

Uppsala universitet
Institutionen för informationsvetenskap
Medie- och kommunikationsvetenskap
C-uppsats

Klimat i förändring?

En studie om det kommunikativa klimatets förändring

Anne Björck
HT-2006
Handledare: Peder Hård af Segerstad

Abstract

- Title:** A changing climate? A study on the changes of the communicative climate. Klimat i förändring? En studie om det kommunikativa klimatets förändring.
- Author:** Anne Björck
- Aim:** The aim of this essay is to study changes in the area of the communicative climate and link that to Karl Weicks thoughts on communication and change. Karl Weick is famous for his contribution to organizational theories and he is still very well used around the world and that is the main reason to why his theory is served as a base in this essay.
- Method:** The essay has a theoretical base with elements of qualitative explorative research method. The study contains academic literature review of communicative changes. The result is compared to a theoretical starting point from the famous organizing theorist Karl Weick.
- Main Result:** The main result is that a lot of changes have been made when you study how communication has evolved. The world is no longer a rapid or a complex world, now days you can say that the communicative sphere is raplex. The importance of having media trained CEOs have grown. Together the CEO and the information directors are often companies' spokespersons and their public faces. In a very competitive climate a company can not afford bad publicity due to lack of media training. The world is also a more global place and globalisation has left its mark on how companies communicate their messages. All this means that there are a lot of differences from how it worked when Karl Weicks theory was produced. Despite all the new change Weicks theories are still possible to implement on organisations of today and their way of dealing with communicational change.
- Number of pages:** 38
- Course:** Media and Communication studies C
- University:** Division of Media and Communication, Department of Information Science, Uppsala University
- Period:** Fall Term 2006
- Tutor:** Peder Hård af Segerstad
- Keywords:** communication, raplex, organisation, Karl E Weick, change, information, company

Innehåll

1. Inledning	4
1.1 Bakgrund	4
1.2 Syfte/frågeställning	5
2. Metod	5
2.1 Avgränsning	6
2.2 Urval	6
2.3 Disposition	6
2.4 Förklarande definitioner	6
2.5 Tidigare forskning	7
2.6 Källkritik	8
3. Teori	
3.1 Karl Weick	8
4. Empiri	
4.1 Vi klarar oss inte utan kommunikation	12
4.2 Ta hänsyn till kontexten	12
4.3 Databasernas uppkomst	13
4.4 Nya roller för informationsansvariga	14
4.5 Globalisering	16
4.6 Ständig och hård granskning	17
4.7 "Intressentrosen" pensioneras	19
4.8 Teknik- och medieexplosion	21
4.9 En raplex värld	22
5. Avslutande diskussion	
5.1 Förändringsprocesser	26
5.2 Fungerar Weick än idag?	28
5.3 Bakåtblickar och framåtblickar	32
5.4 Slutsats	33
5.5 Sammanfattning	35
6. Referenser	
6.1 Tryckta källor	37
6.2 Otryckta källor	38

1. Inledning

Vi kan inte leva ett givande liv utan att kommunicera. Vi människor behöver inte nödvändigtvis kunna prata med varandra, men kommunikation kan vara så mycket mer. Det kan handla om allt från rörelser och gester till bilder, ljud och röksignaler. Allt och alla kommunicerar på något sätt. Vi lever alla i en föränderlig värld. Det mesta runt omkring oss förändras på ett eller annat sätt, ibland utan att vi ens stannar upp och hinner reflektera över det. Tiden och utvecklingen går sällan annat än framåt, och det finns lite eller inget vi kan göra åt det. Den största förändringen i den mänskliga historien handlar tveklöst om hur människans förmåga att kommunicera har utvecklats. Vi människor har gått från att vara apor utan möjlighet till en begriplig verbal kommunikation till att leva i ett samhälle fyllt av olika former av kommunikation. Där har kommunikation på olika sätt har blivit en självklarhet. En självklarhet för många är också att vara en del av den stora delen av jordens befolkning där de flesta har tillgång till nödvändigheter som mat och dryck, tak över huvudet och en relativt stor ekonomisk frihet. En nödvändighet och en självklarhet för många idag är också att ha tillgång till hjälpmedel för såväl snabb kommunikation som masskommunikation. Möjligheten att snabbt och enkelt kunna sända ut budskap till alla jordens delar ses som en självklarhet. Att kunna kommunicera på Internet via datorn eller telefonen är något som många skulle ha svårt att klara sig utan i det samhälle vi lever i. Ett näst intill obegränsat utbud av TV- och radiokanaler tas av många, dock främst i I-länder, för givet. Många skulle nog till och med gå så långt som att anse att Maslows behovstrappa kanske till och med borde formas om så att de lägre trappstegen även innefattar de nya behoven av att kunna masskommunicera som finns idag.¹

De allra flesta är väl medvetna om den kommunikativa utveckling som skett och som sträcker sig långt tillbaka i tiden. Om hur vi utvecklats från att måla oxar, abstrakta mönster och människor på insidan av grottor för cirka 15-17 000 år sedan till att utveckla vår verbala talförmåga till vad den är idag. Forskare tror att talet uppstod för cirka 100 000- 300 000 år sedan.² Utvecklingen som har skett är enorm och har fått ta sin tid. Under åren har kommunikationsutvecklingen som skett studerats på flera håll med flera skilda kommunikationsmodeller som resultat. De modeller som fått mest genomslagskraft skapades dock för relativt länge sedan. Välkända teoretiker som Shannon och Weaver, Weick, McLuhan, och Hall har alla några år på nacken. De första modellerna kom redan på 1940-talet men används än idag. Mycket har dock förändrats sedan dess, och kanske är det dags att tänka om kring den ibland ålderdomliga syn på kommunikation som finns. Den världsbild som präglar vår värld idag vittnar om att stora skillnader har skett såväl när det gäller tillgångsfördelning som på det kommunikativa planet. Men kanske är det dags att stanna upp, lyfta blicken och närmare studera hur företag och organisationer använder sig av den nya kommunikation som präglar vår värld idag.

1.1 Bakgrund

Kommunikationsvetenskapen har utvecklats mycket sedan 1940-talet då de första kommunikationsmodellerna publicerades. Trots att mycket har hänt så lever många av de äldre modellerna kvar och styr tänkandet inom organisationer än idag nästan 60 år senare. Även om vissa modeller fortfarande är gångbara så gäller de inte alla och alltid. För med en föråldrad syn på kommunikation har man kanske ibland sämre förutsättningar att lyckas med att kommunicera. Den kommunikationsmiljö som rådde på 1940-talet har radikalt förändrats till att bli vad den är idag. Denna förändring är lättast att identifiera vad gäller den tekniska

¹ <http://www.maslow.com> den 30/12 06

² Andersson, Tom, *Andra världar, Kommunikation och omvärldsstudier* s 48

utvecklingen. Utvecklingen på elektronikområdet har varit explosionsartad. "Gamla" medier som radio och dagspress har förändrats och tagit nya former. På radioområdet förtjänar särskilt att nämnas tillkomsten av lokalradio- och närradio. Även inom tidningsområdet har det skett förändringar. Där har kvällspressen fått ett starkt genomslag och medfört en ny form av journalistik. Medier som Internet, kabel-TV, DVD och satellit-TV är ytterligare exempel på förändringar som skett. Dessa "nya" medier har fått ett snabbt genomslag. Den tekniska utvecklingen är lätt att beskriva och kvantifiera. Statistik på tittar- och lyssnarsiffror och apparatinnehav per invånare blir tydliga indikatorer på förändringar. Härigenom får vi en bild av i första hand de möjligheter som står till buds på området. Däremot är det svårare att skapa klarhet i hur de utnyttjas och vilken påverkan de har på de tilltänkta målgrupperna. Men trots svårigheten att mäta detta kan man ändå säga att även här har förändringar skett.

Den största skillnaden mellan 1940-talets mediesituation och 2000-talets verklighet är globaliseringen vad gäller ekonomi, kultur, trender, influenser med mera. Situationen är väsentligt annorlunda idag. Det finns därför stor anledning att diskutera utgångspunkterna för de kommunikationsteorier som har sin grund i tidigare förhållanden. Förändringarna mellan då och nu är så annorlunda att man kan ifrågasätta om det är möjligt att överföra metoder och resultat till ett helt annorlunda samhälle än det då dessa kommunikationsmodeller utformades. Sverige som land har gått från att vara ett jägarsamhälle vidare till att bli ett jordbruksamhälle följt av tiden som kallats för industrisamhället. Det vi lever i nu kallas i folkmun för informationssamhället och har få likheter med de andra tidsepokerna.³ Men man behöver inte alls gå långt tillbaka i tiden för att skönja en intressant och viktig förändring, det räcker med några decennier.

1.1 Syfte/ frågeställning

Det övergripande syftet med denna uppsats är att studera på vilket sätt som kommunikationen och dess förutsättningar främst för företag och organisationer, har förändrats de senaste 20 åren samt koppla detta till Weicks teori om hur företag bör förhålla sig till förändring. Här igenom finns förhoppningen att visa på ett antal större och viktiga skillnader och förändringar som man bör ta hänsyn till om man vill nå ut med sin kommunikation på ett lyckat sätt.

2. Metod

Uppsatsen tar sin utgångspunkt i hypotesen om att en förändring inom kommunikationsdisciplinen har skett. Med det som utgångspunkt kommer uppsatsen att vara av teoretiskt slag med en deskriptiv ansats där fokus ligger på att skildra den förändring som skett samt återknyta denna till Karl Weicks välkända teori. För att på bästa sätt kunna genomföra studien valdes att jämföra empirin med en befintlig teori. Uppsatsen har således en deduktiv ansats.⁴ Den teoretiska basen hämtas från organisationsteoretikern Weick och hans teori om organisationsförändringar. Valet att använda Karl Weick som bas har flera orsaker. Dels var det viktigt att använda en välkänd och välanvänd teori som bas i uppsatsen, då det ökar studiens värde. Weick är dessutom välkänd över stora delar av världen. Han används dessutom flitigt och hans teorier lärs ut än idag, över 40 år efter deras uppkomst. Teorin om organisationers förändring är också lämpligt att återknyta till de förändringar som ägt rum. Utgångspunkten är att kommunikationsförändringar har skett och det får i sin tur konsekvenser för hur företag och organisationer tvingas skapa nya förhållningssätt till kommunikation. Weick har i boken *The Social Psychology of Organizing* mycket detaljerat

³ Andersson, Tom, *Andra världar Kommunikation och omvärldsstudier* s 63

⁴ Ekström, Mats, Larsson, Larsåke, *Metoder i kommunikationsvetenskap* s 16

redogjort för företagsförändringar och hur organisationer bör förhålla sig till externa förändringar som får konsekvenser såväl för det externa som det interna arbetet.

2.1 Avgränsning

Att studera hur kommunikation har förändrats de senaste åren utan att begränsa sig är en omöjlighet inom ramen för en c-uppsats. Utgångspunkten ligger i organisationers och företags sätt att kommunicera och hur förändringarna påverkar deras möjligheter att kommunicera. Dess främsta fokus kommer att ligga på extern kommunikation och genom det berörs inte interna kommunikationsförbättringar i någon större utsträckning. Grunden för uppsatsen är att studera kommunikationsklimatets förändringar under en 20-års period. Den perioden kommer senare att jämföras med Weicks organisationsteorier från 1960-talet. Valet att studera den senaste 20-års perioden bygger dels på det faktum att många förändringar skett just då dels att det är en överskådlig mängd information att bearbeta under tio veckor. Under 20 år sker det naturligtvis många förändringar, stora som små, men det är endast större och för ämnet relevanta förändringar som kommer att beröras. Fokus kommer att ligga på förändringar som skett främst i Sverige men uppsatsens innehåll kan i flera fall prövas på övriga nordiska länder och i viss mån i vissa andra länder.

2.2 Urval

Teoretikern Karl Weick har under åren producerat ett antal välkända böcker inom organisationskommunikation. Efter boken *The Social psychology of organizing* utkom böckerna *Sensemaking in organizations*, *Magnaging the Unexpected*, *Managerial behavior, performance and effectiveness*⁵. Valet att använda en av Weicks första böcker baseras på att det är en av de böcker som fått en mycket stor genomslagskraft. De olika områden som visar på att en kommunikationsförändring skett har valts ut av tre skäl. Det första är för att de nämnda förändringarna är relativt stora. Att det är stora förändringar som att vi lever i en allt mer globaliserad värld får också betydande konsekvenser, det är det andra skälet som ligger till grund för urvalet. I och med att förändringarna är stora får de också tydliga konsekvenser som genom det blir mätbara. Det tredje skälet till varför den empiriska delen är uppbyggd som den är grundar sig i att de förändringar som påvisas ännu inte stannat upp utan i allra högsta grad är pågående. Dessa skäl bygger en bas till det urval som presenteras i uppsatsen. Den litteratur som används är hämtat ur ett resultat av litteratursökningar på ämnet kommunikation, organisation och förändring.

2.3 Disposition

Det första kapitlet är en introduktion till uppsatsämnet där syfte, frågeställning och bakgrund behandlas. Det andra kapitlet tar upp metodologiska frågor som avgränsningar, teoretiska definitioner av viktiga begrepp samt ett stycke om den källkritiska hållningen. I nästkommande kapitel finns den empiriska delen där det i styckeform förklaras vilka de olika arenorna är där man tydligt kan se att förändringar har skett. Därefter kommer det teoretiska inslaget i form av ett kapitel med Karl Weicks teori. Kapitlet därefter sammanfattar huvuddragen i uppsatsen.

⁵ <http://www.bus.umich.edu/FacultyBios/CV/karlw.pdf> den 2/12

2.4 Förklarande definitioner

När det i uppsatsen syftas på ordet kommunikation är det inte kommunikation med tåg eller buss som avses utan den symboliska kommunikationen mellan människor. För att kunna kommunicera behövs det finnas en fysisk möjlighet att överföra informationen, någon form av medium. Kommunikation kan ske mellan människor, men också mellan tekniska system så som datorer. Ibland säger man att *You cannot not communicate* och det ligger mycket i det. Kommunikation kan definieras på två sätt: som en överföring av meddelanden från sändare till mottagare eller som en social samvaro med hjälp av meddelanden.⁶ I Svenska Akademiens ordlista förklaras ordet kommunikation med: ”överföring av information”. Ibland förklaras skillnaden mellan de båda begreppen med att information är en enkelriktad och kommunikation en dubbelriktad process.⁷

Vad menas då med de centrala begreppen information och kommunikation? Nationalencyklopedin definierar information som: ”en generell beteckning för det meningsfulla innehåll som överförs vid kommunikation i olika former”. Det är svårt att dra en strikt gräns mellan sådant som i princip ska vara sakligt eller objektivt. Dit brukar räknas nyhetsförmedling och konsumentupplysning. Det finns också information som syftar till att påverka, till exempel propaganda eller reklam.⁸ Men oavsett vilken form av information det handlar om kan den påverka. Saklig och objektiv information kan förmedla kunskap som kan leda till beslut som skulle ha varit annorlunda om de genom informationen förmedlade kunskaperna inte fanns. Andra grundläggande begrepp när informationsfrågor behandlas är till exempel informationssamhälle och informationsklyftor. Den förstnämnda termen syftar främst på utvecklingen under senare år i högindustriella länder. Kännetecknen är väsentligt ökad kunskapsproduktion, ofta baserad på ny informationsteknik. Denna bygger framför allt på utvecklingen inom elektronik- och telesektorerna. Informationsmängden i olika system kan dramatiskt ökas jämfört med traditionella manuella eller mekaniska system. Den som har tillgång till dylika system, kan kontrollera deras användning och använda dem för egna syften, får ett informationsövertag. Det gäller särskilt om systemen är integrerade eller har karaktären av konglomerat. Det sistnämnda innebär att en aktör äger eller på annat sätt behärskar medier av olika slag till exempel tidningar, radiostationer och TV-bolag. Den situation som då uppstår betecknas som mediekoncentration. Sådana mediekoncentrationer kan vara offentliga eller privata. I Sverige anses Bonniers vara ett exempel på en stor privatägd mediekoncern.

2.5 Tidigare forskning

Det har ofta funnits ett intresse att försöka spegla den verklighet vi lever i. Ett intresse som främst har handlat om att liksom i denna uppsats ta avstamp i äldre teorier för att omsätta dem till den tid vi lever i nu. Vid Institutionen för journalistik, medier och kommunikationsvetenskap på Stockholms universitet har cirka 1500 b-,c- och d-uppsatser lagt fram från 1985.⁹ Efter en genomgång av titlarna kan bedömningen göras att fokus ofta har legat på internkommunikation av olika slag. Ett stort antal framlagda uppsatser har berört kriskommunikation, vikten av väl fungerande intranät, samt personaltidningarnas betydelse. Det har främst handlat om case-baserade fall och uppsatserna har varit inriktade på enskilda företag. Exempelvis har det framlagts uppsatser om Arlas personaltidning och kommunikation under en förändringsprocess och fallstudier på enskilda företag. Få om ens någon kan sägas i sin helhet ha berört just kommunikationsförändringar för organisationer på ett makroplan. Inte

⁶ Falkheimer, Jesper, *Medier och kommunikation- en introduktion* s 13

⁷ Heide, Mats, Johansson, Catrin, Simonsson, Charlotte, *Kommunikation & organisation* s 31

⁸ www.ne.se den 2/12 07

⁹ http://www.jmk.su.se/sidor/mkv_uppsatser.html 28/11 06 (endast de som ligger ute på nätet har gått igenom)

heller har jag kunnat finna att det framlagts uppsatser i medie- och kommunikationsvetenskap vid Uppsala universitet på samma tema de senaste åren. Ett antal icke-akademiska studier inom närbesläktade områden har dock producerats. Företaget ISI Wissing har låtit journalister ranka vilket företag som de anser är bäst på extern kommunikation och hur de tänker kring just detta. Resultatet är dock hemligt och ges endast ut till företag som är villiga att betala. Det har inte heller varit lätt att ta del av uttalanden och citat från verkställande direktörer inom ämnet nytänkande kommunikation. Sökningar har gjorts i alla nummer av Svenska informationsföreningens nyhetsblad sedan två år tillbaka utan speciellt givande resultat. Sökningar i 40 årsredovisningar av svenska företag verksamma på börsen har också genomförts. Även systematiska sökningar i tidningarna Affärsvärlden och Veckans affärer ett år tillbaka är gjorda. Resultatet är tunt och få användbara citat eller artiklar har funnits. Att mycket lite producerats kring kommunikationsforskning som berör just organisationer, strategisk kommunikation och dess förutsättning får stöd av Jesper Falkheimer. Han håller med om att den forskning som bedrivits är blygsam med svenska mått. Han menar att flera forskare inom detta fält pendlar mellan konsultverksamhet och universitet.¹⁰ Mycket av forskningen inom medie- och kommunikation har gjorts under de senaste 20 åren, då disciplinen är mycket ung. Flera avhandlingar, rapporter, böcker och uppsatser har behandlat kommunikation och förändring utifrån olika aspekter och infallsvinklar. Dock har som nämnts ovan mycket lite hittats som explicit fokuserar på externkommunikationens nya förutsättningar.

2.6 Källkritik

En kritisk inställning till det material som ligger till grund för uppsatsen måste alltid finnas. En viss del av materialet är hämtat från Internet, en källa som kan vara behäftad med fel. Informationen som hämtats har dock i möjligaste mån tagits från så "seriösa" Internetsidor som möjligt för att få en så hög trovärdighetsfaktor som möjligt. Datum då sökningar på enskilda hemsidor gjort har antecknats vid noterna. Men Internet är sällan en perfekt källa, därför har källor i möjligaste mån sökts i tryckt form. Det som beskrivs i uppsatsen är tendenser som går att skönja. Det är alltid viktigt att ha ett källkritiskt förhållningssätt såväl som läsare som författare till det material som forskare publicerar. Det som beskrivs i uppsatsen kan sällan stå oemotsagt och det kommer troligen alltid att finnas forskare, teoretiker och lärare som har skilda syner på kommunikationsutvecklingen. Hur stor vikt som bör läggas vid de skedda förändringarna kan i vissa fall vara en subjektiv bedömning.

3. Teori

3.1 Karl Weick

Karl Weick är en av de mest lästa och citerade forskarna inom organisationspsykologi. Han anses vara den forskare som tydligast formulerat relationen mellan organisationer och kommunikation. Redan 1969 lanserade Weick sin organisationsteori som gick stick i stäv mot den traditionella synen på organisationer.¹¹ Karl E Weick ger många intressanta och givande tankar och infallsvinklar i boken *The Social Psychology of Organizing*. Inte alla men ett antal av dessa bör nämnas och förklaras för att kunna förstå hans förhållningssätt till företag och organisationer. Vid en senare jämförelse med dagens företag som lever i en ny typ av omvärld är det viktigt att skapa sig en uppfattning om Weicks syn.

¹⁰ Falkheimer, Jesper, *Medier och kommunikation- en introduktion* s 27

¹¹ Heide, Mats, Johansson, Catrin, Svensson, Charlotte, *Kommunikation & organisation* s 17-18

En av grunderna och basen i Karl Weicks tankar kring organisationer och hur de förhåller sig till förändring bygger på hur man uppfattar verkligheten. Weick anser att verkligheten är någonting som är socialt konstruerad. Med det så menar han att aktörer både agerar men också skapar utifrån den specifika omgivning de lever i. Tanken är mycket intressant och spelar en viktig roll för uppsatsen. I och med synen på verkligheten innebär det också att kommunikationen spelar en central roll för lärandet och organisationens utveckling.



En av Weicks ståndpunkter är att policies inom företag och organisationer kan få olika följder internt respektive externt, det kan till och med bli så att dessa konsekvenser blir motstridiga.¹² Detta fenomen är välkänt såväl i den politiska världen som i företagsvärlden. Konflikten kan gälla hur man å ena sidan kan hålla den interna partiopinionen eller ägandegrupper på gott humör samtidigt som väljarna eller kunder ska vinnas. Om det finns skillnader mellan dessa grupper kan problem uppstå vilket budskap som ska gälla. En uppenbar risk är i så fall att man väjer dubbla budskap. Om det blir uppenbart för de olika aktörerna att detta sker kan kritik uppkomma som hävdar att man spelar en ohederlig policy.

Inom ett företag finns ett antal aktörer att ta hänsyn till. Traditionellt har man talat om ägare och anställda, i och med att ägandet ofta tunnats ut och blivit mer spritt eller tagits över av institutioner med svag profil har företagsledningarna utvecklats till egna aktörer. Därutöver kommer hänsyn att tas till media och olika samhällsinstitutioner. Karl Weick argumenterar för att en aktör måste konstruera sin omgivning och att aktörers tolkning i och med det blir betydelsefull. Weick menar att omgivningen framför allt utgörs av information som organisationer tar in, tolkar och reagerar på. Informationen är dock sällan klar och enkel att tolka och förstå. Organisationsmedlemmar försöker tillsammans att skapa en mening i den och kommunikationen är ett viktigt medel i denna kontinuerliga process.

Weicks syn på organisationer i sig grundar sig på åsikten att de inte är statiska fenomen. Han menar att organisationer ständigt genomgår en process att organisera och förändra sig. Om man utifrån det studerar en organisation så bör man studera de organisatoriska aktiviteterna som utgör själva skapandet av en organisation. Man kan kalla det för organiserandet. När man tänker på begreppet organisation ligger det närmast till hands att utgå från något som är fysiskt, när det gäller ett företag dess byggnader, maskiner, kontorsutrustning etcetera. Det kan också handla om patienter, struktur, ledning, revisorer och liknande som för tankarna till en struktur som skapar den organisation som vi tänker oss. Det kan sägas vara det traditionella sättet att se på begreppet organisation. Men Weick menar att en organisation i själva verket är något annat. Den består av människor och relationer dem emellan. Slutsatsen av det är att organisationen ständigt förändras. En organisation som bygger på människors relationer är aldrig statisk. Efter varje kontakt skrivs ett nytt kapitel i organisationens struktur. Weick menar att de flesta företeelser i en organisation helt enkelt är relationer och variabler ordnade i systematiska former. Händelser beror därför på styrkan i dessa relationer, hur stort inflytande olika aktörer har inom organisationen och den tid det tar för information att nå ut till olika

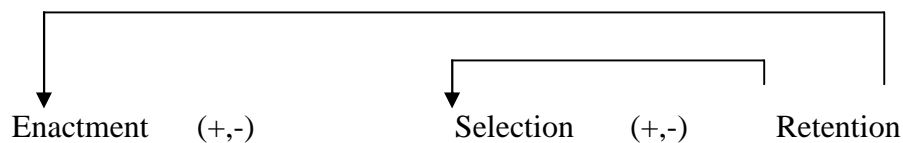
¹² Weick, Karl E., *The Social Psychology of Organizing* s 12

delar av den. Weick hävdar att ordet ”organisation” förvisso är ett substantiv men menar att det också är en myt. Den som letar efter en organisation kommer inte att finna den. Man hittar istället ett antal händelser som är sammankopplade. Weicks liknelse är att mänsklig hud är ett missledande begrepp för att markera var en människa slutar och var omgivningen tar vid. Det gäller också för ett företags formella yttre.¹³

Weicks personliga utgångspunkt är att osäkerhet är någonting som är inbyggt i människors tillvaro. Efter det väljer människor att organisera sig för att på olika sätt minska eller undanröja olägenheterna med denna osäkerhet. Weick benämner denna inbyggda eller ibland naturliga osäkerhet eller mångtydighet som ekvivokalitet. Begreppet som är mycket centralt kan sägas syfta på den kunskapsteoretiska osäkerhet som är förenad med en situation. I och med det är det sällan nödvändigt ett helt eliminera den faktorn. Det räcker ofta att reducera den till en hanterbar nivå.¹⁴ Vilken nivå det är som är hanterbar är i sin tur beroende av andra faktorer så som den faktiska situationens allvar och utsträckningen för individernas förmåga att hantera osäkerhet. Karl Weicks modell av hur organisationer löser sina problem är inte helt enkel och lättförståelig. I boken *Kommunikation och information, en bok om människans förmåga att tänka, tala och förstå* förklarar författaren Peder Hård af Segerstad Weicks modells många likheter med Darwins evolutionsteori och gör i och med det Weick något tydligare. Han anser att anknytningen dem emellan är som allra tydligast vid jämförelsen av Weicks begrepp enactment, selection och retention.

”Anknytningen till Darwins teori framgår tydligast av Weicks tre huvudbegrepp *enactment*, *selection* och *retention*, där *enactment* närmast motsvarar darwinismens *variation*, som i sin tur representerar de mestadels slumpmässiga variationer i arvsmassan (mutationer) som prövas av naturens urvalsmekanismer (*selection*), och där de livsformer som klarar denna prövning behålls och förs vidare till kommande generationer (*retention*).”¹⁵

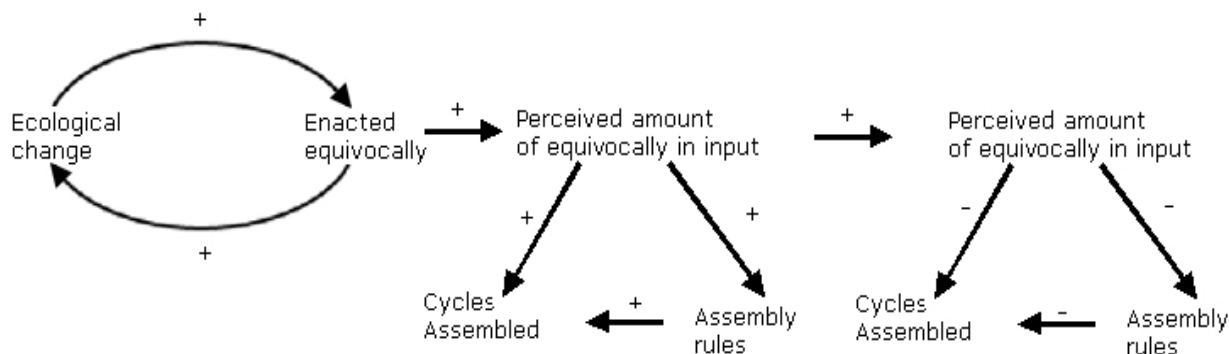
Eftersom det finns såväl likheter som skillnader mellan Dawins och Weicks studieobjekt måste vissa förtydliganden göras. I organisationsteoretikerns värld måste förändringarna uppmärksammas för att kunna göras till föremål för systematisk bearbetning. Det är därför som Weick använder termen enactment i stället för variation. Grunden är att ett problem i första steget överhuvudtaget uppmärksammas för att det ska kunna åtgärdas. Weick har beskrivit organiserandet som en naturlig urvalsprocess som beskrivs i modellerna nedan hämtade ur Hård af Segerstads bok .



¹³ Weick, Karl E., *The Social Psychology of Organizing* s 88

¹⁴ Hård af Segerstad, Peder. *Kommunikation och information en bok om människans förmåga att tänka, tala och förstå* s 225

¹⁵ Hård af Segerstad, Peder. *Kommunikation och information en bok om människans förmåga att tänka, tala och förstå* s 226



Peder Hård af Segerstad beskriver och tydliggör innebörden av modellen: ”Människor i organisationer lever i en ständig ström av händelser, men först när en förändring (*ecological change*) observeras så uppstår ett problem (*enacted equivocality*)”.¹⁶ Plustecknet som finns på ett antal olika ställen i modellen visar på en förstärkande påverkan. Med det menas att ju fler förändringar som uppmärksammas, desto större blir graden av ekvivokalitet. Det innebär naturligtvis att om inget görs kommer företaget in i en ond cirkel med en ökad ekvivokalitet som följd. I nästkommande fas, selektionsfasen berörs problematiseringsprocessen. Ju större den uppfattade osäkerheten är, desto färre minustecken finns att applicera på problemet. ”Fler problemlösningssyklar innebär att den upplevda ekvivokaliteten minskar, och att osäkerheten i retentionsfasen således är längre än i det föregående momentet. Retentionen fungerar sedan i princip på samma sätt, det vill säga representerar ett problem som organisationen angriper med hjälp av tillgängliga regler och cykler.”¹⁷ De feedbacksignalerna som kan kallas för organisationens lärande. Dessa kan antingen förstärka eller förändra en organisations beteende. Weick skriver: ”If a simple process is applied to complicated data, then only a small portion of that data will be registered, attended to, and made unequivocal. Most of the input will remain untouched and will remain a puzzle to people concerning what is up and why they are unable to manage it.” Han fortsätter: “... the inability of people in organizations to tolerate equivocal processing may well be one of the most important reasons why they have trouble. It is their unwillingness to meet equivocality in an equivocal manner that produces failure, nonadaptation, autism, isolation from reality, psychological costs, and so on”.

Hård af Segerstads riktiga slutsats blir ”att organisationer som hanterar komplexa system som utsätts för snabba och stora förändringar och där således svårigheterna att förutsäga och parera konsekvenserna av dessa förändringar är särskilt stora är det inte alltid möjligt att i förväg bygga upp den nödvändiga kompetens som fodras för att lösa problemen när de dyker upp, utan i den situationen är förmodligen principen om requisite variety en mer konstruktiv strategi”.¹⁸

¹⁶ Hård af Segerstad, Peder. *Kommunikation och information en bok om människans förmåga att tänka, tala och förstå* s 227

¹⁷ Hård af Segerstad, Peder. *Kommunikation och information en bok om människans förmåga att tänka, tala och förstå* s 227

¹⁸ Hård af Segerstad, Peder. *Kommunikation och information en bok om människans förmåga att tänka, tala och förstå* s 229

4. Empiri

4.1 Vi klarar oss inte utan kommunikation

I en allt mer komplex omvärld blir allt fler strategiska värden beroende av kommunikation. Men kommunikation har aldrig ett värde i sig. Den ska mätas i hur den bidrar till att uppnå mål. Det samhälle vi idag lever i kallas ibland för organisationssamhälle efter som det så tydligt är uppbyggt på och kring olika typer av organisationer. En organisation kan dock inte skapas utan att kommunicera. Inte heller kan en organisation existera eller expandera utan kommunikation. Utan kommunikation, ingen organisation. Det är med andra ord livsviktigt för ett företag att kunna kommunicera på ett lämpligt sätt.

Att relationerna mellan organisation och kommunikation är fundamental är inget nytt. Den amerikanska företagsledaren Chester Barnard konstaterade 1938 i boken *The Functions of the Executive* att kommunikationen mellan medarbetarna är avgörande för en organisations överlevnad. Organisationer uppstår enligt Barnard "när det finns personer som kan kommunicera med varandra, som är beredda bidra till handling och har för avsikt att arbeta mot de gemensamma målen."¹⁹ Chester Barnards ord stämmer än idag. Kommunikationens främsta syfte är att bidra till förståelse och att överföra kunskap mellan individer i ett speciellt sammanhang. När vi diskuterar kommunikationen som redskap är syftet med kommunikationen att åstadkomma ett framgångsrikt gemensamt beteende som hjälper individer och grupper att genomföra specifika uppgifter. Uppgifterna kan vara av vitt skilda slag och skiljer sig fundamentalt företag emellan men grunden är densamma för alla. Information och kunskap är något som byggs löpande i en organisation. Anställda skickas på fortbildningskurser, företagsledningar medietränas och intranät byggs upp. Allt i syfte att bygga på det informationskapital som individer och företag tillsammans innehar.

Som ett led i att organisationer lever i en allt mer komplex omvärld måste de lära sig att förhålla sig till den. Det fungerar sällan att inte hänga med och förändra. Att hålla fast vid gamla traditioner och seder kan låta bra i teorin men är kanske inte lämpligt i praktiken. Alla är olika. Ingen individ, företag eller organisation är den andre lik. Det innebär att alla har skilda inställningar, tankar och mål vad gäller kommunikation. Det som fungerar för ett företag fungerar inte för ett annat. Den gemensamma nämnaren är dock att ingen klarar sig utan att i någon form kommunicera med omvärlden.

4.2 Ta hänsyn till kontexten

Inget samtal kan förstås om det rycks ur sitt sammanhang, sin kontext. Allt som sägs, produceras alltid i förhållande till olika kontexter. Dessa är enormt viktiga att förstå och ta del av för att kunna skapa sig en så rättvis bild som möjligt av det sagda och gjorda. I Mats Ekström och Larsåke Larssons bok *Metoder i kommunikationsvetenskap* beskrivs kontextbegreppet. "Traditionellt sett har med kontext menats sådana sociologiska variabler som klass, kön, etnisk härkomst, ålder och situation. Den kulturella kontexten har man däremot bortsett från. Wodak (1996) visualiserar kontextbegreppet genom att beskriva det i form av koncentriska cirklar: den snävaste cirkeln är själva yttrandet och dess kontext, det vill säga det som föregår yttrandet, nästa cirkel utgörs av dem som interagerar, deras bakgrund, biografi och sociala roller. Därefter följer de yttre situationella omständigheterna som tid och rum. Den vidaste cirkeln står för institutionen/delkulturen i vilken den kommunikativa händelsen ingår."²⁰

¹⁹ Heide, Mats, Johansson, Catrin, Simonsson, Catrin, *Kommunikation & organisation* s 17

²⁰ Ekström, Mats, *Metoder i kommunikationsvetenskap* s 223

Allt vi gör, gör vi av en eller annan anledning. Ibland kan det vara svårt att förstå varför ett företag gör som de gör men en anledning finns det med största sannolikhet. Att det finns tanke och strategi bakom hur välkända företag väljer att kommunicera är ingen hemlighet. Det är det idag inget som företaget gör på måfå. Risken att missuppfattas eller sända ut ett budskap som är kontraproduktivt är för stor. En stor ekonomisk hänsyn tas alltid då externa kommunikationssatsningar är enormt kostsamma. I alla de avvägningar som görs tas stor hänsyn till den kontext som företaget lever i. Det vore förödande om ett budskap sändes ut som gick stick i stäv med den omgivning, kontext, som rådde.

Det är viktigt att ta hänsyn och väga in det kontextuella begreppet såväl i verkligheten som i uppsatsen. De förändringar som beskrivs har alla skett i en föränderlig omvärld som är nära sammanflätad med den kontext som råder.

4.3 Databasernas uppkomst

I de flesta sammanhang finns det alltid människor som hävdar att det var bättre förr. Sällan förklaras exakt vad det var som var bättre och varför, men bättre var det. Att allting har sin tid är också ett välanvänt begrepp som ter sig mer lämpligt vid en skildring av kommunikationsutvecklingen är det var bättre förr. Stora skillnader mellan nu och då finns de facto men att värdera dem är farligt och relativt oviktigt. Allt förändras, ibland till det bättre, ibland till det sämre. Förr är förr och nu är nu. Återblickar såväl som framåtblickar utan inlagda värderingar är dock givande. Detta för att på ett bättre sätt kunna förstå en utveckling och se trender på vart man är på väg.

Inom kommunikation pratade man ofta som så kallade stakeholders. Man menar då en person eller en organisation som på något sätt har ett legitimt intresse i ett projekt. Post, Preston och Sachs utkom 2002 med boken *Redefining the Corporation. Stakeholder Management and Organizational Wealth*. I boken beskrivs en teori de kommit att kalla Stakeholder view. Deras benämning på stakeholder är:

"The stakeholders in a corporation are the individuals and constituencies that contribute, either voluntarily or involuntarily, to its wealth-creating capacity and activities, and that are therefore its potential beneficiaries and/or risk bearers."

De menar att ett företag idag till skillnad från tidigare nu har skyldigheter till alla sina stakeholders, inte bara vissa. Det är många grupper och sammansättningar av individer som både påverkar och påverkas av företag. Det betyder att företagen idag måste uppfylla krav från många olika håll. Det handlar om deras egna anställda och ägare men samtidigt också kanske från befolkningen på en lokal ort till kunderna. Idag till skillnad från för ett antal decennier sen ser vi att allt fler exempelvis är anställda på ett företag. Genom det har företaget skyldigheter att kommunicera på ett visst sätt när det gäller kommunicering av förändringar, löneförändringar med mera. Samme anställd kan också vara ägare till en eller flera av företagets produkter. I egenskap av ägare till en produkt och kund har företaget ytterligare en annan relation till denne anställd. Samma anställd kan även var delägare i företaget. Många såväl mindre som större företag erbjuder sina anställda förmånliga aktieköp i bolaget. Där finns ytterligare nya roller för den anställd, olika roller som företaget enligt Post, Preston och Sachs måste förhålla sig till. Att vara anställd, kund och ägare på samma gång må kanske inte vara ett nytt fenomen men blir vanligare och vanligare. Det stora svenska företaget Telia lanserade för ett antal år sedan som den nya folkaktien och det blev snabbt rusning för att köpa folkaktien. De första dagarna noterade aktien en uppgång sedan gick det utför för de tusentals som köpte Telia aktier.²¹ Tusentals som efter det fick en ny typ av relation till

21

<http://di.se/Nyheter/?page=%2fAvdelningar%2fArtikel.aspx%3fO%3dIndex%26ArticleId%3d2003%5c06%5c12%5c80663%26src%3ddi> den 30/12 06

företaget. Telia är bara ett exempel då ett företag som satsar hårt på att locka aktieägare. Tanken kring den nya relationen till stakeholders kopplas ofta samman med intressentmodellen som beskrivs i ett senare skede.

Till skillnad från hur det såg ut för några år sedan kan vi idag söka i ett oöverskådligt antal databaser fyllda med information. Databasernas innehåll är tack vare den teknikutveckling som skett dessutom enkla och överskådliga att ta del av. De flesta större företagen har interna databaser och intranät där erfarenheter och exempel från tidigare samlats och sparas. Syftet är att ge anställda möjligheten att söka information på ett enkelt och smidigt sätt. Men ett problem är att de inte alltid utnyttjas. Ericson Mobile Communications erbjuder sina anställda ett antal olika databaser. En av databaserna heter Joda vars syfte är att lagra kunskaper från olika utvecklingsprojekt som företaget genomfört. Dessvärre så upplever inte organisationsmedlemmarna att de har tid över efter det att ett projekt är avslutat att sätta sig ner, reflektera och formulera vunna erfarenheter; man anser att det är problematiskt att få en överblick av innehållet i databaserna. Man tycker inte att det finns tillräckligt med incitament för att bidra med kunskaper som ska lagras i databasen och man menar att det är svårt att uttrycka sina kunskaper till exempel om hur man lyckades genomföra ett framgångsrikt projekt.²²

Tillkomsten av en ofantlig mängd databaser, hemsidor etcetera har förändrat möjligheterna att låta olika målgrupper ta del av det budskap som organisationen vill kommunicera ut. De kan förvisso gilla eller ogilla budskapet men de får i varje fall budskapet i "original". Det är inte förvanskat eller "tvättat". Det innebär att "gatekeeper" eller på svenska grindvaktarfunktionen försvinner. Den kommunikation som sker via radio, TV och press består av ett antal "tvättade" och utvalda nyheter eller annat redaktionellt stoff.²³ Någon eller några, redaktionschef, redaktionssekreterare eller annan arbetsledande personal har inte bara valt ut vad som ska sändas utan också valt bort material. Med tanke på det enorma nyhetsflöde som finns idag handlar det i praktiken om att välja bort det mesta och vaska fram ett mindre antal nyheter och reportage som ska med. Redaktionella aktörer i medierna fungerar alltså som en sluss. Vissa saker bedöms som nyheter och kommuniceras vidare, andra läggs åt sidan och når aldrig läsare, lyssnare eller tittare.²⁴

4.4 Nya roller för informationsansvariga

Rollen som informationsansvarig har under åren kommit att genomgå en förändring. Större nationella och internationella företag satsar idag mycket stora summor på information. Man satsar stora summor på såväl intern som extern kommunikation och som ett led i den utvecklingen har informationsansvariga har nu kommit att bli en naturlig del i företagets ledningsgrupper. Något som inte var en självklarhet för ett antal år sedan. Nu har ett stort antal nationella och internationella företag en informations- eller kommunikationsansvarig i ledningsgruppen. Lotta Dinkelspiel skriver i en artikel i tidningen Affärsvärlden att: "Det som tidigare klassades som flum uppfattas numera även i styrelsesammanhang som en stor tillgång. Marknadsföringsguruer i styrelser som för bara tioåret sedan sågs som unikt, och lite udda, är idag en nödvändighet. Diskussioner om varumärkesstrategi bör föras i alla styrelserum".²⁵

De informationsansvariga som nu fått nya positioner är generellt sett relativt unga och nya i branschen. Det är naturligt då många väljer att studera såväl media som kommunikation på

²² Heide, Mats, Johansson, Catrin, Simonsson, Charlotte, *Kommunikation & organisation* s 142

²³ Berger, Artur-Asa, *Media Analysis Techniques* s 197

²⁴ Larsson, Larsåke, *Tillämpad kommunikationsvetenskap* s 45, 228

²⁵ Dinkelspiel, Lotta, *Mediedrottningarna- de nya experterna i styrelserummen*, Affärsvärlden nr 14 2006

gymnasium och universitet. Just eftersom det är en ny och trendkänslig bransch tenderas det att sneglas en del på varandra. Man talar då om så kallade benchwatchers. Benchwatching är en form av referenspunktsstrategi. I näringslivet handlar det om att ett enskilt företag börjat jämföra dess egen verksamhet med verksamheten hos ett annat företag med ett erkänt gott rykte. Det handlar om att byta jämförelsepunkter från tiden till rummet.

Det är än idag inte möjligt att bortse från de negativa effekter som angrepp i massmedia kan ha på ett företags verksamhet. Tidigare har mycket av både utåtriktad och intern information skötts av informationsavdelningar som funnits ute på företagen. Grunduppgiften har normalt varit att ge sakinformation genom att sända ut pressreleaser om verksamheten. Sådant sker även idag men tendenser finns också att informationsavdelningar blir mer och mer proaktiva, vilket innebär att de i förväg bearbetar den allmänna opinionen eller det specifika objektet. Det som sker kan betecknas som en form av lobbying.²⁶ I IPF-rapporten *Från språkrör till strategi. Informationsfunktionens utveckling och informatöryrkets professionalisering* skriver Peder Hård af Segerstad om den nya formen av informationsavdelningar och dess ansvariga: "Informationsfunktionen har således i många företag utvecklats till en slags intern nyhetstjänst, som samlar, värderar och sprider information om det som händer i företagets omvärld, ungefär på samma sätt som en nyhetsbyrå arbetar".²⁷

Ett exempel som talar sitt tydliga språk när det gäller vikten av att ha en kunnig, medietränad och sympatisk talesman eller informationsansvarig är Lottie Knutsson. Hon blev känd för alla svenskar under julen 2004 i samband med tsunamikatastrofen. Knutsson som arbetade som informationsdirektör på Fritidsresor avbröt sitt julfirande för att intensivt jobba under de kaotiska dagarna i december 2004.²⁸ Det sägs att hon var den första som tog hoppet ifrån oss, som talade klartext om vad det var som hänt annandag jul i Sydostasien. Hon blev plötsligt "Lottie" med hela svenska folket. Lottie blev senare hyllad för insatserna under tsunamin. När lugnet lagt sig förespråkade flera henne som utrikesminister, till och med som statsminister.²⁹ Hon visade på handlingskraft vid en tidpunkt när det var det som det svenska folket mest av allt behövde. På frågan om hon inte såg ett behov av att tona ner den dramatik som fanns under de inledande dyggen så har hon i en intervju sagt: – Det bästa vi kunde göra för vårt varumärke var att agera så rakt som möjligt. Att försöka tona ner en sådan här händelse slår hårt tillbaka. Människor känner sig inte lugnade, bara vilseledda.³⁰

En av förklaringarna till varför Lottie gjorde så bra ifrån sig vid detta enormt viktiga tillfälle var kanske hennes gedigna bakgrund och klarsynthet vad gäller vad som behövde kommuniceras vid det tillfället. Lottie Knutsson har sedan länge en gedigen bakgrund och skolning inom kommunikation. Innan jobbet som informationsdirektör på Fritidresor hade hon jobbat på konsultbolaget JKL, på SAS informationsavdelning och som journalist på Svenska dagbladet.³¹ År 2004 blev hon dessutom utnämnd till "Årets Branschkvinnor".³² Lottie är exempel på hur verkligheten ser ut för en informationsdirektör idag. Kravet på att företag är snabba och agerar är stort. Ofta är det just den informationsansvariges jobb att förmedla ut såväl enkla som svåra fakta. Den genomslagskraft som en informationsansvarig idag kan få är enorm. Kriser har alltid hänt och kommer alltid att ske hur förberett ett företag

²⁶ Esaiasson, Peter, Gilljam, Mikael, Oscarsson, Henrik, Wängnerud, Lena *Metodpraktikan* s 165

²⁷ Peder Hård af Segerstad, *Från språkrör till strategi*, s 9

²⁸ http://www.svd.se/dynamiskt/inrikes/did_11399533.asp 26/12 06

²⁹ http://www.svd.se/dynamiskt/inrikes/did_8878966.asp den 26/12 06

³⁰ http://www.svd.se/dynamiskt/inrikes/did_8878966.asp den 26/12 06

³¹ <http://www.expressen.se/index.jsp?a=224467> den 26/12 06

³² <http://www.lindau.se/html/forelasare/html/lottieknutsson.htm> den 26/12 06

än är. Skillnaden ligger i vilket tryck media och samhälle har på företagen och genom dem på dess informationsansvarige.

Det som skedde i Sydostasien julen 2004 var en enormt tragisk händelse och kan nästan inte jämföras med något liknade i svensk historia. Den vittnar ändå om vilket kommunikationsklimat som råder i Sverige idag. Två av kvinnorna som framträdde mest under katastrofen gick olika öden tillmötes. Informationschefen Lottie Knutsson blev älskad. Utrikesministern Laila Freivalds blev hatad. Mycket skiljer dem åt, olika typer av jobb, olika bakgrunder och olika utgångspunkter. Det finns också likheter. De var båda två kvinnor i utsatta positioner som valde olika vägar att hantera det som skedde julen 2004. Det går inte att skylla Laila Freivalds misslyckande endast på att hon inte lyckades kommunicera ut det som utrikesdepartementet och hon själv i egenskap av utrikesminister gjorde under julhelgen. Det som senare föranledde hennes avgång från utrikesdepartementet ligger djupare än så. Ingen kan hävda att hon agerade klanderfritt. Men kanske ligger det en också en skillnad i hennes misslyckade sätt att kommunicera jämfört med Lottie Knutssons lyckade agerande. Ingen kan skylla någon av dem för tsunamin som tog så många liv, det enda som skulle kommuniceras ut var vad exakt de olika parterna gjorde och visste om den rådande situationen. Det som blev den enes uppgång, blev den andres fall.

Just detta speglar hur enormt viktig kommunikation är. Fritidsresor kommer för en mycket lång framtid att förknippas med Lotties klanderfria agerande i en situation då stabilitet och fakta saknades och behövdes som allra mest. Sådan positivt kapital för ett företag är ovärderligt och kan inte köpas för pengar. Viktigt att komma ihåg i samband med detta är att Fritidsresor inte var det enda resebolaget som hade turister i de drabbade områdena när tsunamin slog till. Förvisso hade de ett stort antal av sina resenärer i området med företag som Apollo och Ving hade även de avlidna, saknade och strandsatta resenärer. Trots det var det just Fritidsresor och Lottie som kommit att symbolisera de svenska resebolagens kamp för att få hem sina levande och omkomna resenärer. Lottie har i och med hennes roll i samband med det som skedde i Sydostasien blivit en ledstjärna för kommunikatörer i Sverige. Lottie och den genomslagskraft hon fick är ett exempel på hur informationsansvarigas roll ser ut.

4.5 Globalisering

Gångna tiders nyhetsförmedling kännetecknades av långsamhet. Det kunde ta veckor för ett brev att nå fram från en krigsskådeplats med information om utgången av ett fältslag. Det kunde i sin tur påverka affärerna för olika privata aktörer. Känd är historien om hur den engelske lord Rothschild, en stor affärsman, med hjälp av egna kurirer först av alla i London lyckades få besked om utgången av slaget vid Waaterlo 1815. Därigenom kunde han öka sin förmögenhet rejält genom att köpa engelska statsobligationer. Hade Napoleon segrat hade dessa i stället sjunkit i värde.

Idag når öppen information i praktiken alla intresserade aktörer lika snabbt. Ett budskap som förmedlas elektroniskt från New York eller annat finanscentrum kan läsas lika snabbt i Zürich som i Tokyo och Taiwan. Det innebär att informationsövertag i praktiken inte existerar vad gäller öppna informationskällor. I cyberspace råder i detta avseende jämställdhet.

Att parera detta måste i praktiken ske genom att information hemlighålls tills den skall nå ut till de tänkta mottagarna. Omfattande åtgärder måste därför vidtas för att förhindra att informationen stannar hos avsändaren tills rätt ögonblick är inne ur dennes synpunkt. Å andra sidan leder detta till att företag måste bevaka varandras verksamhet effektivare, så kallad business intelligence. Detta i sin tur nödvändiggör säkerhetsåtgärder för att förhindra olika former av intrång. Sådana är naturligtvis svåra att gardera sig mot vad gäller öppna källor som ett företag måste leva med på grund av nationell eller internationell lagstiftning till exempel

bokslut och myndighetsrapportering. Däremot kan affärsplaner och inte minst tekniska framsteg inom företaget bättre skyddas. Risken finns emellertid här vad gäller illegala intrång.

Realtidssamhället leder till krav på dygnet runt tillgänglighet för företagen. Det gäller inte bara tillhandahållandet av information om sakförhållanden utan också om beslut om motåtgärder, till exempel dementier och rättelser. Det kan även röra sig om operativa beslut till exempel förändringar i lagda bud eller investeringsbeslut. Det problem som då uppstår är frågan om vem som ska fatta dessa beslut. Att inkalla en bolagsstämma är en komplicerad och tidsödande åtgärd. Även att få en företagsstyrelse samlad kan vara svårt, även om man i en krissituation kan sammankalla ett telefonsammanträde. Inte heller detta är alltid möjligt när det handlar om snabba tillslag mot exempelvis ett företags aktiekurs. En stark börskurs innebär en finansiell handlingskraft som är enormt viktig.

Realtidssamhället leder till behov av delegering till en liten grupp av personer, ibland bara en, i ett företag när snabba och nödvändiga åtgärder måste till. En grundförutsättning vid delegering är att den eller de som ska fatta de avgörande besluten själva är tillräckligt och korrekt informerade. Man kan idag säga att vi kommit en lång bit på väg mot den värld som Marshall McLuhan tänkte sig när han på 1960-talet myntade begreppet The Global Village, den globala byn. McLuhan menade att människan tack vare de nya medierna som Internet och telefonin kan resa fritt i tid och rum utan att lämna våra trygga hem. Man hade hela världen i sitt vardagsrum. Han ansåg att den elektroniska kulturen räddade det talade ordet från den skrivna och tryckta kommunikationens övervalde.³³

Total jämställdhet gäller dock inte om man studerar vilka länder det är som dominerar när det gäller kommunikationsutveckling. Som i många andra fall är det USA som intagit en ledande position. Detta gäller såväl inom den kulturella sfären som den ekonomiska.³⁴ Om man studerar varifrån många av de riktigt stora teoretikerna kommer så ser man tydliga tecken på dominans. Karl Weick är professor vid Michigan University³⁵, Herbert Marshall McLuhan undervisade på såväl St.Louis University som på University of Wisconsin³⁶ och Manuel Castells har i många år varit verksam på University of California³⁷. Även England har kommit att vara ett av de två dominerande länderna varifrån stora kommunikationsteoretiker kommit. Anthony Giddens var professor vid Cambridge³⁸ och fadern till *encoding* och *decoding* Stuart Hall, född i Kingston, Jamaica, var verksam i England.

4.6 Ständig och hård granskning

I och med att världen ständigt krymper och att vi nu utan problem kan kontakta Paris, New York, Hongkong och Taiwan på nolltid blir också kravet på granskning av den information som kommuniceras större. Eftersom spridningen är så stor kan också konsekvenserna på det som sprids bli så mycket större. Ett stort problem för informatörer är den snabba informationsspridningen genom den mångfald av aktörer och mediekanaler som finns. Det kan vara bra så länge det är ett positivt budskap det handlar om. Om det istället rör sig om negativ information om till exempel ett företag eller någon av dess produkter räcker det inte bara med att dementera och ge korrekt information. Det felaktiga och negativa budskapet kanske sprider sig med sådan fart att dementierna inte får genomslag tillräckligt snabbt och med tillräcklig styrka. Det gäller därför att omedelbart, inom någon timme, gå ut med den korrigerande informationen innan det är för sent. Det ställer mycket stora krav på beredskap

³³ <http://www.uta.fi/viesverk/grundkurs/fore6/forelasning6.5.html> 17/12 2006

³⁴ Lister, Martin, *New Media: A Critical Introduction* s 268

³⁵ <http://www.onepine.info/pweick.htm> den 19/12 06

³⁶ <http://www.marshallmcluhan.com/cv.html> den 19/12 06

³⁷ <http://sociology.berkeley.edu/faculty/castells/> den 19/12 06

³⁸ http://en.wikipedia.org/wiki/Anthony_Giddens

och kunnande om hur medierna arbetar. Den väsentliga basen för agerandet måste vara medvetenhet om att det inte längre existerar några "deadlines" när det gäller att få ut sin information. Pressläggningstider och några få dagliga nyhetssändningar i radio på bestämda tider är inte längre styrande för informationsspridningen. Nyheter kan ständigt matas in i de informationssystem som finns och som är tillgängliga dygnet runt, och tas emot vid de tidpunkter som informationsmottagarna själva väljer.

Konsekvenserna blir en ständig och hård granskning som måste mötas med aktiva informationsinsatser som får minst lika stort genomslag som den felaktiga informationen. En traditionell dementi räcker helt enkelt inte för att få ut budskapet. En negativ nyhet för ett företag med en marknad även utanför Sverige får räkna med att den i globaliseringens tecken sprids även till andra berörda länder. Det innebär i praktiken att företag nu får räkna med att än mer granskas även av internationell media. Det i sin tur får konsekvenser för hur företaget måste handskas med såväl nationell som internationell media. Flera aktörer, tidningar och TV-bolag är därmed med och granskar.

I linje med detta ligger också att gränserna suddas ut. Det som tidigare varit en kvällstidningsnyhet kan idag också bli en nyhet i en av de större dagstidningarna. I förlängningen nappar ibland också fackpress och skvallerpress på en och samma nyhet men med olika vinklingar. Över nätet kan man också se på dygnet-runt sändningar som ofta ligger uppe i flera veckor för beskådning.

Det kan också upplevas som att detaljer blivit allt viktigare. I mediebruset kan det räcka med att en verkställande direktör missuppfattas för att det bara några minuter senare nått förödande löpsedlar. Henrik Östberg, direktör på Booz Allen Hamilton, som undersökt hur börsbolagens styrelsearbete fungerar, säger till Affärsvärlden att anledningen till varför kommunikationsfrågorna står högt på dagordningen just nu beror på de många företagsskandaler, både svenska och utländska, som ägt rum. Att kommunikationsfrågorna ligger högt på dagordningen innebär en hårdare granskning av dem.

Vi kan också se att det blir en allt mer aggressiv journalistik, ett exempel på det är E24s födelse. E24 var tidigare känt under namnet N24 och är nordens största affärssajt.³⁹ I år hade hemsidan cirka 570 000 unika besökare per vecka.⁴⁰ På hemsidan profilerar sig E24 själva som: "en komplett affärstidning på nätet. Vår redaktion är bemannad som en dagstidning i miniatyr med snabba nyhetsreportar, stygga redigerare, seniora nyhetschefer, formsäkra grafiker, djupsinniga börsanalytiker och orädda profilsribenter."⁴¹ Den vassa nättidningen har redan fått pris som årets medienykomling, årets dagstidning på nätet och blivit utsedd till Sveriges åttonde bästa mediasajt alla kategorier.⁴²

Alla söker egna vinklingar och i och med det blir granskningen hårdare. Program som Uppdrag granskning, Plus och Mediemagasinet har stor publik och blir i därigenom viktiga aktörer i det kommunikativa klimatet. Aktörer som man inte gärna som företag vill ha emot sig. Att hängas ut i någon av ovan nämnda program eller i kvälls- eller veckopress är ofta en katastrof som kan få långtgående konsekvenser. Grävande journalistik är i sig inget nytt. I dåvarande Västtyskland blev journalisten Günter Wallraff mycket uppmärksam efter ett antal avslöjande reportage på 1970-talet. Bland annat så levde Wallraff under en tid som turkisk gästarbetare för att sedan skriva en avslöjande artikel om hur gästarbetarna utnyttjades. Wallraff har senare kommit att ge upphov till det kända begreppet att *wallraffa* som innebär att man utger sig för att vara någon annan för att på så vis anskaffa material för publicering.⁴³ Trenden med en sådan typ av journalistik har Sverige länge varit utan, något

³⁹ <http://www.n24.se/> den 31/12 06

⁴⁰ http://www.e24.se/dynamiskt/efterfragat/did_14156000.asp den 31/12 06

⁴¹ <http://www.e24.se/omE24> den 31/12 06

⁴² http://www.e24.se/dynamiskt/efterfragat/did_14156000.asp den 31/12 06

⁴³ Peterson, Lars, Pettersson, Åke, *Massmedier* s 281

som har förändrats. I Sverige finns sedan 1990 föreningen Grävande journalister, en förening som vill ”främja och inspirera till en djupgående och kritiskt granskande journalistik”.⁴⁴ Varje år delar föreningen dessutom ut det prestigefyllda priset Guldspaden till journalister som bedrivit en bra grävande journalistik. Välkända journalister som Fredrik Undevik, Joacchim Dyfermark och Janne Josefsson har alla mottagit priset.⁴⁵ Det i Sverige för den breda allmänheten mest kända fallet av wallraffande på senare år är då reportern Janne Josefsson utgav sig för att vara ”vanlig” väljare vid ett dolt reportage för Uppdrag granskning i en valstuga. Vid samtalet kom det fram att ett antal moderater uttryck främlingsfientliga åsikter inför den dolda kameran. Resultatet av Janne Josefssons avslöjande blev att politikerna avgick. Det föranledde en debatt i svensk media om hur man bör förhålla sig till denna form av wallraffande. Åsikterna kring wallraffande går isär. Debattörerna som anser att det endast gynnar samhället om avslöjanden som den som gjordes i valstugan kommer fram står mot dem som anser att det som journalist är förkastligt att utge sig för att vara någon annan och på så sätt få fram avslöjanden. Realiteten är att det har blivit allt mer vanligt med den nya typen av grävande journalistik. Förut fanns det ofta tysta överenskommelser mellan företagsledare, politiker och mediepersonligheter och journalisterna. Överenskommelser som innebar att vissa saker kunde sägas ”of the record” en företeelse som inte ter sig lika vanligt idag. Just denna förändring är enormt viktigt för företag att ha i bakhuvudet vid intervjutillfällen. Konsekvenserna kan bli förödande om misstag begås.

Ännu ett exempel på en utbredning av denna nyare typ av journalistik är de TV-program som ofta använder sig av dold kamera. Valet att systematiskt använda sig av dold kamera har exempelvis TV3s program Insider gjort. Programmet med Robert Aschberg som programledare använder sig nästan alltid av dold kamera för att kunna leverera avslöjande reportage till nyfikna tittare. Även program som Kalla Fakta och Drevet drar sig inte för att använda dold kamera eller en annan identitet. Att en utveckling på denna fronten har skett är inte förbluffande menar kapitelförfattarna Gunnar Nygren och Börje Alström i Nygren och Hvitfeldts bok *På väg mot medievärlden 2020*. När medierna förändras så snabbt som under de senaste tio åren så kommer det också att göra avtryck i journalisternas syn på sig själva och deras värderingar” menar författarna.⁴⁶

4.7 ”Intressentrosen” pensioneras

Den något åldriga modellen att beskriva företagets omvärld kallas för intressentmodellen eller för intressentrosen. Den går förenklat ut på att alla företag endast har fyra eller något fler huvudsakliga intressentgrupper, ofta beskrivna som kunder, anställda, aktieägare och samhället. Intressentmodellen som är en välanvänd modell inom företagsekonomi används även inom kommunikation. Grunden bakom modellen är att varje intressentgrupp har sitt speciella intresse i företagets verksamhet och genom det till dess kommunikation. Till varje intressentgrupp kopplas en kommunikationsdisciplin. Det kan exempelvis handla om marknadskommunikation, internkommunikation, investor relations och public affairs. Det är inte ovanligt att man har en liknande uppdelning på större företag.⁴⁷

Ett antal av de problem som företag och organisationer idag stöter på bottnar ibland i att intressentmodellen inte förmår att hantera den nya omvärlden. Det finns flera förklaringar till att vi idag inte kan förlita oss på modellen. Kommunikationsbyrån JKLs grundare Anders Kempe och Bo Jansson listar tre anledningar till att modellen inte längre håller måttet.

⁴⁴ <http://www.fgj.se/> den 28/12 06

⁴⁵ <http://www.fgj.se/page.asp?omrID=5&SubID=22&SubSubID=> den 31/12

⁴⁶ Hvitfeldt, Håkan, Nygren, Gunnar, *På väg mot medievärlden 2020* s 160

⁴⁷ Jansson, Bo, Kempe, Anders, (fristående kapitel) *Allt kommunicerar PR-konsulterna visar vägen* s 19

För det första är den sammanvävda bilden av ett företag en orsak till att intressentmodellen inte längre fungerar. Det går idag inte att på förhand veta på vilka grunder en intressent skapar sig en uppfattning om företaget. Vad det är för den enskilde konsumenten som gör att man skapar sig en viss uppfattning om ett företag är mycket svårt, kanske till och med omöjligt att svara på. Olika individer väljer naturligtvis att väga in olika saker. Då referensramarna i takt med att vi lever i en globaliserad och föränderlig värld ständigt växer blir det svårare att förklara vilka grunder till uppfattningar vi har.

För det andra har samhällsförändringar som spritt aktieäggande, privatiseringar och avregleringar suddat ut gränserna mellan intressentgrupperna. Det har blivit mycket svårare att skilja intressentgrupperna åt än det var för ett antal år sedan. I relationen till exempelvis banker, energibolag och transportföretag är hundratusentals svenskar medlemmar av två, tre eller kanske alla fyra "intressentgrupper". Just den förskjutningen innebär att man som företag måste tänka om för att inte tappa kunder eller fördelar.

För det tredje medför ny teknik och snabbare medier att informationen sprider sig mellan intressentgrupperna. De skilda intressentgrupperna idag är väl medvetna om var man hittar information och kan enkelt sprida det mellan sig i en rasande fart. Riktade utskick och kampanjer kommer ofta även andra till dels genom den snabba spridningen. De flesta företag måste nu tänka om och fundera på för vem de i första hand skapar sina hemsidor och vilka det är som tar del av informationen på dem.⁴⁸

Intressentmodellen bygger också på en relativt statisk omvärld där företaget kommunicerar med varje intressentgrupp var och en för sig och använder separata kanaler, budskap och kommunikativ logik. Som nämnts ovan är läget ett annat idag. Författaren Jesper Falkheimer håller med: "Tidigare var det vanligt att beskriva organisationskommunikation utifrån ganska statiska modeller. Idag blir det allt vanligare att överge detta synsätt och utgå från ständiga förändringar i omvärlden som kräver maximal flexibilitet och dialog".⁴⁹ Ett företag som även i framtiden baserar sin kommunikation på intressentmodellen kommer att bli sårbart i en värld där kraven och trycket på snabba förändringar är konstant och där alla aktörer hela tiden försöker vinna fördelar genom att skapa nya kanaler, nischer och affärsmodeller. Intressentmodellen implicerar en tydlig syn på omvärlden som passiv. I den omvärlden skulle man bildligt kunna förklara modellen som en plats där alla skulle låta sig sorteras in i intressegrupper och vänta på att bli informerad. Verkligheten ser enligt Jansson och Kempe annorlunda ut. Den är den omvända. Allt fler aktörer ställer nya krav på företaget och uppträder aktiva. En situation som inte funnits förr. Välinformerade konsumenter har stöd i en alltmer aggressiv konsumentjournalistik och en informationsteknik som medger omedelbara jämförelser. Miljontals små och stora aktieägare agerar nu på samma arena som globala fondförvaltare. Runt om livnar sig nu människor på daytradeing.

I en föränderlig värld måste kommunikationen som så mycket annat hålla tempot uppe och hänga med. Det nya kommunikationsparadigmet består av ständigt föränderliga publikker och intressenter, av en global strävan att åstadkomma förändringar eftersom sådana skapar nya konkurrensfördelar, av omedelbarhet både vad gäller tid och information. Villkoren för företagets strategiska värden avgörs på helt nya arenor. Men för att kunna agera på den nya arenan måste företag hänga med i den förändring som sker och som måste fortgå. Även här föreslår Jansson och Kempe åtgärder.

För det första krävs det i vissa fall en mycket bredare kunskap och förståelse för omvärlden och de förändringar som sker. Det finns inga möjligheter att avskärma företaget och det måste det finnas en medvetenhet om.

⁴⁸ Jansson, Bo, Kempe, Anders, (fristående kapitel) *Allt kommunicerar PR-konsulterna visar vägen* s 19- 20

⁴⁹ Falkheimer, Jesper, *Medier och kommunikation. En introduktion* s 26

För det andra krävs nu förmåga att kunna kommunicera med många olika publikers samtidigt. Men det räcker inte. Man måste också kunna se hur sambanden fungerar mellan dessa olika publikers och hur budskap på en arena uppfattas också på andra arenor. Företagen måste förstå hur spridningen av information ser ut och påverkar bilden av dem såväl på nationella som internationella arenor och av olika grupper.

För det tredje ökar behovet av att förstå hur media och informationsteknik samverkar med samhället i övrigt. Media är och förblir den viktigaste kanalen för att förmedla "bilden" av ett företag mellan olika publikers. Lottie Knutson är ett exempel på hur enskilda anställda kan påverka, kanske till och med mer än annonskampanjer.

För det fjärde måste företagen förmå att kommunicera med nya publikers, det handlar om att vinna tillträde till nya arenor. De politiska ungdomsförbunden har sedan flera långt tillbaka valt att chatta med potentiella väljare i chattrum som Lunarstorm och Sylvester. Kanske kan det gynna vissa företag att tänka om och göra samma sak.⁵⁰

4.8 Teknik- och medieexplosion

Teknikens utveckling går likt klockan alltid framåt. Den tekniska utvecklingen går allt snabbare och snabbare. Mobiltelefoner, datorer, Mp3 spelare och TV-spel har blivit produkter med kortare livslängd och som byts allt oftare, ibland bara efter några säsonger. Heide, Johansson och Simonsson skriver att utvecklingen är ett resultat av att produktionssystemen blir allt mer förfinade och avancerade.⁵¹ Genom den enorma teknik- och medieutveckling som skett under de två senaste decennierna har mycket hänt. Genom de olika formerna av teknologisk utveckling har medier mer och mer sammansmälts och börjat samverka med varandra. Det fenomen som uppstår kallas för konvergens. Jesper Falkheimers beskriver i sin bok *Medier och kommunikation* begreppet: "med konvergens avses att gränserna mellan de traditionella medierna bryts ned; att apparaterna smälter samman och börjar att arbeta tillsammans ; att Internet, television, radio, mobiltelefoner, faxar och andra kanaler kommer att integreras".⁵² Exempel på det som beskrivs är att det nu är vanligt att läsa sin e-mail i telefonen eller att lyssna på webradio genom sin dator. Konvergens innebär att gränserna suddas ut. Just den konvergens som sker i vårt samhälle idag har legat till grund för en statlig utredning som heter "Konvergens och förändring – Samordning av lagstiftningen för medie- och telesektorerna".

Som ett led i att det skett så pass stora mediala förändringar påverkar det också identitetsskapandet. Tom Andersson skriver i boken *Andra världar* att "Dagens medie- och informationssamhälle utmärker sig genom att det ger människor verktyg att forma och omforma sina identiteter. Människor kan röra sig mellan identitetssystem, olika kulturer och grupper, över språkliga, sociala och ekonomiska gränser. IT och medier spelar här en central och avgörande roll".⁵³ För ett antal år sedan hade man inte kunnat skriva att IT och medier spelade en avgörande roll i människors identitetsskapande. Kunskapen om att det har skett en glidning vad gäller hur främst skapar sig nya identiteter är viktig. Det sätts på sin spets när företag arbetar med att marknadsföra produkter som riktar sig till unga.

Ett exempel på hur ett företag som till följd av teknikutvecklingen valt att arbetat nytänkande kring marknadsföring på nya arenor är ett företag som arbetar med buzz marketing på Internet. I Sverige det redan flera företag etablerade som arbetar med just denna nya form av marknadsföring. De mest kända heter Buzzador och Buzzparadise. Buzzador startades av tre av företaget Pricerunners grundare. Orsaken till etableringen av Buzzador vara

⁵⁰ Jansson, Bo, Kempe, Anders, (fristående kapitel) *Allt kommunicerar PR- konsulterna visar vägen* s 21

⁵¹ Heide, Mats, Johansson, Catrin, Simonsson, Charlotte, *Kommunikation och organisation* s 168

⁵² Falkheimer, Jesper, *Medier och kommunikation- en introduktion* s 132

⁵³ Andersson, Tom, *Andra världar Kommunikation och omvärldsstudier* s 65

att allt fler konsumentföretag var oroade att de inte fick effekt av traditionella reklamkampanjer.⁵⁴ Buzz marketing är en form av ”mun till mun”-marknadsföring som är en relativt ny form av marknadsföring med sitt ursprung i USA. Istället för att genom annonser och traditionell reklam skapa ett sug efter en viss produkt vill man skapa ett buzz kring produkten. Företaget vill få människor att prata om produkten och på så vis driva upp försäljningen. Detta kan vara ett mycket lönsamt sätt att marknadsföra, då många inte uppfattar att det handlar om just en form av marknadsföring. I och med det känner sig många mindre främmande för produkten och har inte förutfattade meningar redan innan de kommit i kontakt med varan eller tjänsten. Dessutom tenderar människor i högre utsträckning att ta till sig och lita på omdömen de hör från vänner och bekanta i en större grad än från traditionella annonskampanjer. För att stärka sina positioner på Internet som är den främsta arenan har företaget Buzzador köpt in riktade sökord på bloggar och utvalda hemsidor på nätet. I USA är buzz en av de allra snabbast växande marknadsföringskanalerna och beräknas omsätta motsvarande 1500 miljoner dollar.⁵⁵

Just denna moderna form av marknadsföring har enligt Magnus Söderlund, docent i marknadsföring på Handelshögskolan i Stockholm, kommit för att stanna. I en artikel i tidningen Resumé förklarar han vikten av vänner och bekantas åsikter, att marknadsföra genom dem är en taktiskt grepp.⁵⁶ Erik Nilsson, produktchef för Marabou på Kraft Foods, var en av de första kunderna till Buzzador. Vid lanseringen av den nya produkten Marabou X ville man skapa en snackis och nå ut till konsumenter som man annars inte skulle nå ut till och valde därför denna nya form av marknadsföring.⁵⁷ Detta nya sätt att marknadsföra är väldigt kostnadseffektivt om man jämför med att göra beställningar via SIFO för att hitta testpaneler. Vid en teknikutveckling gäller det att likt Buzzador se möjligheterna i förändringarna som sker. Det är endast på så sätt som företag kan utvecklas, hänga med och vara konkurrenskraftiga i en föränderlig värld som den vi lever i nu.

4.9 En raplex värld

Mats Lindgren skrev redan år 2000 en mycket intressant avhandling som i stora drag handlade om ett specifikt begrepp som kommit att bli allt mer centralt. Avhandlingen som heter *Strategic Flexibility: Antecedents and performance implications in turbulent business environments* handlar om begreppet raplex. Historiskt sett har många företag varit vana att leva i en komplicerad omvärld där det varit svårt att förutse vad som komma skall. I motsats till detta har flera branscher levt i en snabbt föränderlig miljö. Tidigare har man talat om en särskild mellan en rapid och en complex värld. Det som nu tenderar vara utmärkande och nytt för vår tid är att företagen tvingas leva i en miljö som är både komplicerad och snabbt föränderlig. Det vill säga både rapid och complex. Detta nya fenomen kallas för att företagen lever i en raplex värld. Raplex är en sammansättning av orden rapidity och complexity. Lindgren beskriver denna nya värld som: A raplex environment is a rapidly changing, complex and unpredictable environment.⁵⁸ Även Mats Heide, Catrin Johansson och Charlotte Simonsson anser i boken *Kommunikation och organisation* att omvärlden nu till skillnad från förr är raplex.⁵⁹ Denna nya typ av omvärld kräver nya former av kommunikation. Den norske

⁵⁴

<http://di.se/Nyheter/?page=%2fAvdelningar%2fArtikel.aspx%3fO%3dIndex%26ArticleId%3d2006%5c01%5c27%5c173411> den 27/12 06

⁵⁵ http://www.buzzador.com/pressdocuments/Dagens_Media_18_oktober_2006.pdf den 27/12 06

⁵⁶ http://www.buzzador.com/pressdocuments/Resume_2_nov_2006.pdf den 27/12 06

⁵⁷ http://www.buzzador.com/pressdocuments/Resume_2_nov_2006.pdf den 27/12 06

⁵⁸ Lindgren, Mats, *Strategic Flexibility: Antecedents and performance implications in turbulent business environments* s 51

⁵⁹ Heide, Mats, Johansson, Catrin, Simonsson, Charlotte, *Kommunikation och organisation* s 168

sociologen Tomas Hylland Eriksen förklarar detta fenomen i boken *Ögonblickens tyranni*. Han menar att det är den tekniska utvecklingen som givit tre äldre uppfinningar en helt ny innebörd: klockan, boken och pengarna. Information och tillgångar kan göras oberoende av fysisk plats och dess förflyttning kan mätas i delar av sekunder.⁶⁰

Det är ett antal faktorer som samverkar till att skapa denna nya miljö. Dels handlar det om att informationsteknik och avregleringar har skapat en global ekonomi och ett globalt samfund. EUs upprättande och kommunismens fall förstärker denna utveckling i Europa och för Sverige. De nya förutsättningarna leder till värderings- och attitydförändringar där medborgarna i de flesta länder uppträder oförutsägbart som väljare, konsumenter och arbetskraft. I en komplex omvärld väljer företaget robusta strategier och i en snabbt föränderlig omvärld väljer företaget en snabbfotad strategi. I och med detta så fungerar inte gängse strategier, den robuste blir för långsam och den snabbe för slarvig.

Det som också är nytt är att graden av komplexitet och snabbhet hela tiden ökar. Branscher som mycket tydligt kommit att arbeta i en raplex miljö är IT och telecom. I dessa finns branscher som arbetar med media, telefoni och datorer. I och med att just dessa branscher går i bräschen för detta så tvingas andra branscher att följa efter. I realtid och på lång sikt agerar beslutsfattare under en stor osäkerhet. I ett planerat tidsperspektiv råder relativ säkerhet. Planeringen syftar till att stödja ledarskapet på mycket kort och mycket lång tid. Sven Hamrefors är forskningsledare för projektet "Verksamhetsnyttig information och kommunikation". Ett projekt som drivs i samarbete med Informationsföreningen och Handelshögskolan i Stockholm och syftar till att utveckla kunskap om hur information och kommunikation kan användas i organisationsledning så att man uppnår en högre grad av yttre effektivitet. Det vill säga hur information och kommunikation påverkar affärsskapande och organisationsutveckling.⁶¹

Det finns emellertid också exempel på raplex utanför näringsliv och organisationer. Politiska och samhällseliga processer tenderar att bli mer komplicerade och sofistikerade. Utvecklingen efter andra världskrigets slut har dramatiskt förändrat det politiska arbetet. Såväl vad gäller valrörelser som den politiska verksamheten mellan valen, oavsett om denna äger rum i regeringsställning eller i opposition. Medan tidigare det politiska budskapets innehåll var huvudsaken och det som ägnades med möda åt, har nu förpackningen och förmedlandet till väljarna fått allt större uppmärksamhet. Detta har lett till kommunikationsstrategernas intrång på den politiska arenan, inte minst inom de politiska partierna. Traditionella informations- eller presschefer har ersatts eller kompletterats med "spin doctors". Olika former av opinionsundersökningar har fått allt större betydelse. Välkända är de som publicerats i media. Här finns numera, en mångfald av institut som i valrörelsernas slutskeden publicerar sina resultat vad gäller fördelningen av partisympatierna. Ett växande inslag är så kallade attitydundersökningar som söker utröna allmänhetens inställning i olika samhällseliga sakfrågor.

Ett problem för kommunikationsforskaren är att en del av dessa undersökningar hålls hemliga det vill säga de stannar in om en mycket begränsad krets i respektive partiers ledningar. Det har därför inte varit möjligt att fastställa i vilken utsträckning olika undersökningsresultat påverkar politikens utformning och/eller sättet att bedriva valkampanjverksamhet. Det finns anledning att fundera på om politisk verksamhet ska hänföras till rapidity eller complexity. Utvecklingen tycks emellertid kar i sina huvuddrag, Politisk verksamhet, åtminstone i länder som Sverige, kännetecknades länge av stor stabilitet och av en fast partistruktur. Numera är nya partibildningar inte ovanliga, under de senaste decennierna har tre nya partier vunnit plats i Sveriges riksdag: Ny Demokrati, Kristdemokraterna och Miljöpartiet. Störst förändring är det emellertid på mediaområdet.

⁶⁰ Rawet, Henry, Dahl, Magnus, Flick, Kaj, *Allt kommunicerar PR-konsulterna visar vägen* s 16

⁶¹ Sveriges informationsförening

Först förändrade radion med början på 1920-talet kommunikationssituationen, televisionen slog igenom på 1950-talet och på 1990-talet Internet. Det har lett till helt nya kommunikationsmöjligheter för partierna. Raplex har gjort sitt intrång här, inte bara hos företagen.

Det har blivit allt vanligare att man genom undersökningar försöker kartlägga vad som kännetecknar olika gruppers attityder. Att framgångsrikt kommunicera med allmänheten med ett enda budskap är för det mesta inte möjligt. Intressen, kunskaper och preferenser varierar strakt mellan olika målgrupper. Larsåke Larsson definierar "målgrupp" i sin bok *Tillämpad kommunikationsvetenskap* som "den grupp eller grupper som man vill nå sitt budskap från en organisations sida". Det låter enkelt men i verkligheten gäller det att mera precist definiera vad som avses. Larsson menar att det finns fyra olika målgrupper som kräver olika sätt att hantera kommunikationen. Dessa olika grupper är exempel på att även målgrupperna blivit en del av den nya raplexa omvärlden och måste ges nya utrymmen.

Den första är då målgruppen och mottagargruppen är identisk. Detta gäller normalt vid politisk kommunikation. I allmänna val eller folkomröstningar är rätten att rösta allmän. Organisationer, det vill säga i detta fall de politiska partierna eller andra som deltar i folkomröstningar, måste försöka att nå alla för att säkra en majoritet för sitt parti eller förslag. Här finns en uppenbar skillnad mot ett förslag vars produkter i praktiken inte är attraktiva för alla och då kommunikationen därför måste rikta sig till kundkategorier som bedöms som intressanta och ekonomiskt möjliga att nå fram till. Det finns ingen anledning att försöka sälja kött till veganer och satsa pengar i marknadsföring mot en sådan grupp.

Den andra är då målgruppen är en del av mottagargruppen. Inom en stor mottagargrupp, till exempel väljare i Norrland, kanske man särskilt vill rikta sig budskap till dem som är privata företagare. Ett förslag kan inom ett geografiskt område särskilt vilja rikta sig till yngre eller äldre konsumenter. I en situation då ett företag eller en organisation snabbt måste agera är just detta förhållande med en stor och okontrollerbar målgrupp ett exempel på den raplexa omvärlden.

En tredje grupp är när mottagargruppen är en del av målgruppen. Exempel på detta är att man särskilt riktar in sig på nyckelgrupper inom en målgrupp, sådana som man vet kan tjänstgöra som opinionsbildare eller opinionsförmedlare. Inom en organisation väljer man selektivt ut grupper eller personer som man förväntar sedan ska föra vidare det budskap som man vill kommunicera ut till målgruppen i sin helhet.

Den fjärde gruppen i Larsåke Larssons indelning är när målgruppen och mottagargruppen är helt separerade. Man kommunicerar då med till exempel lärarna för att få dessa intresserade och motiverade att verka för en viss sak, ett ämne, en idrottsgren, en fritidsaktivitet etcetera i syfte att de i sin tur ska föra kommunikationen vidare till lämpliga målgrupper som de har möjlighet att nå och påverka.⁶²

Att rikta sin kommunikation till mycket stora grupper, som konsumenterna i ett helt land, är mycket dyrbart. USA:s konsumentmarknad är ett exempel på detta. Ofta börjar man därför med att bearbeta en del av denna jättemarknad exempelvis de stora städerna på östkusten eller Kalifornien som anses särskilt trendkänsliga. Ofta föregås kundsatsningarna av omfattade och noggranna marknadsundersökningar.

Om ett företag blir föremål för attacker eller ofördelaktig information i media uppkommer frågan om vilka åtgärder som ska vidtas. Ofta blir företagsledning och informationsavdelning osäkra på hur den uppkomna situationen ska hanteras. Mindre och medelstora företag har ofta vare sig erfarenhet eller resurser att själva kunna hantera läget. Det har då i växande utsträckning blivit vanligt att man kallas in extra konsulter för att hantera den uppkomna krisen. Krishanteringen har flera mål. Det gäller att snabbt få ut den egna

⁶² Larsson, Larsåke, *Tillämpad kommunikationsvetenskap* s 120-123

versionen av vad som hänt, och detta på ett sätt som är trovärdigt och förståeligt bland de tänkta mottagarna av budskapet, till exempel aktiemarknaden, politiken eller allmänheten i stort. Viktigast kan ibland, om det rör sig om företag med en stor konsumentmarknad, vara att nå kunderna. Det finns också anledning att se på de långsiktiga effekterna av det inträffade och skapa en återuppbyggnadsstrategi. Ibland kan det också vara lämpligt eller nödvändigt att be om ursäkt.

Ett antal företag med krishantering som specialitet har vuxit upp under de senaste decennierna som kan hjälpa företag och organisationer som hamnat i krisartade situationer. Ofta kan de också erbjuda lobbyingsaktiviteter som syftar till att bearbeta olika intressen, inte minst lagstiftare och myndigheter.

Som inom livets flesta områden finns det inom organisationer och företag anledning att arbeta med både taktik och strategi. Allmänt sett har taktik betraktats som de kortsiktiga åtgärderna för att hantera uppkomna situationer. Med strategi har menats den långsiktiga hanteringen av problem i syftet att uppnå mål som kanske ligger mycket långt fram i tiden. Men ofta går de båda ihop. Ibland kan det bli konflikt mellan dem eftersom man kanske måste vidta åtgärder för att hantera den ena problematiken vilka strider mot eller skadar den andra.

Exempel på detta är till exempel om ett företag råkar ut för reklamationer på produkter som medierna hävdar inte håller måttet. Direkta fel kan dock inte påvisas som gör att produkterna måste dras in på grund av att de är farliga att använda. Att ersätta varorna blir kostnadskrävande. Det är dessutom ett erkännande att man tillverkar eller saluför en produkt som inte motsvarar vad man lovat och som konsumenten kan få betala, objektivt sett ett allt för högt pris för. Det kan ur ekonomisk/ taktisk synpunkt vara fördelaktigt att inte vidta några åtgärder. Man kan spekulera i att människor glömmer och att mediekritiken kommer att blåsa förbi. Men om det inte gör det? Skadas då det egna varumärket? Kommer de insatser som gjorts i varumärkesbyggande syfte att vara bortkastade? Denna fråga måste ställas av de ansvariga på företaget och deras eventuella mediekonsulter. Den fråga som uppkommer är vad som är en rimlig avvägning mellan taktik och strategi och hur det fattade beslutet ska kommuniceras. Denna problematik blir allt vanligare eftersom konsumentjournalistiken blir hårdare i sina bedömningar. Vanligt numera är att varor och tjänster betygsätts exempelvis i form av ett mindre antal stjärnor, plus eller getingar. Det som ligger bakom denna betygsättning utvecklas i allmänhet inte alls eller ytterst kortfattat. Här finns svårigheter att kommunicera eftersom det handlar om "mjukvara" istället för det som tidigare var grundläggande i konsumentjournalistiken, bedömningar grundade på fakta och genomförda tester. Det är med andra ord svårt att veta vad man ska argumentera emot.

Den moderna kommunikationstekniken gör det svårare att arbeta med dubbla agendor. Eftersom information i media och cyberspace normalt är tillgänglig för alla och genom medias hårdare granskning, ofta inriktad på att upptäcka dubbla budskap, uppstår besvärliga kommunikationsproblem. I förlängningen kan det leda till att sändarna använder sig av urvattnade budskap vilket minskar genomslagskraften. Mottagarna blir antingen likgiltiga eller irriterade, i båda fallen med negativa konsekvenser.

Ett annat kommunikationsproblem är personaliseringen av budskapet. Televisionen kan anges som en huvudorsak till detta. Inte minst politiker och verkställande direktörer måste idag vara "TV-mässiga". I och med detta satsar idag många företag i stor utsträckning på medieträning av utvalda anställda. Inte nog med att man har en stark produkt i ryggen, man måste kunna marknadsföra den väl och verkställande direktören måste ge ett positivt intryck. Det gäller inte minst i en krissituation.

Det är svårt att teoretiskt definiera vad som karakteriserar "TV-mässighet". Det finns också anledning att anta att "TV-mässighet" kan skymma det faktiska budskapet. Det personliga kan

få en större genomslagskraft än sakfrågorna. Ur kortsiktig taktisk synpunkt kan detta vara en fördel. Långsiktigt kan det ha motsatt effekt.

Det är viktigt att notera när olika kommunikationsteorier utformades till exempel Weicks eller Shannon och Weavers. Sverige hade länge endast en radiokanal och en TV-kanal. Genomslagskraften för dessa var enorm. Hela svenska folket lyssnade till samma radioprogram eller såg på samma TV-sändningar. Referensramarna för en stor del av det svenska folket var densamma när dagens eller gårdagens händelser diskuterades. De flesta hade en primärkunskap om vad samtalen om radio- eller TV-programmen byggde på.

Mångfalden i media blev långt tidigare än i Sverige omfattande och fragmentiserat i USA. Stort land, många radio- och TV-kanaler och omfattande lokal nyhetsförmedling ger en annan bas för breda erfarenhetsmässiga kommunikationsmodeller än i Sverige. Det är först på 1990-talet som vi i Sverige fått något av den mångfald som funnits sedan andra världskriget i USA och som rimligen haft en påverkan på amerikanska massmedieforskare och kommunikationsteoretiker. Det är därför svårt att direkt överföra modeller och kommunikationsteorier som bygger på en annan verklighet än den svenska till vårt land. Ett viktigt inslag borde därför vara att initialt analysera vad som kan betraktas som allmängiltigt underlag. Eller mera drastiskt uttryckt: Är kommunikation mellan sändare och mottagare likvärdig i New York eller i Calcutta? I vilken utsträckning måste man väga in kommunikationsteknik, multietnicitet, utbildningsnivå, politiska realiteter och kulturell identitet när en analys sker av hur kommunikation sker? Man kan anta, men utvecklingen går snabbt och är inte entydig, att rplexiteten i hög grad är varierande mellan olika delar av världen. Hur stora skillnaderna är vet vi ännu inte.

5. Avslutande diskussion

5.1 Förändringsprocesser

För att kunna förstå hur organisationer och företag påverkas av externa förändringar så som de kommunikationsförändringar som skett bör man förstå hur organisationer i sig förhåller sig till förändring. Många organisationer är ständigt inne i förändringsprocesser. Enligt Weick så förändras alla organisationer och företag fortlöpande. Det kan handla om grundläggande förändringar inom organisationen men det kan även handla om operativa eller kulturella förändringar. Det är i varje fall viktigt att kommunicera de förändringar som sker. Det handlar bland annat om att kunna förhindra rykten som lätt kan uppstå på en arbetsplats eller inom en organisation. En annan mycket viktig funktion är att förhindra stress och oro på arbetsplatsen och annat som kan få konsekvenser för hur man kommunicerar ut sitt budskap. Man måste också kunna övertyga sina anställda om att de nya förändringarna är positiva.

”Att förankra förändringar och förklara konsekvenserna av dem är kanske den viktigaste och svåraste uppgiften en internkommunikatör kan ställas inför.” Så sammanfattar Lars Palm i sin bok *Kommunikationsplanering* förändringsproblematiken i en organisation. Med förändringskommunikation menar Palm inte operativ kommunikation som order, instruktioner, manualer och annat som direkt kan relateras till ärendehantering. Här handlar det i stället om information som har till uppgift att förklara, försvara, förankra och legitimera förändringar inom organisationen.⁶³ Frågan är då vem som har huvudansvaret vid förändringsprocesser. Palm menar att det har cheferna på olika nivåer. Kommunikatören har därför bara en biroll i processen. Lars Palms uppfattning bör ställas mot Weicks teori. Den utgår från att en organisation består av människor och den kommunikation som sker dem

⁶³ Palm, Lars, *Kommunikationsplanering* s 151

emellan. Även om chefer kan initiera organisationsförändringar är processen från initiativ till färdigt genomförande komplex. Om kommunikatorerna bara uppfattas som förmedlare av ett budskap missar man det sätt varpå de kommunicerar chefens budskap, med vilken kraft de gör det och inte minst om de får och sänder tillbaka signaler från de som är föremål för organisationsförändringen. Kommunikatorernas roll är säkert större och betydelsefullare än vad Palm anser. De har inte bara en uppgift som förmedlare av ett budskap. I många organisationer har de också en genomföranderoll. Sanningen torde därför ligga närmare Weicks modell som utgår från att en organisation bygger på människors relationer. Verkligheten är inte så enkel vid förändringsprocesser att chefen kan ge order som sedan kommunikatorerna förmedlar varvid det av cheferna åsyftade resultatet uppnås. Erfarenheterna från företagsfusioner tyder ofta på att det kan ta avsevärd tid innan olika företagskulturer smält samman och fusionsvinster genereras.

Grunden hos Karl Weick är att verkligheten är socialt konstruerad och därför spelar kommunikation en central roll för lärandet. Weick lägger en stor vikt vid själva agerandet. För att beskriva detta använder han sig av ordet enactment. Enactment översätts i Prismas engelska ordbok till anta, spela, uppföra. För att ytterligare förklara enactments betydelse i detta sammanhang kan man tala om att det är en handling som påverkar omgivningen och i och med det vår egen uppfattning av den. Det Weick vill beskriva är hur en individs handlande och dennes upplevelse av verkligheten fungerar i interaktion med varandra. Interaktionen är enligt honom en ständigt pågående process. Det egna handlandet blir i och med det tudelat. Det blir reaktioner på det man uppfattar i omgivningen men det blir även nya stimuli som påverkar det man ser. Fenomenet grundar sig i att individen själv är med och påverkar den omgivning som sedan ska tolkas. Det innebär att det är omöjligt att helt passivt förhålla sig till detta då även bristen på handling är ett sätt att påverka sin omgivning.

I Weicks teoribildning finns det två olika utgångspunkter som arbetar växelvis när lärandet uppstår. Det handlar om varseblivning och eget handlande. Enligt Weick är handlandet utgångspunkten för att skapa lärandesituationer. Utifrån fenomenet enactment så skapar organisationen många förändringar som kräver lärande. Lärandet är dock en skapandeprocess som i sin tur kan generera nya krav på lärande. För att kunna förstå en företeelse i sin omgivning så relaterar vi alla intryck till vår egna unika kognitiva karta eller mentala modell. Modellen består av meningsstrukturer som hänger ihop och ger den nya erfarenheten en innebörd. Weick menar att den kognitiva kartans associationsvägar styr våra förhållningssätt och hur man ser på sina handlingsmönster.

En viktig fråga när man bedömer en organisations eller ett företags mottaglighet för förändringar och förmåga att kommunicera är dess öppenhet. Med detta förstås såväl intern som externt. Weick behandlade denna problematik bland annat utifrån syndromet "Glad you asked".⁶⁴ Han refererar till den amerikanske arméministern Howard H. Callaway som förespråkade denna policy inom armén. Även svåra och oönskade frågor skulle uppmuntras och tolereras. Härigenom kan ett antal mål uppfyllas. Weick pekar på att policyn borde leda till önskad öppenhet, större vilja att erkänna brister eller felaktigheter i tidigare fattade beslut och en mera uppriktig och hederlig utvärdering av tillgängliga fakta.

Frågan är emellertid hur långt en sådan policy kan utvecklas och tillämpas. Finns det en risk att interna problem ältas onödigt mycket? Finns det frågor som bör eller måste hållas hemliga för att inte störa verksamheten? Kan man alltid vara säker på att interna problem inte blir externa, det vill säga att läckor uppstår som leder till önskad publicitet?

⁶⁴ Weick, Karl E., *The Social Psychology of Organizing* s 2, 8-9

Weicks slutsats blir att, om "Glad you asked" policyn genomförs på rätt sätt, leder den till att organisationer och företag blir mer öppna, uppriktiga och trovärdiga. Men policyn kan inte tillämpas fullt ut, det finns förhållanden som kan ta över öppenheten.

5.2 Fungerar Weick än idag?

Weicks tes att en aktör måste konstruera sin omgivning blir därmed svår att genomföra. Det handlar om olika omgivningar och det informationsintag dessa aktörer har är därmed varierande och kan inte minst tolkas på skilda sätt. En verklighet finns sällan när det handlar om mer än en aktör. Det finns anledning att diskutera denna hypotes. Vad som kan uppfattas som en bestämd betydelse för en individ eller grupp av individer som till exempel har någon form av bindningar eller gemenskap kan variera betydligt. Ords valör kan tolkas olika till exempel mycket olika, detta blir särskilt framträdande i internationell kommunikation och särskilt mellan olika kulturkretsar.

Många år har gått sedan Karl Weicks bok *The social psychology of organizing* kom ut, mycket har hunnit förändras. Ingen kan kräva av någon att de ska kunna spå in i framtiden, se vad som döljer sig framöver, vilka förändringar som ska ske. Den förmågan hade inte Weick heller. Tankarna kring hur företag måste förhålla sig till en föränderlig omvärld är skriven utifrån det samhälle som fanns då. Ingen kan klandra Weick för att hans tankar om organisationer inte fullt ut håller idag under de förhållanden som nu råder. Andra saker har blivit viktiga, stora förändringar har skett och organisationer är inte längre uppbyggda som de var på 1960-talet. Den omvärld som de existerar i ser inte heller likadan ut. Det finns nya saker att ta hänsyn till. En företeelse som inte går att bortse från och som blivit allt viktigare att hantera är den "undersökandejournalistik" som nu existerar. En form av journalistik som inte såg likadan ut på 1960-talet. I och det står företagen inför nya prövningar. Den moderna formen av "vassare" journalistik innebär ofta avslöjanden som syftar till att ta fram fakta som till exempel ett företag vill dölja eller undertrycka kommer fram. En sådan verksamhet kan i grunden förändra den bild av företaget och dess verksamhet som dess ägare, företagsledning och anställda vill förmedla till olika externa aktörer, till exempel kunder och myndigheter. När trycket på organisationen och företagets alla aktörer i och med det blir hårdare påverkas hela organisationen och genom det förhållningssättet till såväl kommunikation som organisationsförändringar. Intressant i sammanhanget är om den undersökande journalistiken bara syftar till att uppdaga missförhållanden och ge konsumenterna en korrekt information om företagets verksamhet och produkter. Svårare blir det om den "undersökande journalistiken" syftar till något annat, till exempel att skada genom att ta fram selektiv negativ information. Det kan till och med handla om att sprida information som är tendentiös eller direkt felaktig.

Hur stämmer då detta med Karl Weicks tes om att en aktör måste konstruera sin omgivning? Går det att göra detta genom att metodiskt korrigera eller bemöta felaktigheter i den bild som ges av det egna företaget eller organisationen? Hur är det med mottagligheten för denna typ av information om en så pass negativ bild har skapats hos allmänheten eller andra tänkta mottagare att möjligheten att nå fram blockeras av fördomar eller misstänksamhet? Weick tycks förbise eller underskatta det fenomen som idag kallas för informationskrigföring. I detta begrepp ligger att aktivt genomföra informationsoperationer som inte bara syftar till att framställa det egna företaget eller organisationen i positiv dager utan också att gå till angrepp mot konkurrenter och skada dem och deras verksamhet. Informationskrigföring förutsätter tillgång till informationskanaler som traditionella massmedia men har under senare år kompletterats med framför allt elektroniska medier som Internet. Att denna form av krigföring kommit att bli allt mer vanlig är tydlig. Då konkurrensen i många branscher är stenhård blir också krigföringen densamma. Att ha ett

gammaldags och traditionellt förhållningssätt till kommunikation när det gäller marknadsföring håller inte nu. I någon mån måste man acceptera att Weick inte värdesätter och förhåller sig särskilt mycket till detta fenomen. Det har naturligtvis att göra med att bilden såg annorlunda ut på 1960-talet. Men det innebär också att vissa Weicks förhållningssätt inte håller idag. Ytterligare ett problem i denna form av verksamhet som Weick inte närmare behandlar är i vilken utsträckning som man ska uppträda som avsändare och hur mycket man ska använda sig av neutrala aktörer för att få ut sitt budskap. Inte heller behandlar Weick en annan viktig bit i den moderna informationssamhället, nämligen inhämtandet av och betydelsen av underrättelser. Innan informationsåtgärder vidtas gäller det självfallet att noga överväga vad som ska kommuniceras och inte bara hur det ska ske. Mardrömmen blir lätt att man lyckas få genomslag i sin kommunikation men att budskapet var fel.

Ett problem som Weick uppehåller sig vid är ”puns”. Det kan närmast översättas med ”ordlek”. Weick menar att vi ständigt möter detta fenomen i det dagliga livet. En tvetydighet kan vara en ordlek, det är svårt för mottagare att förstå den exakta meningen. ”Puns” kan vara medvetna eller omedvetna. En sändare kan vilja att budskapet uppfattas olika eller i varje fall att det får en mjukare framtoning än den reella innebörden. I vilket fall som helst möter vi här ett problem där tolkningssvårigheter uppstår, antingen av sändaren eller mottagaren eller till och med av båda. I varje fall, menar Weick, måste organisationer hantera problemet, om inte annat än genom att försöka ignorera eller förneka existensen.⁶⁵ Problemet är emellertid att sändaren inte alltid har tolkningsföreträde. Om en aktör, till exempel en tidning, bestämmer sig för att ge ett tvetydigt budskap sin tolkning uppstår frågan om detta går att ignorera. Om så är fallet, är det värt priset? Råkar man då inte ut för dels kritik för att man inte kommunicerat med större klarhet, dels ger den enligt den egna uppfattningen feltolkningen mera uppmärksamhet? Detta är ett ständigt problem för informatörer. Weicks resonemang om ”puns” pekar på ett uppenbart och svårbemästrat problem. Som så ofta pekar han på fenomenets förekomst och analyserar det men behandlar inte hur det faktiskt ska hanteras. Det är svårt att utifrån Weicks teoribildning finna adekvata lösningar på hur problematiken med ”puns” ska hanteras i verkligheten.

När det gäller vissa typer av företag, exempelvis högteknologiska, finns det en medvetenhet om risken att utsättas för industrispionage. Det har traditionellt handlat om att få tillgång till tekniska uppfinningar och forskningsresultat. Mot detta kan man skydda sig genom ett högt säkerhetsmedvetande. Det finns likväl andra företeelser att skydda sig mot än att konkurrenter får tillgång till egna tekniska lösningar och produkter. För tjänsteföretag kan tidsaspekten ha stor betydelse. När kommer ett projekt att startas? Går det att genskjuta en konkurrent genom att tidigarelägga de egna aktiviteterna och ta udden ur konkurrentens genomförande? Också denna typ av aggressiv timing och kommunikation tycks Weick underskattat betydelsen av. Ett underskattande som kan ha varit försvarbart på 1960-talet men som inte kan accepteras i dagens samhälle med kommunikationens förändrade roll.

En annan utveckling som påverkar verkligheten ur kommunikationssynpunkt är framväxten av multinationella företag. Med detta menas företag som verkar i olika länder. Sådana har i och för sig funnits länge. Det nya är att deras ägande ofta kan vara spritt. Det kan till och med vara svårt att identifiera vem som egentligen äger och därmed har makten över ett visst företag. Intressant ur kommunikationssynpunkt är att företagen ofta har ledningar som är multinationella. Olika företags- och informationskulturer verkar sida vid sida i de multinationella företagen. Strävan finns dock normalt att smälta samman dessa till en företagskultur, som inte är nationell utan specifik för det speciella företaget. Organisationen,

⁶⁵ Weick, Karl E., *The Social Psychology of Organizing* s 171-175

som enligt Weick konstitueras inte av legala eller fysiska förhållanden utan av människor, blir därigenom svårare att identifiera eller klassificera. Ett företag, till exempel Coca Cola eller IBM, ska i princip sälja samma produkter globalt, det vill säga kanske i över hundra länder runt om i världen. Hur ska man då kommunicera för att få genomslag? Ska samma budskap säljas fast i olika förpackningar? Ska budskapet varieras beroende på mottagarna?

Ett nyckelord för Weick är enactment. Ordet är svårt att stringent översätta till svenska. Det har olika innebörder men kan översättas eller förstås som "medskapande". Weicks tes om att en aktör måste konstruera sin omgivning blir mera komplicerad om man arbetar globalt och aktören, till exempel ett multinationellt företag, har en kommunikationsfilosofi som inte är förankrad i en diversifierad mottagarkrets och där också avsändaren företer en splittrad bild vad gäller synen på vad som ska kommuniceras och hur. Weick sätter mer eller mindre likhetstecken mellan organisation och kommunikation. Om kommunikationen slutar så kommer organisationen att försvinna. Men han menar också att om kommunikationen inte fungerar som avsett så kommer också organisationen att fungera dåligt.

Om man alltid utgår från Weicks åsikter så uppstår problem för en organisation när kommunikationen upphör eller inte fungerar på avsett sätt. Men stämmer det i verkligheten? Weick tycks förbise några faktorer i sin teoretiska modell. Det kan finnas möjligheter och skäl för en organisation att fungera och överleva även om hans kommunikationskriterier inte är för handen. Det kan till exempel av politiska eller samhällsetiska skäl finnas anledning att hålla verksamheter vid liv. Det kan till exempel finnas traditionsorsaker som gör att verksamheter eller organisationer inte kan eller bör avvecklas. Det är här inte möjligt att gå in på all den hänsyn som ibland måste tas i verkligheten till skillnad från teorin. Det är ett inte ovanligt faktum att åtgärder sätts in för sent. Weick tycks inte ta tillräcklig hänsyn till externa faktorer som gör att hans teorier inte alltid håller vid mötet med verkligheten. Viktigt, vilket Weick inte ger tillräcklig betydelse, är tidsaspekterna. Beslutsprocesserna i en organisation kan variera betydligt. Även om Weick menar att en organisation är summan av dess individer finns det externa faktorer, till exempel lagstiftning, eller i ett företag, minoritetsaktieägare, som komplicerar kommunikationsprocesserna.

Weick hävdar att den viktigaste funktionen hos planer är att få människor att börja agera. Han liknar planerna vid kartor som kan peka ut färdriktningen. Men det gäller då att kommunicera planerna till de berörda aktörerna. Men en karta som inte stämmer med verkligheten, kan den ge kommunikationsvägledning? Ja, säger Weick, även vilken gammal plan som helst kan bli meningsfull när människor sätter igång. Det är emellertid viktigt att en plan har kommunicerats. Även om en organisations budskap, oavsett om det är externt eller internt, kan betraktas som en partsinlaga, kan det fungera som en "starter". Weick anser också att mångtydighet kan vara en fördel. Den gör att onödiga konflikter kan undvikas. Man behöver inte fastna i diskussioner om man verkligen är överrens i allt eller inte.⁶⁶ Direktaccess genom hemsidor etcetera har fördelen att organisationen kan få ut sin karta, sin plan i det skick som önskas och som man utgår ifrån ska tjäna det fastställda syftet. Om man vill kommunicera ett precist budskap kan man göra det, vill man vara mångtydig och testa opinionen går det också bra. Man riskerar inte att budskapet i denna fas "vinklas" på ett sätt som omöjliggör det önskade syftet.

Weicks teorier är genomgående generella och inte relaterade till specifika situationer, länder, konkreta problem eller uppgifter som ska lösas. Det gör det svårt att utvärdera vilket värde teorierna har när de konfronteras med faktiska problemlösningar. Weick skiljer inte och analyserar inte skillnaderna i informationshantering och kommunikation mellan stora och små företag. Inte heller behandlas de olikheter i dessa hänseenden som finns mellan olika typer av organisationer. En sådan kategorisering måste rimligtvis göras mellan till exempel

⁶⁶ Heide, Mats, Johansson, Catrin, Simonsson, Charlotte, *Kommunikation och organisation* s 70,71,123

offentliga organisationer som statliga eller kommunala och privata och kommersiella företag. Verksamhetens art är en annan sak som Weick inte närmare går in på. Handlar det om företag som säljer varor och tjänster direkt till allmänheten, detaljhandelsföretag eller rör det sig om grossistverksamhet? Är det varuproducerande företag eller tjänsteföretag som konsulter? Också denna typ av analys saknas hos Weick. Också kommunikationens art måste analyseras djupare om hållfastheten i Weicks teorier ska kunna prövas. Skillnaderna i marknadsföring av produkter i detaljhandeln och opinionsbildande kommunikation i syfte att uppnå strategiska mål, till exempel varumärkestrohet, är förmodligen mätbara och intressanta att analysera. Just syftet, uppsåtet, med informationen har rimligen en påverkan också på organisationens utformning. Hur sen sådan interaktivitet mellan syfte och utformning kan klargöra relevansen i Weicks teorier kräver omfattande fallstudier. Tidsaspekterna som framhållits kan ibland underskattas i kommunikationssammanhang. En sak är att kommunicera budskapet, ett annat hur mottagaren tar emot det och tar det till sig. Det begrepp som i religiösa sammanhang brukar betecknas som "fundamentalism" och som betecknar en rigiditet när det gäller att förändra finns också i varierande grad inom organisationer. Denna aspekt, som Weick förbigår, måste också tas med när hans teorier analyseras.

Om Weicks teori stämmer att en organisations omgivning i första hand består av den information som den tar in, analyserar och agerar på så är betydelsen av korrekt information uppenbar. Varje form av filter, till exempel gatekeepers, försvåra möjligheterna till att få en korrekt verklighetsuppfattning. Detsamma gäller också för det omvända förhållandet, att påverka omgivningen via filter har uppenbara nackdelar. En trolig trend är därför att organisationer i ökad utsträckning försöker undvika eller komplettera "gatekeeper" fenomenet med ökad direktinformation som utan filter når mottagaren. Den moderna elektronikens möjliggör detta till rimliga kostnader. Framtida kommunikationsteorier måste ta hänsyn till detta, liksom den individualisering som kan bli följden av att man kommunicerar selektiva budskap till utvalda grupper eller individer. Det är redan möjligt att använda mobiltelefoners displayer för reklambudskap som kan vara relaterat till innehavarens ålder eller geografiska hemvist. Följden av utvecklingen kan bli den att Weick tes att organisationer aldrig är statiska utan att de skrivs om efter varje kontakt och händelse förstärks.⁶⁷

Det som gör att Weick fortfarande är aktuell och hans teorier går att använda är att de fångar upp förändringar i olika sammanhang. De betydande omvälvningar som skett under de senaste decennierna, politiskt, socialt, ekonomiskt och inte minst kommunikationstekniskt har medverkat i skapandet av dagens informationssamhälle. Just genom att hans sätt att närma sig problemen är hans teorier möjliga att applicera också på ett område som kännetecknas av snabba förändringar.

Exempel på detta är själva grunden för Weicks uppfattning att aktörer både agerar och skapar utifrån den specifika verklighet de lever i. När verkligheten förändras, till exempel genom tekniska framsteg, så får aktörerna nya ramar att arbeta inom.

Ett annat exempel är Weicks tes att organisationer inte är statiska fenomen. De förändras ständigt. Yttre omständigheter påverkar och dessa menar Weick formar strukturer eftersom organisationer i själva verket inte handlar om traditionella begrepp som byggnader, maskiner, juridiska former etcetera, utan om relationer människor emellan. Också här fångar Weicks teorier in olika förändringar.

Weicks grundläggande teorier håller än idag. Detta beror främst på att de är så utformade att de fångar upp förändringar på olika områden. De många förändringar på kommunikationsområdet som berörts i denna uppsats omkullkastar inte Weicks teorier, trots

⁶⁷ Heide, Mats, Johansson, Catrin, Simonsson, Charlotte, *Kommunikation och organisation* s 70

att utvecklingen just på denna sektor gått mycket snabbt, inte minst vad gäller teknik och globalisering.

5.3 Bakåtblickar och framåtblickar

När det gäller att söka förutse det framtida informationssamhället finns det några uppenbara parametrar att utgå från. Den första är den tekniska utvecklingen. Som visats på ett flertal ställen i denna uppsats har den tekniska utvecklingen revolutionerat kommunikationstekniken. Det gäller inte minst på grund av elektroniken. En intressant fråga är vilka delar i medieutvecklingen som påverkat utvecklingen mest och som i fortsättningen kommer att genomgå förändringar. Radio och televisionen har genomgått en kvalitativ utveckling. Bild- och ljudkvalité har undan för undan förbättrats och gjort utnyttjandet av dessa medier mera njutbart.

Kapaciteten har ökats. Medieutbudet är idag långt större än när Weick formulerade sin teori. Antalet radio- och TV-program har mångfaldigats. Tillgången till satellit- och kabel-TV kan väntas öka för hushållen och genom dem tillgången till olika former av program.

Nya medier har tillkommit och kommer troligen också fortsättningsvis att förändra mediasamhället. Vid andra världskrigets slut 1945 dominerades ett hushålls mediekonsumtion av dagstidningar och radio. Kvällspressen hade ännu inte fått sitt genombrott. TV-sändningar fanns med något undantag ännu inte. Video, kabel-TV, Satellit-kommunikation, Internet, datorer har tillkommit och utvecklats. Allt tyder på att den elektroniska utvecklingen kommer att fortsätta att förändra den mediala verklighet som företag lever och verkar i. Kanske kommer det att ske i en allt snabbare takt.

En ofta förbisedd del av verkligheten som inte Weick ens nämner är den ekonomiska utveckling som skett. Det är märkligt då den är grundläggande för omfattningen av ett kommunikationssamhälle då den påverkar hur många som har tillgång till olika medier och i vilken utsträckning de kan nyttja dem. Här finns två viktiga aspekter. Den ena är den allmänna ekonomiska nivån i ett land och därmed förenad köpkraft hos hushållen. Denna påverkar möjligheterna till mediekonsumtion på ett betydande sätt. Aspekten är viktig den får konsekvenser för hur kommunikationsklimatet utvecklas och ser ut. Den andra är prisfallet på elektroniska produkter till exempel radio- och TV-mottagare. Globaliseringen inom medieområdet kommer att fortsätta. Informationen blir med det än mer gränsöverskridande än idag. Ny medieteknik underlättar det. Det gäller inte bara medier som radio och television vilka förmedlar ett "färdigt" budskap. Interaktiva tjänster till exempel Internet, kommer att fortsätta att utvecklas. Weick kunde inte förutse en av de tjänster som har fått snabbast utveckling, nämligen mobiltelefonin. Den har väsentligt förändrat människors sätt att kommunicera.

Andra företeelser är tillkomsten av överstatliga organisationer som till exempel Europeiska unionen, EU. Från början var EU en organisation som syftade till att avskaffa handelshinder medlemsländerna emellan. Den har emellertid utvecklats mot att också uppträda och försöka skapa en gemensam linje på andra områden än de rent handelspolitiska. Exempel på detta är forskning och kulturpolitik. Efter de senaste utvidgningarna omfattar EU cirka 500 miljoner medlemmar. En sådan aktörs policy och uppträdande påverkar självfallet utvecklingen på ett betydande sätt. Världshandelsorganisationen, WTO, har långt fler medlemmar. Den har kommit att hantera också kommunikationsfrågor. Inte minst har det gällt upphovsrättsliga frågor som frågan om piratkopiering där Kina tvingats till reträtt vad gäller kopiering utan tillstånd av CD- och DVD-skivor. Den svenska debatten om fildelning är ytterligare ett exempel på utvecklingen och de konsekvenser som globaliseringen får också på kommunikationsområdet. Många andra nya företeelser skulle kunna nämnas, spridning av

virus på Internet, men det ligger utanför ramen för denna uppsats. De här redovisade exempel ger en bild av de problem som är förknippade med det globala informationssamhället. De utgör också exempel på inslag i utvecklingen på området som äldre kommunikationsteoretiker inte har kunnat beakta av det enkla skälet att de inte existerade när deras teoretiska modeller utformades.

De delar av medieutvecklingen som här har presenterats utgör exempel på parametrar som i större eller i mindre utsträckning kommer att påverka framtiden. Den tekniska potentialen förefaller nästan obegränsad. Men den ska ställas i relation till de andra parametrar som listats här. Det är också viktigt att inte okritiskt extrapolera olika trender och än mindre potentiella möjligheter. En tröghet finns alltid i utvecklingen. I Ahrnes och Papakostas bok *Organisationer, samhälle och globalisering* behandlas tröghetsfaktorn. Där heter det bland annat att: ”I stora drag kan trögheten förstås dels som organisationers oförmåga att förändras snabbt eller radikalt och dels som en effekt av organisationers ovilja att förändras. Vi tror dock att mycket talar för att oförmågan är betydligt viktigare än oviljan.”⁶⁸ Det finns anledning att analysera inte bara vilka förutsättningar som finns utan också hur starka de kan vara gentemot varandra. Framtidens mediemogulen Jan Stenbeck brukade hävda att ”teknik slår politik”. Med detta menade han att den tekniska utvecklingen inte går att stå emot. Politikerna tvingas förr eller senare att kapitulera för verkligheten. Han utmanade olika former av mediemonopol, till exempel TV och mobiltelefoni, genom att använda tekniska lösningar som var svåra att komma åt ur legal synpunkt. Han lyckades därigenom göra inbrytningar i etablerade strukturer på ett överraskande sätt.

Detta bör hållas i minnet när framtiden ska förutspås. Mot den tröghet som finns i olika organisationer ska ställas tekniska möjligheter och entreprenörsanda som kan kullkasta de teorier och prognoser som finns på informationsområdet.

”I informationssamhället är det emellertid ingen som har monopol på framtidsvisioner. Floran av framtidsvisionärer är större än någonsin. De kallas analytiker och konsulter i vetenskapliga och ekonomiska sammanhang. I konstnärliga och kulturella kretsar benämns de visionärer, medan medie- och IT-branschen föredrar namnen trendsparare och gurus. Utöver dessa professionella roller finns det en flora av informella och personliga framtidskonsulter, orakel, artrologer och präster. Framtidsvisionärerna är konsekvent många och varierande. De är inte heller längre heliga. I massmedierna myllrar det av inofficiella förutsägelser och officiella prognoser. I vissa fall bygger de på någon slags vetenskap, så gott det nu går. I andra fall gör man som människor alltid har gjort. Man litar på sin intuition.”⁶⁹ Tom Andersson har en stor poäng i det som han skriver: ”Intresset för att studera framtiden inom media och kommunikation blir allt större”.

5.4 Slutsats

Allt förändras. Ingenting kan vara som det alltid har varit, det finns inget självändamål i det. Att vi lever i en föränderlig värld är inget nytt. Alla kanske likafullt inte stannar upp och reflekterar över de förändringar som har skett. Man kanske inte ens noterar att det skett förändringar inom det kommunikativa klimatet. Som nämnts ovan har ett antal förändringar skett och nedan ska ett antal av de större förändringarna diskuteras. Genom att bara studera de senaste årtiondena kan man mycket tydligt se att förändringar inom kommunikation har skett. Man kan se att kommunikationens betydelse för alla typer av verksamheter blivit uppenbar. Exempelvis ser man mycket tydligt att kommunikationsdirektörerna och informationsansvariga fått en allt mer central roll i företagsledningen. Många företag ser det

⁶⁸ Ahrne, Göran, Papakostas, Apostolis, *Organisationer, samhälle och globalisering* s 77

⁶⁹ Andersson, Tom, *Andra världar Kommunikation och omvärldsstudier* s 170

som en självklarhet att ha representanter för informationsavdelningar i koncernledningen, någonting som inte alltid varit tänkbart. De informationsansvariga har också fått en mer framträdande roll. Fritidsresors Lottie Knutsson blev "Lottie" med hela svenska folket efter att med tydlighet och rakhets kommunicerat ut relevant fakta i en krissituation. I det moderna mediesamhället har informationsverksamheten uppgraderats. Krishantering är en verksamhet som fått starkt ökad betydelse. Här har de berörda ibland tvingats ta till extern kompetens då det blivit enormt viktigt att på ett så smärtfritt sätt som möjligt klara sig ur en krissituation. De flesta större konsultbolagen har idag konsulter som enbart arbetar med kriskommunikation.⁷⁰ Informationsföretag med krishantering som specialitet har härigenom fått en växande marknad.

Ett annat fenomen är att media inte alltid har nöjt sig med den information som de får genom avsändarens formella informationskanaler till exempel informationsavdelning. Ibland krävs att företrädare för den högsta ledningen, till exempel en verkställande direktör eller en myndighetschef, framträder och uttalar sig. En sådan företrädare kan uttala sig med auktoritet vilket kan förstärka det positiva i budskapet. Å andra sidan kan medieovana och bristande kommunikationskunskaper utgöra ett risktagande.

Som visats i denna uppsats har informationsverksamheten och därmed också informationsavdelningar ökat i betydelse under senare år. Denna typ av aktivitet har "flyttat upp" inom organisationerna, från att vara ett hjälpmedel med placering relativt långt ned i organisationen till att knytas närmare organisationens ledning. Samtidigt har en professionalisering skett, olika typer av kommunikationsexperter har rekryterats till informationsfunktionerna. Härigenom har man skapat en "in house" kompetens inom de flesta moderna organisationerna.

Informationsavdelningar kom till hos ett fåtal svenska företag under 1930-talet. Här liksom på många andra områden, kom genombrottet efter andra världskriget. Särskild fart tog utvecklingen under 1960- och 1970-talen. Dessa decennier kännetecknas av ett starkt ifrågasättande av såväl traditionella världen som kritik mot etablerade organisationer. Resultatet blev ökad aktivitet hos dessa att förklara och försvara sin verksamhet. Problemens omfattning och svårighetsgrad ledde också till behov att, särskilt i kriser, få hjälp med att kalla in och använda sig av extern kompetens. Härmed lades grunden till den expansion av informationsbranschen som vi sett, bland annat i Sverige under senare år.

En trend värd att notera är att en stark expansion skett inom den offentliga sektorn. Från att inledningsvis mest handlat om information om den service som offentliga organisationer erbjuder har utvecklingen gått mot allmän information om organisationens verksamhet och existensberättigande vilket har blivit föremål för kritisk debatt. Ett typiskt exempel på detta är Systembolagets omfattande annonskampanjer för ett bibehållande av det svenska detaljhandelsmonopolet för alkoholhaltiga drycker. Ett annat är Sveriges Televisions trailer i den egna TV-kanalen för fortsatt public serviceverksamhet på TV-området under slagordet "fri television". Lars-Åke Larsson ser i sin bok *Tillämpad kommunikationsvetenskap* tre perspektivförskjutningar när det gäller forskning och debatt på kommunikationsområdet.⁷¹ Den första perspektivförskjutningen handlar om utveckling från envägs- och övertalningstänkandet mot relationer och dialog. Det handlar enkelt om att involvera den man vill kommunicera med i processen på ett aktivt sätt. Det är inte tillräckligt att bearbeta med information, den måste vara interaktiv. Detta underlättas av om relationer finns etablerade mellan organisationerna och deras målgrupper, förutsatt att det handlar om goda relationer. Lars-Åke Larssons andra perspektivförskjutning avser det faktum att målgrupperna eller

⁷⁰ Byråer som Prime PR, Prat, JKL, Kreab, Hallvarsson och Halvarson, med flera anger alla på sina hemsidor att de erbjuder kompetenta konsulter inom ämnet kriskommunikation.

⁷¹ Larsson, Lars-Åke, *Tillämpad kommunikationsvetenskap* s 8

publiken inte kan ses som homogena grupper. Som påpekats i denna uppsats är världen mångkulturell och globaliseringen har starkt påverkat möjligheterna att kommunicera. Detta innebär att nya perspektiv måste in i kommunikationsstrategierna som tar hänsyn till de nya realiteterna. Den tredje perspektivförskjutningen som Larsson tar upp gäller synen på informationsverksamhet som sådan. Från att ha betraktats som en delfunktion bland många andra i en organisation har den alltmer framstått och utvecklats till en integrerad funktion som binder samman olika enheter i organisationen. Dessa perspektivförskjutningar kan, utifrån dagens kunskaper, erfarenheter och teknik verka rimliga. Utifrån de analyser som gjorts i denna uppsats kan de bedömas som bra sammanfattningar av vad vi har att vänta oss.

Det finns emellertid anledning att erinra om Weicks tes att organisationer ständigt är under förändring och att det därför är svårt att tala om organisationer som något absolut och gripbart. Vi vet helt enkelt inte hur teknisk utveckling och globalisering kan komma att påverka framtiden eftersom vi inte vet hur tekniken och globaliseringen kommer att utvecklas. Framför allt vet vi inte hur, för att anknyta till Weick, människorna i organisationerna kommer att reagera på förändring. Personförskjutningarna indikerar således vad som kan vara sannolikt. Det finns inget som tyder på att det moderna kommunikationssamhället stagnerar i utveckling. Flera faktorer påskyndar processen. Den moderna kommunikationstekniken utvecklas snabbt vad gäller de tekniska möjligheterna. En annan faktor är att denna teknik blir allt billigare för användarna, det vill säga den kan till rimliga kostnader nå allt fler individer och grupper. Ett annat element i utvecklingen är att informationsflödena blir svårare att kontrollera och begränsa. Ett exempel på detta är Internet och satelliter. Skildringen av den förändring av verkligheten som skett är inte och kan aldrig bli komplett eftersom det är ett kommunikationsklimat som ständigt förändras. Orden från Catrin Johanssons avhandling *Visioner och verkligheter* tål i ljuset av denna uppsats att funderas över: ”Kommunikationsmodeller kanske gör mer skada än nytta eftersom de förenklar och generaliserar för mycket. I själva verket är kommunikation och kommunikationsprocesser betydligt mer komplicerade än modeller brukar ge sken av”.⁷²

5.5 Sammanfattning

Syftet med uppsatsen har varit att studera och förklara ett antal förändringar som skett inom kommunikationsområdet under de senaste decennierna, samt att återknyta dessa till organisationsteoretikern Karl E Weicks tankar. I detta syfte har olika förändringar i kommunikationsutvecklingen beskrivits och analyserats. Bland annat har den tekniska utvecklingen behandlats, liksom förändringar som globalisering, ekonomisk utveckling och informationsansvarigas nya roller. En slutsats är att Weicks teorier fortfarande håller, trots att utvecklingen på kommunikationsområdet gått mycket snabbt, i synnerhet under de senaste 20 åren, främst på grund av utvecklingen på IT-området. Weicks teorier är så utformade att de fångar upp förändringar av olika slag. De går därför att arbeta utifrån också i dagens snabbt föränderliga samhälle. Förändringarna är emellertid så många och omfattande att det finns anledning att pröva deras eventuella påverkan på Weicks tänkande i syfte att finna om de i något avseende leder till en revidering eller komplettering av Weicks tankar.

En uppdatering av äldre kommunikationsteorier till exempel Weicks, kräver såväl en noggrannare analys av kommunikationsutveckling, som konkreta fallstudier. Det är sålunda nödvändigt att applicera Weicks teorier på faktiska händelser på kommunikationsområdet. Dessa kan med fördel hämtas från till exempel multinationella företagsverksamheter. Härigenom kan visas hur olika kommunikationsaktiviteter får genomslag i skilda geografiska och sociala sammanhang samt hur olika kommunikationsmodeller arbetar sida vid sida.

⁷² Johansson, Catrin, *Visioner och verkligheter* s 19

Eftersom företag oftast är mera resultatnriktade än till exempel offentliga organisationer bör det finnas goda möjligheter att utvärdera i vilken utsträckning som olika kommunikationsinsatser gett avsett resultat. Detta förutsätter en ökad öppenhet på området från företagets sida.

6. Referenser

6.1 Tryckta källor

Ahrne, Göran, Papakostas, Apostolis, *Organisationer, samhälle och globalisering*, Studentlitteratur 2002

Andersson, Tom, *Andra världar, Kommunikation och omvärldsstudier*, Studentlitteratur 2005

Berger, Artur-Asa, *Media Analysis Techniques*, Sage 1998

Eksröm, Mats, Larsåke Larsson (red.), *Metoder i kommunikationsvetenskap*, Studentlitteratur 2000

Esaiasson, Peter, Gilljam, Mikael, Oscarsson, Henrik, Wängnerud, Lena, *Metodpraktikan Konsten att studera samhälle, individ och marknad*, Norstedts juridik 2005

Falkheimer, Jesper, *Medier och kommunikation en introduktion*, Studentlittera

Heide, Mats, Johansson, Catrin, Simonsson, Charlotte *Kommunikation & organisation*, Liber 2005

Hvitfelt, Håkan, Nygren, Gunnar (red.), *På väg mot medievärlden 2020 Journalistik, teknik, marknad*, Studentlitteratur 2002

Hård af Segerstad, Peder, *Från språkrör till Strateg. Informationsfunktionens utveckling och informatöryrkets professionalisering*, IPF-rapport 1997

Hård af Segerstad, Peder, *Kommunikation och information, en bok om människans förmåga att tänka, tala och förstå*, Uppsala Publishing House AB, 2002

Johansson, Catrin, *Visioner och verkligheter. Kommunikationen om företagets strategi*, Acta Universitatis Upsaliensis 2003

Lindgren, Mats, *Strategic Flexibility: Antecedents and performance implications in turbulent business environments*, Henley Management College/ Brunel University 2000

Lister, Martin *New Media: A Critical Introduction*, Routledge 2005

Miller, Katherine, *Organizational Communication*, Thomson Wadworth 2003

Palm, Lars, *Kommunikationsplanering En handbok på vetenskaplig grund*, Studentlitteratur 2006

Peterson, Lars, Pettersson Åke, *Massmedier* Liber 1999

Rawet, Henry, *Allt kommunicerar: PR-konsulterna visar vägen*, Ekerlids förlag AB 2002

Weick, Karl E., *The social psychology of organizing*, Addison-Wesley Publishing Company 1979

6.2 Otryckta källor

<http://www.onepine.info/pweick.htm>

<http://www.marshallmcluhan.com/cv.html>

<http://sociology.berkeley.edu/faculty/castells/>

http://en.wikipedia.org/wiki/Anthony_Giddens

http://www.svd.se/dynamiskt/inrikes/did_11399533.asp

http://www.svd.se/dynamiskt/inrikes/did_8878966.asp

<http://www.expressen.se/index.jsp?a=224467>

<http://www.lindau.se/html/forelasare/html/lottieknutsson.htm>

<http://di.se/Nyheter/?page=%2fAvdelningar%2fArtikel.aspx%3fO%3dIndex%26ArticleId%3d2006%5c01%5c27%5c173411>

http://www.buzzador.com/pressdocuments/Resume_2_nov_2006.pdf

http://www.buzzador.com/pressdocuments/Dagens_Media_18_oktober_2006.pdf

<http://www.fgj.se>

<http://di.se/Nyheter/?page=%2fAvdelningar%2fArtikel.aspx%3fO%3dIndex%26ArticleId%3d2003%5c06%5c12%5c80663%26src%3ddi>

<http://www.n24.se/>

<http://www.e24.se/omE24>

http://www.e24.se/dynamiskt/efterfragat/did_14156000.asp

<http://www.fgj.se/page.asp?omrID=5&SubID=22&SubSubID=>

www.ne.se

<http://www.bus.umich.edu/FacultyBios/CV/karlw.pdf>