping", där man genom att rita in kartor i datorer försöker utröna var behovet av återförsäljare m m kommer att finnas framöver (Ekdahl/Nilsson 1995).

Därmed lämnar vi analysernas värld och ger oss in i den verklighet som anställda inom ett företag möter på sin dagliga arbetsplats, nämligen organisationskulturen.

ORGANISATIONSKULTURENS BETYDELSE

Flera forskare betonar betydelsen av en god organisationskultur i samband med krishantering och omvärldsanalys. Mitroff/Kilmann (1984) menar att sannolikheten för att en organisation skall föregripa eller reagera på en annalkande kris inte enbart beror på ledarnas kapacitet. Det avgörs huvudsakligen inte heller av den gemensamma strukturen eller policyn. Snarare är det så att varje organisation har osynliga kvaliteter i form av en speciell stil, en karaktär, ett sätt att göra saker som kanske är mäktigare än någon order eller något formellt styrelsesystem. Det gäller att förstå "företagssjälen", som återfinns i den gemensamma kulturen - där hittar man basen för organisationens attityd till det otänkbara.

Mitroff/Kilmann liknar organisationskulturen vid ett energikraftfält. Man kan tänka på den som en slags social energi, som existerar och fortlever av sig själv samtidigt som den styr medarbetarnas beteende och attityder på arbetsplatsen. Om det finns en tillfredsställande företagskultur finns det också en bättre beredskap för att såväl anamma varningssignaler i tid som att bemöta en kris som redan utlösts.

Hur man bedömer en organisationskultur är naturligtvis en svår uppgift. Enligt Mitroff/Kilmann brukar man definiera kulturen som delade idelogier, värden, tilltro, förväntningar, attityder, antaganden och normer. Det är mycket sällan som dessa finns nedskrivna någonstans, istället lär man sig genom att bli en del av kulturen. Man brukar ju säga att "det sitter i väggarna".

I boken *Organizational Communication* beskriver Kreps (1990) ett antal värden som Deal och Kennedy anser känneteckna en god organisationskultur:

- Gemensamma värden och tankar inom organisationen
- Innehavandet av hjältar eller föregångspersoner som personifierar de värden som karakteriserar organisationens kultur
- Vikten av att ha traditioner och ceremonier som centrerar kring organisationens kulturella värden
- Kulturella kommunikationsnätverk, som består av olika former av växelverkan mellan informella kanaler för att bibringa de värderingar som råder inom organisationen. Fadderskap är ett exempel.

Förenklat kan man säga att allt arbete i ett företag börjar på hemmaplan. Erikson (1992) fastslår vikten av att de egna medarbetarna vet vad organisationen står för och vart den är på väg. Han tar upp några motiv för att prioritera arbetet med den interna kommunikationen och menar att denna syftar till att:

- ge medarbetarna överblick
- skapa enighet om mål
- ge bättre beslutsunderlag
- skapa motivation och vi-anda
- underlätta delegering
- minska personalomsättningen
- underlätta rekrytering
- bidra till personlig utveckling
- bidra till bättre resultat/ökad lönsamhet

Alla organisationer har delar av såväl auktoritära som deltagande kulturer, men man brukar dela in dem efter den typ som är mest uttalad (Lauzen 1995). Enligt Lauzen finns det ett samband mellan organisationskultur och satsningen på omvärldsanalys. Det förefaller som om företag med en deltagande organisationskultur ofta även har formella system för omvärldsanalys.

Eftersom företaget och dess produkter är starkt förknippade med varann, är det oerhört viktigt att vårda den positiva bilden av företaget. Detta sker, enligt Erikson

(1992), framförallt via medarbetarna, som i mångt och mycket avgör hur företaget fungerar gentemot kunder och omvärlden. Kanske avgörs förtroendet redan i telefonväxeln? Men en organisation kan även skapa förtroende genom egna insatser som visar på ansvar samt via en tydlig och konsekvent visuell profil. Erikson (1992) betonar att det kan ta tid och att det krävs målmedvetenhet för att bygga upp en önskvärd bild av organisationen i omvärlden. Som vi tidigare har varit inne på, kan den allmänna uppfattningen om företaget vara avgörande för hur man klarar en kris.

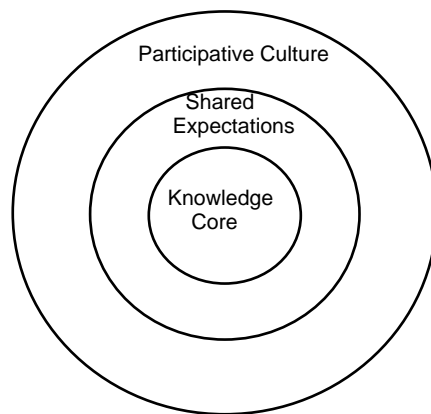
Informationsavdelningen kan sägas ha en strategisk position gentemot omvärlden. Ofta har informatörer många externa kontakter och bidrar i högsta grad till den allmänna uppfattningen om företaget. Vi tycker därför att det är av intresse att specifikt belysa denna yrkesroll.

Informatörernas roll

En regelbunden omvärldsanalys gör att informationsavdelningen kan hålla ledningen välinformerad och tillhandahålla beslutsunderlag. För att informationsverksamheten skall fungera bra krävs att organisationen försöker etablera dialog och symmetriska kommunikationsformer mellan sig själv och omvärlden (Flodin 1995). Informatörerna måste bygga upp och underhålla en kontinuerlig, systematisk och snabb omvärldsorientering och förse ledningen med kunskap om förändringar som eventuellt kan påverka organisationen möjligheter att uppnå sitt mål. En förutsättning för att detta skall kunna ske är, enligt Flodin, att den ansvarige för informationsverksamheten ingår i organisationens ledningsgrupp. Samtidigt är det viktigt med dialog med anställda, för att fånga upp deras kompetens och den kunskap de har tillägnat sig via sina kontakter med omvärlden. Informatörerna bör alltså vara inriktade på att bidra till organisationens måluppfyllelse på ett mätbart sätt. Lyckas man, kan man i tid upptäcka förändringar och undvika att händelser utvecklas till problem eller kriser som kan äventyra delar av eller hela organisationens existens. En god informationsverksamhet betonas med andra ord. Kopplingar mellan informationsavdelning och företagets ledningsgrupp via symmetriska kommunikationsmodeller, där viljan att lyssna och pröva sina egna värderingar är centralt.

I boken *Managers Guide to Excellence in Public Relations and Communication Management* har Grunig och Grunig (1995) utformat en klotformig modell som innehåller tre sfärer eller områden som måste finnas med för att en informations-

verksamhet i ett företag skall fungera på ett utmärkt sätt. Modellen visar också betydelsen av delaktigheten som övriga medarbetare bör ha i en organisations verksamhet, vilket vi tidigare har berört.



Figur 10. A graphic representation of the three spheres of communication excellence

Källa: Dozier, Grunig & Grunig (1995, s 10).

Den innersta kärnan, *the core*, är viktigast, menar Grunig och Grunig (1995). Den består av kunskap som utgörs av den egna informationsledningens kompetens, t ex vad gäller att kunna använda sig av de nämnda tvåvägsmodellerna. I den mittersta sfären, *shared expectations*, finner vi realistiska och delade förväntningar (mellan företagsledning och informationsavdelning) för hur organisationen skall se ut. Om vi ser specifikt till informatörens roll i detta sammanhang har denne två roller, dels som ledare, dels som rådgivare. Betoning görs på informatörens deltagande i strategiska diskussionssammanhang och att ledningen inte skall fatta beslut i en fråga innan man har stämt av med informationsavdelningen. Ytterst i klotmodellen finner vi så den omslutande, deltagande kulturen eller *participative culture*. "Klimatet" i form av delad kultur, vi-anda och gemenskap inom organisationen fungerar som en slags näringsberikande membran i företag med utmärkt kommunikationsverksamhet.

Vi har nu redogjort för den forskning vi finner relevant för vårt fortsatta uppsatsarbete. Efter några källkritiska synpunkter kommer vi att övergå till kapitlet om undersökningens syfte- och frågeställningar.

4. KÄLLKRITIK

Vid sökning av litteratur inom området omvärldsanalys kommer man ofrånkomligt in på ekonomiska marker. Vi har inte helt negligerat denna litteratur, men avgränsat oss till att endast använda de delar som vi anser är av relevans i kommunikations-sammanhang.

En stor del av referenslitteraturen har skrivits av amerikanska forskare, som förefaller ligga långt framme inom de forskningsområden vi behandlar. Detta ser vi emellertid inte som något problem eftersom vi anser att teorierna är relevanta och applicerbara även inom svenskt näringsliv.

Vi har vid några tillfällen använt oss av andrahandsuppgifter, då vi inte har lyckats få tag i originalkällan. Eftersom informationen varit relevant, har vi ändå valt att ta upp den i vår uppsats. I vissa fall refererar flera olika forskare till samma litteratur, varför vi bedömer att trovärdigheten är hög.

5. SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR

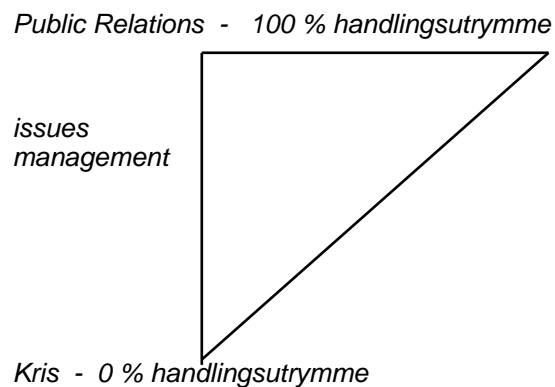
Vi har i tidigare forskningskapitel belyst ämnesområdena krisforskning och *public relations*. Avsikten med dessa forskningskapitel har varit att ge en så god helhetsbild som möjligt. För att knyta ihop dessa och tydliggöra syftet med vår uppsats kommer vi nu att presentera vår egen diskussion som har lett fram till denna undersökningsfrågeställningar. Vi har valt att avgränsa oss till att delvis behandla företagens krisberedskap, men med en mer distinkt inriktning på hur man arbetar med att analysera omvärlden.

Nya produkter, ändrade livsstilar, sociala och politiska frågor samt miljöfrågor sätter prov på företagens förmåga att förstå och ha kunskap om den föränderliga omvärlden. Mer än någonsin måste organisationer tänka ut system för att förutse kommande problemfrågor för att på så sätt försöka undvika kriser.

En kris är någonting som alla företag kan drabbas av, vare sig företagen är små eller stora. Ingen har förmodligen undgått all uppmärksamhet som olika medier riktat mot ett antal kriser som på ett eller annat sätt drabbat företag. Detta tror vi har bidragit till att det överlag idag finns en hög krismedvetenhet bland organisationer. Som Regester (1987) betonar behöver en kris inte vara särskilt stor för att vara farlig. Även en mindre incident eller oförmåga att hantera dess följder kan skada företagets rykte.

För att minimera risken att hamna i ett krisläge krävs att man är lyhörd för varnings-signaler, som på ett tidigt stadium kan tala om ifall åtgärder av något slag behövs. Under normala omständigheter har personal som arbetar med *public relations* maximalt handlingsutrymme, men ju närmare en kris man kommer, desto snävare blir svängrummet. När krisen är ett faktum finns inget handlingsutrymme överhuvudtaget. Detta illustreras av figur 11 på nästa sida. Som vi ser det, har företaget större handlingsutrymme ju tidigare man identifierar ett problemområde. Detta synsätt delas av Lauzen (1995) som med referens till Buchholz, menar att möjligheterna att kunna hantera frågan på ett bra sätt därmed ökar. För att kunna maximera dessa möjligheter och minska hoten i omgivningen är det, enligt Heath (1997), viktigt att använda *issues management* för att så tidigt som möjligt säkerställa vilka frågor som behöver uppmärksammas. Även González-Herrero/Pratt (1996) framhåller betydelsen av att samla fakta i potentiella problemfrågor samt skapa kommunikationsstrategier i förebyggande syfte. På så vis förses företaget med information som på ett tidigt stadium

kan utvärderas och sedermera ligga till grund för beslutsfattande. Med andra ord spelar omvärldsanalys en viktig roll i sammanhanget.



Figur 11. Modell över handlingsutrymme för public relations

Källa: Flodin (1997)

Krisberedskap ligger som bakgrund för vårt specifika intresse för den omvärldsanalys som företag bedriver. Vi har fokuserat vår nyfikenhet på omvärldsanalysens betydelse inom olika företag och önskar belysa hur man gör för att fånga upp signaler som eventuellt kan tyda på en annalkande kris. Vi är vidare intresserade av att veta hur den inhämtade informationen bearbetas och förankras inom företaget.

Denna diskussion har lett oss fram till undersökningens syfte och frågeställningar. Huvudsyftet med vårt arbete är att undersöka hur omvärldsanalys bedrivs inom ett antal företag och hur man på så vis kan avstyra potentiella kriser av olika slag. Vårt delsyfte är att få en uppfattning om företagets krisberedskap i allmänhet. Avsikten med detta är att belysa vår teoretiska koppling mellan krismedvetenhet, krisberedskap och omvärldsanalys.

Undersökningen har ett explorativt syfte, vilket innebär att vi inte utgår ifrån att det finns ett problem som kräver någon förklaring. Ej heller har vi för avsikt att göra en kartläggning eller att dra några allmänna slutsatser av de resultat som framkommer. Syftet är snarare att belysa hur omvärldsanalys *kan* se ut, dvs ge en bild av ett fenomen och hur det ser ut i verkligheten.

Vi har delat upp huvudsyftet i ett antal delfrågeställningar, vilka presenteras på nästföljande sidor. Dessa bygger huvudsakligen på de teorier som anges under respektive frågeställning men vi kommer där det är tillämpligt även att relatera till andra teoretiska aspekter som vi har belyst i våra tidigare forskningskapitel.

Vilka metoder använder företagen för att inhämta omvärldsinformation?

Grunig och Hunt (1984) har hävdade att ett företag bör ha öppna kommunikationskanaler för att kunna ta emot feedback och föra dialog med omgivningen. Detta ser vi som en metod för att kunna tillfredsställa sitt informationsbehov. Sandström (1988) ger en rad exempel på externa informationskällor. Han nämner bl a mediebevakning, mässor och konferenser samt branschorganisationer. Även kundkontakter och formella företagsrapporter tas upp. Vi önskar veta vilka kanaler företagen använder sig av och hur man på detta sätt kan fånga upp olika signaler som pekar på eventuella svagheter.

Vi önskar vidare få reda på om företagen använder sig av de undersökningstyper som Grunig och Hunt tar upp, t ex *environmental monitoring* (opinionsundersökningar). Vi ämnar även ha Booths (1993) tekniska, ekonomiska, sociala och politiska omvärldsfaktorer i åtanke.

Vem bedriver omvärldsanalys?

Flera forskare betonar vikten av att kontinuerligt bevaka omvärlden för att kunna uppfatta varningssignaler och anpassa sin verksamhet till ändrade förutsättningar.

Men vem bedriver denna omvärldsanalys? Vi önskar få en bild av vilka personer som inom organisationen anses är och/eller skall vara aktiva inom området. Vi vill specifikt titta på informationsavdelningens roll i sammanhanget, men även få de informationsansvarigas syn på övrig verksamhet i företaget.

På vilket sätt påverkar organisationskulturen företagets bevakning av omvärlden?

Mitroff/Kilmann (1984) framhåller att organisationskulturen är viktig för ett företag på så vis att om det finns en tillfredsställande företagskultur, finns det också en bättre beredskap för att såväl anamma varningssignaler i tid som att bemöta en kris.

Vi önskar belysa om intervjupersonerna anser att organisationskulturen har betydelse för bevakningen av omvärlden. Vi önskar exempelvis få en idé om vilka länkar som finns mellan *"the core"*, *"shared expectations"* och *"the participative culture"*, enligt Grunig och Grunigs (1995) klotmodell.

När bedrivs omvärldsanalys?

Att veta hur man känner igen och hanterar tidiga varningssignaler - som skulle kunna leda till en kris - är mycket viktigt. För att organisationsledningen i tid skall kunna anpassa sin verksamhet till förändrade förutsättningar, krävs en fortlöpande omvärldsanalys (Flodin 1995). Syftet med frågeställningen är att få en uppfattning om företagen tänker i dessa banor samt hur man ser på omvärlden.

Vi har en egen tes om att bevakningen av omvärlden intensifieras då kris inträffar hos en konkurrent eller när det egna företaget drabbas utav en kris alternativt då företaget har upptäckt en svaghet i sin egen organisation. Detta ämnar vi också undersöka.

Hur tar företagen tillvara den kunskap som föds ur omvärldsanalysen?

Vårt syfte med frågeställningen är att få veta om resultaten från omvärldsanalyserna lagras. Om möjligt önskar vi även få en idé om vilka användningsområden som finns för det bearbetade materialet.

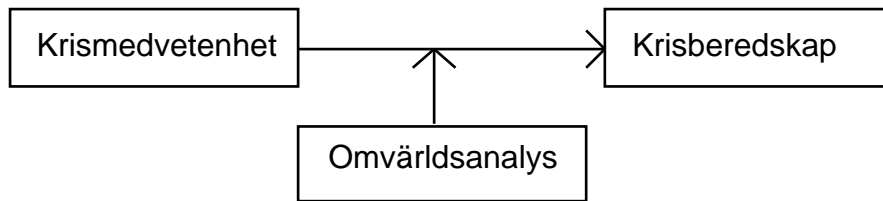
Vi är vidare intresserade av att veta vilken roll informationsavdelningen har i delgivningen av information inom företagen samt hur omvärldsanalyserna förankras i den egna organisationen. Hur vidarebefordras exempelvis information till ledningen?

Hur ser de informationsansvariga på krisberedskapen i företaget?

För att få en förståelse för den omvärldsanalys företaget bedriver, är vårt delsyfte att få en uppfattning om företagens krisberedskap i allmänhet. Vi vill ta reda på om företagen ser detta som ett prioriterat område och om de har utformat krisplaner eller strategier för hur man skall agera i krissituationer. I vilken utsträckning försöker företagen t ex identifiera och förebygga potentiella kriser?

Vi är nyfikna på om man funderar över de åtgärder som Regester (1987) anser att alla företag kan vidta för att planera för oväntade situationer. Dessa innebär i korthet att identifiera potentiella kriser samt utveckla en policy för att förebygga dem, att formulera strategier och taktik för krishantering, att fastställa vilka som kan komma att påverkas vid en krissituation och utveckla kommunikationskanaler till vederbörande samt att testa alla planer.

Som vi tidigare har nämnt, har vi en egen tes om att det finns ett positivt samband mellan krismedvetenhet och krisberedskap liksom med omvärldsanalys.



Figur 1. Teoretisk koppling mellan krismedvetenhet, krisberedskap och omvärldsanalys

Modellen illustrerar att krismedvetenhet leder till krisberedskap och att omvärldsanalysen utgör en betingande variabel, som påverkar krisberedskapens utformning.

Vi tror således att företag som prioriterar krisberedskap anser att omvärldsanalys är viktigt och att man ser detta som ett redskap för att uppnå en god och relevant verksamhet och på så sätt kunna undvika kriser. Vi önskar belysa om detta hypotetiska samband stämmer i verkligheten.

6. METOD OCH MATERIAL

Med syfte och frågeställningar i bagaget, kommer vi nu att beskriva och diskutera den metod vi har valt för att genomföra undersökningen.

MOTIVERING AV METODVAL

Eftersom vi är intresserade av att få en djupare förståelse för vårt utvalda problemområde, ter sig en kvalitativ undersökning mest naturlig. En kvantitativ undersökning kännetecknas ofta av ett visst avstånd till informationskällan. Man letar efter mönster som kan generalisera vissa åsikter eller beteenden. Vi vill gärna få information som är kvalitativt nyanserad. Genom att låta intervjusubjekten själva berätta med egna ord om sina erfarenheter och uppfattningar, anser vi oss få en djupare insikt samt en fylligare bild av fenomenet. Via en kvalitativ undersökning har vi möjlighet att fråga tills vi uppfattar svaren som uttömmande och begripliga. Den möjligheten kan inte ges vid en enkät. Vi har med andra ord valt att göra en kvalitativ undersökning eftersom vi anser denna metod vara lämpligast i vår strävan att ta reda på och skapa en förståelse för ett antal personers uppfattningar om och erfarenheter av vårt undersökningsområde.

En kvalitativ metod har även nackdelar. Till dessa hör det faktum att forskaren i egenskap av fysiskt närvarande kan påverka i högre grad än vid exempelvis enkätutskick. Det krävs en viss förmåga och därtill kunskaper att intervjua, så att resultaten och svaren blir så "ofärgade" som möjligt (av personen som intervjuar). Till skillnad mot kvantitativa metoder sker tolkning av materialet till stor del vid insamlandet av data, dvs intervjuaren börjar tolka svaren redan under tiden som intervjun äger rum. Problem med tolkning av kvalitativt material uppstår när motstridiga uppgifter förekommer och när uppgifterna förefaller osäkra av en eller annan orsak. (Alvesson/Sköldberg 1994).

Vi har valt att studera fem olika företag via intervjuer med informationsansvariga. Företagen i undersökningen har självfallet olika behov och förutsättningar för att genomföra omvärldsanalys samt avvärja potentiella kriser. Vi är medvetna om att vi inte kan generalisera till någon population, istället inriktar vi oss på att försöka generalisera och utvidga teorier. På så sätt kan man enligt Yin (1994) uppnå en slags analytisk generaliserbarhet. I undersökningen kommer vi att jämföra insamlat material med olika forskares teorier, däribland några egna. Detta betyder att vi i första hand inte är ute efter

att jämföra företagen med varandra, utan gentemot teorierna. Det är således fullt möjligt att vissa frågeställningar endast berör något eller några företag, medan andra berör samtliga. Presentationsmässigt känns det mest naturligt för oss att belysa de olika intervjuerna utifrån frågeställningarna, varför vi väljer att göra så i resultatredovisningen.

Vi vill även komplettera intervjuerna med en minienkät (se bilaga 1), som vi ämnar be respektive företags VD att fylla i. På så vis hoppas vi få en möjlighet att stämma av vissa uppgifter som framkommer vid intervjuerna. Vi ser frågeformuläret som en oerhört liten del av vår undersökning, men tillvägagångssättet är ändå ett försök till att höja kvaliteten i uppsatsen.

Man kan i praktiken utföra olika slags forskningsintervjuer, vilka bl a kan karakteriseras utifrån vilket spelrum man ger intervjupersonen. Generellt kan man säga att ju större detta utrymme är, desto bättre är möjligheten för att få fram ett nytt och spännande material (Krag Jacobsen 1993).

Vi har efter nogsamt övervägande beslutat oss för att använda oss av kvalitativa djupintervjuer som vi berättar mer om i nästa avsnitt.

Djupintervjuer

Djupintervjuer kan genomföras på olika sätt och med olika typer av intervjuguider (se senare avsnitt). En intervju kan vara helt strukturerad med fasta frågor, dvs frågor med ett antal tänkbara svarsalternativ. I en helt öppen intervju får respondenten i princip själv styra och utveckla tankar och formuleringar kring en fråga. Någonstans mitt emellan ligger den semistrukturerade intervjun, vilken enligt Kvale (1997) ger bästa resultat vid kvalitativa djupintervjuer.

En semistrukturerad intervju innebär att man genomför intervjun efter en intervjuguide som innehåller på förhand bestämda teman, utan exakta frågeställningar. På så vis kan intervjun komma att likna ett vardagligt samtal även om det i själva verket rör sig om en konstruerad situation. Men precis som det i vardagliga samtal kan "skära sig" mellan två människor, kan detta även inträffa mellan intervjuare och respondent i en djup-intervju. Denna medvetenhet bör finnas och som intervjuare är det viktigt att frånga sina egna värderingar och att vara öppen och lyhörd för respondentens tolkningar.

En semistrukturerad djupintervju ger såväl intervjuare som respondent möjlighet att hela tiden fråga eller korrigera det man säger, så att inga missförstånd uppstår. På så sätt kan man ge plats åt respondentens egna tolkningar och dess meningsskapande.

Det är viktigt att intervjuaren inte försöker använda ett fackspråk som hon inte riktigt behärskar. Detta skulle bara skapa ett löjets skimmer och förmodligen påverka intervjun i negativ riktning, med mindre engagemang från intervjupersonens sida. För att samspelet under intervjun skall fungera fordras det att intervjuaren visar ett odelat intresse för den svarande och samtalsämnet (Ekholm/Fransson 1992).

Vi har i vår undersökning valt att arbeta med semistrukturerade djupintervjuer. Vi vill gärna poängtera att vi med djupintervjuer inte menar djupintervjuer i terapeutiskt syfte, utan snarare personliga intervjuer. Vi använder oss emellertid av termen djupintervjuer, då detta är vad man talar om i litteraturen i samband med kvalitativa undersökningar.

Intervjuaspekter

Kvale (1997) beskriver tolv aspekter av den kvalitativa forskningsintervjuns förståelseform, vars syfte är att erhålla beskrivningar av den intervjuades livsvärld i avsikt att tolka de beskrivna fenomenens mening. Dessa punkter tar upp väsentliga delar som måste beaktas och tänkas igenom innan, under och efter genomförande av den typ av intervju vi ämnar genomföra.

Vi bör tänka på att i denna mellanmänskliga situation skall respondenten ges utrymme att påverka intervjun och intervjuaren skall i möjligaste mån anpassa sig till honom eller henne. Intervjuaren kan gärna använda "respondentens språk" för att få denne att känna sig trygg och förstådd samt våga öppna sig vidare. Om man som intervjuare inte tror sig ha uppfattat eller förstått en åsikt ordentligt, finns alltid möjlig-heten att under intervjun be respondenten att förklara sig - detta för att röja eventuella missförstånd ur vägen. Likaså kan intervjupersonen be intervjuaren att utveckla en fråga om någonting skulle vara oklart. Vid djupintervjuer påbörjas tolkningen redan vid intervjusituationen och det är därför viktigt att ståndpunkterna klargörs under själva intervjun.

Vid en semistrukturerad intervju är det intervjuaren som bestämmer vilka teman som skall tas upp, vilket kräver en väl genomtänkt intervjuguide för att få så ingående svar som möjligt av respondenten. De teman som ställs upp är emellertid förutsättningslösa, såtillvida att inga färdiga svar finns tillgängliga utan intervjupersonen får helt fritt utveckla sina tankar och åsikter. En god intervju utvecklas medan den görs. Intervjuformen förutsätter att respondenten talar mycket och därmed ger utlopp för sina åsikter. Intervjuaren bör vara särskilt uppmärksam på punkter där svaren skiljer sig från hennes förväntningar eftersom det många gånger är just på dessa punkter man får upp spåret till den verkligt värdefulla informationen. Det är en fördel om intervjuaren har en öppen,

nyfiken attityd och inte hänger upp sig på att vissa frågor kanske förblir obesvarade. Det är isåfall viktigt att våga acceptera detta i stället för att försöka gissa sig till "hur det egentligen förhåller sig" (Ekholm/Fransson 1992).

Intervjuguide

En intervjuguide har till syfte att se till att samtliga intervjupersoner får möta relevanta och likartade teman. De behöver inte komma i någon speciell ordningsföljd och det är mer eller mindre upp till utfrågaren att formulera de konkreta frågorna (Krag Jacobsen 1993). Vi blev ganska snabbt klara över vilka teman som vi ville beröra i våra intervjuer. Det föll sig naturligt eftersom vi var intresserade av krisberedskap och omvärldsanalys.

Vi valde att inleda intervjuerna med att tala om krisberedskap. Detta ansåg vi vara mycket viktigt för att få en förståelse för hur de informationsansvariga såg på kris-hantering, speciellt i förebyggande syfte samt vilken typ av krisberedskap som fanns hos respektive företag. Därefter gick vi in på temat som rörde omvärldsanalys. Detta tema var tyngdpunkten i vår undersökning, varför den fick störst omfattning, såväl fråge-som tidsmässigt. Det tredje och avslutande temat handlade om respektive intervju-personers bakgrund (se vidare bilaga 2).

Urvalsram

Det kan synas enkelt att på eget bevåg plocka ut en handfull företag i Göteborgs-regionen och kontakta dessa med hopp om att få möjlighet att intervjua berörd person. Vi utgick dock från ett antal kriterier som företagen i fråga skulle uppfylla. Vi önskade undersöka företag som vi förmodade hade en etablerad omvärldsanalys eller kunde tänkas känna behov av en sådan. Företagen skulle vidare vara verksamma inom Göteborgsregionen och ha minst en person anställd, vars huvudsakliga arbetsuppgift var information, med andra ord skulle de ha en informationsansvarig. Vår önskan var också att företagen skulle ha så olika inriktningar som möjligt.

Vi har valt att tillämpa ett s k subjektivt urval, vilket innebär att forskarna själva väljer ut enheterna utifrån sina egna bedömningsgrunder. Med hjälp av egna kunskaper, kontakter med personer i informationsbranschen samt lärare på Göteborgs universitet fick vi uppslag om ett antal lämpliga företag, som vi även ansåg gav en bransch-spridning på urvalet. Detta såg vi som positivt eftersom det skulle ge en möjlighet att kunna få flera dimensioner i svaren.

Vår avsikt var att ha med fem företag i undersökningen. Vi sände ut åtta brev (se bilaga 3), adresserade till respektive företags informationsansvarige. Dessa personer kontaktades sedan per telefon ett par dagar senare. Av de tillfrågade tackade en person nej av personliga skäl, ett företag visade sig inte ha någon informationsansvarig vars *huvudsakliga* arbetsuppgift var information, ytterligare en person lämnade vi återbud till eftersom vi redan hade uppnått det antal vi eftersträvade.

De företag och intervjupersoner som slutligen kom med i undersökningen var:

Astra Hässle AB - Informationschef Inge Ekbladh

Ericsson Microwave Systems AB - Informationschef Henrik Brehmer

ESAB AB - Personal- och informationschef John Forsell

Göteborgs och Bohustrafiken AB (GL) - Informationsansvarig Anna Hiller

Volvo Personvagnar AB - Presschef Ingmar Hesslefors

En närmare presentation av företagen följer i samband med resultatredovisningen.

Tillvägagångssätt

Miljö och tidpunkt

Vår utgångspunkt var att genomföra samtliga intervjuer under dagtid på respektive intervjupersons arbetsplats. Ibland kan man läsa i metodböcker att personliga intervjuer i hemmiljö är att föredra, med tanke på att miljön där är välbekant och trygg för intervjupersonen. Men eftersom intervjuerna i vår undersökning i högsta grad rör arbetet finner vi det mer naturligt att de utförs på arbetsplatsen. Respondenterna intervjuas ju utifrån sin yrkesroll. Dessutom är det en fördel att övrigt informationsmaterial om respektive företag finns inom räckhåll ifall detta skulle behövas.

Genomförande av intervjuerna

Vi valde att genomföra fem personliga intervjuer. Samtliga intervjuer, som tog ungefär en och en halv timme i anspråk vardera, gjordes inom loppet av två veckor. Till vår hjälp hade vi en bandspelare av mindre modell. Dessutom hade vi en intervjuguide tillhands, för att försäkra oss om att vi i alla fem intervjuer berörde samma teman.

Intervjuerna inleddes med att vi berättade om vilka vi var, vilken undersökning vi höll på med samt vad den skulle gå ut på. Vi definierade även de begrepp vi använde oss utav. Efter denna inledning påbörjades intervjuerna och våra olika teman behandlades. Vi lät intervjupersonerna tala fritt, men grep in om de svävade bort från ämnet eller i stor utsträckning började tala om allmänna uppfattningar istället för sina egna. När inget ytterligare verkade finnas att tillägga inom ett område, fortskred intervjun till ett annat tema. Intervjupersonerna tilläts dock att utveckla resonemang som spände över olika teman, när detta föll sig naturligt.

För att få med en bit av den deltagande observationens medvetenhet, försökte vi även vara observanta på intervjupersonernas kroppsspråk - öppenhet eller slutenhet, rösttonation m m. Sist i intervjuerna ställde vi en del bakgrundsfrågor, exempelvis om utbildning och arbetslivserfarenhet som informationsansvarig. Dessa frågor tyckte vi var av stor betydelse då vi skulle tolka det övriga materialet i intervjun, men vi har inte generellt tagit upp dem i resultatredovisningen.

Intervjuareffekter

Även om samtliga intervjusituationer kändes lugna, avslappnade och öppna är det trots allt frågan om konstruerade situationer. Det finns hela tiden ett bakomliggande syfte med att intervjuaren och intervjupersonen sitter just där, just då och samtalar om några utvalda teman. Ingen av intervjuerna kändes emellertid pressade och vi tror inte att det har uppstått några märkbara intervjuareffekter som har påverkat materialet.

Det faktum att vi var två personer som närvarade vid intervjun skulle kunna tänkas skapa en ojämlig intervjusituation, men eftersom respondenterna intervjuades utifrån sin yrkesroll ansåg vi att den risken torde vara minimal. Vi uppfattade det inte heller som om någon tyckte att detta tillvägagångssätt var konstigt eller att det skulle ha påverkat svaren i endera riktningen.

Intervjusituationer

Som vi tidigare har varit inne på, genomfördes intervjuerna i olika miljöer, dock i ett ostört rum på en arbetsplats. Samtliga intervjuer utfördes under dagtid. Inför varje intervjutillfälle kom vi överens om våra respektive ansvarsområden, dvs vem av oss som huvudsakligen skulle intervjuas och vem som skulle föra anteckningar samt "bocka av" ämnesområden i intervjuguiden. Vi turades om med dessa åtaganden.

Vid den första intervjun märktes en viss "ringrostighet" hos intervjuaren. Då var det en styrka att kollegan fanns på plats och kunde flika in med några sammanfattande frågor. Vi tror därför inte att intervjuresultatet påverkades nämnvärt.

En av de informationsansvariga i undersökningen visade sig vara relativt nytillträdd i sin nuvarande position. Vi ser att detta kan ha hämmat personens svar något eftersom kunskapen om det aktuella företaget inte riktigt var så "djup" som vi hade önskat. Däremot hade respondenten erfarenheter från andra företag, vilket gav många intressanta infallsvinklar på våra teman.

Bearbetning av insamlat material

Vi skrev ned samtliga intervjuer i sin helhet. Respektive utskrift gjordes så snart det var möjligt av den som hade lett intervjun. Därefter läste vi gemensamt igenom samtliga intervjuer och diskuterade innehållet samt analyserade materialet.

Redigering är en kreativ process. Under redigeringsarbetet formar man sitt råmaterial så att det får en stramare och mer sammanhängande struktur, allt för att meningen eller budskapet skall bli tydligare. Man väljer ut, förstärker och klargör samt stryker stora delar av materialet (Krag Jacobsen 1993). Den omfattande genomarbetningen gjorde att vi fick en helhetsbild av samtliga intervjuer. På så sätt kunde vi dels få grepp om gemensamma beröringspunkter, dels om skillnader gentemot teorierna som var intressanta att lyfta fram. Därmed blev det också enklare att plocka bort en del irrelevant material som inte skulle tillföra något i vår undersökning.

Validitet och noggrannhet

Validitet (giltighet) innebär att man verkligen har undersökt det man ville undersöka och inget annat, medan reliabilitet (tillförlitlighet) innebär att mätningarna är korrekt gjorda (Thurén 1991). Reliabilitet är dock en term som mest lämpar sig vid kvantitativa undersökningar, där man oftast utgår från en helt standardiserad situation. Då vi arbetar med

intervjuer där det är viktigt att vi är lyhörda för varje persons situation och egenskaper, anser vi oss inte kunna föra en relevant reliabilitetsdiskussion. Vi har istället valt att diskutera utifrån aspekter som berör undersökningens giltighet och noggrannhet.

Vi har försökt att gå så noggrant tillväga som möjligt. I samtliga fall var det fråga om en ostörd intervjusituation i ett avskilt rum. Eftersom vi spelade in intervjuerna på band, tilläts vi att i lugn och ro granska vårt eget agerande. Vi anser att detta har givit precision i tolkningen eftersom information eller uttalanden som vi hade glömt bort, åter kom i dagen vid granskningen. Vi har skrivit ner samtliga intervjuer i sin helhet och sedan ingående diskuterat innehållet för att därefter göra analysen gemensamt. Samstämmigheten mellan intervjusituationen och resultatredovisningen är därför god.

Holme/Solvang (1991) framhåller fördelen med att framstå som en engagerad men något naiv och ovetande forskare. Vi har under intervjuerna i möjligaste mån använt oss utav intervjupersonernas egna ordval när vi har ställt följdfrågor, för att underlätta för intervjupersonen att fördjupa sitt resonemang. Vårt agerande i egenskap av intresserade och nyfikna lyssnare bör ha styrkt undersökningens validitet.

Eftersom vi var två personer som intervjuade, hade vi båda möjlighet att ställa frågor och därmed ökade sannolikheten att aktuella teman blev väl belysta. Intervjuguiden underlättade såtillvida att vi då kunde vara säkra på att våra fem intervjupersoner berörde samma teman. Den som för tillfället inte intervjuade hade möjlighet att "bocka av" frågeställningarna allt eftersom de berördes samt göra anteckningar. Mot slutet av intervjun kunde hon också flika in med eventuella frågor, som det fanns behov av att belysa ytterligare. Det faktum att vi vid intervjusituationen kunde dubbelkolla med intervjupersonen om vi uppfattat honom/henne korrekt, anser vi har ökat informationens klarhet. Vi anser att detta tillvägagångssätt har höjt kvaliteten i undersökningen.

I de fall oklarheter förelåg gav intervjusituationerna tillfälle till förklaringar och diskussion, varför vi anser att våra teman blev väl belysta. Vi var noga med att inleda varje intervju med att definiera kris och omvärldsanalys, så att intervjupersonerna hade klart för sig hur vi använde begreppen i vår undersökning. Intervjupersonerna använde omväxlande orden omvärldsbevakning och omvärldsanalys, men vi tycker oss ha uppfattat de nyanser som de i dessa fall åsyftar. Av den anledningen har vi i förekommande fall också skrivit omvärldsbevakning i resultatredovisningen. Vi anser att vi har undersökt det vi avsåg att undersöka, nämligen hur man fångar upp tidiga varnings-signaler och på så vis kan avstyra potentiella kriser. Möjligen kan det uppfattas som en svaghet att vår teoretiska koppling mellan krisberedskap och omvärldsanalys inte

naturligt användes av de informationsansvariga i undersökningen. Vi tycker emellertid inte att detta har inverkat negativt på vårt resultat.

På samtliga företag talade vi med personer, som ingick i företagsledningen eller rapporterade direkt eller indirekt (via sin närmaste chef) till denna. Detta anser vi säkerställde en hög kunskapsnivå om företaget, möjligen med ett undantag. Även om intervjupersonerna organisatoriskt återfanns på två olika nivåer, anser vi att de hade en fullgod kunskap om informationsavdelningens verksamhet, vilket gav oss den helhetsbild vi eftersträvade.

Det faktum att vi intervjuade informationsansvariga och inte personal från andra avdelningar medförde naturligtvis att vi enbart fick deras perspektiv på undersökningsområdet. Vi är medvetna om att det finns fler funktioner som arbetar med omvärldsanalys inom ett företag. Hade vi exempelvis intervjuat marknadsförare kunde vi ha belyst området utifrån andra aspekter. Vår ambition var emellertid att belysa vårt undersökningsområde ur informatörernas synvinkel. Detta tycker vi oss ha uppnått, men det utesluter inte att undersökningsområdet kan belysas ytterligare.

Att intervjuerna kännetecknades av subjektivitet går givetvis inte att bortse från. Samtliga intervjupersoner delade med sig av sina erfarenheter och gav flera tänkvärda exempel. Vi fick även se de dokument vi efterfrågade, vilket vi anser verifierar deras uttalanden. I någon mån visade intervjupersonerna även tveksamhet eller var kritiska mot vissa aspekter avseende företagets omvärldsbevakning och/eller krisberedskap. Vi uppfattade det således inte som om de försökte skönmåla sin verksamhet genom att framhäva enbart positiva erfarenheter.

I ett försök att höja validiteten ytterligare utformade vi en minienkät där företagets VD ombads att besvara fem frågor som berörde krisberedskap och omvärldsanalys. Frågeformuläret lämnades i samband med intervjun till respektive informationsansvarig, som vidarebefordrade detta till företagets VD. Efter att ha fyllt i formuläret returnerade respektive VD det till oss. Vi fick in samtliga minienkäter och kunde på så sätt jämföra företagsledarnas svar med de informationsansvarigas uttalanden.

Slutligen vill vi poängtera att de tolkningar vi gör i resultatredovisningen naturligtvis grundar sig på undersökningens intervjumaterial. Vi har valt att ta med relativt många citat i resultatredovisningen, för att ge möjlighet för läsaren att ta del av, jämföra och kritiskt granska våra tolkningar.

7. RESULTATREDOVISNING

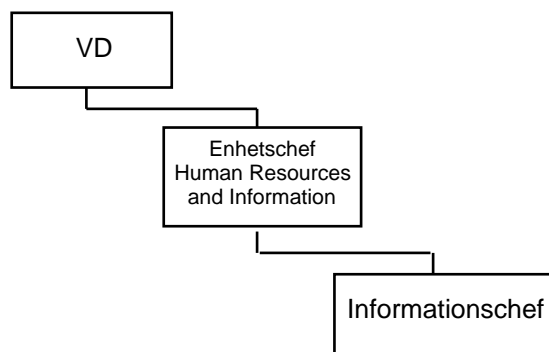
I resultatredovisningen presenterar och kommenterar vi de olika intervjupersonernas svar och diskussion kring våra valda teman. Eftersom vår undersökning grundar sig på intervjuer med informationsansvariga, kommer frågeställningarna av naturliga skäl att belysas ur deras perspektiv. Vi är medvetna om att företagen i undersökningen troligen har fler likheter med varandra än vad som framkommer i redovisningen. Eftersom vi inte har för avsikt att generalisera till företag överlag, ser vi en fördel i att kunna peka på flera möjligheter. Vi har givetvis utgått från de svar som framkommit vid respektive intervju, vilket är anledningen till att frågorna berörs i olika utsträckning.

Vi inleder vår redovisning med en kort presentation av företagen i bokstavsordning samt skisser över de informationsansvarigas position inom respektive organisation. Uppgifterna grundar sig dels på respektive företags årsredovisning eller företagsbroschyr, dels på information vi fått direkt från intervjupersonerna.

PRESENTATION AV FÖRETAGEN

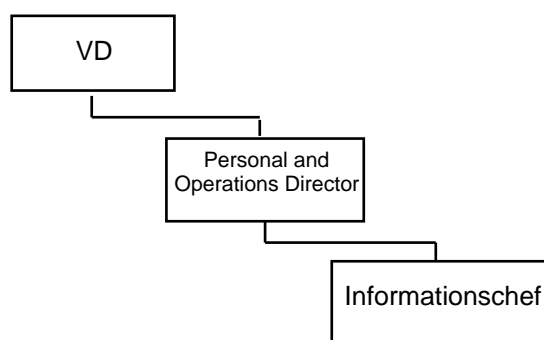
Astra Hässle AB

ASTRA är ett internationellt läkemedelsföretag med cirka 20 000 anställda, varav 33 % arbetar i Sverige. Astrakoncernens forskning och utveckling bedrivs huvudsakligen vid fem produktbolag. Fyra av dessa är belägna i Sverige och ett återfinns i Storbritannien. Astra Hässle AB är ett av dessa produktbolag, med inriktning på att forska fram nya och bättre läkemedel mot hjärt-kärl-, mag-tarm- och skelettsjukdomar. Företaget, som är beläget i Mölndal, har cirka 1 300 anställda.



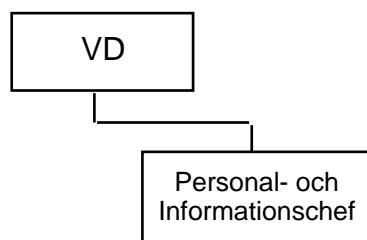
Ericsson Microwave Systems AB

Ericsson är världsledande leverantör av telekommunikationssystem. Koncernen har drygt 90 000 anställda och verksamhet i över 130 länder. Ericsson Microwave Systems AB, vars huvudkontor ligger i Mölndal, är ett dotterbolag med cirka 4 000 anställda. Företaget ansvarar för försvarselektronik och mikrovågskommunikation samt är centrum för Ericssons forskning och utveckling inom mikrovågs- och höghastighets-elektronik.



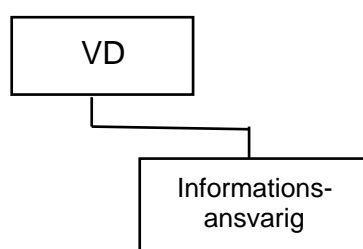
ESAB AB

Esabgruppen är världens ledande tillverkare av tillsatsmaterial och utrustning för svetsning, maskiner för svetsning och skärning samt utrustning för att förbättra arbetsmiljön vid svetsning och skärning. ESAB står för Elektriska Svetsningsaktiebolaget. Sedan 1994 ingår ESAB i Chartergruppen med totalt cirka 7 400 anställda. ESAB har verksamhet över i stort sett hela världen och tillverkning i samtliga världsdelar. Europakontoret är beläget i Göteborg. Av de totalt cirka 1 200 anställda i Sverige återfinns cirka 300 i Göteborg.



Göteborgsregionens Lokaltrafik AB

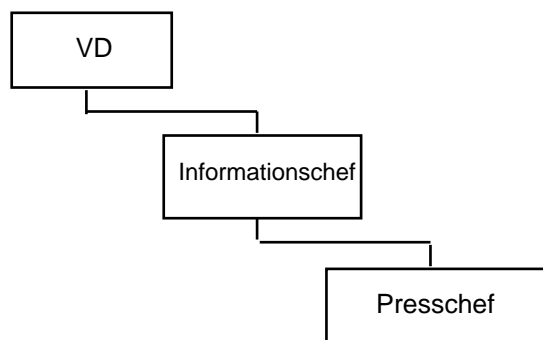
Bolaget Göteborgs & Bohus Läns Trafik AB ägs av Bohuslandstinget och de 15 kommuner som ingår i Göteborgs och Bohus län. Trafikansvaret för dessa kommuner är uppdelat på två olika organisationer, Bohustrafiken och Göteborgsregionens Lokal-trafik AB (GL). Bohustrafiken och GL ansvarar för såväl buss- och tågtrafik som ett antal båtlinjer i regionen och har för detta ändamål ett 50-tal kontrakterade trafikföretag som står för drift och service. Enbart via Nils Ericssonsplatsen i Göteborg, passerar varje dag cirka 20 000 personer, som reser med Göteborgs och Bohus Läns Trafik. På GLs kontor arbetar cirka 70 personer.



Vi kommer i vår uppsats att använda oss utav den vedertagna förkortningen GL.

Volvo Personvagnar AB

Volvo är en internationell transportmedelskoncern med cirka 70 000 anställda, tillverkning i över 20 länder och en global marknads- och serviceorganisation. Volvo Personvagnar AB är Volvokoncernens största enskilda affärsområde och omfattar personbilsverksamhet med utveckling, konstruktion, tillverkning, marknadsföring och reservdelshantering. Produktionen av familjebilar utgör basen för verksamheten. Av företagets totalt cirka 29 600 anställda, är ungefär 12 000 verksamma i Göteborg.



Vi kommer nu att redogöra för undersökningens resultat. Vi börjar med att belysa krisberedskap, som är vårt delsyfte. Avsikten med detta är att på ett så naturligt sätt

som möjligt visa på vår teoretiska koppling mellan krismedvetenhet, krisberedskap och omvärldsanalys, samt deras betydelse i sammanhanget. Under vissa rubriker kommer vi även att presentera och kommentera företagsledningens uppfattning i en viss fråga.

KRISBEREDSKAP

Man kan naturligtvis föra en diskussion om vad som menas med krisberedskap, vilket bottnar i vilken definition man ger ordet kris. Vi inledde varje intervju med att presentera den definition av ordet kris som vi använder i vår uppsats, dvs alla oönskade händelser som berör såväl organisationer som omvärlden. Det är viktigt att ha denna definition i åtanke när man läser resultatredovisningen.

Krismedvetenhet

Samtliga företag visade sig vara krismedvetna såtillvida att de ansåg det sannolikt att en kris förr eller senare kunde drabba dem. Intervjupersonerna relaterade till egna erfarenheter och gav exempel på kriser i omvärlden som nyligen inträffat.

Henrik Brehmer anser att krismedvetenheten inom Ericsson har ökat de senaste två-tre åren. Detta beroende på ett antal externa kriser som har uppmärksammats i media, även om detta inte är något man direkt talar om.

Inge Ekbladh tror däremot inte att krismedvetenheten är särskilt stor inom Astra Hässle. Han påpekar att det teoretiskt är oerhört svårt att skapa en krismedvetenhet i en organisation och menar att det behövs erfarenhet för att riktigt kunna förstå vad det handlar om. Utav erfarenheten kan man sedan gå vidare. Inge Ekbladh liknar krismedvetenhet vid att ha tandvärk:

"Det är ungefär som att försöka förklara hur det är att ha tandvärk och aldrig ha haft det, det går inte".

Synen på kriser påverkas givetvis av vilka erfarenheter man har inom området. Här ser vi en svårighet att kunna sätta sig in i en icke upplevd situation. Kriser i omgivningen kan i vissa fall fungera som varningsklockor och höja företagets krismedvetenhet. Vi spekulerar i huruvida egna upplevda kriser inom ett företag bidrar till en större krismedvetenhet, jämfört med kriser man enbart har hört talas om. Enligt vår bedömning kan man aldrig få en fullgod erfarenhet via teori, men vi tror att det är viktigt att företag

använder kriser i omgivningen till att tillägna sig en teoretisk erfarenhet, eftersom man ju helst vill undvika praktisk erfarenhet i form av en kris.

John Forsell menar att man inom ESAB inte riktigt tänker i krisstermer, eftersom de hittills har varit förskonade från omfattande kriser. Däremot finns det en stor beredskap inom vissa områden, t ex om resultatet skulle gå ner katastrofalt så att de skulle vara tvungna att minska produktion och personal:

"...Det är ju också en form av kris och där har man ju väldigt hög beredskap..."

Ingmar Hesslefors anser att krisberedskap prioriteras högt hos Volvo Personvagnars ledning, vilket visar på en hög krismedvetenhet. Han beskriver sitt dagliga arbete med hantering av reaktiva pressärenden som mycket inriktat på att fånga upp olika signaler, vilka kan leda till kris om man inte hanterar dem på rätt sätt:

"Varje ärende som dyker upp oförhoppandes har ju en sådan potential i sig, om man inte hanterar det rätt."

Ingmar Hesslefors poängterar att organisationen kan dra nytta av egna eller andras erfarenheter i samband med en krissituation. Han menar att man kan använda olika incidenter i utbildningssyfte internt, för att påminna om hur det kan bli. När nästa händelse inträffar har organisationen en slags kunskapsbas att utgå ifrån. Detta ser vi som ett konkret förslag till hur man kan använda omvärldsanalyser till att höja krismedvetenheten inom en organisation. Detta kan i sin tur generera en förbättrad krisberedskap.

I detta sammanhang betonar Ingmar Hesslefors att om en kris ändå inträffar är det oerhört viktigt att alltid tala sanning och visa ödmjukhet inför situationen. Likaså måste man tänka på sitt kroppsspråk när man skall gå ut med ett budskap offentligt. Detta innefattar även verbalt språk och tonläge, tillägger han. Även Inge Ekblad, Astra Hässle poängterar sanningens betydelse. Han menar att en kris egentligen inte uppstår förrän man försöker dölja något. Det gäller att vara medveten om att varje gång man går in i en försvarsställning, närmar man sig väldigt snabbt en kris eftersom man inte har tänkt igenom svaren. Detta innebär att svaren inte är förankrade i organisationen och det menar Inge Ekblad att de alltid måste vara. Resonemanget stämmer väl överens med Regesters (1987) som menar att genom att inta en försvarsposition i en krissituation, etableras en negativ attityd. Risken är då att andra kommer att betrakta företaget som arrogant och osympatiskt. Men om företaget istället är inställt på att ta itu med krisen, kan detta istället skapa en positiv attityd.

I undersökningen framkom att företagen följer vad som händer i omvärlden, inte minst hos konkurrenter. En kris hos en konkurrent förefaller i de flesta fall leda till en intensifiering av den egna bevakningen, eftersom man vill ha "torrt på fötterna" om man har motsvarande eller liknande produkter. Att lära av andras misstag torde vara en effektiv krishanteringsprincip. Även här ser vi en teoretisk erfarenhet och dess betydelse för företaget. Vi kommer att utveckla detta resonemang ytterligare under rubriken "När bedrivs omvärldsanalys?"

Vad vi finner intressant är att vår teoretiska koppling mellan omvärldsanalys och krisberedskap, inte alltid ses som naturlig hos intervjupersonerna. Vi anser att omvärldsanalys kan vara det direkta verktyget för att förhindra kriser, dvs att via omvärldsanalyser kunna anpassa sin verksamhet efter de förutsättningar som finns och därmed undkomma problem. Kommunikationen med och analysen av omvärlden kan på så sätt ha en avgörande betydelse för en organisations överlevnad. Med detta synsätt skulle man kunna kalla många åtgärder inom ett företag för krisberedskap, men intervjupersonerna använder inte just det begreppet. Vi menar heller inte att all anpassad utveckling kan kallas krisberedskap, men finner det intressant se företagets åtgärder med ett annorlunda perspektiv.

Förebyggande åtgärder

Ingen kan naturligtvis förutse varje kris som kan tänkas uppkomma, men Regester (1987) föreslår vissa åtgärder som varje företag kan vidta för att förbereda sig. Exempelvis bör företagen försöka identifiera potentiella kriser, utveckla en policy för att förebygga dessa samt formulera strategier för hanteringen av tänkbara kriser. I dessa banor resonerar i stor utsträckning Inge Ekbladh, Astra Hässle. Han menar att man måste gå igenom alla tänkbara kriser och hur man kan arbeta med dem ur kommunikationssynpunkt:

"Vad kan man göra helt enkelt, sett ur kommunikationssynpunkt, för att jobba med krisen. Och det bästa sättet är ju, det är rätt så enkelt, att ta fram alla tänkbara kriser och prata om dem och förbereda sig för dem..."

Samtliga företag i undersökningen berättade om sina säkerhetsföreskrifter, miljöpolicy etc. Detta ser man som självklarheter och som en förutsättning för att företagets verksamhet skall fungera. Eller som Ingemar Hesslefors uttrycker det:

"Det tillhör det dagliga gnetet"

John Forsell, ESAB, menar att man på sätt och vis kan säga att man har en hög krisberedskap i och med att man arbetar med olika frågor:

"...genom att ha policy, genom att ha riktlinjer, genom att ha utbildning, genom att skapa medvetenhet. Det är ju krisberedskap..."

John Forsell berättar att företaget nyligen har återkallat ett antal maskiner, efter det att felaktiga exemplar påträffats och det visat sig att dessa i en viss situation kunde bli strömförande, vilket ju är mycket allvarligt. På produktionsenheten i Laxå har man gjort upp omfattande handlingsplaner för detta samt gått ut med en kampanj för att försöka få tag i de aktuella maskinerna och åtgärda felet. John Forsell framhåller att ESAB är kvalitetskända och att det därför är oerhört viktigt för dem att ha sitt rykte obefläckat. Kopplar vi samman denna händelse med González-Herrero/Pratts (1996) teorier, liknar agerandet *planning-prevention*. ESAB insåg att en kris var överhängande och snabbt skulle kunna bryta ut. De använde därför tillgängliga fakta och planerade omgående en kampanj för att nå ut till berörda intressenter. Förfaringssättet visar på att de ansvariga reagerade och lyckades ta kontroll över situationen, såsom Jebesen (1987) menar är avgörande för utgången av en kris. Vi ser detta som ett ypperligt exempel på hur man fångar upp en varningssignal och vidtar förebyggande åtgärder i syfte att avstyra en potentiell kris.

Regester (1987) betonar vikten av att skriva ner sina planer. Listor över vad som skall göras och vilka som behöver kontaktas är oerhört betydelsefullt i ett krisläge. Detta är också en försäkran över att nödvändiga åtgärder vidtas - i en stressad, kaotisk situation är det annars lätt hänt att något viktigt faller ur minnet. Om man i förväg har planerat för vem som skall underrättas sparas värdefull tid.

Fyra av företagen i undersökningen hade någon form av nedtecknad handlingsplan. Astra Hässle, Ericsson och Volvo hade utarbetade krisplaner, vilka vi fick se. På GL har man i dagsläget ingen krisplan, men har nyligen tagit ett beslut om att en sådan skall utarbetas. Dock finns larmlistor med ansvarigas namn och telefonnummer uppsatta på samtliga trafikföretag, utifall något akut skulle inträffa.

ESAB har visserligen inte någon detaljerad krisplan, men däremot har de övergripande handlingsplaner och listor över olika ansvarsområden. John Forsell menar att det är svårt att planera för oväntade incidenter och relaterar till en tidigare krissituation, som berörde två av deras anställda utomlands. I sådana fall tar man alltid kontakt med

Utrikesdepartementet och Svenska arbetsgivareföreningen (SAF). SAF har en allmän policy för hur man handlar i olika situationer och denna har ESAB anammat:

"Vår krisberedskap i det här fallet är vem gör vad i den situationen men inte vad vi gör, för varje situation är jag rädd för är unik. Men då har ju UD och SAF erfarenhet."

Volvo har en grundplan för hur man skall hantera krissituationer, men Ingmar Hesslefors menar att man i praktiken får agera lite annorlunda beroende på vad som har inträffat. Liksom John Forsell poängterar han att varje krissituation är unik och att man därför behöver en slags fingerspetskänsla för hur man skall agera i olika situationer.

Henrik Brehmer nämner spontant att Ericsson på senare tid har reviderat sin krisplan beroende på de kriser som ägt rum i omvärlden. Dessa har skapat ett större behov av en mer omfattande och tydligare krisplan:

"...det har blivit mer angeläget att vi har en systematisk krisplan för det här, vilket vi idag har..."

Här ser vi hur en omvärldsanalys kan ligga till direkt grund för en förbättrad krisberedskap. Revideringen av krisplanen ser vi som en styrka hos företaget. Det påvisar en klar krismedvetenhet och tyder på en vaksam attityd hos ledningen. Vi kan även knyta an till Littlejohn (1983) som menar att en regelbunden revidering av krisplanen är värdefullt eftersom det är ett sätt att systematiskt analysera omvärlden.

Vi anser att samtliga intervjuade företag ser krisberedskap som ett viktigt område, även om de inte uttalat följer Regesters (1987) alla råd. Vi tycker oss se en positiv inställning till krisberedskap. Detta är enligt Regesters tankar ett första led för att skapa en god krisberedskap inom en organisation. Undersökningen har påvisat att det finns en krismedvetenhet, som förefaller ha genererat en mer eller mindre uttalad krisberedskap hos företagen.

Företagsledningens syn

Vid genomgången av de svar som respektive företags VD (i ett fall vice VD) gav, kan vi konstatera att svaren stämmer överens med den uppfattning som den informationsansvarige hade vad gäller krisberedskap. Fyra av de verkställande direktörerna ansåg att krisberedskap var mycket viktigt, medan ESABs VD såg krisberedskap som ganska viktigt. Han förefaller vara av samma åsikt som John Forsell vid samma företag, som under intervjun sade att de sällan diskuterar i kristermer.

Svaren från minienkäterna kontra intervjupersonernas uttalanden, kan självfallet inte tillmätas samma tyngd. Men vi tycker ändå att svaren tyder på ett positivt samband vad gäller *shared expectations* i Grunig och Grunigs (1995) klotmodell. Företagsledarna och de informationsansvariga förefaller ha samma åsikt i frågan. Realistiska och delade förväntningar mellan företagsledning och informationsavdelning verkar med andra ord finnas.

Kort sagt

Krisplanering indikerar att man är redo att ta sitt ansvar för att lösa krissituationen, vilket ger omgivningen en positiv bild av företaget (Wilkerson/Carter 1994). Vilken bild allmänheten har av de företag vi undersökt, kan vi inte svara på. Däremot kan vi säga att samtliga intervjupersoner i undersökningen visade sig vara krismedvetna i större eller mindre utsträckning. Av denna anledning hade man inom de olika företagen utarbetat någon eller några former av förberedande åtgärder utifall en kris skulle inträffa. Denna krisberedskap skilde sig dock åt mellan företagen.

Flera av företagen har tagit intryck av kriser såväl inom som utanför den egna verksamheten. På så vis kan kriser inom det egna företaget eller i omvärlden uppenbarligen fungera som varningsklockor. Erfarenhet ger kunskap som i sin tur genererar en högre medvetandegrad. Att bli påmind om vad som faktiskt kan inträffa, kan vara en direkt orsak till att man ser över sin egen krisplan vilket kan leda till förändringar. En väl utvecklad krisplan anser vi tyder på en hög krismedvetenhet inom företaget.

Undersökningen stödjer vårt hypotetiska samband mellan krismedvetenhet och krisberedskap. Krisberedskap och omvärldsanalys anses överlag viktigt. Däremot har vi inte kunnat påvisa att omvärldsanalysen direkt påverkar krisberedskapens utformande.

OMVÄRLDSBEVAKNING OCH OMVÄRLDSANALYS

Vi inledde varje intervju med att definiera vad vi menade med omvärldsanalys, dvs hur man fångar upp tidiga signaler på eventuella svagheter som skulle kunna leda till kris.

Denna definition valde vi för att kunna täcka in så mycket som möjligt inom vårt forskningsområde. Intervjupersonerna använde emellanåt även begreppet omvärldsbevakning. Separerar vi orden ser vi omvärldsbevakning som att man inhämtar information, medan omvärldsanalys innebär att man även bearbetar och analyserar materialet. Med vårt synsätt, menar vi att man alltid gör någon form av analys i samband med inhämtning av information. Vi mötte ingen tvekan angående vår definition, men eftersom intervjupersonerna använde båda orden kommer vi i möjligaste mån att följa detta i resultatredovisningen.

Omvärldsbevakningens struktur varierar mellan de olika bolagen. Företagen har flera tillvägagångssätt för att bevaka omvärlden. Vi har funnit att de tillsammans täcker in information om tekniska, ekonomiska, sociala och politiska faktorer som kan påverka ett företag (Booth 1993). De flesta företagen har en mer eller mindre målinriktad bevakning, men betonar ändå vikten av en viss flexibilitet. Ofta menar man att det är den aktuella frågan som styr informationssökningen. Man har ett syfte när man söker information och den information man får fram kan sedan ligga till grund för beslut. Omvärldsbevakningen och analysen tenderar med andra ord ofta att planeras mot givna mål. Det handlar inte om någon planlös bevakning, utan man utför ett målinriktat arbete. Vi kan vidare se informationssökningen som strategisk, som Dozier och Grunig (1995) menar går ut på att systematiskt samla in tillförlitlig information som har med organisationen att göra.

Informationsinhämtning

Företagen i undersökningen använder sig av flera olika tillvägagångssätt för att inhämta information. Vi kommer i stor utsträckning att knyta an svaren i nedanstående presentation till Sandströms (1988) externa källor för informationsinhämtning, men utöver dessa tillkommer ett antal andra metoder.

Mediebevakning

Samtliga intervjupersoner nämner allra först mediebevakning som en metod för omvärldsbevakning som de tar direkt del av, vilket tyder på att detta anses viktigt. Detta innebär att massmedierna spelar en stor roll vad gäller bevakning av konkurrenter, branschen eller förändringar som kan påverka organisationen i en eller annan riktning. Mediebevakning förefaller vara ett naturligt analysområde för informationsavdelningen.

Mediebevakning tillhör de formella metoderna för informationsinhämtning (Lauzen 1995, med referens till Dozier 1990). Samtliga företag i undersökningen har en regelbunden mediebevakning. Man anlitar informationsföretag och prenumererar på dagliga pressklipp. Observer, iMedia och Esmerk omnämns som leverantörer. Överlag bevakas vad som skrivs om det egna företaget samt branschen i övrigt. Praktiskt går det till så att företaget prenumererar på ord och därigenom har man stor möjlighet att välja sökprofil.

Med undantag av GL har samtliga företag även internationell pressklippbevakning. Denna bevakning är ofta komprimerad, men ger ändå en idé om vad som berörs i medierna utanför Sveriges gränser. Inge Ekblad, Astra Hässle exemplifierar:

"Internationellt får vi bara rubrikerna och en liten anknytning, men vi har ett uppbyggt bibliotek så vi kan snabbt få fram något om det behövs."

Att inte GL bedriver någon internationell pressklippbevakning ter sig ganska naturligt eftersom deras verksamhet är starkt regionalt begränsad. En internationell omvärldsbevakning skulle emellertid kunna ge influenser och ge möjlighet att jämföra verksamheten med motsvarande företag i andra länder. Detta skulle kunna ge GL en bild av vad de eventuellt är bättre eller sämre på i olika avseenden, vilket sedan kommunikativt skulle kunna användas i marknadsföringssyfte. Självfallet bör denna idé vägas mot aktuella kostnader.

Att låta konsulter ombesörja pressbevakningen är ofta kostnadseffektivt (Sandström 1988, Furustig/Lindahl 1995). Tidskriftbevakning är såväl resurs- som tidskrävande och vi förmodar att detta är anledningen till att företagen i vår undersökning anlitar speciella pressklippföretag. Anledningen till att samtliga intervjupersoner först nämner mediebevakning i samband med bevakning av omvärlden, förmodar vi beror på att metoden känns lättillgänglig och enkel. Det är helt enkelt ett sätt att systematisera bevakningen, såsom Sandström (1988) framhåller.

Materialet som inkommer från mediebevakning uppfattas som mycket betydelsefullt av intervjupersonerna. Vi anser också att detta är en bra informationskälla, för att få en uppfattning om vad som skrivs om företaget och branschen. Dessutom får de informationsansvariga ett begrepp om vilka tidningar de själva bör utnyttja om de önskar bygga upp relevanta medienätverk. Detta kan vara av stor vikt, inte minst vid krissituationer, då man vill få ut information till allmänheten.

Internet m m

Flera av företagen använder sig av Internet för att på ett eller annat sätt bevaka sin omvärld. Anna Hiller, GL, framhåller att hon använder Internet bl a för att titta på hur andra företag har utformat sina hemsidor och på vilket sätt de försöker föra ut sin information.

Henrik Brehmer är den intervjuperson som mest betonar Internets betydelse i informationsinhämtningssammanhang. Ericsson har en affärsenhet som arbetar med mikrovågskommunikation och där finns en person anställd med uppgift att följa utvecklingen inom det området:

"...Man har då en struktur för det här, sysslar med olika sökbegrepp, för att se vad som händer."

Dessutom arbetar Ericsson Business Intelligence Center med konkurrentbevakning via Internet. Deras arbete handlar väldigt mycket om att arbeta med internationella, kommersiella databaser, sätta samman och analysera, säger Henrik Brehmer.

Även om Internet inte används lika frekvent av samtliga informationsansvariga i undersökningen, ses mediet som en utmärkt tillgång för att inhämta information om omvärlden. Det finns ingen tvekan om Internets betydelse i sammanhanget. Vi ser detta som högst naturligt med tanke på den snabba utveckling som äger rum inom informationsteknologin.

Mässor, konferenser och utställningar

Dessa forum är viktiga för insamlandet av information om branschen, trender och nya produkter. Ingmar Hesslefors, Volvo Personvagnar, pekar exempelvis på de möjligheter som finns för att få kunskap om nya produktteknologier:

"... det är klart att vi använder en bilutställning till att gå runt och fråga sig varför visar Nissan upp den här grejen nu och försöka förstå hur det kan komma in i deras sammanhang. Varför visar Toyota den här

grejen, varför visar Mercedes detta nu? Förra året hade de ju även den grejen, men den kunde man inte se till i år. Vad kommer det sig? Har man kört in i väggen på den grejen?..."

Tekniska faktorer är av naturliga skäl viktiga att bevaka för flera av företagen i undersökningen. Att anamma ny teknik vid rätt tidpunkt är viktigt, menar Booth (1993). Förutom att studera konkurrenters produkter, ger mässor utmärkta tillfällen att stifta bekantskap med branschkollegor och potentiella kunder.

Ingmar Hesslefors berättar att man ibland utbyter erfarenheter med branschkollegor, men att man naturligtvis aktar sin tunga gällande konfidentiell information:

"Vi avslöjar ju inte vad vi har för projekt på gång, men det är intressant att jämföra hur de är organiserade, hur de tänker osv"

Kundkontakt

Kontakter med kunder ses som mycket betydelsefullt hos samtliga företag i undersökningen. Kunderna är viktiga källor till information. Flera av företagen har inrättat speciella kundservicefunktioner för att bättre kunna hantera ärenden av olika slag. Att bevaka klagomålsärenden är en informell metod för omvärldsbevakning (Lauzen 1995, med referens till Dozier 1990). Vi ser företagens kundservice som ett forum för frågor, klagomål eller synpunkter. Det framgår tydligt att kunderna ses som en viktig intressent. Via kundservice fångar man upp olika signaler som kan ligga till grund för förändring i företaget.

Anna Hiller menar att Tidpunkten är ett bra känslspröt utåt, som snabbt fångar upp mycket värdefull information. För cirka två år sedan startade de även upp kundtjänsten GL Direkt, som helt och hållet är inriktade på att ta emot synpunkter. Anna Hiller bedömer dock att den allra största tillgången för att fånga upp varningssignaler utgörs av förarna, som är anställda inom de kontrakterade trafikföretagen. Förarna har dagligen direktkontakt med kunderna, vilket innebär att de får in massor med information. Denna kunskap anser Anna Hiller är oerhört betydelsefull för GL. Hon tillägger att det fysiska avståndet till förarna dessvärre ibland utgör ett hinder och menar att företaget måste arbeta på att utforma metoder så att de bättre kan ta tillvara förarnas kunskap:

"...men där känner jag att vi skulle behöva ett motsvarande GL Direkt fast för förarna då, för de sitter ju inne med mängder med kunskaper, som det skulle vara väldigt värdefullt för oss att ta del av..."

Volvo Personvagnar har en egen organisation i Sverige som behandlar kundomsorg. Utomlands sker kundkontakten via respektive importör. På kundomsorgsavdelningen får

man in såväl positiva som negativa synpunkter och man försöker naturligtvis ta hand om kunderna på bästa sätt. Volvo verkar efter principen "kunden har alltid rätt". Ingmar Hesslefors ger dock inte uttryck för att dessa kundsynpunkter skulle ha någon större betydelse i omvärldsbevakningsprocessen. Möjligen beror detta på att många kunder vänder sig direkt till bilverkstäder när någonting är fel och att verkstäderna i sin tur för upp eventuella varningssignaler till organisationen.

Henrik Brehmer, Ericsson, betonar att man aldrig får negligera en kund. Det är viktigt att behandla varje fråga på ett seriöst sätt:

"Telefon nu, det är inne, lite fancy, och man frågar om...det är många som sitter hemma kanske och surfar, som frågar finns de i blått med vita elefanter på...det är oetiskt att inte svara på en sån fråga, det är en kund...så det görs"

Samtidigt uppmärksammar Henrik Brehmer svårigheten i att kunna avgöra vilka frågor som är mer eller mindre viktiga. Han menar att de inom informationsavdelningen behöver se över hur de på ett annorlunda sätt skall kunna hantera detta framöver. Vissa frågor kanske ger indikationer på att någonting mer behöver göras. Detta resonemang finner vi mycket viktigt. Det är just häri som konsten ligger - att identifiera och fånga upp de svaga signalerna på ett så tidigt stadium som möjligt.

Från kunder får man vidare ofta information om konkurrenternas fördelar och produktpreferenser. John Forsell, ESAB, påpekar att så är fallet:

"Framförallt är det då via våra kunder, som talar om vad konkurrenterna gör och berättar att de är bättre på det i allmänhet...varför har inte ni den här grejen? Så fångar våra säljare upp det och så går det hela vägen upp då, det är ju ofta så"

John Forsell berättar vidare att kundkontakter idag ofta bygger på personliga relationer. Det är lika viktigt att måna om "gamla kunder" som att bygga upp relationer med nya, menar han.

Att bygga upp personliga relationer med sina kunder torde minska risken att få en vinklad information, eftersom ärligheten ofta stiger i och med att man lär känna varandra bättre. Man bör ändå vara medveten om att kunder kan ha ytterligare intressenter och personliga kontakter hos konkurrerande företag. När man i kund-sammanhang talar om personliga relationer, menar vi att det sätter prov på var och ens förmåga att avgöra hur pass personlig kontakten är.

Personliga kontakter & nätverk

I personliga kontakter och nätverk, kan man både räkna in interna och externa kontakter. Personliga kontakter och nätverk uppfattas ofta som samma sak. John Forsell, ESAB, exemplifierar med en underbar kommentar:

"Alltså nuförtiden heter det nätverk, fint va'? Jag har alltid ätit lunch med kompisar!"

Vi ser att det finns mer eller mindre formella nätverk där man ingår med anledning av sin yrkesroll, för att tillföra sin specifika kompetens i ett visst sammanhang. Vi har dock valt att behandla såväl personliga kontakter och nätverk under samma rubrik, eftersom de under intervjuerna oftast tas upp tillsammans.

Betydelsen av att ha ett väl fungerande internt nätverk betonas starkt av samtliga intervjupersoner i undersökningen. Vid vissa situationer är de interna kontakterna oerhört betydelsefulla, menar exempelvis Ingmar Hesslefors, Volvo Personvagnar. Då en journalist snabbt vill få ett "scoop" publicerat, gäller det att som informationsansvarig reagera omedelbart om man vill hinna få ut adekvat information från företaget i den aktuella frågan. Ett väl fungerande kontaktnät underlättar hanteringen inom de snäva tidsramarna.

Vi har valt att till största delen inrikta vår resultatredovisning på de externa personliga kontakterna. Dessa är mycket betydelsefulla, anser samtliga intervjupersoner. Värdet av de personliga kontakterna framstår glasklart eftersom det betonas vid flera tillfällen under respektive intervju.

John Forsell, ESAB, framhåller nyttan av att ha många personliga kontakter. Han inser värdet av att kunna utbyta erfarenheter med kollegor och menar att det är viktigt att både "ge och ta". Relationer bygger mycket på förtroende, att man kan lita på varandra, säger han. John Forsell har ett gediget kontaktnät, inte minst med anledning av att han sitter som ordförande inom Göteborg & C:o - en plattform för samarbete mellan näringslivet och Göteborgs kommun - där cirka 25 företag är medlemmar. Han värdesätter sitt personliga nätverk mycket högt:

"Man kan gå kurser, seminarier och åka på studieresor till USA och annat, men om jag fick välja vad som är överst, så är mitt nätverk ute i Göteborg A och O."

Ingmar Hesslefors, Volvo Personvagnar har dagligen många externa kontakter. I egenskap av presschef hanterar han en hel del presskontakter, som berör olika frågor. I genomsnitt får han cirka tio samtal per dag från journalister:

"Jag "känner" ju naturligtvis väldigt många. Av de, i snitt 10, som ringer mig har jag i snitt pratat med åtminstone 6-7 stycken..."

Dessa kontakter kan vara behjälpliga när det gäller att fånga upp signaler om vad som är på gång i omvärlden. Vi drar paralleller med Grunig och Grunigs (1995) *personal influence*, som handlar om att ha ett brett kontaktnät och personliga relationer med nyckelpersoner. Grunig och Grunig tar speciellt upp vikten av att ha goda relationer med medier, eftersom det är större chans att få något publicerat om man går via en kontakt. Att ha mediekontakter kan säkerligen vara en styrka i krissammanhang, vilket inte minst belyses av Ingmar Hesslefors. Har man ett etablerat nätverk inom medie-världen, har den informationsansvarige förmodligen mycket god nytta av detta utifall någonting skulle inträffa hos företaget. Därmed kan vi se informationsavdelningen som en styrka ur mediehänseende vid krissituationer. Detta bör företagen definitivt utnyttja!

Ericsson i Väst har idag inga regelbundna kontakter med journalister. Henrik Brehmer berättar dock att de kommer att göra en satsning för att etablera bättre mediekontakter på nationell nivå under nästa år. Inte heller Astra Hässle har kontinuerlig presskontakt. Inge Ekblad berättar att alla kontakter med massmedier sköts från Södertälje, där moderbolaget ligger. Personligen hoppas han dock kunna bygga upp egna kontakter med lokala journalister framöver:

"Jag tror att vi måste bygga upp egna kontakter med lokala journalister, så att vi har en kanal och ett stöd. Att de förstår oss, så att vi under lugna former kan lära känna varandra och de får en känsla för vem vi är och vad vi säger och hur vi pratar. Det tycker jag är väldigt viktigt"

Värdet av personliga kontakter kommer igen på andra områden. Henrik Brehmer menar att just personliga kontakter är en anledning till att Ericsson i så pass stor utsträckning samarbetar med FMV (Försvarets Materielverk). De har ett nära samarbete när det gäller att ta fram material:

"Vi jobbar väldigt, väldigt nära varandra när det gäller att ta fram material, den här produkten ERIEYE som sitter på toppen av ett flygplan är ju resultatet av ett utvecklingsarbete där vi suttit i knät på varandra och delat på insyn i projektet..."

På så sätt följer man med vad som händer i försvaret, menar Henrik Brehmer. Vi tolkar det som att Henrik Brehmer i sin nuvarande roll som informationschef, har stor nytta av sin tidigare yrkeserfarenhet - och därigenom sina personliga kontakter - inom försvaret.

Intervjupersonerna i undersökningen är alla överens om att personliga kontakter är mycket betydelsefullt i dagens läge, vilket styrker Ahrnell/Nicous (1995) resonemang om att just personliga kontakter är viktiga för många företags verksamhet. Enligt Stoffels

(1994) kommer cirka 70 % av företagets information från omvärlden via personliga kontakter. Att ha och medvetet bygga upp personliga relationer förefaller därför oerhört betydelsefullt för att kunna agera i vårt moderna samhälle. Tentaklerna i omvärlden ger information tillbaka som kan inspirera företaget till nya idéer eller fungera som varningsklockor vid eventuella hot.

För att ge mesta möjliga information tillbaka till företaget bör kontaktnätet vara vitt förgrenat och innehålla människor med skiftande kunskap och synsätt. Här ser vi att de informationsansvariga i undersökningen har en betydande roll vad gäller att underhålla kontaktnät samt att hålla sig à jour med vad som händer på olika områden. De deltar i olika konstellationer och nätverk för att på så sätt fånga upp signaler och få kunskap om vad som rör sig kring företaget. Här har alltså den informationsansvarige en direkt roll som omvärldsanalytiker.

Branschorganisationer m m

Det finns en mängd olika organisationer och föreningar som spelar betydande roller i informationssammanhang. Dessa organisationer besitter ofta viktig kunskap som de enskilda företagen kan ha nytta av.

Ingmar Hesslefors, Volvo Personvagnar berättar om branschorganisationernas betydelse för att kunna diskutera gemensamma frågor. Bilindustriföreningen i Sverige, liksom ACEA i Bryssel är ett par exempel. Anna Hiller, nämner branschorganisationen SLTF (Svenska Lokaltrafikföreningen), vars många kontakter även GL kan ha nytta utav. SLTF har exempelvis en hel del politiska kontakter med kommunikationsdepartementet, vilket ger GL hjälp vid remissvar till regeringen.

Anna Hiller berättar vidare att de har väldigt många kontakter med olika instanser, t ex Trafikkontoret och Vägverket och att de samarbetar inom olika verksamhetsområden. Dessutom har GL en politiskt tillsatt styrelse, som automatiskt för in en hel del information till företaget.

Lobbyverksamhet

I intressentmodellen (Sjölund 1994) lyfts bl a myndigheter och politiker fram som viktiga intressenter. Att följa utvecklingen av lagar och regler kan vara betydelsefullt för att försöka påverka beslut samt för att i god tid kunna anpassa företagets planerade verksamhet till förändrade förutsättningar.

Ingmar Hesslefors, Volvo Personvagnar, menar att det är viktigt att ta med vetenskapen om lagar och regler i sina planer. De har personal i olika länder som nogsammt följer lagstiftningsutvecklingen. Han nämner exempelvis en organisation i Los Angeles, som kallas Volvo Monitoring and Concept Center, som bevakar relevanta områden:

"Californien har ju väldigt mycket tidiga influenser, inte minst miljömässigt... De har speciella krav, noll-emission år 2003. Men det har vi varit medvetna om länge och jobbar efter det"

Ericsson har en organisation som sysslar med lobbying och ser till att man för upp signaler från olika forum och olika möten, säger Henrik Brehmer. Lobbyverksamheten spelar en stor roll vad gäller att koppla ihop människor samt att skriva inlagor till olika beslutsunderlag, menar han. Det handlar mycket om en politisk process, att se till att följa de politiska besluten, konventioner etc. Vi tolkar detta som att företaget via lobbyverksamhet tillhandahåller faktaunderlag till utredare och politiker, dvs förser dem med information i syfte att påverka ett beslut, såsom Erikson (1992) anser är viktigt.

Vi ser även här att det i hög grad handlar om personliga kontakter och att bygga upp nätverk för att få den ingående kunskapen om vilka personer som man bör "känna". En lobbyist har ofta som uppgift att skapa kontakter med inflytelserika personer (Grunig och Hunt 1984). Arbetet går ut på att bevaka politiska faktorer och att försöka nå den rätta målgruppen för att delge viktig information. På så vis skapas en interaktion mellan företaget och omgivningen. Företaget får inblick i hur och till vad de skall anpassa sig och har även möjlighet att influera omgivningen. Vi känner att vi vid våra intervjuer inte kan komma så djupt i ämnet, eftersom vi anar att vi närmar oss företagshemligheter. Detta får vi bekräftat då vi ställer följdfrågor om verksamheten.

Opinionsundersökningar

Att utföra opinionsundersökningar är en formell metod som bidrar till omvärldsanalys, menar Lauzen (1995, med referens till Dozier). Flera av intervjupersonerna tar upp denna metod som ett hjälpmedel i verksamheten.

Inom ESAB gör man återkommande attitydundersökningar både internt och externt. På så vis kan företaget få en bild av eventuella skiftningar i attityder vad gäller olika frågor. John Forsell visar oss det interna frågeformuläret och framhåller att man gör undersökningen i syfte att uppnå ständig förbättring. Externt undersöker man hur ESAB uppfattas jämfört med konkurrenter. Detta görs i de länder där ESAB har verksamhet:

”Vi mäter mycket noga...inte bara att man frågar utan att man viktar frågorna, hur viktiga är de för kunden.”

Henrik Brehmer berättar att man inom Ericsson har gjort en del kundundersökningar, såsom Customer Satisfaction Analysis. För detta ändamål har man anlitat konsulter. Att utforma dylika undersökningar ser vi som mycket betydelsefullt i omvärldsanalys-sammanhang. Men att anlita konsulter kan få konsekvenser för den interna kunskapsbasen på så sätt att man bygger upp ett informationsberoende gentemot en extern intressent, istället för att bygga upp en egen kunskap. Som Furustig/Lindahl (1995) dock påpekar, är bearbetning och djupare analysering resurskrävande och därför kan det i vissa fall vara ändamålsenligt att anlita konsulthjälp.

Opinionsundersökningar kan vara ett sätt att klarlägga ett eventuellt missnöje. Undersökningar som görs när företagets verksamhet löper normalt tror vi kan ge ovärderliga signaler om allmänhetens inställning till företaget. Genom att få en bild av ”normalläget”, får företaget större möjlighet att upptäcka potentiella problem i tid.

Henrik Brehmer tillägger att man regelbundet gör en intern undersökning om hur personalen uppfattar företaget, en såsom Corporate Image-undersökning. Liksom hos ESAB har personalen möjlighet att uttrycka sin uppfattning om chefer, organisationen, löner, arbetsklimat m.m.

Även inom Volvo görs undersökningar om hur företagets image uppfattas i förhållande till konkurrenter. Saker som kan påverka företagets motto ”kvalitet, säkerhet och miljö” är viktiga att bevaka, menar Ingmar Hesslefors. Exempelvis görs undersökningar, där man frågar hur folk graderar Volvos säkerhetsnivå jämfört med konkurrenter. Materialet analyseras och på så sätt kan man se förändringar över tid.

Vi tolkar detta som att profilfrågor anses viktiga. Detta torde i sin tur ge informatörerna i uppgift att såväl bevaka som att leva upp till företagets profil i sina kontakter med omvärlden. Eftersom företaget och dess produkter är starkt förknippade med varann, är det oerhört viktigt att vårda den positiva bilden av företaget, menar Erikson (1992). Detta synsätt delas av Ingmar Hesslefors som under intervjun påpekar att det Volvo säger och gör i framförallt säkerhetssammanhang är mycket viktigare än den aktuella marknadsandelen. Här ser vi den betydelsefulla roll som *public relations* spelar.

Opinionsundersökningar kan ligga till direkt grund för hur man skall agera utåt. Ingmar Hesslefors visar dock en viss skepsis mot opinionsundersökningar och menar att man inte skall ha någon övertro på resultatet:

"Alltså, hur många gånger blir man inte uppringd på telefon hemma där någon vill ha synpunkter...och hur hanterar man dem? Man vill bli av med dem så fort som möjligt, eller hur? Man ger svar som inte är speciellt övertänkta. Då har du alltså tusen personer som har svarat i samma situation - för de ringer ju alltid när man skall göra kvällsmat till barnen eller nånting annat - så man får ta det för vad det är."

Det gäller att kunna tolka de reella kundbehoven så att man inte blandar ihop korten, menar Ingmar Hesslefors. Han ger exempel på företag som har gått omkull för att man helt och hållet förlitat sig på Gallup-undersökningar, som sedermera inte alls stämt i verkligheten. Dylika undersökningar måste vara mycket mer sofistikerade, betonar han.

GL genomförde hösten -96 en kampanj som gick ut på att få in så många synpunkter som möjligt om lokaltrafiken. Anna Hiller framhåller vikten av att få ta del av konstruktiv kritik för att kunna använda detta som underlag i förändringsarbete:

"Målet med kampanjen var då att få in så många synpunkter som möjligt, så vi gick ut och uppmanade alla att höra av sig och tala om vad de tyckte och tänkte...det är ju viktigt att få veta vad som folk tycker är bra och det som de tycker är mindre bra och försöka förändra utifrån det."

För att få in så många svar som möjligt uppmanades resenärerna att ringa, faxa, skicka e-mail eller använda portofria vykort, som fanns tillgängliga på bussar och båtar. Samtliga av de 5 000 inkomna synpunkterna besvarades eftersom man inom GL ansåg det betydelsefullt med en direkt återkoppling, berättar Anna Hiller. Undersökningen gav företaget värdefull information om resenärernas behov - signaler som ledde fram till vissa förändringar. Våren därpå gick GL ut med en uppföljningskampanj, där man talade om vilka förbättringar som hade genomförts, vilka förändringar man arbetade på att kunna genomföra samt vad som inte var möjligt att kunna förändra just nu. Här ser vi en ändamålsenlig feedback till de sändare som skickat meddelanden till GL.

De opinionsundersökningar som tas upp av intervjupersonerna handlar om att man vill ta reda på allmänna attityder, värderingar eller kommande trender inom och/eller utanför företaget. Dessa stämmer väl överens med Grunig och Hunts (1984) analystyp *environmental monitoring*. Genom denna kan man identifiera svagheter som eventuellt kan leda till kriser eller andra problem. Det framkom även att ett par av företagen utförde analyser av typen *public relations auditing*. Man kartlade olika målgrupper och vad de ansåg vara viktigt att prioritera. Med andra ord analyserade man relationerna mellan företaget och målgrupperna.

Däremot har vi inte kunnat påvisa att företagen gjorde undersökningar eller analyser som liknar *communication auditing*, vilket syftar till att utvärdera i vilken utsträckning man lyckats med sin kommunikationsstrategi. Möjligen görs detta inom företagen, men vi har inte naturligt kommit in på det eftersom analyser av dylikt slag i högre grad torde

beröra marknadsföringsområdet. Inte heller har vi funnit att man bedriver *social auditing*, dvs analyser om hur omgivningen uppfattar företagets agerande. Vi kan däremot konstatera att företagen i undersökningen har starkt utvecklade säkerhets- och miljöpolicies, varför vi förmodar att analyser av detta slag kan ha förekommit på ett tidigare stadium. Vad vi menar är att om ett företag redan har satt upp höga miljö- och säkerhetskrav på sin verksamhet, kanske företagen inte längre känner behov av att i samma utsträckning undersöka hur omgivningen uppfattar företags agerande i exempelvis miljösammanhang och om de behöver åtgärda eventuella konsekvenser.

Övriga informationskällor

Årsredovisningar, litteratur, facktidsskrifter och pressmeddelanden anses som goda informationskällor. Genom att exempelvis studera andra företags årsredovisningar och skriftliga rapporter, kan man få en bild av deras verksamhet, mål och riktlinjer.

Henrik Brehmer, Ericsson Microwave Systems, berättar att man bland annat är intresserade av att studera vad som händer med de stora bolag som går samman, vilka konstellationer som blir och vad man drar för slutsatser utifrån detta:

"...t ex att Hägglunds går samman med en koncern som sysslar med medicin...vad händer då?"

Att ta del av officiella rapporter, tidningsartiklar och övrig litteratur om näringslivet ter sig som en självklarhet för intervjupersonerna. Vi får uppfattningen att kopplingen mellan omvärldsanalys och krisberedskap i det här fallet ses som minimal. Kanske är det så att dessa kanaler har funnits så länge att man tar de för självklarheter och inte längre reflekterar över deras värde som informationskällor. Vi tror å vår sida att dessa informationskällor har en större betydelse än vad som framkommer vid intervjuerna.

Internationell omvärldsbevakning

Flera av intervjupersonerna påpekar att vi går mot en ökad internationalisering och att informationsavståndet mellan olika länder därigenom krymper.

Omvärldsbevakning bedrivs även utomlands. Henrik Brehmer berättar att det råder ett ständigt utbyte av information inom koncernen. Kunskapen bör finnas i det aktuella landet, men informationen skall även finnas tillgänglig för berörda parter inom Ericsson i Sverige, menar han. John Forsell berättar att ESAB är ett mycket internationellt företag, där 96 % av försäljningen till slutkund är utanför Sverige. De olika säljbolagen världen över är således en naturlig kanal för omvärldsbevakning.

Även Volvo bedriver omvärldsbevakning utomlands, t ex gällande säkerhet. Om det t ex händer något i Amerika är det återförsäljaren där som hämtar hem informationen, men den kommer även huvudkontoret tillhanda, berättar Ingmar Hesslefors.

Med tanke på den globalisering som äger rum, där gränserna mer och mer suddas ut, förmodar vi att den internationella omvärldsbevakningen kommer att öka. Vi tror att det på sikt inte kommer att spela så stor roll vilket land man befinner sig i - med teknikens hjälp kommer informationen i vilket fall att vara lättillgänglig. Vi spekulerar i vem som lämpligen tolkar denna utländska omvärldsinformation. Kanske skulle företagen vinna på att ta hjälp av någon insatt person, som till fullo förstår språket, kulturen, sederna och det politiska systemet i det aktuella landet, dvs det som Grunig och Grunig (1995) kallar *cultural translation*.

Företagsledningens syn

Fyra av de fem verkställande direktörerna bedömde omvärldsbevakningens betydelse som mycket viktig, medan VD för GL ansåg att den var ganska viktig. Med tanke på konkurrensutsatthet och ständiga omvärldsförändringar, ter sig resultatet synnerligen förståeligt. Detta hänger ihop med Lauzens (1995) teori om att företag som upplever att de har en komplex och turbulent omgivning, torde ha ett större behov av omvärldsanalys som underlag för beslutsfattande. GL förefaller inte vara i samma utsatta konkurrensläge som de övriga företagen i undersökningen, vilket kan förklara deras ställningstagande. Det mest intressanta är dock att intervjupersonernas uppfattningar och svaren från respektive företagsledare återigen tycks stämma överens. Detta tyder på goda kopplingar mellan företagsledningen och informationsavdelningen, enligt Grunig och Grunigs (1995) tidigare nämnda klotmodell.

Vem bedriver omvärldsanalys?

Som vi tidigare har konstaterat, bedriver samtliga företag i undersökningen en regelbunden omvärldsanalys. Tittar vi specifikt på informationsavdelningens roll i sammanhanget, anser vi att den största uppgiften häri ligger i att bevaka medier. Som vi nämnde tidigare i resultatredovisningen är mediebevakning också den metod som samtliga informationsansvariga nämner allra först vid intervjuerna.

Specialinriktad verksamhet

Vissa av företagen i undersökningen har specifika avdelningar som ägnar stor del av tiden till arbete med omvärldsanalys. Henrik Brehmer berättar att de inom koncernen har en avdelning som heter Ericsson Business Intelligence Center, som arbetar med att bevaka konkurrenter inom forskningsområdet, ta fram beslutsunderlag och bevaka utvecklingen. Vi förmodar att denna avdelning inriktar sin verksamhet i enlighet med Sandströms (1988) *Business Intelligence*-cykel. Isåfall bedrivs arbetet kontinuerligt med delfunktionerna - inrikta, inhämta, bearbeta, analysera och delge - i en ständigt pågående process. Detta tyder på att företaget bedriver en målinriktad omvärldsanalysverksamhet. Har man definierat sitt verksamhetsområde och medvetet försöker hitta en viss typ av information, bedömer vi att det finns goda möjligheter att stöta på viktiga signaler. Därmed kan man också ta beslut om relevanta åtgärder och anpassa verksamheten till förändrade förutsättningar.

Ingmar Hesslefors nämner att Volvo har speciella produktstrategier som bevakar omvärlden utifrån strategiska mål.

Eftersom undersökningen grundar sig på intervjuer med informationsansvariga har vi dock valt att inte fördjupa oss i dessa specialinriktade verksamheter. Vi har i stället fokuserat på informationsavdelningens verksamhet samt utgått från de informationsansvarigas perspektiv på företaget som helhet.

Medarbetarnas roll

De informationsansvariga har överlag svårt för att ge ett uttömmande svar om vem som bedriver omvärldsanalys i företaget. De flesta av företagen betonar medarbetarnas roll i sammanhanget. De menar att varje enskild person har i uppgift att hänga med inom sitt specifika arbetsområde:

"...Man måste ju var och en orientera sig i sin värld"

"Sen har ju varje enskild person i uppgift att inom sitt specifika teknikområde och sitt speciella kompetensområde hänga med och utveckla sin egen kompetens..."

GLs mål är att ta del av så mycket som möjligt av den omvärldsinformation som är relevant. De har inget speciellt nedskrivet, men Anna Hiller betonar att det gäller för alla att vara så lyhörda som möjligt för omvärldens signaler:

"...nå't som kanske inte är viktigt i vanliga fall kan ju bli viktigt, så att det får man ju avgöra, tycker jag, allt eftersom då... det är viktigt att fånga alla signaler och sålla och sortera ut det som är viktigt..."

Henrik Brehmer, Ericsson menar att omvärldsbevakningen många gånger är uppdragsstyrd. När ett projekt sätts igång medför detta automatiskt att personen som fått uppdraget måste göra en omvärldsbevakning inom ett visst område.

"...ofta är det ställt mot specifika uppdrag, att man följer utvecklingen av mikrovågslänkar i USA...vi håller på med en registreringsprocess utav ett varumärke här, då vill man titta på om det finns andra varumärken som har liknande saker registrerade..."

En position som Henrik Brehmer framhåller som betydelsefull i omvärldsbevakningen är växeltelefonisten. Han menar att detta är en strategisk position eftersom det i växeln inkommer ett stort antal frågor, som kan ge viktiga ledtrådar i sammanhanget:

"Här har vi en strategisk position, nämligen växeln...det kommer ett antal frågor och undringar både telefonvägen och nätvägen som man inte riktigt vet, man kan inte bedöma hur de här är, vad de här är för någonting, är det här viktigt, är det hemligt, är det oviktigt etc"

En växeltelefonist utför i detta sammanhang vad Dozier och Grunig (1995) kallar en informell strategisk *research*.

Henrik Brehmer berättar vidare att det på mobiltelefoniavdelningen finns personer anställda som enbart arbetar med att besvara förfrågningar på Internet. Dessa medarbetare bedriver automatiskt omvärldsbevakning och har förmodligen en god bild av vad som rör sig runt företaget.

Att olika avdelningar inom ett företag bedriver sin egen omvärldsbevakning förefaller stämma väl överens med Grunig och Hunts modell (1984) över företag som består av ett antal subsystem i ett organiserat samarbete. Varje delsystem bedriver omvärldsbevakning efter behov och tillsammans bidrar alla delsystem till att företaget fungerar som en helhet.

De informationsansvarigas åsikt att i princip alla medarbetare torde bedriva någon form av omvärldsbevakning förefaller därför stämma överens med de systemteoretiska

tankegångarna. Varje delsystem har sin verksamhet i ett större system, i detta fall företagen.

Stoffels (1994) har uppfattningen att omvärldsbevakning ingår som en del i det dagliga arbetet för de flesta medarbetare inom ett företag. Att alla medarbetare i en organisation ses som omvärldsanalytiker, anser vi vara av godo ur den bemärkelsen att alla fångar upp signaler ur sin synvinkel. Detta innebär att alla med sin respektive kompetens och sitt arbetsområde bidrar till en gemensam, bred bas av information som anses relevant för företaget. Man bör ha i åtanke att det handlar om tid och pengar, åtminstone på kort sikt, eftersom omvärldsanalysen kan utgöra en konkurrensfaktor gentemot medarbetarnas ordinarie arbetsuppgifter. Detta bör dock vägas mot de fördelar som en aktiv omvärldsanalys kan ge.

Delinformation från alla avdelningar och en relevant sammanställning därav, är viktiga, då de bör ge medarbetarna en bättre helhetsbild av företaget och dess behov. Detta bör i sin tur göra att varje enskild medarbetare har en bättre utgångspunkt i den fortsatta omvärldsbevakningen. På så vis ringar man något sänär in området och sökningen så att man kan ta till sig den information företaget behöver, vilket Furustig/Lindahl (1995) anser vara viktigt. Det gäller emellertid att lita på varje medarbetares förmåga att kunna vara lyhörd och flexibel i sin informationsinhämtning. Varje medarbetare måste känna sitt personliga ansvar.

Intervjupersonerna i undersökningen verkar betona de enskilda medarbetarnas omvärldsbevakning enligt vad Sjölund (1994) kallar *foresight*. Det ställer krav på en personlig mänsklig förmåga att vara förutseende och ha en känsla för vilka möjliga riktningar en utveckling kan tänkas ta. Flera par ögon ser i många fall mer än ett! Vad vi emellertid frågar oss är om denna kunskap tas tillvara på rätt sätt. Har alla inom organisationen möjlighet att kunna förmedla dessa impulser, välkomnas de och behandlas de vidare? För att kommunikationsvägarna inom ett företag skall anses tillfredsställande, enligt Grunig och Grunigs symmetriska tvåvägsmodell, krävs gehör från såväl sändare som mottagare. Detta är egentligen fundamentala tankegångar, men väl värt att påpeka i sammanhanget. Vi kommer att föra ett kort resonemang om förankring under rubriken "Omvärldsanalysens tillvaratagande" senare i detta kapitel.

Företagsledningens syn

Uppfattningarna angående vem som skall bedriva omvärldsanalys inom företaget, skiljer sig mellan de verkställande direktörerna. GLs VD menar att detta är ledningsgruppens uppgift. Volvo Personvagnars vVD nämner ett flertal funktioner: de som arbetar med produktplanering, marknadsföring och försäljning samt produktutveckling. Astra Hässles VD anser att marknadsavdelningen, säkerhetsavdelningen samt patentavdelningen skall bedriva omvärldsanalys. VD för Ericsson Microwave Systems skriver att de har en särskild enhet för omvärldsanalysering och tar även upp marknadsansvariga för regioner eller länder. Det slutgiltiga ansvaret ligger på divisionscheferna. VD för ESAB menar att en systematisk informationsinsamling sker i alla delar av företaget och att analysen och syntesen av det hela skall ligga hos ledningen.

Här anar vi att omvärldsanalysen ligger till grund för strategiska beslut, såsom bl a Lauzen (1995) råder dagens företag. Även Heath (1997) betonar att omvärldsanalysen kan användas för att vässa företagets strategier. Detta innebär att organisationen kan göra de anpassningar som behövs för att förbättra verksamheten ytterligare. Om vi kopplar detta till krishantering, så ser vi att detta förfarande kan öka sannolikheten att företagen är bättre utrustade för att kunna hantera och/eller undvika kriser.

Vi har konstaterat att ingen av de verkställande direktörerna svarade att informationsavdelningen skulle bedriva omvärldsanalys. Detta finner vi intressant och vi spekulerar över vad det kan bero på. Uppenbarligen finns ett glapp mellan företagsledarna och de informationsansvarigas uppfattningar i denna fråga. Anknyter vi till vårt teoretiska utgångsläge verkar det i denna fråga inte finnas någon överensstämmelse (*shared expectations*) mellan informationsavdelningen och ledningen, såsom Grunig och Grunig (1995) menar att det bör finnas. Vi kan tänka oss att anledningen är att det i informatörernas ordinarie arbetsuppgifter ingår vissa delar som automatiskt innebär analysering av omvärlden. Vi tänker närmast på deras medierelationer och personliga kontaktnät. Företagsledarna kanske inte i första hand förknippar dessa arbetsuppgifter med omvärldsanalys.

Som vi tidigare påpekade, hade intervjupersonerna lite svårt att svara på frågan om vem de anser bör bedriva omvärldsanalys. Ser vi till samtliga svar från företagsledarna, ser vi också att det skiljer sig mellan uppfattningarna. Svaren kan bero på hur man tolkar frågeställningen. I detta fall är frågan om hur man uppfattar ordet omvärldsanalys essentiell. En del företagsledare ger distinkta svar om speciella avdelningar inom

företaget som skall inrikta sig på omvärldsanalys. Det är sannolikt att svaren hade varit något annorlunda om vi istället hade talat om omvärldsbevakning.

De informationsansvariga anser att samtliga anställda bör bedriva någon form av omvärldsbevakning eller omvärldsanalys. Skillnaden i hur man uppfattar orden kan i det här fallet vara hårfint. Man kan i detta sammanhang även diskutera skillnaden i förfaringssätt mellan intervju och minienkät. Visserligen hade vi även i frågeformuläret definierat omvärldsanalys men under intervjuerna kunde vi förtydliga eventuella oklarheter, vilket inte var möjligt via minienkäten.

De fem verkställande direktörerna ombads också att nämna två egenskaper de ansåg viktiga hos en omvärldsanalytiker. Två av företagsledarna framhöll den kommunikativa förmågan och tre av dem betonade en god analytisk förmåga. Tre av dem menade också att en bred kunskapsbas i ämnet var viktigt. Den enda kvinnan bland företagsledarna angav inte något av ovanstående kriterier, men ansåg att en god omvärldsanalytiker bör ha egenskaper som kreativitet och lyhördhet. Här skulle ett resonemang om kvinnligt respektive manligt synsätt kunna vara på sin plats. Vi anser dock att vi i detta fall har alltför svaga resultat för att grunda en dylik analys på.

Analytisk förmåga framstår som viktigt för en god omvärldsanalytiker, vilket också hörs på namnet. Vad som inkluderas i begreppet analytisk förmåga kan diskuteras. Vår uppfattning är att grundstommen utgörs av att kunna se helheten i en företeelse för att därmed kunna sätta in information i sitt rätta sammanhang. Detta innebär, som vi ser det, en logisk slutledningsförmåga tillsammans med en bred kunskapsbas. Det är viktigt att kunna se informationen ur flera synvinklar. Vi bedömer att även flexibilitet och kreativitet är viktiga egenskaper för att kunna vara en framgångsrik omvärldsanalytiker. Det gäller att personen i fråga kan föreställa sig eventuella situationer där inkommande information kan vara användbar.

Organisationskulturens betydelse för omvärldsbevakningen

Samtliga intervjupersoner är medvetna om att det finns en form av företagskultur och flera av dem anser att denna indirekt påverkar omvärldsbevakningen. Vi ser att det i mångt och mycket handlar om attityder som råder inom företaget och vilken roll dessa har i kontakten med omvärlden.

Henrik Brehmer menar att Ericssons företagskultur handlar om att ligga i fronten, vilket kräver en utvecklings- och forskningsverksamhet på olika sätt. Det finns en tydlig

koppling till universitet och högskolor världen över och det är till dessa regioner som Ericssons etableringar söker sig.

Inge Ekbladh berättar att Hässle-andan karakteriseras av lång och trogen tjänst. Detta påverkar omvärldsbevakningen på så sätt att man ofta "väntar och ser", menar han. Många medarbetare finns kvar sedan den "gamla Hässle-tiden", men efter det att Astra köpte företaget har anställningsstrukturen börjat förändras. Det senare ser Inge Ekbladh som positivt eftersom det annars finns risk för att företaget stagnerar.

John Forsell beskriver ESAB-andan som öppen, väldigt informell och familjär - man försvinner inte så lätt i företaget. John Forsell betonar att det som betyder mest för en god organisationskultur är att det går bra för företaget. Trygghet i anställningen leder till en bra företagsanda. John Forsell såg även öppenheten inom företaget som en stor tillgång, för att bli få veta "sanningen från golvet":

... det är alltid öppna dörrar, alla kan gå in till VD osv... Det tror jag att ESAB är känt för, den öppenheten, det är familjärt. Sen A och O för en anda - det kvittar hur många julfester du har eller julklappar eller vad som helst - det viktigaste är att det går bra för företaget. Man har tryggheten i anställningen, det är A och O...Det rullar och går, som jag brukar säga. Det skall rulla och gå bra alltså, då är det en bra anda...

Under våra besök försökte vi vara lyhörda och uppmärksamma på detaljer som kunde få oss att förnimma andan inom respektive företag. Mitroff/Kilmann (1984) menar att det gäller att förstå "företagssjäl", som finns i den gemensamma kulturen, eftersom det ofta är här man hittar basen för organisationens attityd till det otänkbara, dvs kriser av olika slag. Det är naturligtvis en omöjlighet för oss att kunna få en djupare bild av ett företags kultur under våra relativt korta besök, men vi vill gärna förmedla våra intryck.

På ESAB tyckte vi oss definitivt känna av en slags "företagssjäl". Vi tänker bli på folks bemötande och den till synes öppna atmosfären på företaget, som John Forsell även framhöll. Vi såg heller inga stängda dörrar. Även dörren till VD, som vi för övrigt kikade in hos, stod på glänt. Vi menar att denna öppenhet skapar en grogrund för att kunna applicera Grunig och Grunigs (1995) tvåvägsmodeller. Den enskilde anställda behöver inte dra sig för att kommunicera och vidareförmedla information som på ett eller annat sätt kan beröra företaget. På så vis kan öppenheten spela en stor roll vid delgivningen av information, vilket vi kommer att beröra närmare lite senare i texten.

Inom ESAB finns något som kallas "farfarsprincipen". John Forsell beskriver denna som att man skall vända sig till sin chef - sin "far" - i alla lägen. Får man inte gehör där, skall man vända sig till hans chef - "farfar". När det gäller viktiga frågor som direkt berör en anställd är det heller inte en person som tar beslut, utan detta sker på två nivåer.

"Far och farfar får avgöra detta i samråd med personalavdelningen..."

Vi finner det intressant att jämföra ESAB med Grunig och Grunigs (1995) "core", "shared expectations" och "participative culture". John Forsell deltar i företagsledningen och har även en hel del kontakt med företagets ledningsgrupper världen över. I egenkap av personalchef, har han dessutom kontakt med övriga anställda på företaget. Efter 20 år inom ESAB har John Forsell säkerligen en gedigen erfarenhet och kunskap om företaget. Applicerar vi Grunig och Grunigs klotmodell på ESAB, kan vi se denna kunskap i den innersta kärnan. I klotets mittersta del finner vi *shared expextations*, dvs delade förväntningar mellan företagsledning och informationsavdelning. Om vi ser specifikt till informatörens roll i detta sammanhang har denne två roller, dels som ledare, dels som rådgivare. Denna roll förefaller John Forsell inneha. I det yttersta skiktet i modellen finner vi den deltagande kulturen eller *participative culture*, dvs "klimatet" inom organisationen i form av delad kultur, vi-anda och gemenskap. Vi tycker oss kunna se indikationer på ett positivt samband mellan ESAB som företag och Grunig och Grunigs (1995) klotmodell.

Organisationskulturens betydelse berörs även av Ingmar Hesslefors, Volvo Personvagnar. Han framhåller vikten av att ha en mental plattform, som består av att veta vad företaget står för, vilka värderingar och visioner som finns. I sin yrkesroll som presschef ser han denna plattform som en stor tillgång. Känslan av att ha företaget i ryggen är speciellt viktig vid potentiella kriser, menar Ingemar Hesslefors, eftersom man då kan tolka situationen utifrån företagets värden - och handla därefter. Detta stämmer väl överens med Eriksons (1992) tankegångar. Han menar att det är viktigt att de egna medarbetarna vet vad organisationen står för. Detta skapar trygghet för de anställda och är oerhört betydelsefullt vid kontakter med omvärlden. Vi menar att om man har kunskap om "sitt" företags värderingar, har man även ett bra utgångsläge för att kunna bedöma om den information man får från omvärlden är mer eller mindre viktig - eller inte viktig alls - för företaget och dess framtid.

Anna Hiller framhåller att det idag finns mycket skaparkraft inom GL, beroende på att de nu tagit sig ur en slitsam intern kris och i samband med detta gjort ett VD-byte.

"...man vill att det ska hända nånting, man vill jobba framåt, det finns mycket skaparkraft. Så känner jag just nu och det är väldigt positiv stämning, tycker jag"

Anna Hiller säger inte rakt ut att den förändring som skett har varit åt det positiva hållet, men vi har tolkat det så. Våra tankar går till Kreps (1990) och hans resonemang om att

ledare eller föregångspersoner har en stark inverkan på hur kommunikationsklimatet utvecklas.

När bedrivs omvärldsanalys?

För att organisationsledningen i tid skall kunna anpassa sin verksamhet till förändrade förutsättningar, krävs en fortlöpande omvärldsanalys (Flodin 1995). Detta resonemang styrks av intervjupersonerna, som anser att det är viktigt att regelbundet hålla sig à jour med vad som händer i omvärlden. Med andra ord handlar det om en kontinuerlig process.

De informationsansvariga i undersökningen definierar överlag företagets omvärld som föränderlig eller i väldigt stark rörelse:

"Den är föränderlig. Det är den. Man får inte stanna upp utan hela tiden känna av vad som händer inom olika områden."

"...Jag tror ju på att den här tiden vi lever i, den har snabba förändringar...Den är i väldigt stark rörelse och det kommer inte att gå saktare..."

"...det enda man vet är att det kommer att komma förändring och att den accelererar...det går bara fortare och fortare..."

John Forsell, ESAB, berättar att han brukar spetsa till det och säga att trygghet idag, det är föränderlighet. Den som inte förändras är otrygg och blir akterseglad väldigt snabbt, menar han. Det handlar om överlevnad, helt enkelt.

Företag som upplever att de har en komplex eller turbulent omgivning torde ha ett större behov av omvärldsanalyser, som underlag för beslutsfattande (Lauzen 1995). Detta förefaller, i större eller mindre utsträckning, stämma överens med intervjupersonernas uppfattningar.

Flera av de informationsansvariga nämner att när någon incident inträffar i den egna organisationen gäller det att snabbt skaffa sig information om vad som har hänt, för att kunna agera på bästa sätt. Tiden är viktig! Om en kris inträffar hos en konkurrent kan detta leda till en ökad omvärldsbevakning, för att om möjligt avvärja risken att råka ut för samma sak. Alla intervjupersoner säger sig ha behov av att få reda på orsak och händelseförlopp.

"...Framförallt tittar vi på om vi har någonting som ligger inom den här riskzonen, det måste vi ju ta reda på. Det är intressant hur det behandlas och tar vägen."

"Om det uppstår nå'n kris med nå'n busstyp som vi har motsvarande här, så är det självklart att man ser över de sakerna."

"Varje så'n händelse kräver ju eftertanke på hur det här skulle hända oss..."

"Det följer vi noggrant... Naturligtvis tittar vi om vi har liknande..."

Detta förefaller stämma med vår egen tes om att omvärldsbevakningen intensifieras om det uppstår en kris hos en konkurrent eller hos det egna företaget, alternativt då företaget har upptäckt en svaghet inom sin egen organisation.

Omvärldsanalysens tillvaratagande

Mycket fakta samlas idag i olika databaser. Detta fick vi bekräftat av flera intervju-personer. Att dokumentera erfarenhet som skall leda till ett bättre resultat nästa gång, finns flera exempel på. Dessa erfarenheter kan ligga till grund för ett väl underbyggt beslut inom exempelvis tekniska eller andra utvecklingsområden.

Inom Volvo finns t ex Quality Expert Center. Dit rapporteras alla eventuella ej tidigare påträffade bilproblem, så att man kan följa upp statistiskt och få med olika synpunkter för analys. Ingmar Hesslefors framhåller att Volvo även har en god tillgång i Volvia, som är deras eget försäkringsbolag. Där finns dokumenterad information och statistik vad gäller säkerhetsaspekten på bilar. Denna kunskapsbank används i utvecklings-syfte, för att ta lärdom av tidigare erfarenheter och identifiera nästa problemområde:

"Där kan vi hämta massor med sån information och statistik så att vi kan koncentrera oss på rätt grejer"

Vi tolkar detta som en utmärkt kunskapsbas, som torde ge ett utmärkt utgångsläge vid utvecklandet av nya biltyper i framtiden.

Framtidsanalyser

Via omvärldsanalys belyses potentiella, framtida förändringar i företagets externa miljö (Sjölund 1994). Detta synsätt har Ericsson anammat. Henrik Brehmer berättar att man inom koncernen har genomfört ett stort analysarbete, som handlade om att i scenario-form beskriva hur företagets omvärld ser ut år 2005. Syftet var att kunna möta händelseutvecklingen framöver och därmed slå vakt om sin ledande position inom verksamhetsområdet. Mer än 500 personer deltog i projektet. Förutom Ericsson-personal ingick experter från universitet, oberoende forskningsorganisationer och konsultfirmor. Enligt Henrik Brehmer har detta medfört att man inom Ericsson

Microvawe Systems har tagit konsekvenser av analysarbetet, genom att utforma en egen planering:

"...Om omvärlden nu ser ut såhär år 2005, vad behöver vi göra i vårt bolag då? Tror vi att det är så? Behöver vi komplettera den här bilden utifrån t ex vår affär med försvaret?"

Dessa scenarier har dokumenterats och spridits internt. Vi fick ta del av det skriftliga materialet och fann många likheter med Furustig/Lindhals (1995) modell för omvärldsanalys. Först konstaterades ett behov. Man inhämtade information om företagets omgivning samt branschen i stort. Materialet bearbetades och analyserades i syfte att skapa en bild av det nutida läget. Därmed fastställdes Ericssons roll i det hela. Nästa steg var att analysera framtiden. Man utformade tre scenarion och baserade dem på ett stort antal intervjuer och olika analyser. Ur detta material försökte man finna speciellt goda utvecklings- eller affärsvägar för Ericsson. Utifrån detta skapades sedan den slutgiltiga produkten.

Vi kan se tydliga drag av Sjölund's (1994) scenariobeskrivning. Syftet att öka vaksamheten inför förändringar i omvärlden framgår både av intervjun och dokumentationen. Detta anser vi påvisar en mycket hög medvetenhet om att framtiden torde innebära förändrade förutsättningar för företaget. Scenariot ger i sin tur de anställda möjlighet att spekulera vidare och kanske komma med egna tankar och idéer om företagets framtid. I och med att medarbetarnas referensram vidgas, anser vi att möjligheterna för att de kan fånga upp relevanta signaler ökar. Dokumentationen ger också en bild om vart företaget är på väg, vilket torde ge näring åt organisationskulturen.

Volvo har ambitionen att vara bland de absolut främsta när det gäller säkerhet. Ingmar Hesslefors menar att de ständigt gör analyser över vad som krävs utav dem för att kunna möta framtidens krav. Att hitta nya marknader för produkterna är viktigt. Han berättar att man inom Volvo gör återkommande marknadsutvecklingsanalyser för att försöka hitta nya nischer. Man analyserar även var nuvarande kunder återfinns rent geografiskt och inom vilka områden de kan tänkas finnas framöver:

"...att analysera, var finns våra kunder rent geografiskt, var kommer de att finnas och sen lägga vår egen karta över vara vi har våra återförsäljare. Finns de vid rätt ställe. Såna analyser gör vi hela tiden."

När vi i våra intervjuer talar om analyser av omvärlden, halkar man allt som oftast in på ekonomiska faktorer och marknadsföringsområdet. Citatet på föregående sida tycker vi är ett relevant exempel att belysa, eftersom detta vekar stämman in på "mapping", som enligt Ekdahl/Nilsson (1995) är en scenarioteknik för lokalisering av återförsäljare. I

övrigt anser vi dock att marknadsutvecklingsanalyser i alltför stor utsträckning tangerar företagsekonomi, varför vi väljer att inte fördjupa oss ytterligare inom detta område.

Delgivning och förankring

Internkommunikation syftar enligt Erikson (1992) till att skapa motivation och vi-anda. Enligt vår bedömning är de informationsansvariga i undersökningen utav samma åsikt. För att skapa motivation och vi-anda, sätts bl a prov på i vilken utsträckning man delar med sig av exempelvis nyfunnen information.

Informationsavdelningens roll

Samtliga intervjupersoner ser internkommunikationen som ett betydelsefullt område. Henrik Brehmer, Ericsson menar att en av informationsavdelningens huvuduppgifter är att förädla den externa informationen till intern information och vice versa. Han utvecklar sitt resonemang med att beskriva informationsavdelningens uppgifter att kanalisera och bearbeta information:

"...dels att kanalisera frågor och information men också att bearbeta information, dvs det som händer externt och det som händer internt. Det som händer externt skall vi föra in i organisationen i form av interninformation, göra om det här på ett bra sätt och det har vi två journalister som jobbar med. Och de skall föra ut extern information i form av press releases. Detta är också ett sätt att översätta omvärldsbevakning till vår personal och det jobbar vi mycket med...."

Vi kan här urskilja informationsavdelningens viktiga roll som samordnande organ av impulser, signaler som kommer både inifrån och utifrån. Detta förefaller stämma in på White och Doziers (1992) tankegångar om att informatörer bör inneha en funktion som *boundary-spanners*, med ett gediget kontaktnät med omvärlden. Här vill vi gärna flika in ett kort resonemang om trovärdighet. Det innebär definitivt ett ansvar att fungera som *boundary-spanner*. Dels måste informatörerna vara uppmärksamma på pålitligheten och trovärdigheten i det material som inkommer, dels måste de vara trovärdiga i sitt handlande utåt, inte minst vid sina kontakter med massmedier. Här tycker vi oss återigen kunna se informationsavdelningens betydelse för företagets profil.

För att leva upp till en hög trovärdighet, tror vi att det är nödvändigt att informatörer har en ingående kunskap om företaget och dess delar. Om man, som Grunig och Hunt (1984) menar, som informatör skall kunna se ett företag som en helhet och kunna balansera kommunikationsåtgärder så att det råder jämvikt mellan de olika "sub-systemen", anser vi att kunskap om företaget är en absolut förutsättning. Vi tror att det

kan vara ovärderligt att som nyanställd informatör inom ett företag få "prya" på olika avdelningar. På så vis får man en känsla för och kunskap om företaget och kan därmed se helheten. Enligt Grunig och Hunt är informationsavdelningens främsta uppgift att fungera som en länk mellan företagsledning, övriga delsystem och omgivningen. Vi anser att kunskaper om desamma är en förutsättning för att utföra ett för företaget ändamålsenligt arbete.

Anna Hiller, GL framhäver deras policy att gå ut med information internt innan man går ut externt. I samband med att de skickar ut ett pressmeddelande är målet att alla anställda skall känna till detta på förhand. Antingen kallar de till ett informationsmöte eller så görs brevutskick angående det aktuella ärendet. Vi ser detta som positivt och en grundsten i PR-sammanhang eftersom förfaringssättet förhindrar ryktesspridning. PR begins at home!

Information från ledningen

Henrik Brehmer, Ericsson menar att det självfallet är mycket information som stannar på de översta nivåerna, hos chefer och ledningsgrupper i företaget. Om ett projekt inte blir av eller något beslut är under behandling är det viktigt att informationen inte sprids vidare inom organisationen, menar han. I övrigt försöker de vara så öppna som möjligt vad gäller interninformation och tala om vad som händer i bolaget. Henrik Brehmer betonar den individuella aspekten. Olika chefer har olika benägenhet att vara tillslutna eller öppna. Vissa chefer inom företaget förespråkar "tystnad" medan andra tycker att man kan vara mer vidlyftig vad gäller interninformationen, berättar han. Enligt Henrik Brehmer är det viktigt att ha viss försiktighet och bedöma varje fråga för sig, men han tror samtidigt att Ericsson kan ta ett par steg till åt det öppna hållet. Om vi anknyter resonemanget till Furustig/Lindahls (1995) teorier ser vi svårigheten i att kunna ange klara regler för delgivning i och med att personligheter ofta spelar en stor roll i handlandet. Henrik Brehmer är, liksom Furustig/Lindahl, inne på att omvärldsanalyser ofta berör strategisk information och att delgivningen ibland behöver begränsas. På detta sätt hindras obehöriga att ta del av känslig information.

Ett förfaringssätt som syftar till att förankra information inom GL är att protokoll från ledningsgruppens möten hängs upp på anslagstavlan och därmed är tillgängliga för alla anställda på kontoret. Hos Astra Hässle läggs företagsledningsprotokollen ut på Intranet, vilket gör att alla anställda snabbt har tillgång till informationen, berättar Inge Ekblad. Här ser vi en tydlig skillnad mellan mindre och större företag i under-

sökningen. Anslagstavlans betydelse för att nå ut med information internt, betonas framförallt av Anna Hiller. Eftersom GL bedriver sin verksamhet inom Göteborgsregionen och har korta avstånd internt, bedömer vi att anslagstavlan och den muntliga informationen - informellt eller via olika möten - räcker långt för att upprätthålla internkommunikationen på ett effektivt sätt. Övriga företag i undersökningen har en betydligt större personaltäthet samt en internationell verksamhet, vilket förefaller generera ett behov av interna, datoriserade kommunikationskanaler. Exempelvis omnämns Intranet, memo-system och Lotus Notes under intervjuerna.

Informationsteknologi

Att sända elektroniska meddelanden till varandra verkar tillhöra en del av det dagliga arbetet och vi föreställer oss att många dialoger äger rum via detta system. Flera av de informationsansvariga ser Internet - och Intranet - som en kanal för att nå ut med information, såväl externt som internt. Detta ingår även i deras arbetsuppgifter.

Ingmar Hesslefors, berättar om att de ibland brukar lägga ut kommentater angående olika händelser gällande Volvo på sin hemsida, med hänvisning till "news flash".

Inge Ekblad anser att Intranet är ett användbart redskap för att kunna nå ut till de anställda inom Astra Hässle, men påpekar samtidigt att systemet aldrig kan ersätta den mänskliga kontakten.

Om vi kopplar samman Internet och Intranet med Grunig och Grunigs (1995) kommunikationsmodeller, borde inga hinder finnas för att kunna applicera den, enligt Grunig och Grunig, mest eftertraktade tvåvägssymmetriska modell. I denna modell talar man om både sändare och mottagare som initiativtagare till kommunikation. Det går ut på att man skall lyssna på varandra och värdera sina egna åsikter, för att eventuellt förändra sitt synsätt. För att förankringen skall bli fullständig, innebär detta att den enskilde anställde själv får ta ansvar för att tillgodogöra sig informationen. Förmodligen når informationen ändå den anställde förr eller senare, via formella eller informella kanaler, men för att få informationen snabbt krävs aktivitet från mottagaren.

Personaltidningar

Andra metoder för förankring av information inom ett företag, kan vara personaltidningar. Samtliga företag i undersökningen har en tidskrift som publiceras återkommande. GLs personaltidning distribueras även till de kontrakterade bolagens

anställda, främst i syfte att skapa en känsla av tillhörighet och gemenskap. Det är ett forum för att vidareförmedla olika budskap och därmed förankra informationen. GL försöker också via personaltidningen föra ut sina mål och vad organisationen står för.

John Forsell, ESAB, berättar att företaget står i startgroparna för att ge ut en europeisk tidning som kommer att publiceras på åtta språk. Tidigare har tidningen givits ut på engelska, men nu har man tagit ett beslut på att alla länder som har minst 100 ESAB-anställda, skall få tidningen översatt till respektive lands språk. Detta anser vi vara en generös satsning och ett tecken på att man önskar främja gemenskap i företaget. Vi kan anknyta till Kreps (1990) som menar att en god organisationskultur blir kännetecknas av gemensamma värderingar inom ett företag. Detta är inte alltid en lätt uppgift när man bedriver verksamhet i flera länder, med olika språk och kulturer. Personaltidningen med gemensamt innehåll, fast på olika språk, tror vi kommer att gynna organisationen på flera sätt. Tidningens främsta syfte torde vara att underlätta informationsförankring. Vi ser den även som en betydelsefull faktor i omvärldssammanhang. Förutom att den kan fungera som ett forum för personalen, finns förutsättningar för att skapa en gemensam hållning beträffande mål och riktlinjer. Viktig information som berör företaget tilldelas alla inom det multinationella företaget. På så vis kommer samtlig personal att få en helt annan kunskapsbas i sina respektive positioner som omvärldsbevakare, dvs de har bättre förutsättningar för att uppfatta signaler som kan påverka företaget i en eller annan riktning.

Ett aktivt tillvaratagande av medarbetarnas omvärldsbevakning

I våra intervjuer framkom att de anställda brukar meddela sin respektive chef om någon information i omgivningen verkar relevant. Vi frågar oss emellertid om de enskilda medarbetarnas informationsinhämtning verkligen tas tillvara på ett ändamålsenligt sätt. Det borde vara högst sannolikt att anställda inte vill informera sin chef eller sina kollegor ”i onödan”. Det är just här, i denna situation, vi ser en fara i att många svaga signaler kan gå förlorade. Vi tror att man behöver bli ännu bättre på att ta tillvara de enskilda medarbetarnas observationer av omvärlden. För att inte enbart förlita sig till att personalen på eget initiativ informerar om dessa, kan ledningen aktivt verka för att stämma av de enskilda medarbetarnas iakttagelser. Vad man från början kanske trodde var en bagatell, kan få helt andra dimensioner om flera har liknande reflektioner. Svaga signaler kan på så sätt bli tydligare och generera ett annat agerande. Omvärlds-

analysen torde därmed kunna få en ökad roll som grundsten i företagets strategiska beslutsfattande.

Om man utgår från att alla anställda skall bedriva omvärldsbevakning, menar vi att det är viktigt att man systematiskt tar tillvara denna kunskap inom företaget. Samtliga intervjupersoner nämner att de har interna möten. Kanske skulle man under dessa ha en stående punkt som behandlar företagets omvärld. Detta skulle kunna ge bättre förutsättningar för att se betydelsefulla mönster i omvärlden samtidigt som det skulle ge de anställda en större känsla av medansvar.

Information till ledningen

De informationsansvariga i undersökningen upplever att de har ledningens förtroende och ett stort eget ansvar i hanteringen av olika frågor. Man ser givetvis till att hålla ledningen informerad i aktuella frågor men det behöver inte alltid ske formellt:

"...det kan ju räcka med två meningar i korridoren. Så litar han på att jag kan hantera det"

Några av intervjupersonerna deltar regelbundet i företagets ledningsmöten. Övriga kan delta, om situationen så kräver. I annat fall för de upp eventuella iakttagelser via sin närmaste chef.

Ingmar Hesslefors framhåller dock att tidsaspekten är avgörande för hur man går tillväga. I praktiken går det väldigt sällan till så att varningssignaler förs upp till något företagsledningsmöte - händelseförslöppet går för snabbt för det, menar han.

Fink (1986) menar att en exemplariskt bemött kris torde vara den som går direkt från varningsstadiet till lösningsfasen. Här ser vi att tiden utgör en kritisk faktor. Vi menar att även relevant information är värdelös om den kommer för sent. Om en kris är i annalkande gäller det att agera snabbt. Detta är ett bra exempel på det snäva handlingsutrymme vi diskuterade i samband med syfte och frågeställningar.

Ingen av intervjupersonerna uttrycker att de har problem med att få gehör på högsta nivå. Tvärtom menar Ingmar Hesslefors att om han ringer Volvo Personvagnars ledning, tar de hans ord på största allvar:

"Alla i ledningen vet ju att om jag hör av mig, så är det av någon anledning. Då plockar jag ut folk till möten och sådär."

I detta sammanhang är det förstås viktigt med ömsesidig tillit. Vi får inte uppfattningen att intervjupersonernas lojalitet gentemot företaget ifrågasätts såsom White och Dozier (1992) varnar för. I stället verkar de ha ett stort eget ansvar och en stor handlingsfrihet.

Om informationsavdelningens åsikter kan påverka ett beslut inom företaget, kan man också se att Grunig och Grunigs (1995) *shared expectations* kommer in i bilden. När det som i de undersökta företagen råder ett samarbete mellan informationsavdelningen och företagsledningen, anser vi att det finns goda förutsättningar för att ta tillvara de informationsansvarigas kompetens. Då blir "våra *boundary-spanners*" viktiga kuggar i företagets strategiska beslutsprocess.

8. SAMMANFATTANDE SLUTDISKUSSION

Huvudsyftet med vårt arbete var att undersöka hur omvärldsanalys bedrivs inom ett antal företag och hur man på så vis kan avstyra potentiella kriser av olika slag. Vårt delsyfte var att få en uppfattning om företagets krisberedskap. Vi avgränsade oss till att undersöka vårt syfte utifrån informationsavdelningens perspektiv.

Vi valde att utföra en explorativ studie, via en kvalitativ intervjuundersökning med fem informationsansvariga. Företagen som ingick i undersökningen var Astra Hässle, Ericsson Microwave Systems, ESAB, GL och Volvo Personvagnar. Personliga intervjuer gjordes med informationsansvariga inom dessa företag. I ett försök att höja uppsatsens kvalitet, delade vi även ut en minienkät till respektive företags VD. På så vis fick vi en möjlighet att stämma av vissa uppgifter som framkom vid intervjuerna. Detta frågeformulär utgör emellertid endast en liten del av vår undersökning. Samtliga verkställande direktörer besvarade frågeformuläret, vilket vi ser som en indikation på att vårt valda ämnesområdet ansågs viktigt.

Samtliga företag i undersökningen visade sig vara krismedvetna, såtillvida att de ansåg det sannolikt att en kris förr eller senare kunde drabba dem. Kriser i omgivningen fungerade i vissa fall som varningsklockor och höjde krismedvetenheten hos företaget. Undersökningen påvisade att krismedvetenheten förefaller ha genererat en mer eller mindre uttalad krisberedskap hos de olika företagen. Enligt Fink (1986) bör alla typer av företag ha en krisplan och Regester (1987) påpekar vikten av att skriva ner dessa. Vi anser att krisplaner kan ge en indikation på hur man prioriterar krisberedskap. I vår undersökning visade det sig att tre av företagen hade utarbetade krisplaner, vilka vi också fick se. Ytterligare ett företag hade övergripande handlingsplaner. Det femte företaget hade i dagsläget enbart larmlistor men en krisplan var under utarbetande.

Vi förmodar att man inte alltid i första hand avsätter tid och pengar inom ett företag för att utforma krisplaner, men just därför menar vi att ännu större vikt bör läggas på omvärldsanalys. För att handlingsutrymmet skall bli så stort som möjligt, gäller det att uppfatta de svaga varningssignalerna på ett tidigt stadium. Tiden är en viktig faktor! Det är här *issues management* kommer in i bilden. Om man identifierar problem-områden på ett tidigt stadium kan man skapa en kommunikationsstrategi i förebyggande syfte, vilket González-Herrero/Pratt (1996) påpekar. Då kan man också utöva *public relations* på ett ändamålsenligt och flexibelt sätt.

Vår egen tes går ut på att det finns ett positivt samband mellan krismedvetenhet och krisberedskap, i den bemärkelsen att stor krismedvetenhet ger hög krisberedskap. Där ser vi omvärldsanalysen som en viktig påverkansfaktor för krisberedskapens utformning. Genom att analysera kriser i omgivningen, kan företagen exempelvis tillägna sig en teoretisk erfarenhet som kan bli en värdefull tillgång. Enligt vår tes anser de företag som prioriterar krisberedskap att också omvärldsanalys är viktigt. Utifrån vår undersökning kan vi konstatera att så är fallet. Däremot kan vi inte påvisa att omvärldsanalysen direkt påverkar krisberedskapens utformning. En anledning till detta förefaller vara att intervjupersonerna inte naturligt tänker i dessa banor. Det verkar med andra ord finnas ett visst glapp mellan teori och praktik i denna fråga.

Det förefaller som om företagen i vår undersökning bedriver såväl förutsättningslös bevakning som en mer målinriktad omvärldsbevakning och analys. De använder sig av flera olika tillvägagångssätt för att inhämta information. Mediebevakning, databaser och personliga kontakter anser vi vara mest framträdande.

Vi har kunnat påvisa att samtliga företag i undersökningen har en regelbunden mediebevakning, som tillhandahålls via olika pressklippsföretag. Det faktum att samtliga intervjupersoner allra först nämnde mediebevakning pekar på att detta anses betydelsefullt. Samtliga informationsansvariga tar direkt del av materialet. Mediebevakning förefaller således vara ett naturligt analysområde för informationsavdelningen. Fyra av företagen bedriver även en internationell mediebevakning. Detta ser vi som högst naturligt eftersom de har verksamhet förlagd till flera länder.

Vår undersökning påvisade att personliga kontakter sågs som oerhört betydelsefulla ur informationsinhämtnings syfte. Den geografiska, sociala och tekniska rörligheten har ökat, menar Ahrnell/Nicou (1995) och därför är även personliga kontakter viktiga för många företags verksamhet. Stoffels (1994) hävdar att över 70 % av den information som företagen får från sin omgivning kommer via personliga kontakter. Intervjupersonernas svar stödjer i stor utsträckning dessa teorier. Vi ser att olika kontakter i omvärlden kan ge information till företaget. Via denna information kan företaget förvarnas om en annalkande kris eller upptäcka förändringar som skapar möjligheter. I sammanhanget anser vi att det är viktigt att skapa kontinuitet, dvs att underhålla sitt kontaktnät och hålla "kommunikationstrådarna" varma. På så sätt blir den regelbundna omvärldsanalysen via personliga kontakter ändamålsenlig.

Undersökningen har vidare påvisat att intervjupersonerna ser Internet som en naturaliserad kanal för omvärldsinformation. Vi tror att Internets - och övriga databasers

- betydelse kommer att öka ytterligare. Informationsflödet kommer med största sannolikhet inte att bli mindre framöver! Det selektiva urskiljandet av relevant information kommer därmed troligen att bli ännu viktigare. Globaliseringens betydelse för bedrivandet av omvärldsanalys eller informationsteknologins påverkan i sammanhanget, kan förslagsvis utgöra ämnesområden för fortsatt forskning.

De informationsansvariga i undersökningen anser att samtliga anställda inom ett företag bör bedriva sin egen kontinuerliga omvärldsanalys. Vi tycker att det är positivt att alla medarbetare är delaktiga, men vill lyfta fram vikten av att företagen tar tillvara medarbetarnas bild av omvärlden. Här behövs en avstämning och vi ser informationsavdelningen som den naturliga samordningsfunktionen.

I sammanhanget är det intressant att notera att företagsledarna inte tänkte på informationsavdelningen i samband med omvärldsanalys. Här upplever vi att det finns ett glapp mellan företagsledarna och de informationsansvarigas uppfattningar. Kopplar vi tillbaka till vårt teoretiska utgångsläge, finner vi att det i detta fall inte finns någon överensstämmelse mellan informationsavdelningen och ledningen, såsom Grunig och Grunig (1995) menar att det bör finnas. Möjligen rör det sig om olika tolkningar gällande begreppet omvärldsanalys, men vi kan också tänka oss att företagsledarna kanske inte i första hand förknippar informatörens arbetsuppgifter med omvärldsanalys.

Samtliga företag bedriver en regelbunden omvärldsanalys. Undersökningens resultat stödjer vår tes om att omvärldsbevakningen intensifieras när en kris inträffar hos en konkurrent eller hos det egna företaget alternativt då man har upptäckt en svaghet inom den egna organisationen.

Organisationskulturen tenderar att bestämma företagets kommunikationsklimat, vilket vi menar har betydelse för de anställda i sina respektive roller som omvärldsbevakare. Fler av intervjupersonerna gav uttryck för att organisationskulturen indirekt påverkade omvärldsbevakningen.

Mycken information och kunskap som kommit från omvärldsanalyser, förvarades i databaser för olika användningsområden. Omvärldsanalyser kunde även ligga till grund för att utarbeta framtidsanalyser.

Många av intervjupersonerna menade att informationsavdelningens främsta arbetsuppgifter handlade om intern information. Samtidigt framkom att de informationsansvariga hade många externa kontakter och bl a betonade betydelsen av att ha goda relationer med medier. Flera av intervjupersonerna talade om vikten av att känna till sitt företags värderingar och att låta dessa utgöra en slags mental plattform vid kontakter

med omvärlden. Tänker vi ett steg längre, torde detta innebära att informationsavdelningen fyller en stor funktion vad gäller profilfrågor, inte minst med tanke på deras medierelationer, vilket tycks utgöra ett av informationsavdelningens kärnområden. Att utåt ansvara för företagets övergripande profil, menar vi borde tillhöra informatörernas arbetsuppgifter. Men likaså anser vi att man bör vårda företagets profil inåt, inom den egna organisationen. De anställda, liksom omvärlden, måste känna förtroende för företaget. Detta menar vi också tillhör informationsavdelningens ansvarsområden.

Den betoning som intervjupersonerna överlag lade på personliga kontaktnät, ser vi som mycket intressant. Detta föranleder några spekulationer från vår sida. Om vi tänker på människan som en i grund och botten social varelse, torde "kommunikation via elektroner" vara en meddelandeform som man automatiskt försöker komplettera i sin strävan att ha mänskliga relationer. Vi menar att vissa saker förmedlar man helt enkelt inte via dator, de pratar man om. Vad vi vidare kan fundera över är kommunikations snabbheten. Informationsteknologin utvecklas ständigt och tittar vi exempelvis på vanliga datorer, reagerar de blixtnabbt på kommandon och utför uppgifter på ett sätt som en människa aldrig skulle kunna förmås till. Men tittar vi åter på den elementära kommunikationsmodell vi presenterade tidigare i uppsatsen, kan en dators hastighet ändå inte ersätta två människors dialog med varandra. När två människor talar med varandra, får de direkt feedback i form av ord och kroppsspråk. Dessutom kan man snabbt utveckla sitt resonemang eller fråga vidare om någonting är oklart. Denna direkta och snabba växelverkan kan, såvitt vi vet, inte någon dator ersätta idag. Vi funderar även över vilken trovärdighet och juridisk hållbarhet som de uppgifter som man tillägnar sig via datorn har. Vi tror helt enkelt att man litat mer på den information man får personligen. Kanske bidrar dessa aspekter till att de informationsansvariga, i dagens högteknologiska samhälle, i så hög grad betonar vikten av att ha personliga kontaktnät.

Om vi spekulerar över omvärldsanalysens internationella inriktning, tror vi att denna kommer att bli ännu mer betydelsefull i framtiden. Med tanke på den globalisering som äger rum, där gränserna mer och mer suddas ut, förmodar vi också att den internationella informationsinhämtningen kommer att öka. Med tekniken i åtanke spelar det inte så stor roll vilket land man befinner sig i, informationen kan ändå nås snabbt och lätt. Samtidigt krävs bl a en kulturell medvetenhet hos analytikern. Vi frågar oss av den anledningen om tolkningen bör göras i Sverige, med svenska referensramar, eller om det kommer att handla om någon form av konsultverksamhet. Grunig och Grunigs (1995) *cultural translation*, kan vara lämplig att applicera, dvs att företaget tar hjälp av

en person som kan tolka innebörden av informationen utifrån det aktuella landets perspektiv. I sammanhanget kan det vara relevant att diskutera om omvärldsanalys av utländska marknader kanske måste bedrivas på annat sätt i framtiden. Kommer det exempelvis att finnas nya tekniska former för insamling av information? Detta skulle kunna utgöra ett intressant forskningsområde framöver.

Sammanfattningsvis tycker vi oss med denna undersökning ha fått en bild av hur omvärldsanalys bedrivs inom fem olika företag samt en uppfattning om dessa företags krisberedskap. Vi tycker oss ha fått bekräftat att intervjupersonerna anser att omvärldsanalys och krisberedskap är viktigt. Vi anar att vår teoretiska koppling med omvärldsanalys som en betingande variabel mellan krismedvetenhet och krisberedskap existerar, men kan inte praktiskt påvisa något samband. Vi hoppas emellertid att vår uppsats kan fungera som ett avstamp till ytterligare forskning om omvärldsanalysens betydelse för uppfångandet av tidiga varningssignaler, som i sin tur kan generera en ändamålsenlig PR-verksamhet med fullgott handlingsutrymme.

KÄLLFÖRTECKNING

Böcker

Ahrnell, Britt-Marie & Monica Nicou (1995) *Kunskapsföretagets marknadsföring - att utveckla kundrelationer, kvalitet och kompetens*, Liber-Hermods AB, Malmö

Alvesson, Mats & Kaj Sköldbberg (1994) *Tolkning och reflektion. Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, Studentlitteratur, Lund

Booth, Simon A (1993) *Crisis management strategy. Competition and change in modern enterprises*, Routledge, London and New York

Dozier, David M, & Larissa A and James E Grunig (1995) *Managers Guide to Excellence in Public Relations and Communication Management*, Lawrence Erlbaum, Hove UK

Ekholm, Mats & Anders Fransson (1992) *Praktisk intervjuteknik*, Norstedts Förlag AB, Stockholm

Erikson, Peter W (1992) *Planerad kommunikation - om information som konkurrensmedel*, Liber-Hermods AB, Malmö

Fink, Steven (1986) *Crisis Management. Planning for the Inevitable*. Amacom, American Managent Association, New York

Flodin, Bertil (1995) *Samhällsinformation*. I Larsson, Inger & Karl-Erik Rosengren (red.) *Kommunikationens villkor*, Studentlitteratur, Lund

Frankelius, Per & Carl-Gustaf Rosén (1993) *Företaget & Omvärlden. Handbok i strategisk information*, Liber-Hermods AB, Malmö

Grunig, James E & Todd Hunt (1984) *Managing Public Relations*, Holt, Rinehart and Winston Inc., Orlando, Florida

Hadenius, Stig & Lennart Weibull (1993) *Massmedier. En bok om press, radio och TV*, Femte upplagan, Bokförlaget Bonnier Alba, Stockholm

Heath, Robert L (1997) *Strategic Issues Management. Organizations and Public Policy Challenges*, Sage Publications, Thousand Oaks, Californien

Holme, Idar Magne & Solvang, Bernt Krohn (1991) *Forskningsmetodik. Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Studentlitteratur, Lund

Jebsen, Pål M (1987) *Förord*. I Regester Michael *Crisis Management. Krishantering till företagets fördel*. Svenska Dagbladets Förlags AB, Stockholm

- Krag Jacobsen, Jan (1993) *Intervju. Konsten att lyssna och fråga*, Studentlitteratur, Lund
- Kvale, Steinar (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Studentlitteratur, Lund
- Kreps, Gary L (1990) *Organizational Communication*, Longman, New York
- Littlejohn, Robert F (1983) *Crisis Management. A Team Approach*, AMA Membership Publications Division, American Management Association, New York
- Lundquist, Lars (1986) *Kommunikation som styrmedel. En bok om PR i dagens företag*, Liber Tryck, Stockholm
- Mitroff, Ian L & Ralph H Kilmann (1984) *Corporate Tragedies Product Tampering, Sabotage and Other Catastrophes*, Praeger Publishers, New York
- Nohrstedt, Stig-Arne (1995) *Risk-, katastrof- och kriskommunikation*. I Larsson, Inger & Karl-Erik Rosengren (red.) *Kommunikationens villkor*, Studentlitteratur, Lund
- Regester Michael (1987) *Crisis Management. Krishantering till företagets fördel*. Svenska Dagbladets Förlags AB, Stockholm
- Sandström, Björn (1988) *Business Intelligence. Företagets underåttelsetjänst*, Liber, Malmö
- Stoffels, John D (1994) *Strategic Issues Management. A Comprehensive Guide To Environmental Scanning*, The Planning Forum (Pergamon), Oxford
- Thurén, Torsten (1991) *Vetenskapsteori för nybörjare*, Runa, Stockholm
- White, Jon & David M Dozier (1992) *Public Relations and Management Decision Making*. In James E Grunig (Ed.) *Excellence in Public Relations and Communication Management*, Lawrence Erlbaum Associates Inc., New Jersey
- Yin, Robert K (1994) *Case Study Research. Design and Methods*, (Second Edition), Sage Publications Inc., Thousand Oaks, Californien

Rapporter

Andersson, Ulf & Magnus Sandberg (1993) *Krishantering i företag. Hur effektiv Crisis Management bör vara uppbyggd*, Seminariearbete i marknadsföring, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet.

Ekdahl, Henrik & Kent Nilsson (1995) *Strategisk Omvärldsbevakning*, Examensarbete, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet

Flodin, Bertil (1993) *Myndigheters kriskommunikation. En kunskapsöversikt*, Styrelsen för psykologiskt försvar, rapport nr 163:2, Förvarsmedia, Stockholm

Furustig, Hans & Nils-Emil Lindahl (1995) *Omvärldsanalys. Informationshantering på 20-hundratalet: från upplysning till omvärldsanalys*, Rapport från ett seminarium på utrikespolitiska institutet, Försvarets forskningsanstalt, Stockholm

Nohrstedt, Stig Arne & Admassu Tassew (1993), *Communication and Crisis. An inventory of Current Research*. Styrelsen för psykologiskt försvar, rapport nr 163:1, Förvarsmedia, Stockholm

Sjölund, Maivor (1994) *Att analysera omvärlden och framtiden - om idéer, kritik och praktik*, Ds 1994:116, Arbetsgruppen för forskningsfrågor, Civildepartementet, Graphic Systems AB, Göteborg

Artiklar

Grunig, James E with Larissa A Grunig et al. (1995) *Models of Public Relations in an International Setting*, Journal of Public Relations Research, Volym 7, Nr 3, Lawrence Erlbaum Associates Inc., New Jersey

González-Herrero, Alfonso & Cornelius B Pratt (1996) *An Intergrated Symmetrical Model for Crisis-Communications Management*, Journal of Public Relations Research, Volym 8, Nr 2, Lawrence Erlbaum Associates Inc., New Jersey

Lauzen, Martha M (1995) *Toward a Model of Environmental Scanning*, Journal of Public Relations Research, Volym 7, Nr 3, Lawrence Erlbaum Associates Inc., New Jersey

Wilkerson, Robert S & T Michael Carter (1994) *Response To Tragedy: Humanitarian Assistance Policies Enable Corporations to Initiate Recovery Gracefully*, On-Line Crisis Management Articles and Papers, www.crgdc.inter.net/art2

Övriga skriftliga källor

ASTRA, årsredovisning 1996
Charter, annual report 1996
Esabgruppens Miljörapport 1997
ERICSSON, annual report 1996
Ericsson Microwave Systems AB, 1997
Fakta om Astra Hässle, November 1997
Göteborgs & Bohus läns trafik AB, Årsberättelse 1996
VOLVO, årsredovisning 1996
Volvo Cars. A brief presentation 1997
2005 - Entering the 21st century, LM Ericsson 1996

Questionnaires ifyllda av:

Carlsson, Bibbi, VD, GL
Eckerstein, Sven vVD, Volvo Personvagnar
Kark, Jan-Åke, VD, Ericsson Microwave Systems
Nicklasson, Martin, VD, Astra Hässle
Svantesson, Per, VD, ESAB

Muntliga källor

Flodin, Bertil (1997) *Modell över handlingsutrymme för public relations.*
Anteckningar från föreläsning i Planerad kommunikation 1997-09-22

Personliga intervjuer med:

Brehmer, Henrik, Informationschef, Ericsson Microwave Systems
Ekbladh, Inge, Informationschef, Astra Hässle
Forsell, John, Personal- och informationschef, ESAB
Hesslefors, Ingmar, Presschef, Volvo Personvagnar
Hiller, Anna, Informationsansvarig, GL

BILAGA 1

Bäste...!

Vi studerar Medie- och kommunikationsvetenskap vid Göteborgs universitet och genomför nu ett fördjupningsarbete om 10 poäng (C-uppsats). Vi har valt att utföra en undersökning med syfte att belysa hur företag ser på krishantering i allmänhet och omvärldsanalys i synnerhet. Vi har intervjuat ett antal informationsansvariga inom företag i Göteborgsregionen, däribland Er...

Vi tycker att det skulle vara mycket intressant att även ta del av Din uppfattning, vilket också skulle styrka validiteten i uppsatsen. Har Du möjlighet att ägna ett par minuter till att besvara nedanstående frågor skulle vi bli mycket tacksamma. Stort tack på förhand!!!

Med vänlig hälsning

Annika Carlsson

Carina Dietmann

QUESTIONNAIRE

Definition av begrepp: Kris: Alla typer av oönskade händelser som berör såväl organisationer som omvärlden.

Omvärldsanalys: Hur man fångar upp tidiga signaler på eventuella svagheter som skulle kunna leda till en kris.

1) Hur ser Du på krisberedskap för Ert företag?

Oviktigt Ganska oviktigt Varken eller Ganska viktigt Mycket viktigt

Kommentar: _____

2) Har Du erfarenheter från att ha fångat upp varningssignaler, som har påverkat Ert företags arbetsmetoder?

Ja Nej Delvis

Kommentar: _____

3) Hur bedömer Du betydelsen av omvärldsbevakning för Ert företag?

Oviktigt Ganska oviktigt Varken eller Ganska viktigt Mycket viktigt

Kommentar: _____

4) Vem/vilka anser Du bör bedriva omvärldsanalys för Ert företag?

5) V g nämn två egenskaper som Du tycker att en god omvärldsanalytiker bör ha.

BILAGA 2

INTERVJUGUIDE

Krisberedskap

- vem definierar att det är en kris?
- ledningens inställning (viktigt, prioriterat område eller ej)
- planer, krisgrupp, övningar? (listor på anställda, telefonberedskap?)
- kontakter (konsulter? medier? branschkonkurrenter?)

Omvärldsanalys

HUR?

- bedrivs detta?
- metoder, tekniker (fånga upp signaler)
- kanaler (externa/interna) / kommunikationsmodeller (öppenhet?)
- hur ser man på omvärlden? (enkel/stabil, kaotisk etc)
- nationellt/internationellt (bedrivs omvärldsanalys utomlands?)

VEM?

- vem bedriver? (vilka yrkesroller i företaget)
- anställdas roll / involvering (nätverk)
- info.ansv roll / ledningens roll (klotet)
- viktiga egenskaper hos en god omvärldsanalytiker?
- förankring i organisationen (medvetenhet)
- vem/vilka delges informationen?

VARFÖR?

- vilket behov? (syfte, hur viktigt?)
- olika typer av analyser (planer för vad & hur?)
- ledningens inställning (prioriterat område?)
- mål med omvärldsbevakning (el förutsättningslöst)

NÄR?

- regelbundet?
- intensifieras vid kris? (larmsignaler?)
- ev erfarenheter av omvärldsanalys i samband med kris
- erfarenhetsbank?

VAD?

- vad bevakas? (mediebevakning etc)
- användningsområde (vem avgör relevans?)
- analys av företagets position/trovärdighet i förhållande till andra
- kärnområden för info-avd? (naturligt analysområde)
- strategiska beslut? (vem drar upp riktlinjer)

Bakgrundsfrågor

- yrkesbeteckning, hur lång erfarenhet som info-ansvarig?

- organisationsroll (ledningsgrupp/avd.ansvar etc)
- ålder, utbildning

BILAGA 3

1997-11-10

Bäste...!

Vi studerar Medie- och kommunikationsvetenskap vid Göteborgs universitet och står nu på C-nivå inför uppgiften att genomföra ett fördjupningsarbete om 10 poäng (motsvarande ett examensarbete). Vi har valt att utföra en undersökning med syfte att belysa hur informationsansvariga ser på kriskommunikation i allmänhet och omvärldsanalys i synnerhet.

Med kris avser vi alla typer av oönskade händelser som berör såväl organisationer som omvärlden. Vanligen uppstår kriser relativt hastigt och då är det snabba beslut som gäller. Det kan därför vara till god hjälp med någon form av krisberedskap. Vi skulle vilja gå ett steg längre - hur kan man undvika att en kris uppstår överhuvudtaget? Hur fångar man upp tidiga signaler på eventuella svagheter som skulle kunna leda till en kris och hur hanterar man dessa?

Vi tycker att det skulle vara mycket intressant att ta del av Dina synpunkter och erfarenheter inom detta område. Det finns ett behov av att öka den totala kunskapen i ämnet kriskommunikation och därför är Din bedömning av stor betydelse för vårt uppsatsarbete.

Vi kommer att intervjua ett antal informationsansvariga inom företag i Göteborgsregionen och hoppas att Du har möjlighet att avsätta cirka en timme av Din tid för en intervju, förslagsvis under vecka 47-48. Vi kommer att kontakta Dig per telefon inom de närmaste dagarna.

Med förhoppningar om ett gott samarbete!

Med vänlig hälsning

Annika Carlsson

Carina Dietmann

Handledare: Bertil Flodin (Tel 031-773 12 13)