

**SLUTRAPPORT I FÖRSKNINGSPROJEKTET
VERKSAMHETSNYTTIG INFORMATION OCH KOMMUNIKATION**



**INFORMATÖRENS
ROLL I LEDARSKAPET**
SVEN HAMREFORS



*Alecta • Cision • Ericsson • Folksam • Gullers Grupp • Hyresgästföreningen • JKL
KK-stiftelsen • NCC • Nordea • Posten • SCA • Scania • SEB • Skanska
Vasakronan • Vattenfall • Volvo*

Jag vill tacka er som gjorde det här forskningsprojektet möjligt. Ni har varit banbrytande och modiga. Ni har bidragit till att lyfta informationsbranschen till en ny nivå. Ni har varit med och utvecklat ny kunskap inom kommunikationsområdet. Denna kunskap delar vi med oss till våra kolleger i Sveriges Informationsförening men också till kolleger i vårt globala nätverk. Ni har insett vad fler och mer kommunikativa organisationer kan åstadkomma.

Margaretha Sjöberg
Generalsekreterare
Sveriges Informationsförening

Inledning

Det här forskningsprojektet börjar nu nå sitt slut och tiden är inne för en summering av de resultat det genererat. För mig personligen har det varit en mycket spännande upplevelse. Jag hade på känn redan från början att det finns ett stort intresse bland informatörer att utveckla sin yrkesroll.

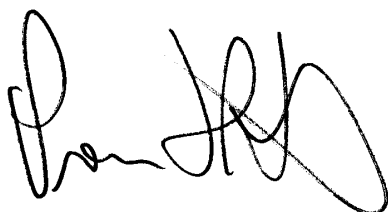
Dock visade det sig att detta intresse var betydligt större än vad jag vågat hoppas på. Min förväntan var att jag skulle kunna sitta i centrum av nätverket och ha en frekvent kontakt med alla, men när antalet personer började bli mycket stort gick inte det. I stället utvecklades samarbetet i nätverket mot att ett stort antal personer bidrog med enstaka bidrag, medan ett mindre antal personer engagerade sig mer och även deltog som medförfattare till de reflektioner som publicerats. Det viktiga för projektets framgång har varit omfattningen på både antal bidragsgivare och deras intresse för forskningsfrågan. Totalt har cirka 1000 personer deltagit i projektet.

Därför är jag mycket tacksam för alla de bidrag som projektet fått. Det är min förhoppning att resultaten skall spegla sig i en alltmer utvecklande roll för allt fler informatörer.

Man kan redan nu se tendenser åt det hållet. En sådan effekt är uppenbarligen att Sveriges Informationsförening, som ju står som initiativtagare till projektet, har blivit inspirerad av forskningsresultaten i sin nya vision, ”Fler och mer kommunikativa organisationer”.

Min övertygelse är att informatörsrollen är mycket utvecklingsbar, kanske till och med på ett unikt sätt just i den tid vi befinner oss i nu. Organisationers kommunikativa förmåga sätts på allt hårdare prov i dagens föränderliga nätverksomvärld. Det gäller för alla organisationer att ständigt finna nya kreativa grepp för att utveckla sin kommunikationsförmåga så att man blir alert inför omvärldsförändringar. Samtidigt kräver en turbulent omvärld att man blir mer robust och kontinuerlig gentemot omvärlden. Dagens organisationer måste bli som effektiva segelbåtar som drar nytta av dynamiken i vindarna och för sig framåt på en stabil, men ändå flexibel, kurs. Den egenskap som för samman alla de faktorer som samverkar för att åstadkomma en sådan kraftfull, stabil och dynamisk farkost är just kommunikativ förmåga.

Jag hoppas och tror därför att många informatörer kommer att gå en framtid till mötes full av chanser att utveckla sin professionella roll, och finna en plats i ledarskapet i sin organisation. Skulle resultaten från detta projekt bidra till inspiration och vägledning i en sådan utveckling får vi den slutliga kvittensen på att det i sig självt varit verksamhetsnyttigt.



Sven Hamrefors



Disposition

Eftersom detta är en slutrapport kräver god forskningssed att man inte bara redogör för de resultat man uppnått utan även de metoder man använt. Rapporten inleds därför med en redogörelse för forskningsfråga och metod. En hel del av resultaten har redan blivit publicerade i de tidigare reflektionerna och de kommer därför att återkomma i den här slutrapporten. Den blir därigenom mer omfattande och utgår från den kaosteoretiska modell som blivit frukten av forskningsprocessen.

Efter de inledande avsnitten om forskningsfråga och metod beskriver jag den kontext som dagens informations- och kommunikationsarbete (I&K) verkar inom. Denna kontext utgörs dels av den tradition som tidigare präglat I&K och dels av den förändring som skett i organiseringen av verksamheter.

DÄREFTER LYFTER JAG FRAM viss kritik man kan rikta mot det traditionella sättet att arbeta med I&K. Läsaren bör här vara förberedd på att jag blir ganska ”rå i analysen” i det avsnittet. Min ambition är att tydligt markera att det finns ett behov av att reformera informatörsrollen ganska ordentligt om ambitionen är att delta mer aktivt i organisationens ledarskap. Jag ser ett behov av ett paradigmskifte i synen på I&K-rollen i organisationer.

Efter den problematiseringen går jag in på en del fundamentala aspekter på människors sätt att tänka och uppfatta tillvaron och gör en genomgång av människans kognition (hur man tänker) i ett socialt perspektiv. Det brukar i litteraturen kallas för socialkognition.

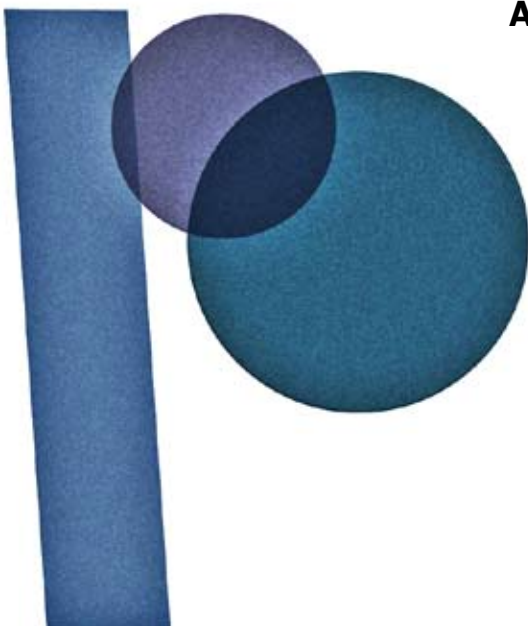
PÅ DEN GRUNDEN presenterar jag sedan den kaosteoretiska modell som projektet genererat. Den utgår från hur vi människor fungerar kognitivt och de krav som omgivningen ställer på I&K för att människor skall kunna utveckla sin kognitiva kapacitet.

Därefter presenterar jag och analyserar hur I&K kan verka inom de fyra områden som identifierats i detta forskningsprojekt. Dessa områden är: process, struktur, social interaktion och omvärldsrelation.

SLUTLIGEN ANALYSERAR JAG de fyra professionella roller som informatörer måste kunna spela i organisationen för att bidra till dess ledarskap och utveckla organisationens kommunikativa förmåga. Dessa roller är: systembyggaren, medlaren, coachen och påverkaren.

Innehåll

Forskningsfråga	7
Metod	9
Traditionen inom information och kommunikation	13
Utvecklingen av organisationer	14
Återvändsgränder	20
Socialkognitiva förutsättningar	25
Kaosteori	29
Kommunikationssituationen	31
Ledningsdimensioner	32
Fyra verksamhetsdimensioner	35
Informatörens fyra ledningsroller	52
Avslutning	55



FORSKNINGSFRÅGA



Forskningsfråga

Initiativet till detta forskningsprojekt kom från Sveriges Informationsförening. Föreningen har under lång tid engagerat sig i utvecklingen av informatörsrollen. Det har varit grunden till föreningens stöd till olika forskningsansatser, utbildningar och kunskapsförmedlande aktiviteter. Ett mycket tydligt exempel har varit föreningens initiativ att utveckla Communication Executives Program, vilket har bidragit till att många informatörer fått fart på sina karriärer.

Det ligger därför i föreningens intresse att bidra aktivt till kunskapsutveckling inom I&K.

INFORMATIONSFÖRENINGEN GENOMFÖR KONTINUERLIGT mätningar om hur informatörsrollen uppfattas och har i dessa mätningar noterat rollens ökade betydelse, samtidigt som rollen besväras av en otydlighet. Det fanns ett behov av att utveckla kunskap kring frågan om hur informatörsrollen kan utvecklas i en riktning mot en ledningsroll. Det behovet ledde till att föreningen tog initiativet till detta forskningsprojekt. Informatörer skall kunna inta olika roller, till exempel en strategisk position eller en roll som ligger på det taktiska planet eller en som ligger på utförarplanet. Informatörer är därför inte en enhetlig yrkesgrupp utan finns representerade på olika yrkesnivåer.

DET BEHOV SOM LÅG BAKOM detta projekt var att utveckla kunskap kring informatören som strateg eller mer konkret uttryckt: hur informatörer kan bidra till ledarskapet i sina organisationer.

Ledarskap, till skillnad från chefskap, karakteriseras av att man utövar inflytande på andras arbete med effekt på organisationens yttre effektivitet. Ledarskap är därför bredare än chefskap och kan bara bedömas utifrån den effekt det har på organisationens effektivitet gentemot sin omvärld. Detta brukar betecknas med termen "yttre effektivitet" (på engelska "effectiveness"). Chefskap handlar om att man har inflytande på andras specifika arbetsuppgifter och därför relaterar chefskap främst till den effektivitet man brukar beteckna som "inre effektivitet" (på engelska "efficiency"). Man kan därför lättare mäta effektiviteten i chefskap än i ledarskap. Ledarskap är därför förenat med genuin osäkerhet medan chefskap är förenat med mätbar osäkerhet. Baserat på denna skillnad mellan ledarskap och chefskap definierades forskningsfrågan för detta projekt som:

Hur kan informatörer arbeta med information och kommunikation för att bidra till sin organisations yttre effektivitet och därmed ta plats i dess ledarskap?

FORSKNINGSFRÅGAN VÄCKTE INTRESSE hos flera av de organisationer som hade föreningsmedlemmar som innehar någon slags ledande position i sina organisationer och det bildades ett konsortium som gav stöd till projektet. De är alla värda ett stort erkännande för sitt stöd till projektet.

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

ME

T

OD

Metod

Det här har varit en uppdragsforskning. En sådan process karakteriseras av att det finns en uppdragsgivare som tagit initiativet till forskningsprojektet och därför har påverkat forskningsfrågan. En uppdragsforskning skiljer sig därför från andra typer av forskningsprocesser. Man kan i grova drag definiera tre typer av forskningsprocesser: Grundforskning, tillämpad forskning och uppdragsforskning.

GRUNDFORSKNING BEDRIVS utan att det finns någon påverkan från den yttre världen. Sådan forskning utgår från forskarens eget intresse för en viss fråga och det finns inga krav eller tankar om vilket resultat forskningen skall leda till. En sådan forskningsprocess är kanske av det slaget som man vanligtvis tänker på när det gäller forskning – den ”fria” forskaren som ”kommer på något” (förhoppningsvis).

Grundforskning i sin traditionella betydelse blir dock alltmer sällsynt. Ett skäl till det är att kunskap numera genereras i många olika former på grund av utvecklingen av det nätverkssamhälle som jag senare skall beskriva. Universitet och forskningsinstitutioner har inte längre ”monopol” på kunskap på samma sätt som man hade tidigare.

NÄR MAN BEDRIVER grundforskning har man en stor arsenal av metoder som kan tillämpas. Fantasin spelar stor roll i grundforskningsprocesser och det kan dröja många år tills man vet något om värdet av grundforskningen. När Einstein kom på relativitetsteorin fantiserade han om hur det skulle vara att, likt Münchhausen, sitta på en ljusstråle och färdas genom rymden. Denna fantasi fick han i början av 1900-talet och det var först 30-40 år senare som man fick empiriska bevis för teorins hållbarhet.

Einstein fick visserligen Nobelpriset, men det fick han för upptäckten av den fotoelektriska effekten, inte relativitetsteorin.

TILLÄMPAD FORSKNING är grundforskningens motpol. I det fallet har man en konkret fråga som man vill ha belyst. Ofta vill man veta om något är sant eller falskt. Tillämpad forskning har alltid ett konkret syfte och därför minskar den arsenal av metoder man kan använda. Ofta blir man hänvisad till användningen av en sorts metod – den deduktiva. Då man använder en deduktiv metod studerar man relationen mellan en orsak och dess verkan och man försöker att bevisa att en sådan relation finns.

Uppdragsgivaren vid tillämpad forskning vill ofta veta om relationen mellan en orsak och dess effekt är sann. Forskningsfilosofen Popper har emellertid på ett övertygande sätt påvisat att en deduktiv metod egentligen bara kan användas för att påvisa att en relation mellan orsak och dess effekt är falsk. Så om man finner ett samband så beror det, enligt Popper, på att man ännu inte kunnat falsifiera det. Det blir ju en väldigt dyster process och därför tar man ofta hjälp av statistiska metoder för att påvisa sannolikheten för att ett visst samband verkligen existerar.

En vanlig form av tillämpad forskning är vetenskapliga studier av effekten av läkemedel på sjukdomar. Sådana studier lämnar inget utrymme för fantasi utan är begränsade till den strikta forskningsfrågan. En annan konsekvens av tillämpad forskning är att metoden inte bara blir av deduktiv karaktär utan valet faller på en kvantitativ metod. Man måste kunna ”räkna på” resultatet för att uppnå tillräcklig säkerhet i bedömningen.

UPPDRAGSFORSKNING FALLER MITT EMELLAN de två tidigare. I det fallet finns det en uppdragsgivare, liksom i fallet med tillämpad forskning, men denna uppdragsgivare beställer en forskningsprocess – inte en önskan om ett visst resultat. Det finns därför uppdragsforskning som gränsar väldigt nära till grundforskning och sådan som är nära tillämpad forskning. I uppdragsforskning har uppdragsgivaren ett avgörande inflytande på forskningsfrågan men inte på metoden.

Det är därför viktigt att uppdragsgivaren och forskningsledaren tydligt kommer överens om vad forskningsfrågan är och att båda parter tar ömsesidigt ansvar för att frågan blir belyst på bästa sätt. I det här fallet har forskningsfrågan vissa inneboende egenskaper som haft ett stort inflytande på val av metod.

Den viktigaste egenskapen är att uppdragsgivaren vill generera kunskap, inte validera eller testa redan befintlig kunskap. Egentligen är det bara grundforskning som genererar ny kunskap, men den gör det till priset av att man inte har en aning om vad som kommer ut ur processen. Tillämpad forskning är bra på att testa kunskap, men genereringen av ny kunskap blir bristfällig. Så frågan var alltså vilken metod som kunde användas i detta fall för att med tillräcklig sannolikhet leda till generering av ny kunskap samtidigt som det fanns tillräcklig kontroll över vilken kunskap det i så fall skulle handla om.

DET FINNS MÅNGA VARIANTER av forskningsmetoder, men vanligaste är de *deduktiva* och de *induktiva* metoderna. De deduktiva metoderna används för att validera/testa en kunskap. Den typen av metod används mycket ofta och har fördelen att leda till resultat som man upplever som ”robusta”.

Problemet, som jag påpekade ovan är att denna metod egentligen aldrig kan leda till en verifiering av en kunskap utan endast falsifiering. Den kan dessutom inte inrymma den mänskliga fantasin. Om Einstein hade använt deduktiv metod för att komma på relativitetsteorin hade han inte kommit på den. Senare har man dock med stor framgång testat hans teori med hjälp av deduktion.

INDUKTIV METOD ANVÄNDS när man vill generera kunskap ur hur verkligheten är beskaffad, man så att säga vaskar fram bilder ur verkligheten. Denna metod har fördelen av att man kan komma på något man inte tänkt sig på förhand, men den har svagheten att den också lämnar mycket lite utrymme för fantasin som kunskapsgenerator.

En vanlig form av induktiv metod inom samhällsvetenskap är en metod kallad "Grundad teori", utvecklad av Glaser & Strauss. Den metoden används när man vill veta hur saker och ting kan vara, t.ex. hur blivande studenter resonerar då de skall söka till olika universitetsutbildningar. Grundad teori är visserligen lite mer öppen för eventuell fantasi, men är begränsad till den fantasi som forskaren besitter.

EN TREDJE KATEGORI av forskningsmetoder som inte har varit så vanlig, men som börjar bli det, är den *abduktiva*. Den formulerades redan i slutet på 1800-talet av den amerikanske vetenskapsfilosofen Charles Peirce.

Den bygger på tanken att flera deltar i processen att generera kunskap. I den metoden har inte bara en part, forskaren, monopol på tolkningarna utan flera deltar i processen och "slår sina kloka huvuden ihop". Metoden fick ett uppsving inom samhällsvetenskapen på 1980-talet genom forskarna Guba & Lincoln. Metoden gör det möjligt att "förhandla" fram kunskap genom en dialog mellan flera parter.

Eftersom syftet med detta forskningsprojekt är att generera ny kunskap om informatörsrollen, passar den abduktiva metoden som hand i handske. Den gör det möjligt för många att delta i processen med all sin erfarenhet och sin fantasi. Valet av metod blev därför givet. Dessutom finns det gott om exempel på hur kunskap genereras på det här sättet.

Linus Torvalds utvecklade programmet "Linux" i en öppen miljö där tusentals programmare samarbetade i utvecklingen av programmet.

Den berömda styrmodellen "Balanterade styrkort" utvecklades på liknande sätt. Forskaren Robert Kaplan på Harvard fick mycket inspiration från många ekonomichefer, vilket ledde till den nya metoden som fått så stort genomslag i organisationer.

DEN MODELL SOM UTVECKLADES för detta projekt byggde på tanken att det finns

mycket kunskap och fantasi bland informatörer om hur deras yrkesroll kan utvecklas.

Genom föreningens kontaktnät sändes det ut en inbjudan att delta i projektet som bidragare. Respon- sen var överväldigande och antalet möjliga bidragsgivare blev större än vad jag hade resurser att ta hand om. Över tiden har nästan 1000 personer deltagit som bidragsgivare i en eller annan form. Eftersom projektet blivit uppmärksammat internationellt har bidragen kommit från många länder.

Vartefter som bidragen kommit in har de kategoriserats och återförts i olika former till bidragsgivarna och andra. Den viktigaste återföringen har varit de reflektioner som publicerats fyra gånger per år.

PARALLELLT MED DEN DIALOG som förekommit i det kunskapsnätverk som byggts upp har jag även studerat olika teorier som ger en mönsterpassning till den kunskap som nätverket genererat.

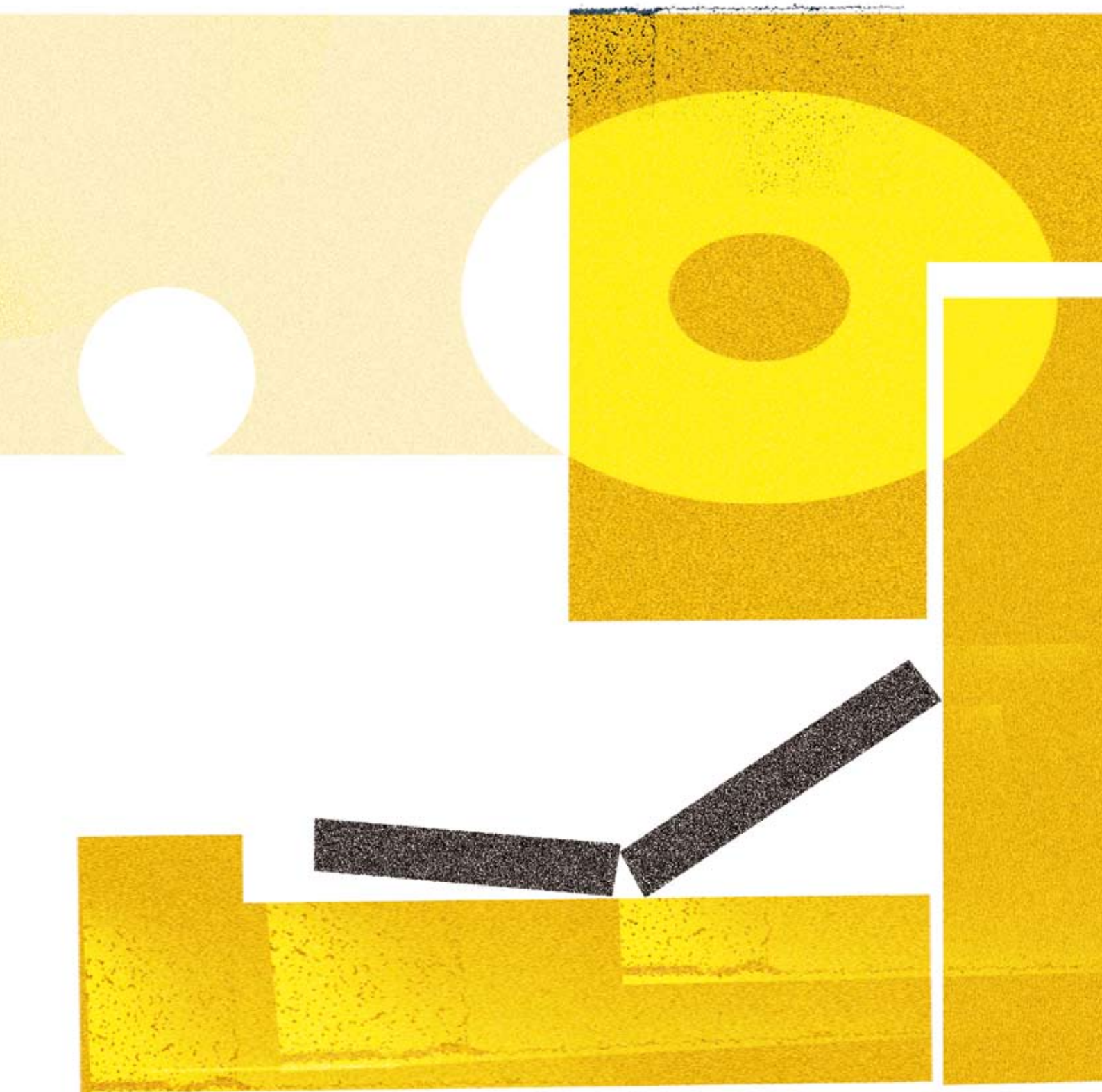
På detta sätt har en teori gradvis växt fram om hur informatörer kan bidra till sina organisationers yttre effektivitet. Jag vet också från den respons jag fått under resans gång att kunskapen också börjat generera olika försök att utveckla arbetet inom I&K i många organisationer.

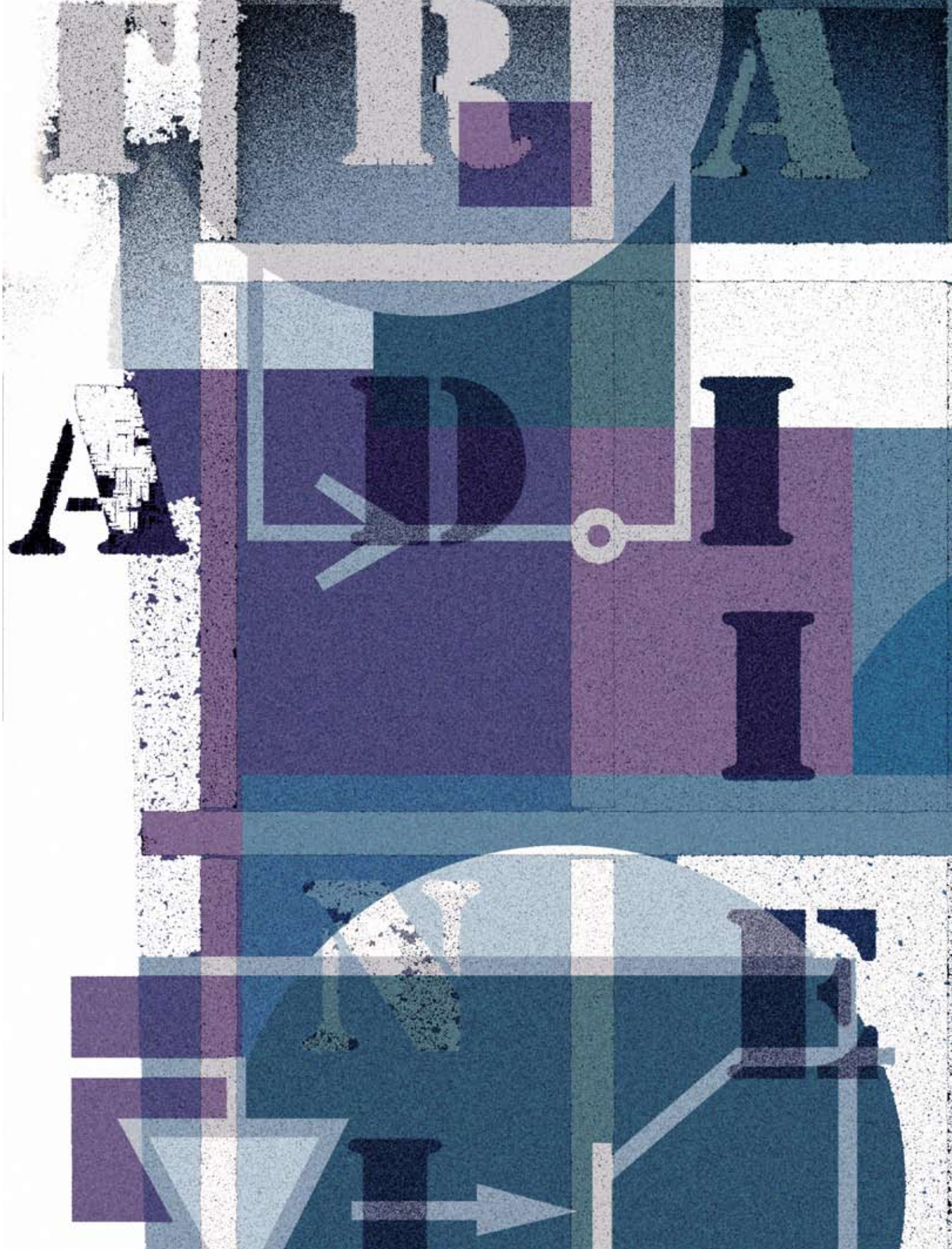
Det förefaller därför som att detta projekt kan ha varit en bidragande orsak till ett paradigmskifte inom I&K; att gå från synsättet att I&K handlar om att hantera kommunikationsprocesser till att det handlar om att bygga kommunikativ förmåga.

DET ÄR VIKTIGT att förstå att resultatet av denna forskning är ett förslag till ändrat synsätt på I&K. Det är inte en redogörelse av vad I&K är utan snarare hur det skulle kunna vara.

Som alltid när man föreslår ett ändrat synsätt möter det motstånd hos vissa medan andra känner inspiration i det. Redan nu kan jag konstatera att resultatet mötts av båda reaktionerna, men att de som känner sig inspirerade är i majoritet. Det inger hopp.









Traditionen inom information och kommunikation

Enligt Grunig & Grunig kan traditionen inom I&K härledas till slutet av 1800-talet då det mest handlade om att publicera budskap. Gradvis övergick perspektivet till att åstadkomma förändring i synsätt och skapa opinion. Därefter kom dessa forskare själva fram till att kommunikationsprocessen snarare måste vara dubbelriktad för att vara effektiv. Det finns ett tydligt drag av den tyske filosofen Habermas i Grunigs tankar.

Om man ser till hur praktiken inom I&K fungerar så ser man dock inte alltför ofta tecken på dubbelriktade kommunikationsprocesser utan många lever kvar i en uppfattning att I&K mest handlar om att påverka utan att låta sig påverkas.

I&K HAR MÅNGA "KUSINER" inom andra discipliner. Den närmaste är kanske marknadsföring. Denna disciplin är egentligen yngre än I&K, men fick snabbt fotfäste inom praktiken för att den genererade många konkreta procedurer att påverka människors köpbenägenhet och att mäta denna benägenhet och effekten av marknadsåtgärderna, nämligen marknadsundersökningar. Detta gav marknadsföring en tydlighet i kopplingen mellan kommunikation och verksamhetsnytta. Emellertid gav det samtidigt ett snävt synsätt, nämligen att den relation som är viktig är kundrelationen.

TRADITIONEN INOM I&K har snarare gått åt andra hållet; att utveckla relationer med många parter och skapa en situation som är influerad av en mångfacetterad palett av värderingar och etiska ställningstaganden. Detta har gett I&K en unik roll i att verka för ett brett relationsbyggande mellan organisation och omvärld. Samtidigt har det dock åstadkommit en otydlighet i vad I&K kan bidra med i form av verksamhetsnytta.

På senare tid har dock, på grund av de strömningar som man kan se i organisationsvärlden, betydelsen av I&K som det breda relationsbyggande instrumentet ökat i betydelse. Fortfarande behäftas dock I&K med svagheten otydlighet gentemot verksamhetsnytta. En del försöker råda bot på den otydligheten genom att försöka mäta effektiviteten av I&K. En sådan åtgärd möter dock problem när det gäller bredden; man kan inte mäta effekten av I&K i hela sin bredd. Därför är det vanligt att man begränsar systemsynsättet i sådana mätningar, vilket ökar konkretiseringsgraden, men samtidigt minskar validiteten. Man hamnar därför lätt i situationen att I&K blir liktydigt med marknadskommunikation.

VID SIDAN OM dessa strömningar framkommer allt fler exempel på hur I&K tar initiativ som ger en stark effekt på den organisatoriska effektiviteten. Ett mycket uppmärksammat exempel är Fritidsresors informationschefs agerande i samband med tsunamikatastrofen. Aktiemarknadernas känslighet för hur I&K sköts av företagen blir också alltmer uppenbar och uttalanden på analytikerträffar och liknande möten får dramatiska effekter.

Man kan därför påstå att vi lever i en tid av förväntningar där allt fler förväntar sig att morgondagen inte skall se ut som gårdagen. Upplevelsen av förändring är normaltillståndet, medan man kan fråga sig om förändring är lika vanlig i folks vardag. Det har skapat ett avstånd mellan människors tanke och handling vilket skapar komplexitet i sättet att bygga relationer med dem.

ALLT DETTA TYDER PÅ att praktiken inom I&K håller på att lämna den enkla modellen för envägskommunikation och inte bara ser den som en tvåvägsprocess utan en multidimensionell relationsskapande process.



CONTROLLING
THE
MONEY

U



U



Utvecklingen av organisationer

För inte så länge sedan fanns det en tro på att man kunde isolera ekonomiska system och planera dem långt i förväg. Detta vara grunden till de rationella beslutsmodeller som florerade under stora delar av 1900-talet.

Forskaren Herbert Simon började ifrågasätta detta på 50-talet och tog in mänsklig komplexitet i den ekonomiska modellen. Det var starten för att se ekonomisk verksamhet som en del av den komplexa mänskliga kognitionen. Människan har skapat ekonomin och därmed byggt in sin egen komplexitet i den, men har svårt att själv förstå komplexiteten.

AV DET SKÅLET har det under lång tid funnits en tro på att man kan hantera en organisation separerad från sin kontext och att man kan bryta ned dess verksamhet i olika precisa funktioner. Så ser den traditionella organisationen ut. Det synsättet har gett upphov till en mängd av organisatoriska ritualer, såsom funktionsindelningar, budgetarbeten, befattningsbeskrivningar osv.

Så länge organisationen faktiskt är, åtminstone delvis, separerad från sin omvärld kan sådana ritualer vara funktionella. När organisationen börjar öppna upp sig för ett mer omfattande relationsbyggande med om-

världen blir ritualerna problematiska och kan så småningom bli just rena ritualer utan verklighetsförankring.

Verklighetens organisationer har aldrig varit helt separerade från omvärlden och på senare tid har de blivit allt mindre så. Under de senaste 20 åren har det skett en dramatisk utveckling i organisationsvärlden.

TVÅ GRUNDLÄGGANDE FAKTORER har drivit på denna utveckling. En är tillkomsten av informations- och kommunikationsteknologi (ICT), den andra är betydelsen av kunskap som produktionsfaktor.

ICT har ökat i betydelse genom att datornätverken har vuxit till sig och fört människor närmare varandra.

Internet har bidragit till att gemene man nu kan få tag på kunskap, eller människor med viss kunskap, utan större besvär. Informationskällor blir allt öppnare och det blir allt svårare att hävda upphovsrätter. En orsak till detta är att nätverken i sig själva blivit allt mer uppkopplade på Internet. En annan är att sökmotorerna blivit allt mer intelligenta (se den tidigare reflektionen 1/06, av Fredrik Landqvist och mig i denna rapportserie). Det gör att man nu kan börja tala om ett tänkande nätverk och de som förstår att "samtänka" med en sådan resurs kan dra väsentlig nytta av det i sitt eget relationsbyggande. Vi har bara sett början på betydelsen av denna resurs.

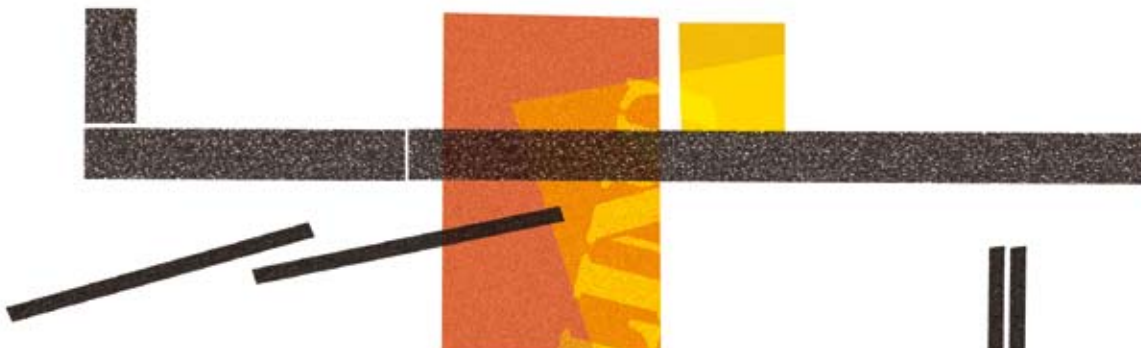
Effekten av den teknologiska revolutionen är att transparensen ökat väsentligt med en tilltagande mångfald som resultat. Alla åsikter gör sig gällande, perspektiv växer till sig blixtnabbt, värderingar sprids via bloggar och andra åsiktsfora. Därför minskar tiden för exponering och allt blir färskvara.

DEN ANDRA FAKTORN, kunskap, har en relation till ICT. Genom att man lättare kan få tag på alternativa sätt att se på problem och lösningar uppstår en innovativ motor i nätverken och det gäller att vara med som en kugge i sådana motorer (se tidigare reflektion 2/05, av Robin Teigland och mig i denna rapportserie).

Därmed uppstår möjligheter till ny utveckling som inte alltid är styrd av uttryckta behov. Man börjar helt enkelt göra nya saker för att man kan, inte för att man måste. Det leder till att allt färre organisationer kan skapa värde helt på egen hand, utan man måste vara del i kunskapsutvecklingen i nätverken. Det viktiga blir inte att inneha all kunskap själv utan att förfoga över den via relationsbyggande i nätverken.

Genom utvecklingen av dess två omvärldsfaktorer har det uppstått en ny typ av produktionsorganisation, som har fått beteckningen "värdenätverk".

Inom organisationsläran fanns det sedan tidigare något som kallas



värdekedja. Den beskriver hur värde utvecklas inom en organisation eller mellan organisationer genom att de samarbetar ungefär som i en stafett. A gör något som B sedan utvecklar vidare och som C sedan förfinar ytterligare och efter flera sådana led når produkten eller tjänsten en slutlig destination där någon konsumerar värdet.

Mycket i samhället bygger på denna tanke. Moms är ett sådant exempel. Tanken är att ett lands förädlingsprocesser skall beskattas vartefter som värdet i värdekedjan ökar. Därför har det också blivit problem med momsbeskattningen när företag börjar samarbeta i allt lösligare former över gränser.

Ett värdenätverk kan ses som en mer komplex värdekedja. Den är inte längre en enkel stafett. A kanske gör något för B som gör något för C som i sin tur gör något för A. Interna loopar är vanliga i värdenätverk. En viss aktör kan spela flera roller i nätverket och de byter också skepnad fortare i sådana här nätverk, främst för att kunskapsstillväxten är så snabb.

Se figur 1.

I EN SÅDAN NÄTVERKSEKONOMI blir alla aktörer mer beroende av varandra för att kunna skapa värde. Osäkerheten om vad morgondagen kommer att erbjuda i form av möjligheter och hot ökar. Den upplevda tidshastigheten (den som de gamla grekerna kallade för "kairos", till skillnad från uppmätt tid, som de kallade "kronos") ökar och det gör att alla får svårigheter att hänga med i svängarna.

Alla dessa faktorer blir påtagliga för alla aktörer, men de blir mer besvärande för vissa än för andra. För vissa orsakar de problem, men för andra utgör de möjligheter.

Den stora skillnaden mellan dem som upplever en sådan tillvaro som möjlighetsskapande och dem som upplever den som problematisk, är om man lyckats positionera sig rätt i nätverket.

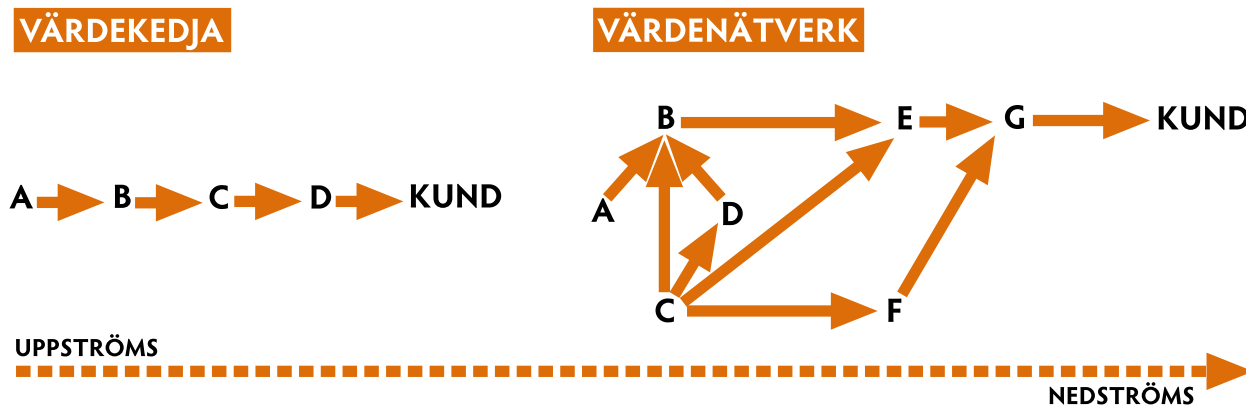
ARBETET MED ATT FINNA RÄTT position i värdenätverket blir en central uppgift för organisationens ledning. Dels handlar detta om att själv utveckla en idé om vilken position som passar organisationen bäst, dels utveckla förmågan att påverka de andra aktörerna i nätverket att efterfråga en sådan posi-

tion och slutligen att själv verka på ett kraftfullt och proaktivt sätt i den position man uppnår.

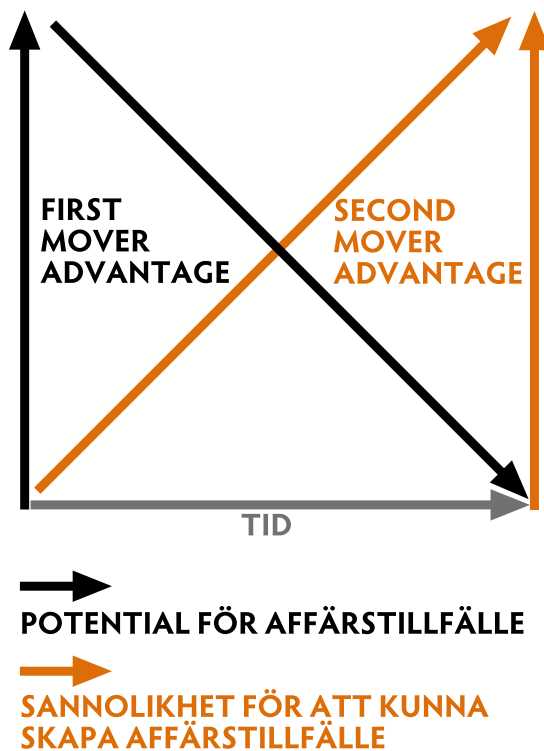
I det strategiska arbetet med att finna sin position måste man ta ställning till vilken typ av position man aspirerar på. Inom affärslivet har det länge florerat begrepp för detta. De två centrala begreppen är "first mover advantage" och "second mover advantage". De brukar ibland skämtsamt beskrivas som:

"The early bird gets the worm, but the second mouse gets the cheese."

MAN MÅSTE ALLTSÅ VARA KLAR ÖVER hur man skall se på denna positionering ur ett strategiskt perspektiv. Då man gör det måste man förstå de risker och möjligheter detta leder till. Om man strävar efter att bli "first mover" kan man dra nytta av att potentialen för att skapa ett tillfälle för värde/affär är mycket stort, helt enkelt eftersom ingen tidigare varit där och inmutat tillfället, vare sig mentalt eller fysiskt. Samtidigt måste man leva med en låg sannolikhet för att kunna skapa värde eller en affär ur den befintliga potentialen.



Figur 1: Värdekedja och värdenätverk.



Figur 2: First mover advantage och second mover advantage.

Om man strävar efter att bli "second mover" är situationen den motsatta. Potentialen för ett affärs- eller värde-tillfälle är begränsad eftersom andra har hunnit före. Sannolikheten för att skapa värde ur befintlig potential är större i detta fall eftersom man kan dra nytta av den kunskap som redan utvecklats genom andra aktiviteter. *Se figur 2.*

HISTORISKT SETT har det tidigare, i regel, varit mest lönsamt att försöka undvika "first mover"-positionerna och listigt vänta på en chans att bli "second mover". Amerikanarna brukar uttrycka detta som "Only fools rush in". Emellertid har denna sanning blivit modifierad i och med tillkomsten av värdenätverk.

De problem och möjligheter som tidigare funnits med dessa två positioner finns kvar, men det har tillkom-

mit ett nytt problem och det är risken att bli utbytt. Eftersom alternativen hela tiden ökar i värdenätverket blir det allt lättare att byta partner.

Ju mer av "first mover" (dvs. en lyckosam och effektiv sådan) man anses vara av de andra aktörerna i nätverket, desto mer värde anser de att man står för, och desto mer makt kommer man då att få av de andra. Man blir då mindre beroende av de andra.

Det finns alltså en strategisk fördel av att vara "first mover" i nätverks-ekonomin, som inte varit lika påtaglig tidigare i den traditionella värdekedjan. Detta leder till att de flesta aktörer som befinner sig i värdenätverk hela tiden måste anstränga sig att bli alltmer "first mover" på något sätt och de möjliga sätten är många. De flesta av de gamla "sanningarna" har därmed ställts på ända.

En sådan är "det är bra att vara nära kunden". Denna regel har inte samma betydelse som tidigare. Att vara den som har en direkt relation med en slutanvändare när värdet producerats av ett komplext värdenätverk kan vara mycket besvärligt.

Man får ta ansvar för vad många har gjort och det kan bli svårt att hantera relationsmässigt. Att däremot inta en viktig nyckelroll inne i nätverket kan vara en mycket bättre position.

Att vara den som de andra inte kan vara utan för att själva skapa värde kan vara en mycket kraftfull position. En sådan har Bosch när det gäller tändsystem till bilar och Intel när det gäller processorer till datorer.

För att inta sådana positioner måste man dock vara "nära kund" mentalt. Det innebär att man måste utveckla full insikt om vilket sammanhang man verkar i och man måste ha förmåga att utveckla relationer med en mängd aktörer som direkt och indirekt har inflytande på den egna positionen. Samtidigt måste man utveckla sin egen ideologi så att man blir tydlig i sin position. Man måste med andra ord utveckla både en bredd och ett djup i sina relationer med andra aktörer av olika slag.

FÖR ATT KLARA AV DETTA positioneringsarbete krävs att man utvecklar sitt kommunikativa ledarskap. Detta är inget nytt, det har hänt tidigare i historien, vilket jag beskrivit i tidigare reflektioner i denna rapportserie. Men detta historiska perspektiv är viktigt så jag tar det om igen här.

Elisabeth I och Sir Francis Walsingham

När Elisabeth I kom till makten transformerade hon England från att vara ett isolerat örike till att bli en politisk stormakt. Hon hade förmågan att hålla disciplin på sina egna undersåtar i England (hon var ju dotter till Henrik VIII så man får förmoda att denna begåvning fanns genetiskt

betingsad hos henne), men när hon utvidgade sin maktområde till hela det engelska imperiet fick hon ett problem och det var att hålla ordning i en sådan heterogen skara människor. Därför ville hon utveckla ett kompletterande ledarskap till sitt eget som kunde hålla koll på och skapa multipla relationer i sitt heterogena nätverk.

Det blev ett tillfälle för Sir Francis Walsingham att utveckla Englands underrättelsetjänst. Han gjorde det mycket grundligt och systematiskt och faktum är att den effektivitet man idag finner i de engelska underrättelseorganen, såsom MI5 och MI6, i mångt och mycket baseras på den goda grund som lades av Walsingham för flera hundra år sedan.

Ludvig XIII och Kardinal Richelieu

Ludvig XIII, Frankrikes konung, hade liknande imperialistiska aspirationer som Elisabeth I, men hade till skillnad från henne problem på hemmaplan.

Det politiska livet i Frankrike präglades av instabilitet och det gjorde att det blev svårt för kungen att samla sina styrkor till ett effektivt imperiebygge.

Detta blev ett tillfälle för Kardinal Richelieu att styra upp spelreglerna för det politiska livet i Frankrike. Det innebar att ordningen förbättrades och vissa installationer som han införde finns än idag kvar i Frankrike, såsom sedan med ministerstyre.

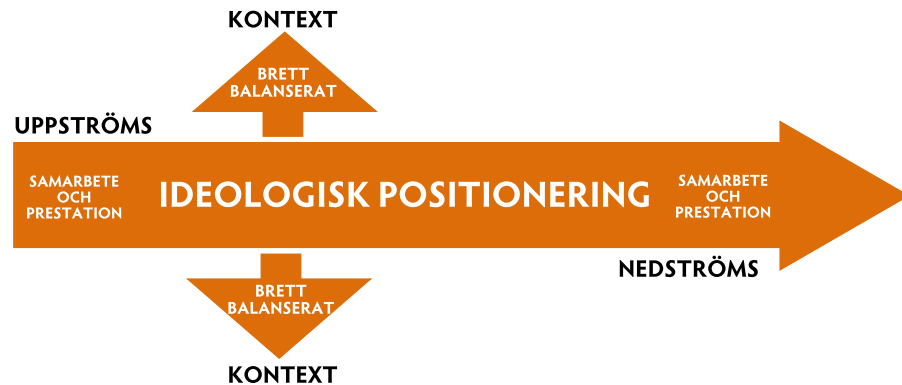
Gustav II Adolf och Axel Oxenstierna

Den svenske kungen Gustav II Adolf hade intentionen att göra Europa protestantiskt och började tåga ut i Europa med svenska trupper. Sverige var vid denna tidpunkt ett ganska homogent samhälle men när andra länder började inkorporeras fick Gustav ett problem som liknade Elisabeths.

Det ledde till en administrativ ordning. För att underlätta kommunikationen i den nya nätverksmiljön, som Sverige genom sina krigiska handlingar kommit in i, gav kungen i uppdrag till Axel Oxenstierna att utveckla ett administrativt system. Stora delar av det systemet är fortfarande intakt idag i Sverige.



UTVECKLING



Figur 3: Ideologiskt och kontextuellt ledarskap.

DE EXEMPEL JAG NÄMNT OVAN är goda exempel på hur ett ideologiskt ledarskap kan kompletteras med ett ledarskap som har som syfte att effektivisera kommunikationen med en bredare kontext. För att kontrastera kan man nämna ett mindre lyckat exempel: Hitler och Göbbels.

Adolf Hitler och Joseph Göbbels

Adolf Hitler hade, som bekant, intentionen att bilda ett nytt stortyskt rike som skulle vara i 1000 år. Han satte igång en krigsapparat som överträffat allt vad världen tidigare skådat och den operativa effektiviteten var det inget fel på. Hitlers problem låg istället på det mentala planet. Dels förfäktade han en ideologi som satte en enda sorts människa i centrum. De kallades för "arier".

Problemet med arier är att det är en fiktiv ras. Det finns inte en chans att bestämma utifrån något objektiva kriterium vem som är arier och vem som inte är det. Därmed blev det svårt för människor att relatera sig själva till den nazistiska ideologin. Ett annat problem han hade var att han inte var speciellt lyhörd i sitt nätverksbyggande. Det ledde till att de som råkade ut för en intervention från tyskt håll kände sig överkörda i bokstavlig bemärkelse.

I en sådan situation behövde Hitler någon som kunde hålla i kommunikationen med en bredare kontext. Det blev uppgiften för Joseph Göbbels. Han var mycket skicklig på kommunikationsteknik och de propaganda-produkter som han är upphovsman till saknar i många stycken sin motsvarighet i historien. Dock ledde detta ingenstans. Av den tusenåriga planen blev det bara 13 års elände.

DESSA EXEMPEL VISAR att när man kommer in i en nätverkssituation måste man utveckla två typer av ledarskap.

Det ena är ett *ideologiskt* som positionerar organisationen tydligt på kartan. Ett sådant ledarskap mejslar ut den direkta rollen för organisationen i sin värdeskapande position och utvecklar de direkta relationerna med de partners som man skapar värde tillsammans med. Det ideologiska ledarskapet är en uppgift för den högsta ledningen och den skall därför personifiera organisationens ideologi.

Ideologiskt ledarskap utvecklas därför primärt gentemot de direkta partners man har i värdekedjan och visas upp för en bredare publik för att ytterligare förstärka organisationens position. Därför finner man allt fler exempel på att organisationer har ledare som i sig själva personifierar den ideologi som organisationen står för; Ingvar Kamprad, Richard Branson, Michael O'Leary för att nämna några.

DEN ANDRA FORMEN av ledarskap som organisationen måste utveckla kan betecknas som *kontextuellt*. Uppgiften för det är att hantera de komplexa relationer som nätverket är beroende av på olika sätt och därför blir det centrala ansvaret för detta ledarskap att utveckla organisationens kommunikativa förmåga på alla plan. Sådant kontextuellt ledarskap utförs alltså gentemot det bredare värdenätverket och får de aktörer som finns där att stödja organisationens position. *Se figur 3.*

VI GÅR I SNABB FART mot ett alltmer integrerat nätverkssamhälle som ställer krav på organisationers förmåga att agera "first movers". För att uthålligt kunna positionera sig som en sådan krävs att man utvecklar båda dessa former av ledarskap, det ideologiska och det kontextuella.

Det sistnämnda är en lämplig uppgift för informatörer. För att kunna ta denna utmaning krävs att informatörer flyttar sitt professionella fokus från att leda kommunikationsprocesser till att utveckla organisationens kommunikativa förmåga på alla plan.



Återvandsgränder

Under arbetet med detta forskningsprojekt har jag fått höra många beskrivningar av hur informatörer upplever att deras arbete kommit in i olika former av återvandsgränder och de har svårt att utveckla sin yrkesroll vidare.

Detta är givetvis inte någon rolig upplevelse för dem som råkar ut för den, men för att något lättas upp beskrivningen har jag valt att ge de olika situationerna lite skämtsamma beteckningar. Jag har identifierat fyra grundläggande typer av situationer som skapar sådana återvandsgränder och jag kallar dem för "Brandsoldaten", "Sir Väs", "Don Quijote" och "Hovmästaren".

Brandsoldaten

Den här situationen karakteriseras av att ledningen agerar saktfärdigt i en dynamisk miljö och mycket av arbetet är rutiniserat. Man försöker

alltså skapa en intern ordning genom att skapa en viss isolering gentemot omvärlden. Ofta kan det ideologiska ledarskapet vara starkt i en sådan här organisation, men man saknar lyhördheten gentemot omvärlden.

Man vill hellre påverka omvärlden än man vill låta sig påverkas av den och man påverkar sin omgivning genom väl utvecklade och smala operativa processer. Så länge status quo råder i omvärlden brukar inte den här situationen leda till några större problem, men då turbulensen ökar blir organisationen sårbar för förändringar och de slår in i organisationen som upplevda kriser.

I DEN HÄR SITUATIONEN får den ledande informatören ofta en speciell roll som krishanterare. Man blir brandsoldaten som rycker ut då det börjar brinna i knutarna.

Eftersom krisen är externt genererad och det finns sätt att ta hand om den kan informatören utveckla en speciell kompetens i krishantering

som upplevs som värdefull.

Krishantering är en naturlig del av en informatörs arbete, men om legitimiteten i informatörsrollen är helt centrerad kring denna försvarsfunktion kan det leda till att informatören får minskat incitament att utveckla tekniker för att proaktivt förhindra att kriser kommer in alls i organisationen och därmed befästs ett reaktivt förhållningssätt gentemot omvärldsförändringar. Informatören blir så att säga hjälte varje gång man lyckats hantera en kris och det kan skapa ett visst belöningsberoende. En informationschef jag intervjuade sade med omisskännlig glöd i ögonen:

"Det finns inget som går upp emot en rejäl kris!"

Den situation som uppstår kan alltså bilda en ond cirkel som kan förhindra att organisationen uppfattar de strukturella förändringar som sker i omvärlden och så småningom räcker det inte med att hantera kriser reaktivt



utan man får plötsligt insikten om att man inte förändrat sig i tid och ligger efter i utvecklingen.

Sir Väs

Den här figuren har jag hämtat inspiration till från Disneys film om Robin Hood. Sir Väs är Prins Johns adjutant och får ta hand om alla de tokigheter som prinsen själv ställer till med. Prinsen saknar all självkritik och förmåga att leva sig in i hur hans beteende uppfattas. Han sätter sig själv i centrum av universum och gör om och om igen överilade handlingar. Sir Väs skickas ut på uppdraget att fixa det som prinsen ställt till med.

Jag har hört många redogörelser från informatörer som påminner starkt om den här situationen. Den gemensamma nämnaren är att ledningen genomför åtgärder eller gör publika uttalanden som leder till att kritik uppstår eller till och med någon form av kris. Då skickar man fram informationschefen som får uppgiften

att ställa allt till rätta. De utvecklar då olika taktiker för att rädda situationen såsom ”att göra en pudel” d.v.s. agera defensivt eller motsatsen ”att göra en pitbull”, d.v.s. att möta krisen aggressivt.

Nöden sägs vara uppfinningarnas moder och sådana här situationer leder ofta till mer eller mindre kreativa lösningar. Men de håller i regel bara kortsiktigt och de leder till att informatörens roll blir allt mer cementerad som en reaktiv och underordnad roll.

Därmed blir Sir Väs legitimitet mindre än Brandsoldatens och rollen blir inte internt belönande. I vissa fall har detta lett till ren utbrändhet och informatören kan i värsta fall ses som en förbrukningsvara i sin organisation. Då får rollen mycket låg status och blir liknande den som Stalin brukade beteckna som ”Nyttig idiot”. Det är i sanning inte någon eftersträvarsvärd roll.

TILL SKILLNAD FRÅN Brandsoldatens roll sker det mindre lärande i denna roll. Brandsoldaten har chansen att utveckla rutiner och tumregler för hur kriser skall behandlas eftersom de ofta har vissa gemensamma nämnare.

I Sir Väs situation finns inte samma systematik utan han får improvisera så gott han kan. Improvisationsförmåga är en viktig kompetens för att hantera kris, vilket vi utvecklat i tidigare reflektioner i denna rapportserie (se 4/06), men den fungerar bara om man har möjlighet att utveckla tyst kunskap genom att agera i krissituationer och successivt lära sig av dem.

Denna möjlighet är mycket beskurin för Sir Väs. Inte minst på grund av att han själv är en bricka i det politiska spel som han är satt att ”fixa”. Eftersom han inte får tillräcklig makt så blir det inte möjligt för honom att hantera sin egen lärresa.

Don Quijote

Den här rollen är mycket vanligt förekommande. Här utmärks situationen

av att organisationen domineras av ett fastlåst funktionstänkande. Då är det viktigare att man kan motivera sin existens genom att fylla en funktion, snarare än att bidra till resultatet.

Systemtänkandet blir snävt i en sådan organisation, vilket leder till att man eftersträvar snabb och precis återkoppling av hur olika funktioner fungerar. Det snäva tänkandet gör att man därför ökar kravet på att genomföra mätningar av funktionernas egen effektivitet och man använder sig ofta av olika kvalitetsmått för att klargöra hur det står till med verksamhetens effektivitet. Detta leder till starkt fokus på inre effektivitet medan den yttre effektiviteten inte blir lika bra belyst.

DE FLESTA FUNKTIONER har en relativt konkret verksamhetsbas, vilket gör det möjligt att mäta deras effektivitet.

Det finns kvalitetsmått för ekonomistyrning, produktionsledning och marknadsföring. Inte för att de med nödvändighet är de ”rätta” måtten, men de är accepterade av sin yrkeskår. Därmed ger de en bild av funktionernas effektivitet som många finner trovärdig. I&K har i detta sammanhang ett problem som de andra funktionerna inte har och det är att I&K, per definition, omfattar allt som kommunicerar, vilket är just allt.

Konsekvensen av det är att om man anlägger ett snävt systemperspektiv på I&K får man visserligen mätbarhet som har hög reliabilitet (noggrannhet i själva mätningen) men är behäftad med bristfällig validitet (noggrannhet i vad man mäter). Man kan sålunda göra specifika mätningar av begränsade informationsinsatser, men de säger väldigt lite om hur effektiv organisationen varit i sin kommunikation.

Man riskerar därför att mäta fel saker rätt, vilket i sin tur inte blir så intressant för andra att ta del av.

EFTERSOM DEN INTERNA KULTUREN i den här typen av organisation innebär att om man inte lyckas första gången gör man om samma sak en gång till men

mer noggrant. Till slut kommer man ner på nivåer där problem definieras på mikronivå och det blir mycket svårt att få en överblick av vad problemen egentligen handlar om.

Liksom för Don Quijote leder detta till en situation där informatören anstränger sig till det yttersta för att skapa intresse kring I&K-frågor, men lyckas allt sämre att få uppmärksamhet från de andra på företaget. Det blir en kamp mot väderkvarnarna.

MÅNGA INFORMATIONSCHEFER UPPLEVER en otillfredsställelse genom att deras roll fått den här karaktären och den är svår att bryta eftersom en sådan förändring kräver att organisationen stärker sitt perspektiv på det sammanhang som den finns i, vilket ju är raka motsatsen till snävt systemtänkande.

Hovmästaren

Det här är den sista karaktären. I den här situationen har hela organisationen (och inte bara ledningen) för vana att sätta sig själv i centrum av universum. Den uppfattningen stöds i regel av en lång och framgångsrik historia, som vittnar om den egna storheten. Ofta dominerar organisationen någon del av sin omvärld och odlar därför egna berättelser om den egna osårbarheten. Man talar i en sådan här organisation om styrkan i det egna varumärket och lutar sig med trygghet tillbaka i förvisning om att framtiden skall vara lika fin som historien har varit.

Informatören får i detta fall uppgiften att servera de "rätta" budskapen som stödjer uppfattningen om företagets osårbarhet. Även här mäts det mycket, men mätningarna handlar oftast om det egna varumärkets styrka.

NÄR OMGIVNINGEN FÖRÄNDRAS till att bli den typen av värdenätverk, som jag beskrivit ovan, leder det till att organisationen får svårt att förstå vad som händer i omvärlden. Det nya som händer sker nämligen ofta på arenor där företaget inte har aktiviteter. En kategori organisationer som drab-

bas hårt av detta är universitet och högskolor. Alltmer kunskap genereras utanför de traditionella akademiska kretsarna, vilket gör det svårt för universitetet att förstå den. Detta leder till finansieringsproblem, vilket i sin tur leder till tillbakagång. Informatörer i sådana organisationer får därför ofta en roll liknande hovmästarens.

OM HOVMÄSTARROLLEN VÄXER i legitimitet leder den till rollen av ceremonimästare, vilket innebär att informatören ansvarar för att skapa olika typer av "events" för att ytterligare stärka bilden av den osårbara organisationen.

Då blir också rollen förenad med makt på ett liknande sätt som brandsoldatens och det ger rikligt med belöningar. Slutligen kan detta leda till en roll som liknar propagandaministerns och då ökar risken för att myterna om den egna storheten punkteras.

Slutet kan därför bli brutalt både för organisationen och för informatören. Som kanske framgått av den här beskrivningen är redogörelsen för dessa roller stiliserad och tillspetsad, vilket varit medvetet från min sida.

Jag vill på det här sättet inskräpa att det finns stora faror i att låta informatörsrollen utvecklas åt dessa håll. Det finns också en gemensam nämnare i dessa beskrivningar och den är att informatören blivit begränsad på något sätt. I brandsoldatens fall ligger begränsningen i specialiseringen på krishantering, i Sir Väs fall begränsas rollen av att man är ledningens lydiga redskap, i Don Quijotes fall handlar det om fångenskap i funktionstänkandet och i hovmästarfallet ligger begränsningen i den okritiska hållningen. För att undvika dessa fällor måste informatörer lyfta sin roll till att avse den helhetsmässiga situationen. Därför handlar rollen snarare om att ta ansvar för organisationens kommunikativa förmåga och inte bara ta ansvar för specifika kommunikationsaktiviteter.

MED DETTA VILL JAG inte alls påstå att I&K inte handlar om att driva och utveckla traditionella informationsaktiviteter.

Tvärtom är förankringen i en professionell gruppering viktig för att man skall få legitimitet i ledningssammanhang. Man kan dra en parallell med andra yrkesgrupper. Ekonomichefer eller finanschefer blir ofta invalda i ledningsgrupper.

De blir inte inbjudna dit på grund av sin bokföringskompetens. Det tas för givet att de kan bokföring och har en stabil kunskapsbas vad gäller ekonomi och ekonomiska processer. Om de inte hade det skulle de ju inte ens bli tänkbara för sin specialistroll.

Vad är det som gör att de ofta förekommer i ledningssammanhang? Jo, det är ju att de lyckats övertyga de andra i ledningen att byggandet av finansiell styrka är av stor betydelse för organisationens överlevnad och utveckling. Sådan styrka bygger man dels genom att kunna leda ekonomiprocesser, men också genom att finna kreativa och innovativa lösningar som bygger finansiell styrka ur ett helhetsperspektiv. Samma krav ställs på en informatör.

Det förutsätts att informatören kan sitt professionella område, men dessutom är bra på att hantera organisationens kommunikativa förmåga ur ett helhetsperspektiv. Därför räcker det inte för informatörer att bara uppfylla den traditionella informatörsrollen om man aspirerar på en plats i ledningen.

MAN KAN DÄRFÖR se en tydlig trend att informatörsyrket börjar dela på sig i flera yrkesroller. Dels finns det informatörer som är specialister på själva utförandet av informationsaktiviteter, dels finns det informatörer som utövar chefskap i att planera och driva informationsprocesser, dels finns det de som har ansvar för organisationens strategiska kommunikationsförmåga.

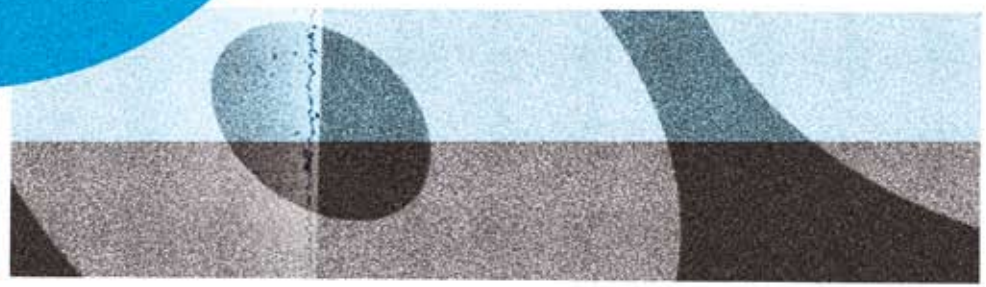
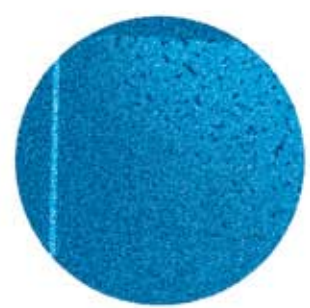
Att yrket börjat delas upp på olika kategorier är en naturlig följd av att I&K blivit ett etablerat arbetsområde i samhället. Därför utvecklas detta arbetsområde på samma sätt som andra professioner som blivit institutionaliserade. Det mynnar ut i en utförarprofession, en taktiskt ledande och en strategiskt ledande.



UNDER

S

OCK
ALK
OCK
H
VA



Socialkognitiva förutsättningar

Nu har vi kommit så långt i analysen att vi kunnat konstatera att det föreligger en viss diskrepans mellan det ideal som funnits traditionellt inom I&K och de krav som moderna organisationer ställer på utvecklingen av kontextuellt ledarskap. För att en informatör skall kunna axla det ansvar som följer med att bli medlem i organisationens högsta ledningsorgan, måste man förstå både hur människor fungerar i sitt sätt att uppmärksamma verkligheten och sättet att förstå den.

Det kallas i litteraturen för kognition. Eftersom individer gör detta i social samverkan med andra människor måste man se dessa processer ur ett socialt perspektiv och då kallas det för socialkognition. En strategisk kommunikationsledare måste därför ha insikt i socialkognitiva processer.

MÄNNISKAN HAR två grundläggande egenskaper i sin kognition. Dels söker vi människor efter verklighetsbilder som vi redan tror oss förstå, dels behöver vi lite nya bilder. Dessa två egenskaper står i kontrast till varandra.

Den första innebär att vi försöker se verkligheten ur det perspektiv som vi redan har, baserat på tidigare verklighetsupplevelser. De finns lagrade i våra minnen och utgör en allestädes närvarande referensram. Vi har mycket svårt att gå ur den referensramen och se verkligheten på ett nytt sätt. Den här referensramen utvecklas under hela livet och har olika effekter på vår kognition i olika utvecklingssteg. Det finns därför alltid ett drag av konservatism i människors sätt att tänka, de mest utmärkande perioderna är i tidig ålder och sen ålder.

Alla som har haft barn vet att de är konservativa, de vill inte pröva nya maträtter. Orsaken till det är att deras kognitiva referensram är snäv för att de ännu inte hunnit uppleva så stor variation. Därför söker de bekräftelse på det de redan vet att de tycker om. Föräldrarnas uppgift är därför att successivt vidga barnets referensram och det kloka föräldraskapet ligger i att göra det optimalt, inte för fort och inte för långsamt.

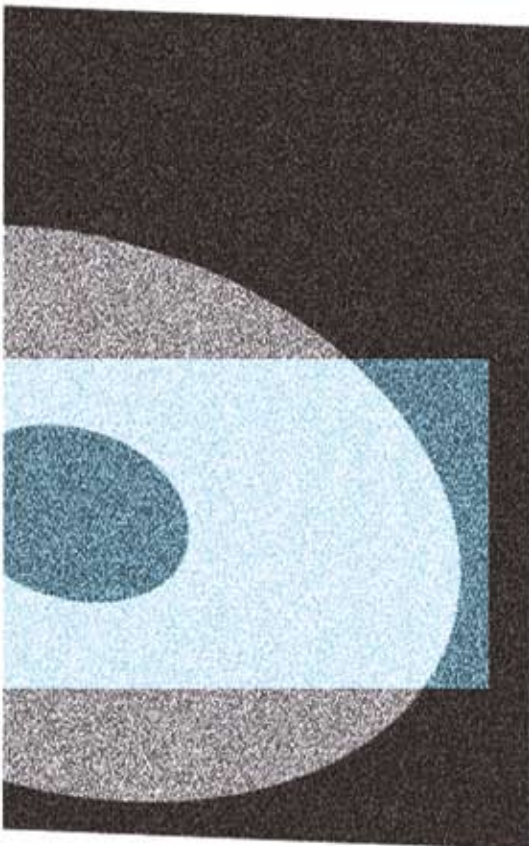
Den äldre personen utvecklar en annan sorts konservatism och den bygger på att man upplevt väldigt mycket men att upplevelserna inte har omfattat allt. Det leder till en situation där man tycker sig ha upplevt "allt" redan och ny information därför inte bidrar till något nytt. Tvärtom blir man istället benägen att tycka att "det var bättre förr". Problemet ligger här i att referensramen blivit mycket utbyggd och kan fungera som en ram för att bedöma allt.

Konservatismen ligger då i att man inte kan se det nya i det nya utan man hänger kvar vid att se det gamla i det nya. Då blir upplevelsen att det inte finns något nytt under solen.

UNDER TIDSPERIODEN mellan början på livet och den senare delen uppvisar människor den mest optimala balansen mellan att söka bekräftande information och vara öppen för nyheter.

Det har också betydelse hur stor och variabel den verklighet är som man arbetar med. Om denna verklighet är bred och mångfacetterad krävs det längre tid för att utveckla optimala bedömningsperspektiv.

Därför finner man till exempel att forskare inom filosofi når sina höjdpunkter vid en ålder av 50-60 år medan forskare inom naturvetenskaperna i regel gör sina viktigaste upptäckter i åldrarna 20-40 år.



DEN ANDRA EGESKAPEN innebär att vi människor ständigt är på jakt efter något nytt. Vi har faktiskt nyfikenhet inbyggd i våra gener och det gör att vi försöker hitta något nytt som vi upplever stimulerar oss. Både egenskapen att söka efter bekräftande information och att söka efter ny information stöds av en nedärvd egenskap av belöningsberoende. Vi söker alltså efter en upplevelse i verkligheten som ger oss en balanserad situation av gammalt och nytt och som därför tillfredsställer våra två kognitiva sidor och därmed genererar en belönande känsla av tillfredsställelse. Förmågan att ta in nya intryck är även påverkad av olika kognitiva faktorer som är knutna till våra upplevelser i livet. I synnerhet de som vi får tidigt i livet.

En sådan faktor har benämnts "känsla för sammanhang" ofta förkortat som KASAM. Detta begrepp myntades av sociologen Aaron Antonovsky. Han fann att vissa människor har en mer utvecklad förmåga att se helheter i den verklighet de befinner

sig i och att det ger dem en större förmåga att förhålla sig till den.

Senare studier har visat att människor bygger upp denna förmåga i tidiga år, speciellt de första 18 månaderna. Under den tiden, då barnet inte kan använda ord som konceptskapande mekanism är alla intryck emotionella och går rakt in i den egna jaguppfattningen. Det är därför så viktigt att det lilla barnet upplever maximal trygghet under den första tiden.

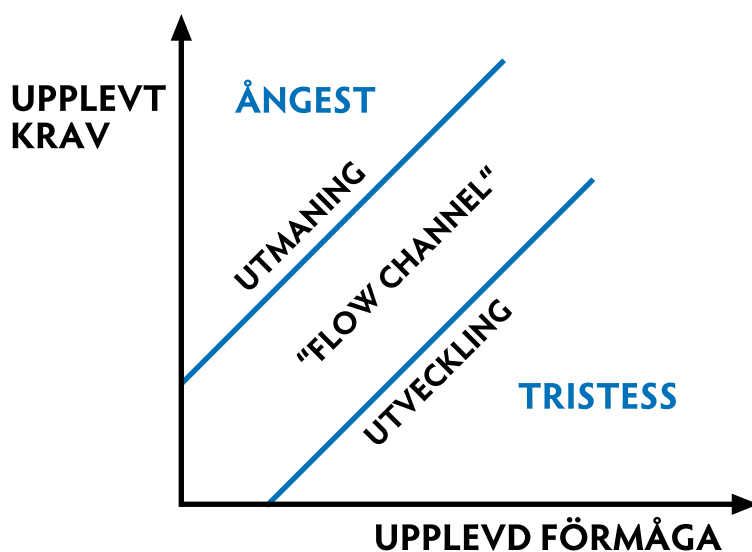
En annan faktor som spelar in på vår förmåga att uppleva nya saker är vår förmåga att se verkligheten i sitt tidssammanhang. David Ingvar myntade ett begrepp, "tidspil", som en beskrivning av detta fenomen. Kognitionen befinner sig i ett flytande tillstånd mellan dåtid och framtid och nu-upplevelsen av verkligheten måste finnas i en balans mellan dessa två tidsaxlar. Därför finns det omständigheter som kan rubba detta tillstånd.

Ett exempel på en sådan är traumatiska upplevelser som inkorporeras i upplevelsen av dåtid och förhindrar

upplevelsen av nutid för att den hämmar tron på framtiden. Ett annat exempel är olika droger, i synnerhet alkohol. Alla centralstimulerande droger ger förstärkning av nu-upplevelsen på bekostnad av upplevelsen av dåtid och framtid. Det leder i sin tur till att missbrukaren bara kan uppleva nuet genom drogen för upplevelsen av de andra tidsdimensionerna har försvunnit och därför även deras stöd till nu-upplevelsen.

DEN KOGNITIVA BALANSEN mellan att söka bekräftande information och att söka ny information konvergerar i en upplevelse av hur mycket krav omgivningen ställer. Alla människor har en egen uppfattning om den egna förmågan som man ställer i kontrast till den uppfattning man har om vilka krav som omgivningen ställer.

Denna problematik har studerats av psykologen Csíkszentmihályi. Han fann att människor utvecklar kreativitet och uppmärksamhet på den uppgift de håller på med, om de upp-



Figur 4: Flow som en funktion av upplevt krav och upplevd förmåga.

lever en balans mellan de krav som situationen ställer och den förmåga de upplever att de har. De lägena kallas för "flow channel". Observera att det handlar om upplevelsen av krav och förmåga och inte hur situationen faktiskt är.

Om kraven upplevs väsentligt överstiga upplevelsen av den egna förmågan leder det till en ångestlad upplevelse och det i sin tur blir negativt för kreativiteten. Om kraven väsentligt inte når upp till upplevelsen av den egna förmågan leder det till en upplevelse av tristess, vilket också leder till lägre kreativitet och uppmärksamhet.

Ny information får därför inte divergera alltför mycket från den information som man är van vid. Den bör ligga precis utanför det man är van vid, så att den ger en upplevelse av utmaning. *Se figur 4 på föregående sida.*

ARBETSLIVET IDAG ÄR FULLT av exempel på människor som blir utbrända på grund av att de ställs inför situationer där man bombarderas av information som ligger långt utanför det man är van vid, samtidigt som man upplever sig "sitta fast" i rutiner man inte kan påverka. Sådana situationer skapar individer som är rädda för förändring och de sluter sig inom sig själva, trots att den faktiska nivån på kraven är låg, för att den upplevda kravnivån är hög.

Organisationer som istället förmedlar meningsskapande helhetsbilder och lämnar stort utrymme för medarbetarna att pröva olika lösningar, kan istället skapa situationer där upplevd kravnivå är precis så hög så att den upplevs spännande och intressant. I sådana situationer kan man få människor att fungera väl även under höga faktiska krav.



WAD

The image is an abstract graphic design. It features a dark blue background with several overlapping geometric shapes. A large, light blue circle is positioned in the upper left. A smaller white circle is to its right. A dark blue circle is partially visible on the left edge. A light blue vertical rectangle is on the right. The word 'WAD' is written in large, white, bold, serif capital letters across the bottom. The 'W' is partially cut off on the left. The 'A' is the largest letter. The 'D' is a large circle with a vertical bar through its center. The 'R' is partially cut off on the right. The overall style is modern and minimalist.

Kaosteori

Kaosteori är en grupp av teorier som blivit alltmer användbara för att beskriva komplexa system. De har använts under många år inom naturvetenskapen och har gett upphov till många intressanta modeller för hur samverkan sker i komplexa system. Ett användningsområde har varit meteorologi. Förståelsen för hur klimatet utvecklas bygger också på kaosteoretiska modeller.

I ETT SYSTEM där bara kaos råder är det omöjligt att finna något meningsfullt eftersom allt varierar på ett oförståeligt sätt. I ett system där bara ordning råder är det omöjligt att det blir någon förändring eftersom allt är förutsägbart inom ramen för den ordning som råder.

KLASSISK KAOSTEORI SÄGER därför att utveckling sker i ett system då ordning kombineras med kaos. Det finns två rekvisit som skall vara uppfyllda. Det ena är att ordning och kaos skall närvara samtidigt i system och det andra är att de skall samverka med varandra. Det första kanske inte är så svårt att förstå men det senare är svårare.

Det förefaller ju konstigt om något som är ordningsamt skall kunna samverka med något som är kaotiskt, eftersom de är varandras motsatser.

Lösningen på detta problem är att ordning och kaos måste representeras av olika aspekter i situationen. Det kan vara att de representerar olika processer som bygger ett gemensamt resultat eller att de representerar olika begrepp eller på något annat sätt påverkar situationen från olika håll.

Se figur 5.

ETT KLASSISKT EXEMPEL på hur kaosteori fungerar i praktiken är de processer som leder fram till skapelsen av snöflingor. Alla snöflingor liknar varandra, men var och en har de ett unikt kristallmönster. Orsaken till det är att de producerats kaosteoretiskt. De är produkten av en ordningsam process och en kaotisk.

Den ordningsamma processen handlar om att när en vattendroppe i ett moln blir utsatt för en temperatur under noll fryser den till is. Den processen är likadan varje gång den inträffar och den är helt förutsägbart. I etern finns alltid ett kaotiskt mönster av vibrationer närvarande. De är orsakade av allt som händer och bildar ett ständigt brus av vibrationer som inte är förutsägbart.

Precis när en viss vattendroppe fryser till is finns det ett vibrationsmönster som är unikt och det påverkar snöflingans kristallmönster. På så sätt kan vi med säkerhet förutse när och var snöflingor kommer att skapas, men inte hur de kommer att se ut.

MELLAN OSS MÄNNISKOR fungerar också kaosteori. En persons agerande leder till att en annan agerar på ett visst sätt som påverkar en tredje och sedan är en lång social process igång. Vi vet sällan vad som blir resultatet av sådana processer och de kan därför överraska. Ett exempel är regeln att "när man sätter igång en social process sätter man automatiskt igång dess motprocess".

Detta är ofta ett problem i lobbingsprocesser. Man vet att man sätter igång en motprocess när man genomför ett socialt schackdrag, men har svårt att överblicka dess slutliga resultat. Ibland når man halva vägen. När SJ drev en lobbingskampanj för att minska benägenheten för tjänstebilsinnehav försökte man få politikerna att försämra villkoren för tjänstebilsinnehav. Men genast satte bilindustrin igång en motkampanj och resultatet blev att förmånen att ha tjänstebil på ett sätt blev sämre genom att bränslet volymbeskattades. Samtidigt blev den generella förmånen billigare för tjänstebilsinnehavaren, vilket gjorde att tjänstebilsinnehavare snarare gynnades av förändringen. Ibland får man ett slutresultat som man inte alls önskat sig.

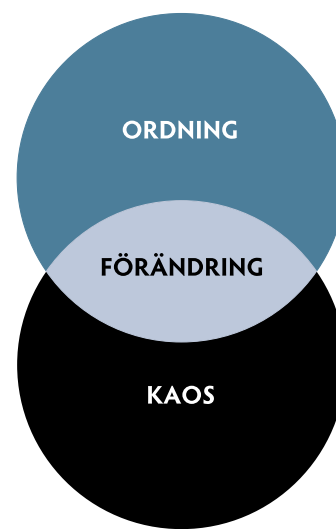
När t.ex. en part drev en kampanj för att skapa ett högt hotell vid norra utfarten från Stockholm, så väckte man en slumrande miljöopinion som

fick gehör för att området istället skulle bli en nationalstadspark.

DET INTRESSANTA MED KAOSTEORI är att den relaterar mycket till hur vi människor fungerar kognitivt. Människor har ju en benägenhet att vilja söka bekräftande information samtidigt som vi har motsatt benägenheten att vilja få ny information. Å ena sidan vill vi alltså att världen skall vara sig lik, vilket kan betecknas som en önskan att vilja uppleva ordning. Å andra sidan vill vi uppleva något nytt som förhindrar den tristess vi annars riskerar att uppleva. Därför mår vi bäst i en miljö som erbjuder en lagom upplevelse av ordning och en lagom upplevelse av kaos. I detta sammanhang spelar kanske dessa ord oss ett semantiskt spratt eftersom både ordet "ordning" och ordet "kaos" har en viss inneboende värdeladdning.

Kanske är det därför mer adekvat att tala om att vi behöver en viss form av stabilitet kombinerat med en viss form av variabilitet för att vi skall kunna utveckla vår förmåga att påverka verkligheten på ett progressivt sätt.

Frågan är då vad som skall representera stabilitet och vad som skall representera variabilitet i kommunikationssituationen och det skall vi nu gå in på.



Figur 5: Förändringsförmåga som en funktion av samverkan mellan ordning och kaos.

KOMMUNU
ATTIONSS
ATTIONEN



Kommunikations-situationen

Den kognitiva stabiliteten är en effekt av hur våra minnen är organiserade i hjärnan. Sådan stabilitet är viktig för att vi skall undvika ett psykologiskt fenomen som brukar kallas kognitiv dissonans. Sådan dissonans upplever vi dagligen i små doser och vi tillgriper alltid samma metod för att komma tillrätta med den, nämligen genom att söka bekräftande information. Den som nyligen köpt en bil av ett visst märke kommer automatiskt att se många fler bilar av det märket på gatan än innan köpet. Givetvis har det inte blivit fler bilar av det märket på gatan utan man har helt enkelt blivit mer uppmärksam på märket för att man vill få bekräftat att man gjort "rätt val". Så många andra "kan inte ha gjort fel".

Minnen fungerar som ett instrument för kategorisering. När man upplever något i verkligheten går man till sina minnen och frågar sig vad det är man upplever. Hjärnan förmedlar då kategoriseringar i form av "scheman" (kategorisering av situationer eller ting) eller "script" (kategoriseringar av händelseförlopp).

Detta underlättar för hjärnan att göra associationer med anledning av situationen och beroende på hur väl man associerar kan man möta situationen på ett mer eller mindre intelligent sätt. Associationer kan verka både positivt och negativt. De positiva associationerna ger en möjlighet att se en potential i situationen som inte hade varit möjlig annars.

De negativa associationerna förvirrar bara och minskar möjligheterna att se potentialen i situationen. Det är här de faktorer vi behandlat ovan spelar roll; känslan för sammanhang och tidspilen.

FÖR ATT EN SITUATION skall underlätta för människor att använda sina minnen som kreativa instrument för att kategorisera situationen och skapa produktiva associationsmöjligheter, måste den därför kommunicera stabila begrepp och koncept som inte

läser tanken vid vissa sätt att agera. Tvärtom skall kommunikationen bidra till att stimulera till att associera till olika sätt att agera. Kaosteoretiskt kan man se det enligt bilden nedan.



Figur 6: Kaosteoretisk balans mellan ordningsskapande tankar och variabilitet i aktiviteter.

DET FÖRSTA BIDRAGET i detta forskningsprojekt är därför ett förslag till en generell regel vad gäller organisering för att gynna kommunikationsförmåga:

Kommunikativ organisering skall ske efter principen att skapa situationer där medarbetare får vägledning av stabila koncept, men samtidigt stimuleras till variabilitet i aktiviteter.

DETTA SYNSÄTT SKILJER SIG dramatiskt från det synsätt som varit förhärskande i traditionell organisering. Det traditionella sättet att organisera sin verksamhet har, ända sedan Henry Fords dagar, varit att kommunicera effektivt vad människor skall göra, hur de skall göra det och vad man förväntar sig att resultatet blir. De flesta traditionella styrningsmekanismer bygger på denna princip. Däremot finns det väldigt lite sagt i traditionell organisationslära om hur man skall få folk att tänka på ett visst sätt utan att de för den skull skall bete sig på ett förutsägbart sätt.

LEDNING

Ledningsdimensioner

Om en informatör skall få förtroendet att delta i ledningsarbete krävs att han/hon kan göra gällande att man kan bidra med något som de andra i ledningen uppfattar som värdefullt i ledningssammanhang. Ledarskap är inte liktydigt med chefskap.

Mats Tyrstrup, forskare på Handelshögskolan i Stockholm, har uttryckt detta som att chefskap pågår då man leder programmerade och planerade aktiviteter medan ledarskap pågår då man leder utveckling under massiv osäkerhet. Denna osäkerhet finns i det mycket långa perspektivet och det mycket korta. Därmed kan man påstå att ledarskap är då man leder andra på ett improviserat sätt som samtidigt är visionärt. En ledare för visionen in i ögonblicket, en chef ser till att processen löper enligt plan.

Traditionellt I&K-arbete handlar ofta om att driva processer enligt plan. I&K i ledningssammanhang måste lyfta arbetet till att utveckla organisationens kommunikativa egenskaper. En informatör får alltså inte tillträde till ledningsrummet genom att kunna göra kommunikationsplaner. Det förutsätts att personen ifråga kan detta hantverk. Tillträde får man genom att göra troligt att man kan utveckla organisationens kommunikativa förmåga.

NÄSTA BIDRAG (efter det tidigare bidraget angående organiseringsprincip) från detta forskningsprojekt är därför att:

Informatörer som har ambitionen att delta i organisationens ledning måste ta ansvar för att utveckla organisationens kommunikativa förmåga.

Med detta påstående menas alltså inte att informatörer skall överge sitt hantverk. Informationschefen i ledningsgruppen bygger också vidare på sitt kommunikationskunnande för att bli professionell i sin förmåga att bygga organisationens kommunikativa styrka.

I den rollen handlar arbetet om att stödja verksamhetsledaren i hans/hennes roll som ideologisk ledare och samtidigt ta ansvar för organisationens kontextuella ledarskap.

DET IDEOLOGISKA LEDARSKAPET handlar om att leda organisationens prestation i de direkta relationer man har för att skapa effektivitet i dem. Det gäller då att skapa och underhålla en verksamhetsidé som uttrycker en effektiv roll för organisationen i dess direkta nätverksrelationer. Ibland kan den ambitionen leda lite för långt.

Ett företag som heter skolfoto säljer tjänsten att fotografera elever i skolor och producera skolkataloger. Företaget kom på idén att retuschera fotografierna för att barnen skulle se ”snyggare ut”. Detta mötte emellertid på stort motstånd hos de föräldrar som skulle betala för korten.

Sett ur fototeknisk synvinkel är en retuschering en förbättring av själva fototjänsten, men den uppfattas som stötande eftersom föräldrarna inte tycker om att bejaka ”utseendehysterin” och de vill ha en dokumentation av hur barnet såg ut.

Detta erbjudande kan mycket väl ha varit produkten av ett starkt ideologiskt ledarskap som blivit alltför snävt. Man hade kanske varit betjänta av att utveckla ett kontextuellt ledarskap. Det hade kunnat lyfta frågan vad denna åtgärd signalerar till omvärlden. Då hade det kanske varit möjligt att undvika detta misstag. Samtidigt kan ett kontextuellt ledarskap lyfta fram möjligheter som man inte hade tänkt på i det ideologiska ledarskapet. I detta fall finns det uppenbara möjligheter till utveckling.

En snabb analys ger vid handen att Skolfotos verksamhet riktar sig till tre grupper: eleverna, föräldrarna och

skolan. En utvecklingsmöjlighet kan därför ligga i att göra differentierade skolkataloger; idrottsgymnasier kan framställas annorlunda än andra skolor till exempel.

DET KONTEXTUELLA LEDARSKAPET kan alltså stödja det ideologiska genom att bidra med medvetenhet om både risker och möjligheter med olika tänkbara åtgärder. I den rollen gäller det att inte agera som en del av problemet utan att verka som en del av lösningen.

Bankiren J. P. Morgan uttryckte något liknande om hans behov av jurister: ”Jag vill inte ha jurister som talar om för mig vad jag inte får göra. Jag vill ha jurister som talar om för mig hur jag skall göra det jag vill göra”. Förmåga att generera förslag på alternativa och konstruktiva lösningar är alltså ett signum för det kontextuella ledarskapet.

Nyckelordet för det kontextuella ledarskapet är alltså att stödja det ideologiska ledarskapet med ”ett bredare perspektiv” och därför är det en naturlig utveckling av informatörsrollen.

DEN ANDRA SIDAN av det kontextuella ledarskapet är att leda organisationen i utvecklingen av relationer med den stora bredden av aktörer i organisationen och i organisationens omvärld.

Detta ansvar innefattar dels sådana som man har direkta relationer till och att det finns ett behov av att bredda basen för relationen och stabilisera den, dels de indirekta relationer man behöver bygga med många olika aktörer. Det handlar om att kunna förutse hur komplexa samband kan komma att utvecklas, vara kreativ i analysen om hur man kan möta utvecklingen och konstruktiv i analysen om vilka resurser som skall användas och i vilken tid.

Den här rollen blir alltså ett omfattande ”pusslande” av många variabler och den effektiva kontextuella ledaren skapar system, kompetens och kultur som möjliggör skapandet av komplexa, men begripliga perspektiv.


Grunden för det kontextuella ledarskapet måste vara en djup insikt om att ”allt kommunicerar” och att det gäller att förstå hur.

ANSVARET ATT BYGGA organisationens kommunikativa egenskaper innebär att det kontextuella ledarskapet måste kunna arbeta med denna förmåga i fyra verksamhetsdimensioner:

- process
- struktur
- social interaktion
- omvärldsrelation



Figur 7: Den kontextuella ledarens verksamhetsdimensioner för att utveckla organisationens kommunikativa förmåga.



I-IV

The image features a composition of overlapping rectangular blocks in various colors: a dark blue block at the top right, a brown block at the top left, a light blue block on the left, a green block in the middle, and a purple block on the right. The text 'I-IV' is rendered in a bold, serif font, with the 'I' and 'IV' being significantly larger than the hyphen. The text is positioned across the light blue and green blocks.

Fyra verksamhetsdimensioner

Jag skall nu gå igenom dimensionerna; process, struktur, social interaktion och omvärldsreaktion och ge en översikt över hur en informatör kan hantera dem för att utveckla sitt kontextuella ledarskap.

PROCESS

Processer är meningsskapande genom det sätt de fungerar. Den menings-
skapande kommunikationen är i regel
mycket stark för att man lätt tar för
givet att förhållanden kommer att bli
som de redan är. Den givna process-
designen skapar alltså föreställningar
om att det är naturligt att organisera
sig på det sätt man redan är organise-
rad, man säger ”så här gör vi på vårt
företag” och därmed blir man inte så
uppmärksam på alternativ.

HISTORIEN GER OSS många exempel på
detta. Ett exempel är västerländsk
bilindustri. I början av 1900-talet
etablerade Henry Ford en verksam-
het för massproduktion av bilar. Just
under denna tid var det rätt speciella
förhållanden i USA. Det fanns ett
stort behov av en billig bil.

De flesta som kände detta behov
var bönder och de hade i regel en
traktor. Ford hittade på en ny till-
verkningsmetod, det löpande bandet.
Egentligen var det inte Fords egen
idé, helt och hållet. Han hade fått in-
spirationen från slakterier i Chicago.

De ”demonterade” kor på löpande
band och Ford vände på det och fick
idén att han kunde använda denna
produktionsteknik i en monterings-
process för bilar istället. Han behövde
arbetare vid löpande bandet och de
måste göra standardiserade arbetsmo-
ment. Därför hade Ford en rekry-
teringspolicy som han helt oblygt
uttryckte offentligt: ”Varför måste
jag anställa en hel person när jag bara
behöver två händer?”.

Han instruerade också sina arbetare
att bara använda sina två händer och

inte tänka alltför mycket på vad de
höll på med och det ledde till en verk-
samhet som visserligen producerade
ett stort antal bilar per tidsenhet,
men det blev en stor mängd kon-
struktionsfel i bilarna.

Därför fick man ha en reparations-
verkstad efter det löpande bandet för
att åtgärda de mest uppenbara felen,
men när bilen levererades ut till kunden
var den fortfarande behäftad med
fabrikationsfel. Eftersom kunden
emellertid i regel var en bonde som
var van att reparera sin traktor och ef-
tersom bilen han just köpt, en T-ford,
var konstruktionsmässigt väldigt lik
hans traktor, slutreparerade han vil-
ligt den nyinköpta bilen. Han hade
behovet, han hade kunskapen och
framförallt: han hade inget alternativ.

På grund av dessa, ganska speciella,
omständigheter kunde Henry Ford
lyckas trots att hans produkt egentli-
gen inte var så lysande, tekniskt sett.

Detta produktionskoncept kopiera-
des sedan i stort sett utan förändring-
ar av de flesta västerländska biltillver-
kare. Det bildade en ”branschkultur”
och alla tog för givet att detta var det
”naturliga” sättet att tillverka bilar.

Under cirka 50 års tid, ända till 1954
var detta självklart och i stort sett ett
oomkullrunkeligt faktum (för att an-
vända ett Tage Danielssonskt uttryck).

DET ÅRET KOM TOYOTA med ett nytt pro-
duktionskoncept kallat Kaizen. Det
innebar att man kunde tillverka
bilar med minimala tillverkningsfel,
snabba leveranser osv. Detta revolu-
tionerade sättet att tillverka bilar och
numera vinner detta produktionskon-
cept mark i många branscher och kal-
las numera för ”lean production”.

Det finns en lustighet i detta ex-
empel och den är att Toyota inte
själv kom på den här idén. Man var
dock redan benägen att tillämpa
den för man hade sedan 1800-talet
producerat vävstolar med en pro-
duktionsteknik som liknade ”lean”.
Själva idén fick man av amerikanska
organisationsforskare som hade haft
i uppdrag att föreslå en ny typ av
produktionsorganisation. Deras upp-

dragsgivare var General Motors, men
det företaget kunde inte ta till sig
kunskapen, utan det blev Toyota som
skapade yttre effektivitet av denna
idé. Det betydde givetvis mycket
att Toyota redan hade varit inne på
detta spår i sin vävstolstillverkning.
I litteraturen brukar fenomenet
betecknas som ”path dependency”,
d.v.s. att man själv blir beroende av
de processer som man redan byggt in
sig i. Man gör som man alltid gjort
och det är svårt att ändra den vanan.
Detta exempel belyser vanans makt
i processtänkandet.

INFORMATÖREN KAN, på många sätt, bi-
dra till att processdesignen effektivt
stödjer yttre effektivitet. Jag skall här
gå igenom de sätt som redan kommit
fram i detta projekt.

Flyt i processerna

Detta är den mest grundläggande frå-
gan i kommunikativ processutveck-
ling. Om de produktionsansvariga får
enskilt mandat att designa processer
blir det lätt så att den designen följer
branschfilosofin och att man tycker
att man kan leva med ett visst mått av
flaskhalsar i produktionen. Detta går
lätt att motivera genom att göra opti-
meringsberäkningar av produktions-
flödet. Det man då förbiser är den
påverkan som processdesignen har på
medarbetarnas uppfattning.

Om man jämför en organisation
med bra flyt i processerna med en
som har ”optimalt” med flaskhalsar
finner man ofta att medarbetarna i
båda företagen i stort sett är nöjda
med den situation man har. I den
gruppen som upplever mycket flyt i
processerna kommer det emellertid
att finnas fler, relativt sett, som är
missnöjda med situationen.

Det kan förefalla paradoxalt att den
grupp som redan upplever en bättre
situation är mer missnöjda i genom-
snitt, än den grupp som har en sämre
situation. Ett talesätt säger att nöden
är uppfinningarnas moder, men det
är inte alltid så. Om nöden upplevs
som naturlig och oundviklig så upp-

står inte behov av förbättring. Man tror helt enkelt inte att det kan bli så mycket bättre än det är och man "gillar läget".

I den grupp som upplevt förbättringar finns en förväntan om att framtiden kan bli ännu bättre eftersom historien redan visat att det varit realistiskt. En viktig del av processarbetet är därför att skapa mer fungerande processer än omständigheterna kräver.

På Toyota har man en regel att det löpande bandet kan stoppas om man ser något fel. Varje arbetare har mandat att dra i ett snöre i taket om ett fel uppstår och då stannar bandet och man går till botten med problemet. Denna regel har man kombinerat med en annan regel och den säger att man hela tiden skall förändra processen så att bandet stoppas två gånger per dag av någon. För att det skall hända stressar man systemet genom att t.ex. minska på lagret av insatsvaror. Då uppstår fel som finns latent i systemet men de visar sig först då systemet blivit stressat. På så sätt åtgärdar man fel innan de drabbar den yttre effektiviteten. Detta är kommunikation genom processdesign.

EN ANNAN ÅTGÄRD som har bäring på detta problem är "benchmarking". Det är en metod för att åstadkomma processutveckling genom att jämföra företagets processer med dem som är bättre. Det vanliga och slentrianmässiga sättet att genomföra benchmarking är att jämföra sitt eget företags processer med de bästa i den egna branschen. Vad får man ut av det? Ja, svaret på den frågan är att man oftast får bekräftelse på att man ligger ganska bra till och att man inte kan bli bäst för

man lärt sig att man måste jämföra sig med de bästa för att bli bättre och då blir man aldrig bäst. Kanhända det blir bättre, men bra lär det aldrig bli.

De företag som förstått denna mekanism använder benchmarking på ett helt annat sätt. Först definierar man väldigt väl vilken process man vill förbättra. Sedan letar man efter en annan organisation som är så olik den egna organisationen som möjligt, men som har en process som har vissa likheter med den man vill förbättra, samt att det företagets process är utvecklad till perfektion.

Ett sådant förfarande kan ge mycket ny kreativitetsskapande kunskap om hur man skall utveckla sin egen process och man kan slå de andra i branschen med häpnad.

Ett exempel på detta är South West Airlines. Det är ett lågprisflygbolag. Man får lite pengar från resenärerna för att man tar lite betalt och därför behöver man hålla kostnaderna nere. En kostnad som är besvärlig är kapitalkostnaderna för flygplanen. Det medför att man inte vill ha planen stående på marken längre tid än nödvändigt.

I sin tur skapade det ett behov av att förfinas processen att få bagage och passagerare in och ut från planet så fort som möjligt. För att få inspiration till hur den processen kunde förbättras studerade man åtgärdsprocesserna i depåerna på Formel 1-tävlingar. De såg hur bilarna åkte in i depån och på några sekunder hade stora delar av bilen bytts ut och fören fortsatte jakten på segertröfé. Den inspirationen bidrog till att detta flygbolag kunde nedbringa tiden på flygplatsen betydligt och det hade en positiv effekt på kapitalkostnaden.

ALLT DETTA TALAR FÖR att en organisation måste utveckla sitt processflyt mer än vad som är motiverat ur produktionssynpunkt. Om man befinner sig i en nätverksmiljö måste man ständigt förbättra sina processer mer än nätverket kräver för man håller risken borta att bli utbytt genom att överträffa omvärldens förväntningar. I den delen kan det kontextuella ledarskapet hjälpa det ideologiska med att finna nya kreativa möjligheter att skapa en bredare bas för en sådan utveckling.

Processuppdelning

I många organisationer upplever medarbetarna förändringsprocesser som liknar dragspel. Under en tidsperiod skall allt decentraliseras och under en annan centraliserar man för att sedan gå tillbaka till decentralisering och så vidare. Problemet är att dessa åtgärder tenderar att bli ensidiga och genom att man aldrig egentligen får uppleva att läget blir så mycket bättre fortsätter man med sådana här reformer. Detta kan leda till ett reformarbete som aldrig leder till egentlig förändring för folk upplever att förändringspropåerna egentligen inte har med dem att göra så de fortsätter som förut. Så reformer föder behov av nya reformer.

Professor Nils Brunsson vid Handelshögskolan i Stockholm har utvecklat dessa teorier om reformers konserverande verkan och han nämner som exempel SJ. Det är en organisation som genomgått otaliga reformprojekt, men tågen går som förut. Pratet har alltså ändrats under åren, men handlingen förblir densamma.



Sådant organisatoriskt spel engagerar ofta informatören. Man blir ett lydigt verktyg i arbetet att genomföra förändring som bara konserverar. Om reformerna får genomslag i arbetet uppstår istället ofta en hopplöshet av den typen som amerikanerna uttrycker som "bend over, here it comes again". Man känner sig som ett offer för förändringsprocesser, vilket inte skapar delaktighet.

HUR SKALL DÅ INFORMATÖREN agera för att bidra till en mer effektiv processuppdelning? Ser man det kaosteoretiskt finner man att en lämplig grund för processuppdelning är att dela upp dem efter vilket perspektiv de skall kommunicera. De processer som skall förmedla lokala och variabla perspektiv skall ha lokal förankring och skall därför decentraliseras. De processer som skall förmedla centrala och stabila perspektiv skall centraliseras. Det skapar vad jag brukar kalla "decentraliseringens centralistiska paradox", d.v.s. om man vill decentralisera processerna effektivt måste man centralisera vissa processer för att skapa en kaosteoretisk balans.

I ett ingenjörstätt företag decentraliserade man nästan alla processer till dotterbolagsnivå, men en handfull processer centraliserades. Så var det med de processer som handlade om ackvisition av nya bolag. Sådana processer drevs bara av moderbolaget.

Orsaken till det var givetvis att hålla ihop fokuset för den gemensamma affären, men samtidigt stimulera till lokala innovativa tekniska lösningar.

I STÄLLET FÖR ett "dragspelsbeteende" bör man alltså skapa en kontinuerlig processutveckling som syftar till att vidmakthålla en god balans mellan centrala och lokala processer för att skapa medvetenhet om de centrala koncepten och samtidigt skapa incitament för att utveckla nya lösningar.

Kunskapsförsörjning

I den moderna nätverksekonomi har kunskap blivit en alltmer viktig

produktionsfaktor. Kunskap måste genomsyra alla processer. Dessutom måste kunskap kontinuerligt tillföras processerna. Det sker oftast inte smärtfritt eftersom en processdesign innebär att man bygger in vissa sätt att utföra uppgifter och då blir kunskap som inte passar in i den bilden svår att integrera.

Å ena sidan handlar den här uppgiften om att integrera lämplig kunskap i redan befintliga processer med syfte att successivt stärka den yttre effektiviteten. Å andra sidan innebär uppgiften att tillföra kunskap som förändrar processerna så att man går i takt med den externa kunskapsutvecklingen.

EN BAKOMLIGGANDE VARIABEL som styr förmågan att tillföra kunskap på ett optimalt sätt är transparensen.

Vi har i en tidigare reflektion (3/07) beskrivit hur man kan styra ekonomiprocesser bättre om man skapar transparens kring frågan hur makroekonomiska variabler påverkar den ekonomiska redovisningen. En viktig egenskap man måste bygga in för att åstadkomma denna transparens är att utveckla en policy kring hur man själv vill låta sig påverkas, men den frågan skall jag behandla under avsnittet om omvärld nedan.

Själva kunskapsförsörjningen innefattar både förmågan att finna rätt kunskap i rätt tid och förmågan att integrera kunskapen i processerna och därmed skapa den egna kunskapen, som får en meningsskapande effekt i den egna processmiljön.

DEN MEST GRUNDLÄGGANDE uppgiften i arbetet med kunskapsöverföring är att göra kunskapen tillgänglig för medarbetarna på ett effektivt sätt. För att åstadkomma det måste man utveckla något slags söksystem för kunskap.

Ett sådant system bör hjälpa människor att kompensera de svagheter de har i förmågan att söka rätt information i rätt tid. Detta problem har vi behandlat i en tidigare reflektion (1/06). Man måste designa ett sådant system så att det blir ett effektivt instrument för medarbetarna att finna

rätt informationskällor i rätt tid.

Det innebär för det första att systemet skall innehålla en effektiv sökmotor med en effektiv söklogik. Det traditionella sättet att söka information i databaser har varit att utnyttja en logik som bygger på kategorisering av informationen. Detta förfaringsätt leder emellertid till rätt ohanterliga sökprocesser och man får dessutom rätt mycket information som man upplever som "brus".

Med den nya generationens sökmotorer blir sökningen mycket mer flexibel och man kan genom artificiell intelligens bygga en profil för varje person som systemet skall betjäna.

I den typen av system behöver den sökande inte ens ställa frågor, utan systemet förstår vilka frågor som är intressanta för respektive person.

Därför bygger man in denna typ av sökfunktion i de arbetsstationer som medarbetarna använder i vardagsarbetet. I många banker finns idag en automatisk koppling mellan arbetsstationer och externa databaser. Den kopplingen förser medarbetarna med information de behöver i realtid då de utför olika typer av ärendeberedningar, t.ex. ett låneärende.

PÅ MÅNGA STÖRRE INDUSTRIFÖRETAG har man liknande installationer. En konstruktör på ett verkstadsföretag kan ha en sådan sökfunktion direkt inkopplad i det CAD/CAM-system som han/hon använder för att rita nya tekniska konstruktioner. Medarbetarna söker alltså inte själva utan systemet söker informationen åt dem med en logik som personen skulle ha använt sig av själv om han/hon hade sökt på egen hand. Detta innebär att den grundläggande funktionaliteten i sådana här system skall bygga på "pull", d.v.s. att systemet drar ut den information som personen skulle ha dragit ut själv om han/hon varit kompetent att göra det. Den logik som systemet då bygger upp blir att fokusera på sådan information som användaren till stor del kommer att uppleva som att den stödjer personens redan befintliga uppfattning. Systemet blir med andra ord ett instrument att söka bekräftande

information på ett mer effektivt sätt än personen själv är förmögen till. Det är kaosteoretiskt effektivt på så sätt att det stärker den ordningsskapande basen för konceptutveckling.

Emellertid finns det även en nackdel förenad med denna ”pull”-teknik och det är risken för alltför mycket bekräftande information, vilket kan hämma benägenheten att pröva nya lösningar. Många moderna söksystem har dock även tagit detta problem i beaktande. Eftersom systemet försörjer flera personer med sökningar har det också ”lärt sig” dessa personers preferenser.

Det gör det möjligt för systemet att dra slutsatser om vilken information som kan vara intressant för en viss person, trots att den inte ligger i linje med den riktning som ”pull”-tekniken går mot. Detta används redan för många kommersiella applikationer, t.ex. Internetbokhandlare. Om man söker böcker på sådana sajter får man ofta tips på andra böcker som blivit sökta av andra som sökt samma bok som man själv sökt.

LIKANDE FUNKTIONER KAN man bygga in i arbetsstationer för att t.ex. skapa lite mer eftertänksamhet i en kreditgivningssituation, eller skapa idéer till nya konstruktionslösningar för en industridesigner. Det systemet gör i ett sådant fall är att leverera ny information i form av en ”inducerad push”.

För att en sådan push skall ha önskad effekt krävs att den är tillräckligt annorlunda för att uppfattas som ny, men inte alltför annorlunda så att den uppfattas som irrelevant eller främmande. Designen av sådana söksystem kräver därför att man bygger in en genomtänkt kommunikationsstrategi, vilket är en uppgift för det kontextuella ledarskapet att förverkliga.

EN ANNAN VIKTIG FORM av kunskapsförsörjning är att aktivt bygga relationer med personer i externa kunskapsnätverk. Detta behandlade vi i en tidigare reflektion i detta projekt (2/05). I vissa branscher är kunskapsförsörjning en fråga om att vinna eller försvinna och då kan man inte inskränka sin kunskapsförsörjning till det som databaser kan leverera. Kunskap uppstår alltid i huvudet på människor, den raffinerar också ständigt i folks huvuden, därför är kunskap per definition en färskvara. När den når databaser har den ofta passerat via publikationer och det har gått en tid sedan den fanns i huvudet på någon. För att ligga i framkant med kunskapstillväxten måste man därför ha tillgång till den tillväxt som sker i människors huvuden. Den kunskapen är dock tillgänglig i en form som passar innehavaren och därför måste den översättas om den skall förmedlas till någon annan. Om man lyckas förmedla kunskapen blir den inte

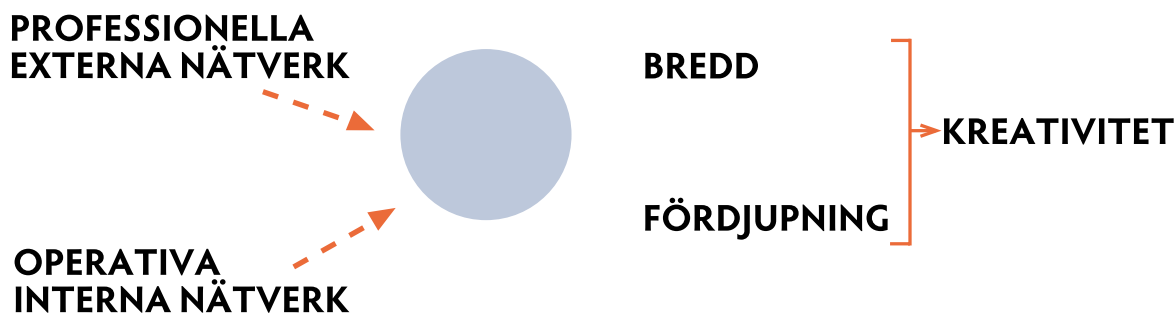
kunskap för mottagaren förrän han/hon har lyckats omformulera den så att den passar hans/hennes situation.

Överföring av den levande kunskap som finns i våra huvuden kan därför inte ske med alltför distanserade metoder, dessutom måste metoden vara tillräckligt snabb för att färskheten i kunskapen inte skall gå förlorad. Av dessa skäl blir det viktigt för kunskapsrika företag att hålla sig snabbt uppdaterade med kunskapsfronten och öva upp sin förmåga att bygga egen kunskap.

DÄRFÖR MÅSTE MAN vara alert i uppbyggnaden av externa professionella kunskapsnätverk som kan erbjuda en tillräcklig bredd och snabbhet i kunskapsförsörjningen. För att kunna bygga egen kunskap måste man kombinera dessa externa nätverk med interna operativa kunskapsnätverk som är integrerade i de egna processerna. Det ger företaget en förmåga att bredda sitt kunskapsintag och fördjupa kunskapen i de egna processerna så att den blir operativ. Då blir kunskapen uppdaterad och fördjupad samtidigt, vilket ger en kaosteoretiskt perfekt situation för kreativitet.

Se figur 8.

I JAPAN HAR MAN under många år utvecklat en tradition av sådant informationsutbyte och det finns även en beteckning för dem som är speciali-



Figur 8: Utveckling av professionella externa kunskapsnätverk och interna operativa kunskapsnätverk.

serade på det. De kallas ”shogai kat-sudo”. Man kan översätta det ungefär med ”informationsbytare”. Dessa personer från många olika bolag och organisationer möts regelbundet för att byta information på ett sätt som gagnar dem. Information och kunskap har ju den underbara egenskapen att man kan byta så att båda parter upplever att de gynnas, s.k. ”win-win”. Därför kan man utveckla en förmåga att byta kunskaper på ett sätt som gagnar alla inblandade.

Samtidigt gäller också regeln att om man inte utvecklar sin professionalism i kunskapsutbyte blir man lätt ett ”offer” för byteshandeln, inte för att de andra nödvändigtvis har elaka intentioner utan mest beroende på att man inte förmår att ta tillvara de möjligheter som uppstår.

Tre former av strategier och kompetenser

De flesta verksamheter har redan nått den nivån på kunskapskrav så att man måste bli aktiv i nätverksbaserade kunskapsutbyten och då gäller det att utveckla tre former av strategier och kompetenser för den verksamheten:

1 Man måste kontinuerligt spana på uppkomsten och tillväxten av kunskapsnätverk. Eftersom dessa nätverk ofta uppstår på oväntat håll måste man spana brett och inte ta för givet att viss kunskap uppstår i vissa invanda miljöer. Det är inte självklart att kunskap genereras i universitet och högskolor.

För det första börjar sådana institutioner differentiera sig, vilket innebär att de blir olika kunskapsrika på olika områden. Dessutom blir de variabla därför att de ”kunskapsarbetare” som jobbar där blir alltmer lätttrörliga. En kompetens i en akademisk institution kan erodera på några månader efter att det tagit år att bygga upp den.

För det andra sker mycket kunskapstillväxt idag i konstellationer utanför de traditionella kretsarna. Universitet är inte längre de självklara platserna för kunskapstillväxt.

Det kan vara t.ex. branschföreningar, kanske i kombination med universitet. Det projekt som denna rapport baseras på är ett exempel på det. Sveriges Informationsförening har tillsammans med ett konsortium drivit projektet i samarbete med Handelshögskolan i Stockholm och Mälardalens Högskola.

Samhället tenderar också att alltmer bejaka kunskapstillväxt genom samverkan. KK-stiftelsen har flera program där samverkan ligger som ett grundläggande kriterium för att ge ekonomiska anslag.

2 När man har identifierat de kunskapsnätverk som man vill delta i måste man försöka få tillträde till dem. Det får man i regel genom människor. Det innebär att man måste bygga relationer med intressanta personer, inte bara för att de själva har intressant kunskap utan också för att de har intressanta nätverksrelationer. Det är en sak man måste kommunicera tydligt i rekrytering av ny personal. Bedömningen som ligger till grund för val av kunskapsnätverk bör baseras på en insikt om hur man förmår positionera sig i nätverket. Man måste kunna både ta och ge. De nätverk som man har mest att ge i, kommer man också ha mest nytta av.

3 När man väl kommit in i ett kunskapsnätverk måste man agera effektivt. Det innebär att de egna medarbetarna som deltar i ”byteshandeln” måste ha mandat att göra det och att de har träning i hur man gör det på ett optimalt sätt. Om man befinner sig i en bransch med snabb kunskapstillväxt och inte ger medarbetarna mandat och träning i att byta information kanske de gör det i alla fall och då är risken att de gör det på ett ineffektivt sätt vilket kan skada företaget mycket.

DE OPERATIVA KUNSKAPSNÄTVERKEN måste knytas samman med företagets processer, vilket innebär att man i stort sett måste kunna generera kunskap i realtid och på ett improviserat sätt.

I sin tur innebär det att man måste

designa sina processer så att det blir möjligt att testa ny kunskap i dem. Ibland är inte det möjligt och då återstår bara möjligheten att göra det i en annan miljö. Det kan vara en avdelad miljö i den egna verksamheten eller en miljö utanför företaget i en annan organisation man har samarbete med. Den mest extrema formen, som i litteraturen brukar kallas för ”open innovation”, innebär att man driver rena innovationsprojekt tillsammans med andra aktörer i omvärlden. Jag skall beröra det mer nedan under rubriken ”omvärldsrelationer”.

Horisontell processkommunikation

Ett stort problem för många organisationer är att uppdelningen i olika funktioner har gått så långt att det äventyrar helhetstänkandet och därmed sänker den yttre effektiviteten. I en sådan situation kan de olika funktionerna bli dåligt koordinerade med varandra. De kan också motverka varandra och en viss funktion kan dominera på bekostnad av andra funktioner. I vissa fall kan det gå så långt att man kan tala om intern ”kannibalism”. För att undvika dessa fallor, och istället bädda för att de olika funktionerna skall samverka på bästa sätt helhetsmässigt, bör det kontextuella ledarskapet aktivt verka för att kunskap och perspektiv byts mellan funktioner och att verksamhetens centrala idé genomsyrar de olika funktionernas processer. Dels kan det uppnås genom olika former av processsamverkan, dels kan det ske genom att man anordnar möten för att lära känna varandras miljöer och problem.

I ett företag anordnade man sådana möten där man spelade varandras roller, vilket gav en bättre förståelse för hur olika funktioner kan bidra till värdeskapandet. Lek och spel är en kommunikationsteknik som moderna organisationer använder sig mycket av för att skapa förståelse, vilket jag skall behandla mer nedan under rubriken ”social interaktion”.

Vertikal process-kommunikation

Organisationer med nätverksrelationer måste upprätthålla en god kommunikation med de aktörer som finns uppströms och nedströms i den värdekedja man är del av. Uppströms innebär det att man måste kommunicera sådan information som gör de aktörer som finns där beredda på förändringar så att de kan ställa om i tid. I en nätverksmiljö är ju tid ofta en mycket viktig konkurrensfaktor, vilket ställer krav på att man skapar sådan transparens att de partner man har uppströms kan få en bra helhetsbild av situationen. Toyotas leverantörer har tillgång till Toyotas egen ekonomiredovisning i realtid just för att det ligger i Toyotas eget intresse att alla i dess värdeskapande nätverk kan hållas sig snabbt uppdaterade för

att ”just-in-time” skall fungera.

Nedströms måste också företaget skapa kommunikation som möjliggör förberedelse för kommande händelser. Det franska företaget Manducer, som tillverkar plastdetaljer till bilindustrin, ”lånar ut” egna medarbetare till kundernas produktutvecklingsavdelningar. De får på så sätt initierade rapporter som förbereder Manducer på kommande behov som kunderna ännu inte uttryckt. Detta gör man för att proaktivt öva arbetarna i arbetsmoment som blir verklighet då kunderna kommer med behoven, vilket i sin tur minimerar ställtiderna och det underlättar kundernas ”just-in-time”.

En vertikal kommunikation kräver också, liksom i fallet med deltagande i kunskapsnätverk, en välutvecklad transparens.

Det blir alltså svårt att tjuvhålla på hemligheter i värdenätverk!



STRUKTUR

Sociologen Anthony Giddens har myntat begreppet ”strukuration”. Med det menas att organisationers struktur växer fram genom små gradvisa förändringar.

Så småningom börjar den kommunicera tillbaka till medarbetarna via sin struktur och det upplevs skapa möjligheter man inte sett tidigare, men också nya restriktioner, som inte fanns förut. Även om denna effekt alltid kommer att vara i viss mån okontrollerad kan man genomföra åtgärder så att strukturen kommunicerar i önskvärd riktning för att stärka yttre effektivitet.

Slumpen är alltså inte det enda som styr strukturutvecklingen. Struktur handlar om helhet. Om en struktur inte utvecklats till en helhet, som också kan uppfattas i ett helhetsperspektiv, så är den inte en struktur.

STRUKTUR ÄR ALLTSÅ ETT FENOMEN som finns i betraktarens ögon i form av en helhetsupplevelse. I&Ks uppgift är alltså att skapa en kommunikation, som dels skapar förutsättningar för en strukuration i riktning mot yttre effektivitet, dels skapar en transparens som gör att medarbetare kan uppfatta helheten i organisationen. Struktur kan vara både fysisk och mental. Den fysiska handlar om den struktur som människor kan återfinna i verkligheten och den mentala är den människor pratar kring. Det är inte alltid dessa två strukturer sammanfaller.

Ibland är den fysiska strukturen inte densamma som den man pratar kring och det kan ha både positiv och negativ verkan.

Det kan vara så att pratstrukturen inte beskriver den faktiska. Sådant förekommer ganska ofta och kan hjälpa organisationen att kunna göra saker på ett visst sätt men samtidigt visa upp en annan bild för omvärlden.

Om pratet även får den inverkan att det ändrar beteendet i organisationen kan det leda till utveckling, vilket ofta tar lång tid eftersom många människors uppfattningar och procedurer måste förändras. Men det motsatta

kan även inträffa, nämligen att man konserverar det invanda beteendet bakom en dimridå av prat. Om man ser på vilka företag som smutsar ned mest i miljön, finner man många som har en väldigt bra miljöredovisning i sina årsredovisningar. En långt gången kvalitetsredovisning, i något vedertaget kvalitetsinstrument, t.ex. ISO 9000 eller liknande, behöver inte alls vara korrelerat med en hög prestationskvalitet.

NÄR DET GÄLLER FYSISK STRUKTUR är organisationsdesignen det mest grundläggande elementet. I västerländsk tradition finns det en benägenhet att organisera sig i funktioner. Tanken bakom det är att arbetsdelning är effektivt eftersom varje person kan bidra med det man är bäst på.

Det tas ofta för givet att dessa funktioner kan samverka på ett sätt som skapar ett positivt helhetsresultat. Detta är emellertid inte den självklara effekten av funktionsorganisering. I organisationer finns ofta en benägenhet att ha kvar funktioner långt efter att de blivit överflödiga.

En sådan funktion är ekonomisk styrning genom budgetering. Den slog igenom i mitten på 1900-talet som en idé för att skapa ordning och transparens. Emellertid har det visat sig att den inte haft sådan effekt utan oftast i stället en konserverande effekt.

På företaget Facit på 1960-talet hade man en utmärkt ekonomisk styrning genom budgetering och företaget presenterades ofta som ett föredöme för andra. Det fanns ett medvetande i företaget om att det pågick utveckling inom elektronik som kunde ha inverkan på den egna produktionen av räknearranger, men de interna styrmekanismerna var så starkt påverkande på medarbetarnas perspektiv att man inte förstod att en sådan omvärldsfaktor skulle kunna äventyra företaget framtid. Budgetering har alltså den bieffekten att man styr framåt genom att se bakåt och det kan vara effektivt så länge framtiden liknar historien.

Med en omvärld som alltmer liknar

dynamiska värdenätverk blir därför budgetering en problematisk funktion, men många organisationer håller den vid liv för att man helt enkelt inte kan släppa vanan.

ETT ANNAT EXEMPEL på funktioner som bitit sig fast är organisering av svenska kommuner, vilket Carina Asplund och jag behandlade i en tidigare reflektion (4/07). Det sätt som kommunala politiker direkt påverkar kommunal verksamhet hänger kvar sedan en tid då Sverige var ett bondesamhälle med självständiga bönder. Feodalsamhället fick aldrig fäste i Sverige och därför kunde lokalbefolkningen utveckla en hög grad av självstyre.

Emellertid ser inte verkligheten ut så längre och nätverksamhället, som ju Sverige i hög grad är involverat i, ställer helt andra krav på kommuner nu. Det gör att den professionella kommunala ledningsstrukturen i många kommuner är för svag och variabiliteten i olika politiska vindkantringar får ett direkt inflytande på kommunal verksamhet. Samtidigt har kommuner gått från att ha bedrivit monopolistisk verksamhet till konkurrensutsatt verksamhet och man intar alltmer rollen av att vara en drivande nätverksoperatör med många och variabla operatörer som skall samordnas i ett effektivt helhetsmönster. Detta sker under hotet av att om en kommun inte helhetsmässigt blir effektiv och kan erbjuda en spets i sin roll kan näringsliv och medborgare flytta någon annanstans.

DEN VARIABLA POLITISKA STYRNINGEN, som fungerade i ett enkelt bondesamhälle, har alltså blivit en hämsko för modern kommunal verksamhet. I vår reflektion gav vi därför ett förslag att svenska kommuner skall stärka sitt verksamhetsideologiska ledarskap så att det får en stabiliserande inverkan på kommunal verksamhet. Den politiska styrningen får ske i dialog med den operativa ledningen och inte direkt i verksamheten. Samtidigt måste kommuner utveckla mer professionalism då det gäller att styra sitt operativa nätverk och återkoppla

signaler från sin ”marknad” (medborgare, företag, brukare, kunder etc.) om nyttopplevelsen av den kommunalt styrda verksamheten.

Den grundläggande kommunikationen kring struktur måste därför börja redan på det stadium då man väljer organisationsform och idag ser vi ett tilltagande antal nya organisationsformer som har som syfte att hjälpa organisationen till en mer effektiv position i värdenätverken.

Företaget Gant, innan det blev sålt, var en nästan rent virtuell organisation. Det bestod bara av en handfull personer och så gott som alla funktioner var utlagda på andra företag. Den enda kärnan i företaget var de funktioner som representerade design och varumärke. Därför kretsade all kommunikation kring dessa två begrepp och alla funktioner kunde snabbt bytas ut eller anpassas till dem.

Inom IKEA är motsvarande centrala funktionsbegrepp design och logistik och all struktur är uppbyggd kring dem och kommunikationen kring dem är transparent.

Utvecklingen mot en ekonomi baserad på värdenätverk leder alltså till ett ifrågasättande av traditionella funktioner och därmed öppnar det dörren för organisatoriska innovationer.

MED EN GIVEN ORGANISATIONSSTRUKTUR gäller det också att skapa effektiva former för att kommunicera helheten. Det centrala verktyget att göra det är intranätet, vilket dels har funktionen att underlätta transparensen och dels att underlätta navigeringen i kunskapsförmedlingen.

Den sistnämnda funktionen har jag redan behandlat ovan i processavsnittet och här skall jag behandla den förstnämnda. Skämttecknaren Tikkanen gjorde en teckning i Dagens Nyheter för många år sedan. Den beskriver en gubbe som ser lite sorgsen ut och han säger: ”Jag har all information, nu vill jag bara veta vad det är frågan om!”.

Ett intranät som designats för att bara förmedla information upplevs lätt av användarna som ogenomskin-

ligt. Man kan få informationen men har svårt att förstå dess sammanhang. Därför måste även intranätet designas för att förmedla helhetsbilder. Om organisationen är tillräckligt komplex kräver en sådan åtgärd en hög grad av professionalism i designen. Den viktigaste dimensionen är att förmedla bilden av hur organisationens samverkanstruktur ser ut. Det är viktigt att förmedla hur funktioner samverkar snarare än att beskriva dem i detalj.

En organisation i en nätverksmiljö måste själv framstå som ett nätverk där alla funktioner har en begriplig plats i nätverket och att helheten förmedlar en bild av att detta nätverk har en stor potential att utvecklas vidare. Annars kan det lätt bli så att helhetsbilden ger en känsla av att organisationen har ett stort antal strukturella restriktioner som leder till ett begränsat tänkande kring möjligheter att skapa värde. Strukturens möjlighetsskapande löfte är därför en viktig kvalitetsdimension i ett effektivt intranät.

Den andra sidan av struktur är den mentala, d.v.s. pratet i organisationen. Å ena sidan är det viktigt att pratet har en begriplig relation till det man faktiskt gör, men å andra sidan får inte pratet begränsas alltför mycket av vad man gör. Att det man gör har en stor inverkan på tankar och prat har vi redan konstaterat i avsnittet om processers kommunikation, men man måste skapa en konceptuell grund för att lyfta tanken över den omedelbara handlingshorisonten så att man lättare kan se alternativa möjligheter. Pratet är en funktion som man kan indela i vad man pratar om och hur man pratar om det. Det sistnämnda kommer jag att behandla nedan under rubriken ”Social interaktion”, det förstnämnda har med struktur att göra och därför tar jag upp det i detta avsnitt.

EN MYCKET GRUNDLÄGGANDE strukturell faktor är de koncept, idéer och centrala tankar som organisationen skall stå för. Denna faktor är ett kärt barn

och man kan se den ur olika synvinklar och därför har den många namn: Vision, mission, affärsidé, policy, värdegrund osv. Alla dessa varianter kan avses uttrycka olika aspekter av organisationens idé, men det finns en kärna i dem som kommuniceras. Den kärnan är den ideologiska positionering som organisationen önskar etablera och utveckla. För att undvika att förlora mig i olika schatteringar av detta koncept väljer jag här att beskriva denna kärna och jag väljer beteckningen ”verksamhetsidé”. Med detta uttryck menar jag alltså den sociala konstruktion (en uppfattning som har blivit tillräckligt spridd och accepterad av tillräckligt många) som organisationen lyckats etablera om sin position i värdenätverket.

Verksamhetsidé är ett fenomen som är föremål för modeväxlingar på managementmarknaden. Dessa moden drivs av den populärlitteratur som sprids på flygplatser, i bokklubbar och i näringslivstidningar. Från 1960-talet till slutet av 1980-talet var det populärt att försöka bli ”störst, bäst och vackrast”. Man ville bli ”Nummer 1”.

Vad händer med medarbetarna då ledningen kommunicerar att ”Vi skall bli Nummer 1”? Jo, de frågar sig: ”När vet vi att vi är Nummer 1”?

Detta är ingen lätt fråga att besvara, men det finns en person i organisationen som har svaret och det är chefen för siffrorna, economichefen. Den personen presenterar ett ekonomiskt nyckeltal som svar på frågan och det gör att företagets fokus blir att söka efter en viss räntabilitet på dess kapital.

Med det för ögonen kan man upptäcka många, till synes, intressanta affärstillfällen och man blir benägen att gå in på verksamhetsområden som man inte varit i tidigare. Beslutet att göra så blir alltså mer färgat av den egna önskan att bli ”Nummer 1” snarare än att man baserar det på en god bedömning av den egna kärnkompetensen.

Det som hände var också att företag började diversifiera sig och sysslade med sådant man inte hade kompetens

för. Man var alltså alltför lösliga i sina idéer och alltför vidlyftiga i att pröva olika sorters kommersiella experiment.

DETTA FICK EN ÄNDRING på 1990-talet och då blev istället modet det motsatta och företag började dra ned fokuset till att bli mycket smalt. Man talade om begrepp som "kärnaffär", "stick-to-your-knitning" osv. Det ledde till att man började avveckla verksamheter och slänga ut folk. Outsourcing blev på modet. Vissa verksamheter blev mer effektiva på det sättet, men många blev också svagare. Man tenderar att "slänga ut barnet med badvattnet".

Resultatet har blivit att många verksamheter är så tunna nu att de blivit "anorektiska". Dessa företag är alltså alltför snäva i sina aktiviteter medan de är bedövande fokuserande i sina idéer.

VARFÖR STYR MODET så hårt utformningen av verksamhetsidéer? Ja, det är en svår fråga och svaret finns nog i frågans komplexitet. Att definiera och kommunicera en bra och uthållig verksamhetsidé är nog en av de svåraste ledningsuppgifterna och då tenderar man att bli mottaglig för alla sorters råd, även moden. För att bättre förstå grundbulten för en väl kommunicerad verksamhetsidé kan man använda det kaosteoretiska perspektivet som jag presenterade ovan.

Det bygger på att organisationen skall kommunicera stabila koncept och stimulera till variabilitet i aktiviteter. Folk skall alltså tänka lika, men tycka olika och göra olika saker. Därför skall verksamhetsidéer kommunicera stabila sociala konstruktioner och utmana medarbetarnas prestationer. Om man ser verksamhetsidéer ur det perspektivet kommer

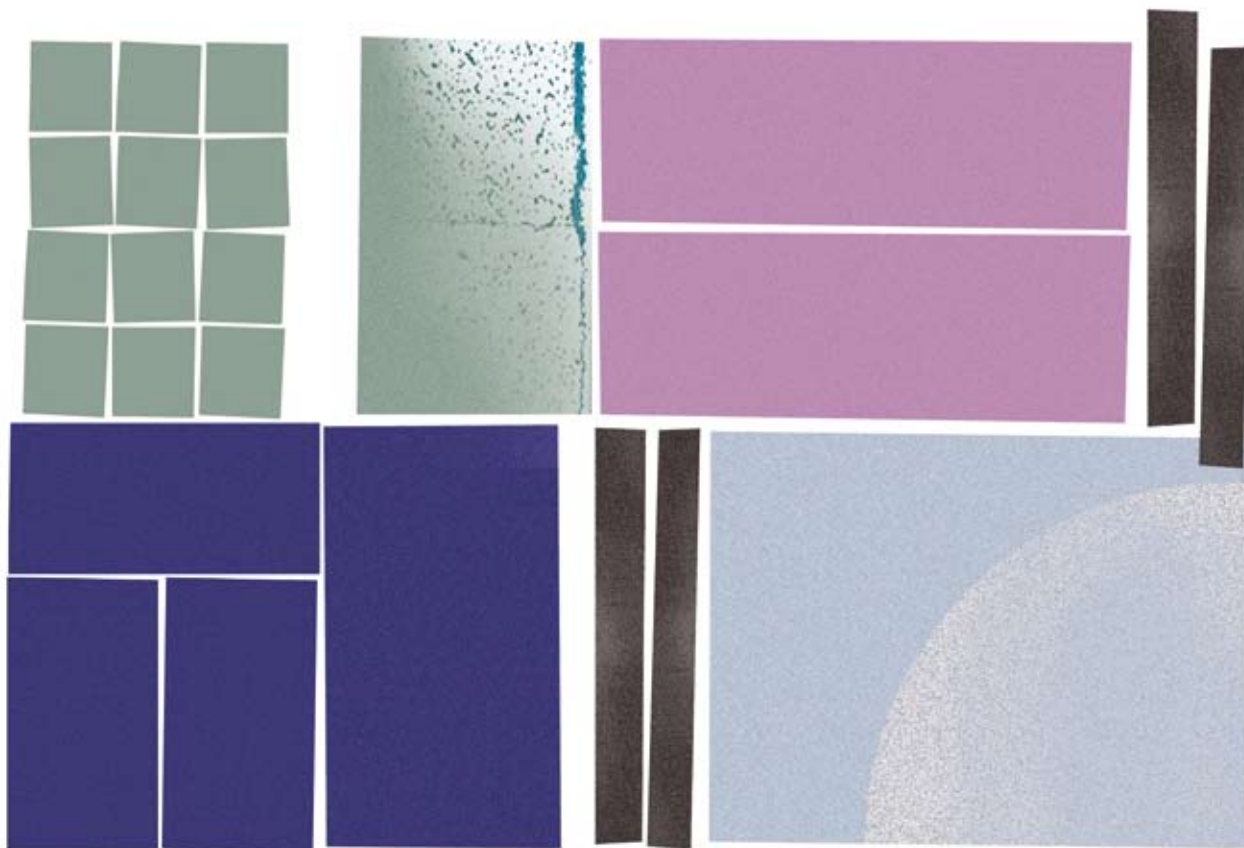
man fram till slutsatsen att en lämplig utformning av en verksamhetsidé är en "rolldefinition". En roll är en funktion som byggs utifrån den verkan man skall ha i omvärldens ögon. Det är alltså ett sätt att beskriva sig själv utifrån andras uppfattningar. Därmed blir man benägen att ställa sig de viktiga frågorna som styr positioneringen i värdenätverket:

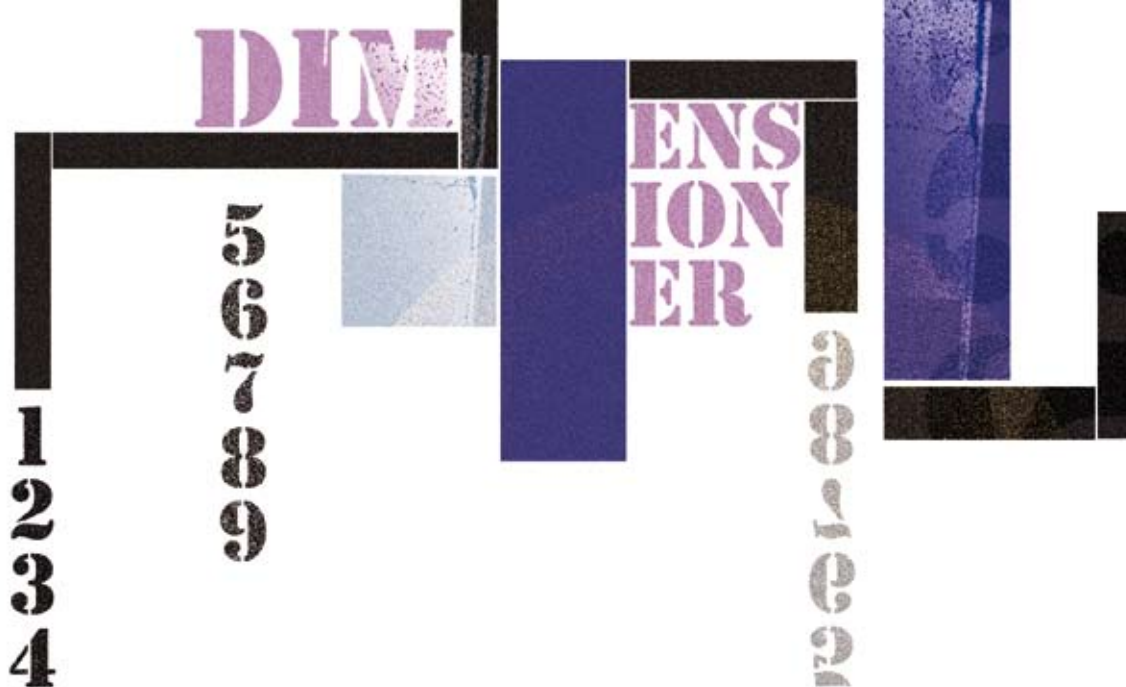
Vilken position i värdenätverket är den mest lämpliga för oss?

Vad kan vi göra för att bli valda till den positionen?

Hur kan vi agera för att utveckla positionen?

DEN IDEALISKA VERKSAMHETSIDÉN, uttryckt som en roll bör baseras på en stabil social konstruktion och samtidigt ge stimulans till aktivitetsvariabiliteten.





Allt fler företag börjar också utveckla sådana idéer. Vissa exempel är riktigt gamla vid det här laget.

Walt Disney, startade sin verksamhet i början av 1930-talet därför att han såg hur depressionen i det amerikanska samhället började orsaka splittring i familjerna. Hans idé var därför att erbjuda situationer där föräldrar och barn kunde ha roligt tillsammans för att det i sin tur skulle stärka familjebanden och minska risken för familjesplittring.

Denna idé har varit robust under åren och den finns fortfarande kvar som en grundbult i Disneys organisation. Ett annat exempel är den idé som styr IKANO. Det är den organisatoriska samlings av verksamheter drivna av Ingvar Kamprad, inklusive IKEA. I den organisationen finns en samlade idé som kan uttryckas som "Vi skall spara pengar tillsammans med våra kunder". Den idén finns alltså närvarande i alla de verksamheter som drivs inom gruppen och den vägleder alla aktiviteter utan att få en begränsande effekt.

I DESSA BÅDA EXEMPEL kan man lätt se att de är baserade på stabila sociala konstruktioner. I Disneys fall är den konstruktionen "Familj" och i IKANOs fall är det "spara pengar". Båda dessa sociala konstruktioner är stabila, de kommer aldrig att bli omoderna. Därmed får de den effekten att drivkraft

ten består hela tiden och de gör resan till målet. En bra rolldefinition leder ingenstans, den leder bara vidare i en oändlig resa. Förutom att bestå av en stabil kärna av sociala konstruktioner måste också idén kunna relateras till alla slags aktiviteter. Även denna kvalitet kan man se i de exempel jag nämnt här.

I IKANO och i Disney finns det inga aktiviteter, befintliga eller möjliga, som inte går att relatera till den centrala uppgiften. Allt och alla har anledning att känna sig träffade i det de gör och reflektera över hur de skulle kunna göra för att förbättra prestationen. Därmed blir också verksamheter som drivs av rollbaserade verksamhetsidéer mer innovativa, vad gäller gradvisa innovationer inom ramen för befintlig verksamhet (s.k. inkrementella innovationer).

Man får också lättare att se vilka andra verksamheter man kan expandera till eftersom man blir bättre på att bedöma hur väl den egna idén och kärnkompetensen kan göra sig gällande i dessa nya sammanhang.

Det var ingen tillfällighet att IKANO gick in i bankbranschen. Att erbjuda sig "spara pengar tillsammans med kunden" var ett tacksamt budskap att presentera för bankkunder som var trötta på sina bankers avgifter och dåliga insättningsvillkor.

I utvecklingen av en effektiv, rollbaserad verksamhetsidé ingår

kommunikativa moment som kräver professionalism:

AKTIVITETSBRÖDDET. En roll måste kunna ha inverkan på alla sorters aktiviteter, även kringaktiviteter, såsom sponsring. Hur många seglingstävlingar eller golfturnéer sponsras p.g.a. organisationens verksamhetsroll och hur stor del av sådana aktiviteter drivs av företagsledningens personliga intressen?

MULTIPEL SPRIDNING. En roll måste spridas på olika sätt likaväl som man använder "kalla" medier, såsom trycksaker, måste förmedlingen ske via "varma".

Ett av de viktigaste medierna är det "småprat" som pågår i organisationen. En verksamhetsidé som inte fungerar som en motor för det vardagliga pratet i organisationen har inte nått den kvalitetsnivå man skall ställa på en rolldefinition. Likaså måste idén kunna spridas genom alla sorters externa medier för att skapa realistiska förväntningar om organisationens prestationslöfte.

En viktig spridningsform är den pedagogiska och den kretsar mycket kring den egna ledningens förmåga att personifiera företagets idé.

En verksamhetsroll kräver alltså av ledningar att de lever som man lär och minsta svaghet i den pedagogiken kan bli förödande för verksamhetens positionering i värdenätverket.

SOCIAL INTERAKTION

Den tredje dimensionen för att utveckla organisationens kommunikativa egenskaper är social interaktion.

Det är ett viktigt område eftersom perspektiv och kunskap modelleras i interaktionen mellan människor. Om den skapelseprocessen inte fungerar effektivt kommer organisationen successivt att förlora sin förmåga att se möjligheter.

ALLA ORGANISATIONER BEFINNER SIG I en kulturell inramning. Den innebär att vissa sociala konstruktioner, som förmedlas via denna inramande kultur, kan verka för en yttre effektivitet, medan andra verkar i motsatt riktning.

Den inverkan som den inramande kulturen har är i regel mycket stark och sker på det institutionella planet. När en social konstruktion blivit så starkt förankrad i folks medvetande blir den en institution. Med det uttrycket menas en social konstruktion som helt och hållet tas för given och den ifrågasätts därför inte i första taget.

Om man vill bli starkt positionerad i värdenätverket måste man därför förstå vilka institutioner man inte får bryta mot, vilka man kan bryta mot och vilka man bör bryta mot – om man skall göra en skillnad. Detta är givetvis en problematik som är nära sammankopplad med den idé som företaget företräder.

Ett svenskt företag som hade en modell av Volvo som standardiserad tjänstebil i Sverige, etablerade sig på den italienska marknaden. Företaget hade en verksamhetsidé som handlade om "måttfullhet och effektivitet". I Sverige fanns det en allmän uppfattning att denna idé stämde överens med valet av Volvo som tjänstebil. I Italien däremot förknippades Volvo med "lyx" och därför kunde företaget inte välja Volvo som tjänstebil för sina italienska medarbetare utan istället ett italienskt bilmärke som bättre stämde med den italienska uppfattningen om "måttfullhet".

DET SOM ÄR DEN BESVÄRLIGA FRÅGAN är ju givetvis att avgöra när man bör bryta de invanda institutionerna och när man inte bör göra det. När Toyota skulle etablera produktion i Amerika valde man att lägga produktionen i Mexiko, vilket av flera bedömare ansågs förkastligt, eftersom man inte skulle få mexikanska bilarbetare att jobba efter företagets Kaizenfilosofi. Idag är denna anläggning minst lika effektiv som alla andra. Man kan alltså lyckas med att genomdriva ett koncept som ytligt kan förefalla främmande just därför man erbjuder något som tillräckligt många människor finner intressant och nytänkande.

IKEA har många människor som köar för att få jobba på deras varuhus i Ryssland för att man erbjuder en miljö som skiljer sig mycket från det traditionella sättet att driva ryska företag. Den springande punkten är alltså att förstå vad människor skulle uppfatta som ett välkommet avbrott i det traditionella tänkesättet.

VÄRLDEN ÄR OCKSÅ FULL AV EXEMPEL på motsatsen. När företaget Toys-R-Us skulle etablera sig i Sverige förstod man inte hur det institutionaliserade spelet på kollisionkurs mot fackföreningar skulle bli förödande mot den egna trovärdigheten. När McDonalds, som ju har ett mycket standardiserat sätt att agera på olika marknader, etablerar sig i olika länder måste man i vissa fall göra lokala anpassningar för att bättre passa in. I Finland kräver marknaden ett rågbröd, medan det inte alls är en lika stark institution i Sverige.

Man kan därför konstatera att informatörer har en viktig uppgift att bidra till att göra bedömningar hur mycket en organisation skall anpassa sig till rådande förhållanden och hur mycket man skall sticka ut och skapa nya sociala konstruktioner. Det handlar om att listigt bedöma vilka krig man skall involvera sig i och vilka man skall undvika.

DET FINNS OCKSÅ OLIKA TRADITIONER inom management i olika länder. I anglo-

saxiska länder är det vanligt att medarbetare blir instängda i mycket väl instruerande arbetsbeskrivningar.

En svensk man som var på resa i USA växlade vid flera tillfällen in svenska kronor på amerikanska banker och fann att i ungefär 10 % av fallen misstog kassören svenska kronor för att vara schweiziska franc. Vid ett tillfälle kallade han på chefen för banken och upplyste honom om deras misstag och frågade lite spydigt:

"Don't you train your staff to think?"

Chefen svarade då: "They are not supposed to think!"

I en organisation där människor bara agerar efter arbetsbeskrivningar kan resultatet bli att man förlorar kontakt med verkligheten.

ETT MOTSATT PROBLEM finns i många svenska företag.

Sociologen Geert Hofstede har undersökt beslutsfattarstilar i olika länder och funnit att svenska beslutsfattare har en märklig kombination av två stilar. Den ena är extrem individualism och den andra är extremt kollektivt beslutsfattande. Resultatet av dessa två egenskaper blir naturligtvis mycket långdragna beslutsprocesser som kan ge oförutsedda resultat.

Ibland ger det grogrund för kreativa lösningar, men oftast blir resultatet långa diskussioner och märkliga beslut. En informatör som vill ta sig an det kontextuella ledarskapet måste finna vägar att utveckla organisationens beslutskultur så att man minimerar negativa verkningar av sådana beslutsstilmönster.

Formering av perspektiv och kunskap

En organisation som vill underhålla sin position i värdenätverket måste vara effektiv i sitt sätt att underhålla sina perspektiv och sin kunskap. Detta är ett mycket viktigt ansvarsområde för den informatör som vill agera kontextuell ledare.



DET FÖRSTA PROBLEMET ÄR att se till att bygga en generell effektivitet i företagets möteskultur. När människor träffas i möten uppstår lätt ritualiseringar i sättet att driva möten. Sådana ritualiseringar underhålls av människors benägenhet att kategorisera varandra i sociala stereotyper. Man tar lätt för givet att vissa befattningar företräds av vissa typer av personer. Man "vet" hur säljare är, hur ekonomichefer är, hur produktionstekniker är osv.

Vissa stereotyper lär vi oss redan som barn och de sitter därför väldigt fast i våra sinnen. Det ger tyvärr vissa oönskade effekter såsom att män får tolkningsföreträde framför kvinnor.

Många av dessa egenskaper kan också samverka med vår benägenhet att värdera ord och när företag utvecklar värdeladdade ord kan de användas i det sociala spel som baseras på de stereotyper som företaget tillåter härja fritt på mötena. Sådana ord är ofta genererade med benäget bistånd av informationsfunktionen och de är ofta generellt värdeladdade.

Därför kan ord som var menade att underlätta utvecklingen av den yttre effektiviteten ofta få motsatt verkan. Om en äldre man i en diskussion om en ny produkt säger ordet "kvalitets-säkring" kan det ge upphov till en känsla av hopplöshet och därmed lägga sordin på utvecklingsviljan.

Många så kallade "värdegrunder" har tyvärr denna effekt, speciellt om de ord man använder är allmänt hållna och inte har en bra grund i en hållbar verksamhetsidé. Sådana värdeladdade ord kan driva omkring i företagets möteskultur och orsaka en mängd oförutsedda effekter, vilka i regel innebär mer konservering av perspektiv än utveckling.

DET ANDRA PROBLEMET vad gäller formering av perspektiv och kunskap är hur man hanterar de dedikerade processerna för att utveckla kunskap.

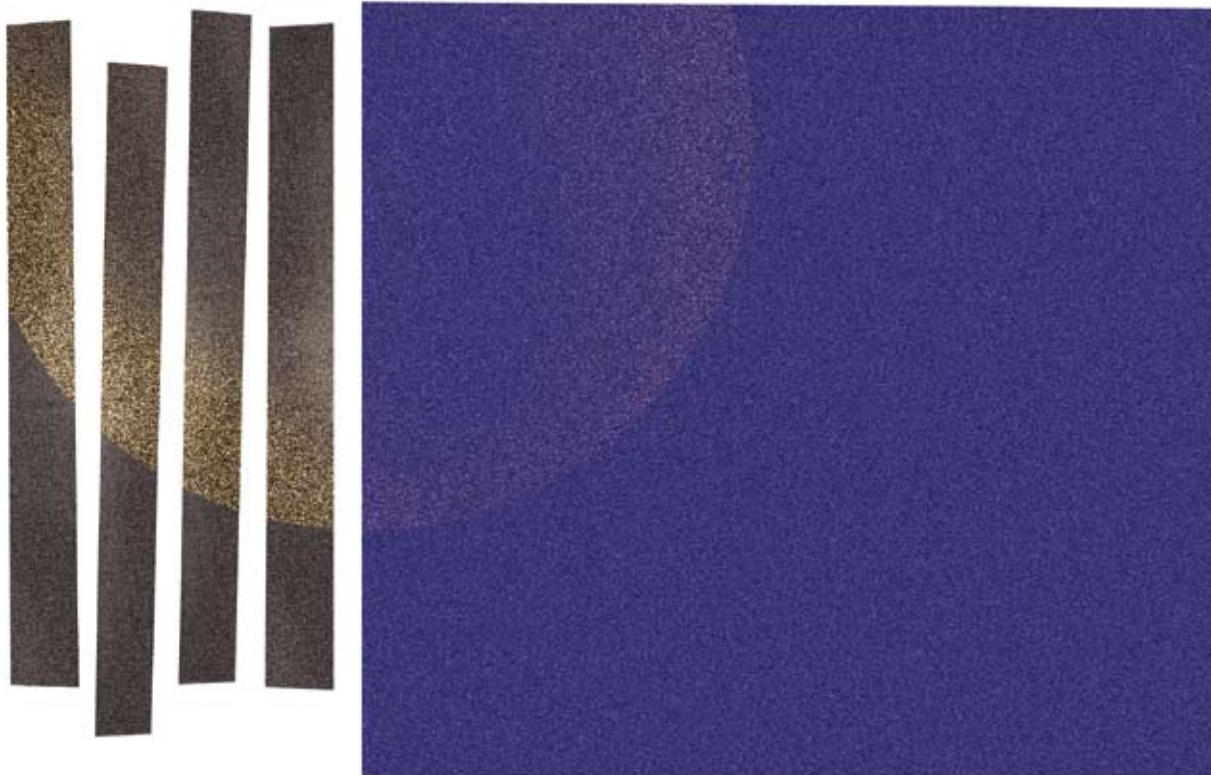
Skillnaden mellan dialog och debatt är det mest grundläggande problemet. Debatt handlar om att man har en samtalskultur som bygger på en på förhand given tävling om att

vinna samtalet. Spelet kommer därför att domineras av en strävan om att "ha rätt".

Om man tillåter en debattkultur att växa sig stark leder det till att man successivt utarmar organisationens kunskapsbas. Debatt är nämligen ett mycket effektivt instrument för avlärnin.

När man praktiserar debatt skär man successivt bort de perspektiv som man anser, på en eller annan grund, vara "fel" och kvar får man det som anses vara "rätt". Man minskar därför successivt basen för olika perspektiv och samtidigt konserverar man uppfattningen om vad som är "rätt". Då ökar risken för att det som anses vara "rätt" blir alltmer fel i ett yttre perspektiv. Då uppstår läget "vad rätt du tänkt fast det var fel". Debatt är en bedräglig samtalsform för att den kan kännas så rätt.

Den kan ge intryck av att organisationen är vital, "på hugget" och på andra sätt dynamisk. Dialog däremot kan kännas som lite mesig och mindre effektiv.



ÄVEN OM DIALOG är mer effektiv än debatt, generellt sett, finns det fallgror med dialog om man inte utvecklar den effektivt. Många förknippar dialog med ”mycket snack men lite verkstad”. Det finns också en grund för denna farhåga. Många dialoger drivs med syfte att folk skall få ”prata av sig”, ”komma till tals”, ”få uttrycka sin mening”, ”få lyssna till vad andra säger” osv. Det är ju givetvis inget fel med det, men när denna ”mjuka” syn på dialog får dominera helt och hållet uppstår lätt läget att man använder sig av dialoginstrumentet för att helt och hållet distansera sig från verksamheten.

Resultatet blir att man pratar om saker som inte blir verklighet och därför börjar man frikoppla prat och verklighet på ett sätt som inte bidrar till ökad effektivitet utan istället skapar föreställningar som inte leder någon vart eller i värsta fall leder fel.

För att en dialogprocess skall bidra till yttre effektivitet måste den utformas på ett professionellt sätt. Dels handlar det om urvalet av deltagare,

dels om själva processens utformning och dels om hanteringen av resultatet.

OM MAN HAR ETT SYFTE med dialogen att ”alla skall få komma till tals” leder det lätt till att man inbjuder till möten om frågor som har liten koppling till verksamheten. Därför är det viktigt att frågan som dialogen berör har en tydlig relation till verksamheten och dess idé.

Urvalet av deltagare i en dialogprocess skall, för det första, ske efter principen att de alla skall vara överens om frågans betydelse. Om inte denna konsensus finns skall man vänta med dialogen tills frågan har blivit betydelsefull. Då finns det andra saker man bör göra först, till exempel samla in omvärldsinformation som stärker uppfattningen om frågans dignitet (se i avsnittet om omvärld på nästa sida).

Har frågan fått denna dignitet är det andra urvalskriteriet för deltagande att de alla bör representera så många olika verksamhetsperspektiv som möjligt. Detta kan förklaras av det kaosteoretiska rekvisitet att

deltagarna skall tänka lika men tycka olika. Det tredje urvalskriteriet är att endast deltagare som själva blir berörda av frågan i sitt dagliga arbete bör delta i dialogen. Utan en sådan motivation inför frågan kan annars deltagandet bli på en armlängds avstånd och det leder inte till dynamik i dialogen.

SJÄLVA DIALOGPROCESSEN är inte en allmänt kravlös diskussion över en kopp kaffe, utan en konstruktionsprocess som har det uttalade syftet att producera ny kunskap eller nya perspektiv. Det handlar alltså om en skapelseprocess och skall därför också utformas som en sådan.

För det första innebär detta att kommunikationen kring processens relation till organisationens verksamhetsidé skall vara tydlig så att alla deltagare förstår vad det är man skall producera och varför.

För det andra innebär det att processen måste designas så att man kan genomföra en total inventering av all den kunskap och alla de perspek-

tiv man kan använda som näring för diskussionen. Detta kräver noggranna förberedelser och att informationsresurser kopplas till diskussionen.

För det tredje måste man leda dialogprocessen på ett professionellt sätt, vilket ofta kräver att den leds av en person som är utbildad och tränad för att driva sådana processer.

RESULTATET AV EN DIALOGPROCESS, som alltså måste vara kopplat till något som organisationen har för avsikt att pröva i verkligheten, måste också konfronteras med verklighet så snart som det är möjligt. När detta ”snart” är beror givetvis på omständigheterna.

Vissa frågor gäller sådana saker som är direkt aktuella i tiden och de måste givetvis testas i verkligheten snabbt. Minsta lilla försening kan orsaka stora förluster i form av kunskapsluckor.

Inte minst gäller det sådan kunskap som företaget avser att använda för kunskapsutbyte i sådana kunskapsnätverk som jag berörde ovan. Värdet av kunskap är ofta snabbt avtagande.

Ibland kan det vara direkt skadligt att vänta för länge eftersom det då också kan bidra till att man tror att man vet tillräckligt och därför inte är lika alert på att ta in ny kunskap. Det är när man tror att man vet allt som man ligger sämst till! Vissa perspektiv kan emellertid ha lång hållbarhet.

När Shell i slutet på 1960-talet producerade scenarier om en tänkbar oljekris hade man nytta av den kunskapen först 1973, då oljekrisen kom. Då var Shell beredd och den kunskap man hade var fortfarande minst lika värdefull som den varit sex år tidigare.



1 2 3 4

OMVÄRLDSRELATION

Den organisation som bara ägnar sig åt att spana på sin omvärld genom den vardagliga spaning som medarbetare utför i sitt ordinarie arbete kan förvisso bli bra på att se möjligheter inom ramen för befintlig verksamhet, men man blir inte effektiv i att förstå det som sedan kommer i form av överraskningar. Det vanligaste problemet är inte att man inte ser vad som pågår utan att man inte förstår det. Det är som Paul Simon har skrivit i en av sina sånger:

“When something goes wrong
I’m the first to admit it, but
the last one to know.”

DÄRFÖR HJÄLPER DET FÖGA att man samlar in stora mängder av information utan man måste också ha en vilja att bli påverkad av omvärlden. Finns inte den viljan blir inte informationen omvandlad till kunskap. Snarare är det så att man kan invaggas i en trygg föreställning om att man inte påverkas av omvärlden för att den egna positionen är säker.

På Titanic reagerade man inte för att isbergen fanns runt omkring för man var ju på ett osänkbart skepp. Likadant är det med många organisationer där man ser potentiella hot i omvärlden men har svårt att ta dem till sig.

Därför har det kontextuella ledarskapet uppgiften att få organisationen att förstå vad som händer i omvärlden utanför medarbetarnas ordinarie synfält och få dem att förstå hur de kan agera för att vända det potentiella hotet till en möjlighet. För det är ju så att inga hot inte har inneboende möjligheter och inga möjligheter saknar moment av hot. Hur man uppfattar verkligheten är alltså mer betydelsefullt än att man uppfattar den.

FÖR ATT FÖRSTÅ hur man bör öppna sig för omvärldens påverkan måste man veta något om sig själv. Det är därför viktigt att rensa den egna uppfattningen från myter och missupp-

fattningar. Den farligaste myten är den om den egna osårbarheten. Den informationsfunktion som ägnar sig åt att producera interna myter om den egna storheten (hovmästarrollen jag beskrev ovan) gör därför den egna organisationen en björntjänst.

En nästan lika farlig myt är den motsatta; att organisationen är känslig för allt som sker. En sådan myt kan leda till att medarbetarna blir överreaktiva för att de blir uppskrämda för minsta lilla omvärldshändelse eller passiviserade för att de ”ger upp”.

Det kontextuella ledarskapet har därför en uppgift att utveckla medarbetarnas förmåga att bedöma vad man bör ta till sig i omvärlden och tillhandahålla stöd i dessa processer.

EN OMVÄRLDSBEVAKNING BÖR UTFORMAS som en proaktiv funktion. Den studerar samband i omvärlden och drar slutsatser om hur olika omvärldshändelser kan påverka varandra i långa förlopp. Dels handlar det om att från början välja sådana samband som rimligen har inverkan på den egna verksamheten, dels handlar det om att kunna bilda scenarier om hur sambanden kan komma att utvecklas.

Ofta gör man det misstaget att man drar slutsatsen att ett visst samband inte kommer att påverka företaget för att det inte har gjort det förut.

En sådan situation upplever vi just i den skrivande stunden. Finanskrisen börjar sprida sig runt om i världen. Den primära generatoren var den amerikanska bolånekrisen. Eftersom få upplevt att bolånesituationen i USA har påverkat dem så är det svårt att tänka tanken att den kanske kommer att göra det. Själva sambanden mellan den höga skuldsättningen och den frisläppta nyliberala verksamheten i investmentsbankerna är inte svåra att förstå i sig själva, men hur man själv kommer att påverkas är svårare att få grepp om.

Därför är det svårt att sja (speciellt om framtiden, som Mark Twain sa) och ambitionen för en omvärldsbevakning bör ligga på nivån att göra organisationen beredd på de samband

som är tämligen konkreta. De samband som är helt nya kommer alltid att överraska och i den delen gäller det som Hans Werthén sa en gång:

”Det viktigaste är kanske inte att förutsäga att det kommer att regna i morgon, utan att ha ett paraply om det plötsligt skulle göra det.”

DET FINNS ALLTSÅ EN BEREDSKAP man kan bygga in i organisationen utan att man vet exakt vad man förbereder sig på. Sådan förberedelse bygger på att man väl kommunicerar perspektiv om förändring och logiken för förändring. Då lär man sig att se mönster och det leder till att man blir bättre på att skapa egna möjligheter ur dessa mönster. Eller som Louis Pasteur sa:

”Turen gynnar den förberedde.”

SÅDAN FÖRBEREDELSE ÄR det kontextuella ledarskapets uppgift att bidra till genom att bygga kommunikativ förmåga i alla de fyra verksamhetsdimensioner jag behandlar här. Rätt hanterat ger det ett generellt möjlighetsseende som skapar en beredskap för att ta tillvara chanser när de uppstår. Det stimulerar medarbetare till att bättre förstå händelseförlopp i omvärlden och deras relation till organisationens värdeskapande förmåga. I den mer specifika rollen som omvärldsspanare måste dock det kontextuella ledarskapet ha mandat att utmana de interna ”sanningarna” på allvar.

Den roll som man då intar liknar den som narren hade i det medeltida kungadömet. Narren satt vid kungens tron och hade mandat att viska i kungens öra det kungen inte ville höra, men behövde förstå. Ingen annan hade detta mandat för kungen visste att, även om narren faktiskt manipulerade honom, så ville narren honom väl. Han litade på narrens intelligens så därför lät han sig påverkas. En effektiv omvärldsbevakning måste ha liknande mandat. Detta

mandat sträcker sig långt bortom rutinmässiga pressurklipp och databassökningar.

FÖR ATT KUNNA AGERA "NARR" i organisationen måste informatören först utveckla de interna relationerna. Det räcker inte med att förstå vilken information som medarbetare skulle behöva utan den viktigaste insikten är vilken information de kan tänkas agera progressivt på. Därför handlar inte rollen som "narr" om att samla in den perfekta informationen utan den perfekta stimulansen för att få igång aktivitet.

Perfekt information har ofta i sådana här sammanhang en kontraproduktiv effekt för att den ökar risken för att mottagaren skall avvisa informationen. Därför måste informatören förstå den situation som medarbetarna befinner sig i och hur de resonerar.

Förstår man det kan man förstå vilken information som skall kunna fungera bäst som gnista för att tända hoppets låga i andras ögon. En konsekvens av denna problematik är att informatören som omvärldsbevakare i regel måste ägna mer tid åt att spana inåt än utåt.

FÖR ATT KUNNA FÖRSE ORGANISATIONEN med rätt stimuli i rätt ögonblick måste spaningsaktiviteterna vara kontinuerliga och systematiserade. Det finns en metod som kallas för "underrättelsecykel" som man bör använda sig av och anpassa till det egna spaningsbehovet.

En sådan spaningscykel startar med att man identifierar vilket samband i omvärlden man behöver förstå. Därefter bildar man hypoteser om vilka samband som kan finnas. Sedan söker man information som stödjer och/eller förkastar hypoteserna. Slutligen lägger man ihop alla indikationer man funnit i mönster, vilka förmedlas ut till medarbetare.

Detta handlar alltså mer om en meningsskapande process än att bara förmedla information.

DEN ANDRA SIDAN av omvärldskommunikationen handlar om hur organisationen bestämmer sig för att påverka omvärlden. Jag har tidigare påstått att det i nätverksmiljöer blir svårt att hålla på hemligheter. Därför är grundregeln för omvärldspåverkan att man måste försöka skapa hög grad av transparens. En sådan grundläggande strategi skapar ett förtroende i omvärlden för organisationens intentioner och det i sin tur skapar en plattform för påverkan. Därför bör de flesta av omvärldspåverkande aktiviteter ske relativt öppet och det man utvecklar är snarare ett sätt att interagera med andra i nätverken så att man får en kritisk massa som driver en fråga i en viss riktning. Man påverkar alltså varandra genom att man övar upp andra i nätverket att se möjligheter de inte själva sett.

Negativ manipulation får lätt kontraproduktiva konsekvenser genom

att man tenderar att mer stimulera de motprocesser man inte vill ha och inte förmår att stödja de processer man vill gynna.

För några år sedan fanns det ett begrepp som kallades för informationskrigföring. Tanken var att stater skulle kriga mot varandra genom att manipulera information. Vissa försök gjordes i den riktningen, men resultaten har bara blivit att man ställt till det mer för sig än läget var innan.

Informations-spridning går inte att kontrollera i dagens nätverks-samhälle och därför faller tanken på informationskrigföring på sin egen orimlighet.

Det finns ett kinesiskt talesätt som lyder "Den som försöker lura alla, lurar sig själv" och det är giltigt då det gäller manipulerande omvärldsoperationer. Med det menar jag inte att man inte skall vara just manipulativ i någon mening.



1114

En omvärldspåverkande åtgärd bör ha ett manipulativt inslag, men det måste ha en konstruktiv grund. Dels innebär det att man måste basera åtgärden på en sann vilja att förändra omvärlden och dels att kunna vara med och ta konsekvenserna ifall man gör det.

Man bör alltså redan se de utmaningar som den egna organisationen ställs inför då man aktivt försöker förändra omvärlden. Att bara ha synsättet att förändra en situation för att kortsiktigt dra fördel av den slår oftast tillbaka på organisationen i en nätverksmiljö. Att förlora ansiktet i en sådan miljö kan ta lång tid att reparera.

ÅTGÄRDER FÖR ATT FÖRÄNDRA omvärld liknar mycket det agerande som entreprenörer uppvisar. Det finns en definition (bland många) av entreprenörskap som lyder: "Entreprenörskap är att skapa värde med hjälp

av resurser man inte själv direkt förfogar över".

Detta är mycket likt effektiv lobbyingsstrategi. Grunden för verksamheten är att vilja skapa värde, och värde i ett nätverk är hur mycket man hjälper andra skapa värde så att hela nätverket blir mer värdeskapande.

Man kan därför se denna roll som en förlängning av det kontextuella ledarskapet till att ta en ledande roll i hela det nätverk man befinner sig i och få det att agera på ett sätt som gagnar helheten. Då uppstår inte en diskrepans mellan allmännyttan och egennyttan utan de smälter samman.

Det bör vara det strategiska målet för en effektiv lobbyingsverksamhet.

Sammanfattning

De fyra verksamhetsdimensioner som jag nu har gått igenom är inte varandra uteslutande. När en informatör

agerar som kontextuell ledare måste man kunna agera i alla fyra dimensionerna. I vissa fall kommer någon dimension att ta överhanden medan i andra fall blir en annan dimension dominerande.

Man måste därför vara flexibel i sitt ledarskap och anpassa mixen av verksamhetsdimensioner efter situationen. Ett kontextuellt ledarskap blir därför, precis som allt annat ledarskap, att föra in den övergripande visionen i situationen.

Skillnaden mellan det ideologiska ledarskapet och det kontextuella ligger i att det förra fokuseras på den direkta prestationen, medan det senare fokuseras på prestationens sammanhang. För att klara den uppgiften måste informatören kunna inta några olika roller i sitt ledarskap.

Dessa roller råkar också ha blivit fyra till antalet.



LEDNINGSROLLER

Informatörens fyra ledningsroller

Efter att jag nu behandlat de fyra verksamhetsdimensionerna avslutas denna slutrapport med att behandla de fyra rollerna som en informatör kan inta i egenskapen av kontextuell ledare. Liksom dimensionerna är inte heller dessa varandra uteslutande utan en kontextuell ledare måste kunna inta alla rollerna i olika grad i olika situationer. Det är inte rimligt att alla rollerna skall rymmas i en enda person utan snarare bör man se det så att den kontextuella ledaren skall kunna effektuera alla fyra rollerna genom den enhet man leder. Rollerna skall alltså finnas representerade i enheten/funktionen för I&K.

Systembyggaren

Som det säkert har framgått av min beskrivning ovan kräver utvecklingen av processer ett engagemang från den kontextuella ledningens sida. Det innebär att man måste kunna ta initiativ i alla de frågor som gäller processutveckling. Man är alltså inte en passiv remissinstans utan måste se till att man får vara med tidigt i processutvecklingen.

Systembyggaren måste kunna se på vad sätt processer kommunicerar beroende på hur de är organiserade. I den kompetensen ligger alla de aspekter jag berört ovan; hur kunskap förmedlas, hur referensramar byggs upp, hur samverkan sker mellan processer osv.

Man kan inte bli en bra processbyggare om man inte har grundläggande kunskaper i processdesign. Man måste förstå hur olika typer av processer fungerar i ett helhetsperspektiv och vilka möjligheter det finns att förändra och effektivisera processer.

Den andra sidan av systembyggandet kopplar jag till det jag beskrivit ovan om utveckling av transparens och helhetstänkande i strukturer.

Även här krävs att systembyggaren förstår vad struktur är och hur den inverkar på meningsskapandet.



44

Exemplet från ABB i denna reflektionsserie (3/06) beskriver en systembyggarroll i dessa båda dimensioner. Dels var det en strukturell installation genom etableringen av en enhet som kallades "Communication Center", dels var det en processinstallation på det sätt informatörer integrerades i alla led i processmiljön.

Genom att på detta sätt få en naturlig strukturell förankring i kombination med en effektiv processförankring kunde man bidra med en ökad kommunikationsförmåga. I detta fall handlade kvalitetshöjningen om att man ökade förmågan att kommunicera affärsperspektiv i processerna.

ROLLEN SOM SYSTEMBYGGARE är i regel långsiktig och blir framträdande i organisationer med kontinuerliga processer. Men även i fall då processerna är till synes fragmenterade kan denna roll vara speciellt viktig, eftersom det då kanske är få som bryr sig om helheten i strukturen.

När det dominerande perspektivet är att optimera varje process för sig kan det leda till att helheten blir lidande. I det fall då detta leder till en tydlig suboptimering av slutresultatet är detta kanske inte en så besvärlig fråga att lyfta.

Värre är det i sådana fall då processerna ger ett gott samfält resultat, men den sammanlagda kommunikationen skapar en negativ situation. Så kan det vara då marknadsförings- och säljprocesser är dåligt koordinerade. Det sammanlagda försäljningsresultatet av sådana aktiviteter kanske är gott men på grund av deras bristfälliga koordinering stjäl de onödigtvis tid från kunderna, vilket de reagerar negativt på. Sådant kan på lång sikt bygga upp negativa relationer, vilket kan bli svårt att hantera om man inte ser upp i tid.

Systembyggaren måste därför anlägga ett bredare perspektiv på organisationens systemdesign än vad andra har anledning att göra. Det är just den kompletteringen som gör den kontextuella ledaren värdefull i designen av system.

Medlaren

Den traditionella rollen för informatörer är att agera förmedlare av budskap. I så måtto är det en utförrarroll och informatören har inte mycket påverkan på själva budskapet utan det är givet. Då man utvecklar informatörsrollen till en kontextuell ledningsfunktion fungerar inte längre detta traditionella sätt att se på informatörens insats.

I stället för att förmedla budskap blir rollen att skapa mening i samverkan med många parter. Man går då in som en medlare mellan olika ståndpunkter som flera parter kan ha och driver en gemensam förändring av dessa ståndpunkter så att man når dithän att de alla kan enas kring en gemensam uppfattning. I grunden är detta en förhandlarroll; man bygger insikt om parternas ståndpunkter och drivkrafter, ser möjlighetsutrymme och påverkar samtalet i den riktning man kan se möjliga lösningar.

DEN VANLIGASTE SITUATIONEN för utövan- det av denna roll är då organisationen planerar förändringar. Då är det ofta viktigt att långt i förväg börja analysera hur olika parter kan se på den förändring man vill åstadkomma och börja lägga mönstret för alternativa synsätt och lösningar. Det är lika viktigt att förstå vart olika parter är på väg som att förstå deras nuvarande ståndpunkter. I analysen gör man därför en bedömning av olika parters positionering i den aktuella frågan, deras drivkrafter för olika utvecklingsriktningar, vilka förluster och vinster de kan uppleva vid olika lösningar och deras nuvarande bindningar vid andra parters ståndpunkter.

Detta handlar alltså om att göra en omfattande analys av ett politiskt spel och det gäller då att förstå parternas bevelsegrunder. Därefter måste man börja agera i god tid och involvera viktiga parter på det sätt man kan tänka sig gagnar dem och som gagnar helheten. Sådana medlingsprocesser blir alltid omfattande både i tid och rum.

EN SITUATION DÅ DETTA ÄR en framträdande roll för den kontextuella ledaren är när organisationen avser att flytta en verksamhet från en ort till en annan eller lägga ned en verksamhet eller göra en liknande omfattande förändring som flera parter kan uppleva "drabbar" dem. I sådana fall är det viktigt att bjuda in många parter till att skapa en ny verklighet eftersom ju fler som deltar i ett konstruktivt arbete desto större sannolikhet finns för att man kan skapa konstruktiva lösningar. Den kontextuella ledaren måste därför finna en balans i att vara lyssnande och pådrivande i sådana här utvecklingsprocesser.

EN ANNAN SITUATION då denna roll är viktig är då man bjuder in flera parter att delta i produktutveckling eller andra innovationsprocesser. I sådana fall vet man inte slutresultatet utan ledarskapet handlar här om att utveckla nya perspektiv när ingen vet något. Då gäller det att förstå vilka drivkrafter olika parter kan ha för att upptäcka det man i affärsutveckling brukar kalla för "pain" – sådana latent behov som man kan ha utan att man själv förstår dem och kan sätta ord på dem.

Medlarrollen handlar alltså om att leda utvecklingen av nya perspektiv som kan bli sociala konstruktioner och därmed hjälpa till att skapa ny verklighet.

Coachen

Den kontextuella ledaren har också som uppgift att hjälpa andra i deras kommunikativa utveckling. Uppgiften omfattar dels att hjälpa andra att bli bättre på att förmedla organisationens ideologi, dels förbättra deras egen kontextuella kommunikation.

VAD GÄLLER UTVECKLING av ideologisk kommunikation intar coachen ofta rollen att hjälpa chefer och andra ledare att själva bli bättre på deras egen ideologiska kommunikationsförmåga.

Denna uppgift kan vara både i liten och stor skala. I vissa fall kan det röra

sig om att vara ett bollplank för den högsta ledningen. Då genomför den kontextuella ledaren mycket personlig träning av vissa individer i organisationens högsta ledning för att säkerställa att deras agerande gentemot massmedia och i andra publika sammanhang blir effektivt ur ideologisk synvinkel.

DEN HÄR ROLLEN påminner rätt mycket om teaterregissörens. Man skapar en gestalt och det gäller då att göra det på ett sätt som är trovärdigt och ut hålligt. Svårigheten ligger i att se personens utvecklingspotential och att sedan stimulera personen på rätt sätt så att han/hon växer i sin förmåga att förmedla det ideologiska budskapet. Faran ligger givetvis i att man försöker skapa en roll för en person som inte passar för den. När förre stadsmistern Göran Persson "gjordes om" till en "MysPersson" i massmedia hade det otvivelaktigt en kortsiktig positiv massmedial effekt, men sedan kom bakslaget med kraft och många politiska bedömare anser att socialdemokraterna förlorade valet mest på grund av att väljarna blev trötta på Persson, snarare än socialdemokraterna. Det sätt som socialdemokraterna hämtade sig opinionsmässigt efter valet tyder också på att så var fallet.

COACHROLLEN KAN OCKSÅ UTFÖRAS på bred basis. Det exempel vi publicerade i denna reflektionsserie om Volvos utveckling av mellancheferns kommunikativa förmåga (2/07) visar på att man kan coacha många samtidigt på ett systematiskt sätt. Charlie Nordblom, som är chef för Volvos strategiska internkommunikation, agerade i detta fall kontextuell ledare i rollen som en slags "övercoach".

Han designade ett system för mätning av mellanchefernas kommunikativa förmåga och satte sedan en systematisk coachning av dem i verket. Här handlade det om att utveckla dessa chefers förmåga att agera förmedlare av organisationens ideologi och systemet byggdes så att man skapade en decentraliserad coachning som tog tillvara kulturella olikheter.

På detta sätt skapade man en utveckling där den gemensamma ideologin förmedlades mer effektivt på ett mångkulturellt sätt. Detta exempel visar på vilka kraftfulla åtgärder som en informatör kan bidra med om man utvecklar sin förmåga till kontextuellt ledarskap i coachrollen.

Påverkaren

Den sista rollen, påverkaren, är kanske den mest spektakulära och svåraste att utveckla på ett balanserat sätt.

Påverkarrollen finns indirekt i alla de andra rollerna men den utgör också en roll i sig själv. Den handlar om att kraftfullt agera som en perspektivförändrare och är mest framträdande i verksamhetsdimensionen "omvärldsrelation". Då måste man ta på sig ansvaret att driva på en förändrad syn på den egna organisationen ur ett omvärldsperspektiv och det innebär alltid att man riskerar att trampa på ömma tår och slakta heliga kor.

Det är därför också en farlig roll, för man kan lätt bli misstänkliggjord.

DET FINNS EN INNEBOENDE ÖNSKAN i all organisering att man försöker göra sig så oberoende som möjligt av den "elaka" omvärlden. Professor Sven-Erik Sjöstrand på Handelshögskolan i Stockholm brukade inleda sina föreläsningar med påståendet:

"Ett företag är en organisation som försöker skapa en intern planekonomi i en konkurrensutsatt omgivning."

I VISS MÅN går påverkarrollen stick i stäv med de andra rollerna eftersom den innebär att man går emot det ideologiska positioneringstänkandet.

Den starka ideologiska organisationen bör ju se sig som stark att driva sin ideologi utan att ta hänsyn till andra, men påverkarrollen påtalar beroendet till andra. Därför blir det en känslig roll som måste utvecklas med försiktighet. Basen för den här rollen är att man har mandat att agera på samma sätt som den medeltida Kungens narr. Utan ett sådant mandat är rollen fullständigt omöjlig att utföra.

FALLET MED LANSERINGEN av "Fri television" i SVT, som publicerades tidigare i denna reflektionsserie (2/06), är ett exempel på när en informatör utförde påverkarrollen på ett skickligt sätt. Helga Baagoe, som är informationsdirektör på SVT drev igenom perspektivförändringen, baserad på signaler från omvärlden att företagets ideologiska kommunikation inte var tillräckligt effektiv. Det sätt hon genomförde själva den interna förändringen liknade det sätt som programmakare och journalister på SVT själva brukade använda sig av då de agerade för att påverka andra. Dessutom fanns det en ideologisk dimension i begreppet "Fri television" som inte det tidigare begreppet "public service" hade kunnat förmedla tillräckligt bra. Slutligen var det nya begreppet utmanande och det satte igång en diskussion både internt och externt huruvida SVT i alla delar uppfyllde detta ideologiska förhållningssätt.

Liksom i fallet med Volvo är alltså detta ett exempel på att en informatör kan agera kraftfullt som kontextuell ledare genom att uppfylla en ledarroll i rätt sammanhang.

Avslutning

Nu har detta projekt kommit till vägs ände och det har varit en spännande resa. Syftet var att utveckla kunskap kring informatören som ledningsgestalt i organisationer. Resultatet blev ett förslag att:

- Informatören bör inta positionen som kontextuell ledare med ansvar för att utveckla organisationens kommunikativa förmåga.
- Arbetet bör bedrivas på en kaosteoretisk grund med syftet att utveckla kommunikationsförmågan utifrån ordningsskapande idéer och stimulera till variabilitet i aktiviteter.
- Informatörens kontextuella ledarskap fokuseras till fyra verksamhetsområden: processer, strukturer, social interaktion och omvärldsrelationer.
- Informatören arbetar i fyra roller som kontextuell ledare: systembyggare, medlare, coach och påverkare.

ÄVEN OM NU PROJEKTET AVSLUTAS i och med denna slutrapport finns det två ytterligare aktiviteter planerade. Den ena är att resultaten kommer att publiceras i en bok, ”Kommunikativt ledarskap – den nya tidens ledarskap för verksamhetsutveckling i värdeskapande nätverk”, på förlaget Norstedts Akademiska våren 2009. Den boken kommer att behandla kommunikativt ledarskap i nätverksstrukturer och behandlar både det ideologiska ledarskapet och det kontextuella. Den andra aktiviteten är att projektet kommer att få en fortsättning i att utveckla kunskap kring frågan hur I&K kan bidra till att utveckla organisationers innovationsförmåga. Det projektet kommer att drivas under ledning av mig via min forskningsgrupp vid Mälardalens Högskola.



INIF
02RM3
AT4ÖR
5ENS
RO6LL
I 7LE8
D9AR10S
KA11
P12ET



Sveriges Informationsförening

S:t Göransgatan 66, 112 33 Stockholm
Tel 08-653 18 00, Fax 08-651 10 88
info@informationsforeningen.se
www.informationsforeningen.se