



K Denna rapport är den första i en av SPF nyligen bildad utbildningsserie. Avsikten med denna serie är att ge råd och rekommendationer till myndigheter, organisationer och företag om hur de kan informera vid svåra påfrestningar i samhället. Denna rapport stöds ekonomiskt av ÖCB.

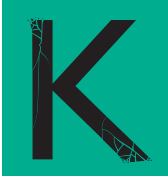
Utgiven av Styrelsen för psykologiskt försvar
Stockholm augusti 1999

© SPF & Bertil Flodin

Styrelsen för psykologiskt försvar (SPF)
Box 2195, 103 15 Stockholm, tel 08-698 33 10, www.psyodef.se

Gernandf@co





Bertil Flodin

Inledning	5
Informationssamhället	6
Förutsättningar för professionell kommunikation	9
Grundläggande synsätt	11
Kontinuerlig och systematisk omvärldsanalys	12
Individens situation och informationsbehov	14
Kommunikation i dialogform	17
Etik och samhällsansvar	20
Kulturell mångfald	23
Strategiskt tänkande	25
Informationsfunktionens organisatoriska förankring	27
Information är en ledningsfunktion	28
Delade värderingar med beslutsfattare	28
Planer och policies	29
Teknik & taktik	33
Formativ och summerande utvärdering	34
Relationer med medier	37
Relationer med aktivister	39
Informationsteknologi	41
Råd och rekommendationer	45
Genomför kontinuerlig omvärldsanalys	46
Utgå från mottagarens situation	46
Sträva efter dialog	47
Tänk strategiskt	48
Ingå i organisationens ledning	49
Se helheten analys–planering–genomförande–utvärdering	49
Ställ etiska krav	50
Satsa på utbildning och utveckling	50
Slutord	53
Litteratur	55

S R K

Inledning

Denna rapport ingår i ett projekt som är initierat av Styrelsen för psykologiskt försvar. Syftet med projektet är att utarbeta råd och rekommendationer till statliga och kommunala myndigheter och organisationer om information vid svåra påfrestningar på samhället i fred.

Projektet utgår från en modell där inspiration och kunskap hämtas från tre olika områden: för det första från det yrkesområde som arbetar med samhällsinformation och public relations, för det andra från forskningen om krishantering och kriskommunikation, samt slutligen från de praktiska erfarenheter och planer om information vid kriser som finns hos statliga och kommunala myndigheter och organisationer. Erfarenheterna från dessa tre områden skall sedan ligga till grund för den handbok som Styrelsen för psykologiskt försvar skall producera.

Syftet med denna rapport är att i komprimerad form presentera en modell för professionell kommunikation. Rapporten går i tur och ordning igenom det grundläggande synsätt som bör präglade informationsverksamheten, dess organisatoriska förankring samt tekniska och taktiska aspekter.

De erfarenheter som rapporten bygger på kommer till största delen från svensk och internationell teori och praktik inom samhällsinformation och public relations såsom de presenteras i böcker och tidskrifter, på Internet, vid konferenser och symposier. Min egen verksamhet som konsult och universitetslektor har också givit mig värdefulla inblickar i informatörernas yrkesutövning och de praktiska problem som informatörerna brottas med.

Låt mig börja med en kort introduktion av den verklighet inom vilken informationsverksamheten äger rum.

Informationssamhället

Tidigare teorier som beskrivit organisationers relationer till sin omvärld utgick gärna från ett perspektiv där en organisation i balans med sin omgivning förändrar verksamheten till följd av händelser i omvärlden. Kanske är det dags att överge denna bild av verkligheten och istället utgå från att ständiga förändringar är det påtagliga och normala för en organisation.

Ett sätt att försöka spegla kraven på ett sådant synsätt är att skissera några av de tendenser som präglar dagens samhälle:

Enormt utbud av information

Det finns ett närmast överväldigande utbud av information. På Internet erbjuder bokhandeln Amazon 3 000 000 böcker till försäljning. Söker man på begreppet "crisis" i augusti 1998 erhålles 1 022 640 träffar. Den mängd information som produceras årligen av EU går knappast att ta till sig. Det dagliga nyhetsutbudet i press, radio och TV är mer än tillräckligt för att hålla en person sysselsatt på heltid.

Konkurrens om uppmärksamheten

Den tiden är förbi när en statlig myndighet lugnt kunde förlita sig på att finnas till hands när folk frågade. Idag gäller det att synas, att arbeta aktivt med utåtriktade informationsåtgärder samt att observera försök till kontakt från olika intressenter i samhället. Det stora utbudet gör att konkurrensen om uppmärksamhet är mycket, mycket hård.

Ökad hastighet

Informationen färdas mycket snabbt. Medierna kan med hjälp av ny teknik skildra många skeenden direkt när de händer och där de händer. Idag ingår det i vår vardag att följa Clintons uttalande direkt i TV eller att få återgivet ett tal av vår statsministern minuterna efter det att det hållits i t ex Kina eller USA. Sökandet efter information och distributionen av information sker dygnet runt. Att "sova på saken", eller att "vänta tills i morgon" är ofta dåliga beslut.

Öppenhet

I Norge finns ett välutvecklat system för information via Internet det sk ODIN. I systemet återfinns information från statliga och kommunala myndigheter, senaste nytt från verksamheten, väsentliga utredningstexter och lagförslag mm. Även Sverige har en gemensam adress till det offentliga Sverige (Sverige-Direkt). Uppbyggnaden av hemsidorna är av mycket varierande kvalitet och det finns i allmänhet försvinnande lite information om hur medborgare och myndigheter förväntas agera före, under och efter en kris.

ODIN och SverigeDirekt är två exempel på myndigheternas försök att tillgodose kraven på öppenhet.

Globalisering

Vårt intresse för omvärlden stannar inte vid Sveriges gränser. Nyhetsbevakningen är världsvid och kontakter med utlandet förekommer överallt och sannolikt i en omfattning som aldrig tidigare i svensk historia. När jag behöver en uppgift kan det gå snabbare för mig att sända e-post till USA än att gå till närmaste svenska bibliotek. Händelser i omvärlden t ex kursras på börsen eller haverier i det internationella systemet för överföring av pengar får snabba och direkta återverkningar i Sverige.

Nya mediasystem

En av förutsättningarna för detta utökade, världsvida, omedelbara informationsflöde är tillgången till informationsteknologi i vid mening såsom Internet, Intranät, e-post, databaser mm. Dessa tillsammans med press, radio och TV samt telefoner, mobiltelefoner, faxar och bärbara datorer mm gör att det finns en mångfald och en variationsrikedom som ökar valmöjligheterna för stora grupper av befolkningen.

Nya medievanor

Våra medievanor förskjuts och ändrar former. Kraven på tillgänglighet har ökat, konsumtionen av mycket specifika och smala medier likaså. Läsning av dagstidningar minskar i yngre åldersgrupper och kommersiell radio har lockat stora lyssnargrupper. Konsumtionsmönstren får nya former t ex bläddring mellan TV-kanaler eller snabbspolning av videofilmer.

Förändringarna i medievänor styrs delvis av förändringarna i utbud. Vissa svenska myndigheter, t ex Centrala Studiestödsnämnden (CSN), låter idag den interna informationen till allt större del gå via ett eget intranät.

Den offentliga sektorns förvandling

Till dessa förändringar kan läggas den omvandling av offentlig sektor som skett under 80- och 90-talet i Sverige. I Statskontorets skrift "Staten i omvandling" (1996:15) påtalas att det under de senaste fem åren hänt mer i statlig verksamhet än under någon annan period efter det att Axel Oxenstierna för 350 år sedan lade grunden för den centrala och regionala förvaltningen. Så är t ex staten på väg mot en elektronisk förvaltning där handläggning och planering i ökad utsträckning sker med elektronisk utrustning t ex datorer och databaser, fax och modern telefoni.

Den nya myndighetsrymden

Den svenska medborgaren kan idag förvänta sig information till och från Europaparlamentet, Europeiska kommissionen, olika EU-organ, Sveriges regering och riksdag, statliga myndigheter, landsting och länsstyrelser, kommuner och kommundelsnämnder.

Hur skall den enskilde medborgaren orientera sig i denna byråkratiska mångfald? Vilket ansvar tar myndigheterna för att samordna sin verksamhet och sin information? Hur skall myndigheterna bli varse de behov och intressen som styr människors informationssökning? Det är mycket lättare att resa dessa frågor än att ge svar. Samtidigt är det lätt att inse behovet av samordning av information vid t ex en större internationell kris eller katastrof.

Vad innebär detta?

Det krävs av de organisationer som vill vara framgångsrika i denna miljö att de på ett medvetet sätt förhåller sig till de förutsättningar som gäller samt att de fortlöpande bevakar sin omvärld och noterar förändringar som kan ha konsekvenser för organisationens fortsatta verksamhet.

Konkurrensen om uppmärksamheten kräver en aktiv och systematisk verksamhet som inser att alla har lika rätt till information, men också att

alla inte vill ha samma information.

Det snabba informationsflödet ställer krav på en ständig beredskap, flexibilitet samt förmåga att agera snabbt. Kraven på öppenhet i samhället medför nya former för dialog där det är informationsbehovet hos organisationens intressenter och andra aktörer som bör vara utgångspunkten.

Globaliseringen ställer olika krav: dels måste en språklig kompetens finnas inom organisationen, dels måste organisationen ha en förståelse för variationer i den kulturella mångfald som organisationen är en del av.

Om dessa krav skall kunna tillmötesgås av en organisation måste organisationen inse behovet av professionella informatörer. Det finns en särskild yrkeskår vars inriktning av arbetet i mångt och mycket utgår från den verklighet som jag försökt beskriva.



Förutsättningar för professionell kommunikation

Jag har valt att dela in den följande presentationen av förutsättningar för professionell information i tre avsnitt: först behandlas den grundsyn som bör prägla verksamheten. Därefter diskuteras hur informationsfunktionen bör förankras i organisationen och sist ges synpunkter på tekniska och taktiska aspekter.

Även om de olika punkterna presenteras var för sig är det givetvis helheten som är det intressanta. En organisation som säger sig verka för öppenhet och samråd och samtidigt har en miserabel intern information får givetvis låg trovärdighet och en illa fungerande information.



Grundläggande synsätt

Det finns ett antal grundläggande värderingar om informationens roll och villkor i organisationer. Dessa värderingar förekommer tämligen ofta i facktidsskrifter och internationell forskning. Däremot är det mer sällsynt att se dem helt förverkligade i praktisk verksamhet. Dessa grundläggande värderingar bör utgöra en självklar bas och referensram för professionell kommunikation. Organisationen ledning bör även omfatta samma värderingar. Internationell forskning (Dozier m fl 1995) har visat att en gemensam syn på informationens roll och villkor mellan ledning och informationsavdelning utgör en nödvändig förutsättning för framgångsrik information.

Kontinuerlig och systematisk omvärldsanalys

Den viktigaste uppgiften för informationsenheten, enligt många, är att analysera förändringar i organisationens omvärld. Att samla in, sammanställa, utvärdera och rapportera till ledningen är i själva verket det viktigaste skälet för att informationsenheten skall ses som en strategisk resurs. Informationsenheten hjälper därigenom organisationen att göra de nödvändiga förändringar som behövs för att uppnå harmoni med omvärlden och för att gynna ömsesidiga intressen med externa aktörer.

Organisationens möjlighet att överleva och utvecklas beror ofta på händelser och aktörer som organisationen har svårt att kontrollera. Inte sällan är det externa krafter som bestämmer vad som skall uppfattas som ett problem för en organisation. Det kan vara redan befintliga organisationer som kräver en förändring eller personer som slutit sig samman t ex aktivister för att genom olika former av aktioner tvinga en organisation att förändra någon del av sin verksamhet, sina produkter, sina värderingar eller sin policy (Banks 1995).

För organisationen gäller det därför att så tidigt som möjligt få kunskap om olika aktörers inställningar, förväntningar, värderingar och agerande, uppfattningar om organisationen mm (se t ex Dyers modell för medie-analys). Avsökningen av omvärlden (sk environmental scanning) bör gälla fakta, värderingar, samt åsikter och åtgärder som syftar till någon form av reglering, vilken skulle kunna påverka organisationens handlingsutrymme på ett positivt eller negativt sätt. Med tanke på den snabbhet med vilken förändringar inträffar är det väsentligt att omvärldsanalysen både är systematisk och kontinuerlig.

En tidig upptäckt av ett nytt fenomen ger organisationen möjlighet att vidta mått och steg som förhindrar en för organisationen negativ utveckling. Det kan t ex gälla att försöka påverka vissa aktörer till ett visst ställnings-

tagande, men det kan lika gärna innebära att organisationen måste ompröva vissa rutiner eller inställningar.

Om organisationen väljer att inte studera omvärlden kan man hamna i det läget att ett skeende har utvecklats så långt att många aktörer investerat betydande resurser, att medierna uppmärksammat fenomenet samt att politiker börjat agera. Organisationen får därmed en begränsad rörelsefrihet och många försöker påverka organisationen. Om organisationen fortfarande inte agerar på dessa starka signaler, är det en uppenbar risk att den hamnar i en kris, där kraven på organisationen är så starka och kommer från så många håll att organisationen i princip inte längre har någon handlingsfrihet utan styrs av externa intressenters förväntningar och krav.

En modell för omvärldsanalys kan se ut på följande sätt:

Organisationen bedriver en kontinuerlig och systematisk analys av omvärlden för att upptäcka åsikter, händelser och utspel som kan påkalla en förändring i organisationens agerande. Organisationen identifierar de frågor som kan ha störst potentiell betydelse. Därefter utvärderas de konsekvenser dessa frågor kan få. Organisationen prioriterar och bestämmer sin policy gentemot dessa frågor och relevanta aktörer. Därefter skapas en plan för hur organisationen skall agera. Planen genomförs och utvärderas (Heath 1997).

Det svåra är att tidigt upptäcka svaga signaler som indikerar ett potentiellt problem. Det skulle varit lättare om det endast fanns en signal, men nu finns det tusentals. Vilken av dessa tusentals svaga signaler kan växa till ett problem eller en möjlighet?

Heath (1997) rekommenderar att man söker bland insändare, på hemsidor, i bidrag till konferenser, diskussionsgrupper på Internet, nyhetsbrev, uppsatser vid universitet, opinionsundersökningar, populärvetenskapliga tidskrifter, tvivelaktiga publikationer mm.

När ärendet blivit något mer uppmärksammat kan man räkna med förekomst i böcker, vetenskapliga tidskrifter dvs publikationer som har en längre produktionsprocess och också ofta andra krav på utförlighet, detaljgranskning mm. När ärendet uppmärksamrats i nyhetsmedia har organisationens handlingsutrymme redan begränsats.

Det finns särskilda tekniker för att systematiskt och detaljerat följa ett

visst ärende som upptäcks i omvärldsanalysen sk monitoring. Denna särbevakning av ett visst ärende bör äga rum ända tills dess att det inte längre riktas krav eller finns negativa värderingar riktade mot den egna organisationen. Ofta följer ett ärende en viss gång: ärendet föds, centrala aktörer knyts till ärendet, anslutning av andra intressenter, uppmärksamhet i media, nedgång i uppmärksamhet och ärendets död.

Den kontinuerliga bevakningen kan t ex innebära att man upptäcker att ett ärende svänger och vad som t ex varit en fråga om företagsledares löner plötsligt handlar om öppenhet och ärlighet i informationen till aktiemarknaden.

Medlemmar i Sveriges informationsförening, en yrkessammanslutning för professionella informatörer, har deklarerat att omvärldsanalys är det näst viktigaste arbetsområdet framöver för informatörerna (Sveriges Informationsförening 1995a). Studier har också visat att svenska och utländska företag och organisationer är medvetna om omvärldsanalysens betydelse (se t ex Carlsson och Dietmann 1997 samt Lauzen 1995).

Individens situation och informationsbehov

Det är ingen överdrift att påstå att för svenska myndigheter och organisationer, liksom för företag, har den klassiska enkelriktade, sändarstyrda modellen för kommunikation varit dominerande. Sändaren har utgått från att den egna analysen av situationen är den korrekta och att den analys man gjort av mottagarens situation leder fram till ett visst behov av information hos mottagaren.

Det är lätt att förstå att en organisation väljer denna modell. Modellen har bara ett stort fel. Den fungerar inte! Forskning inom medie- och kommunikationsvetenskap, liksom den mer specifika forskningen om kampanjverksamhet har om och om visat på sändarmodellens otillräcklighet (se t ex Rice och Atkins 1989).

Det är mottagaren och hans/hennes sätt att definiera situationen som avgör under vilka förutsättningar och i vilka former som han/hon är villig att ingå i

en dialog som potentiellt kan ändra mottagarens och/eller sändarens uppfattningar, kunskaper, värderingar och beteenden (Janson och Lithner 1995).

En människa får inte ses som en hjälplös varelse, bombarderad med information som denne inte kan värja sig emot, dignande under ett övermäktigt informationstryck. Det är genom att utgå från den enskilde personens faktiska situation som vi kan nå en djupare förståelse av de ställningstaganden och överväganden som han/hon gör. Det är den enskilda personens och gruppens krav, förväntningar, specifika situation, medievänor mm som sammantaget resulterar i vilken information medborgarna söker och ger, genom vilka kanaler och med vilken behållning. Låt mig ge tre exempel.



Brenda Dervin (1989) har lanserat en teori som bygger på tanken att människor hela tiden försöker att skapa en meningsfull och fungerande vardag. Genom att fråga personer hur de upplever sin situation just nu, vilka problem de står inför och vilka beslut som skall fattas samt vilken information som behövs för dessa beslut, går det att återge personernas syn på sin sökning, bearbetning och användning av information, samt hur det hjälper dem att göra vardagen begriplig och hanterlig.

Samma grundsyn delas av Samuel Popkin (1994). Grunden för Popkins resonemang är hans tankar om "låg informationsrationalitet". Detta begrepp innefattar att medborgarna på ett effektivt sätt kombinerar inläring och information från tidigare, erfarenheter, vardagen, medierna och politisk information inför sina politiska ställningstaganden.

Det mesta av den information som människor använder vid beslut har vi inhämtat som en biprodukt av vårt dagliga liv. Medborgarna lär sig om utbildningspolitik genom att se hur sonen har det i skolan, om trafikpolitik genom att se kvaliteten och framkomligheten på vägarna, om hälsopolitik genom besök hos vänner som ligger på sjukhus osv. Denna information samverkar enligt Popkin med den information som människorna tar till sig via medierna om vad politikerna faktiskt säger och beslutar.

Människor har begränsad tid till att söka och konsumera information. För att hinna med tar vi "genvägar". Istället för att själva bevaka allting kan vi t ex förlita oss på någon närstående granne som är kommunalpolitiker och låta denne uppmärksamma oss på kursförändringar i politiken samt utspel av olika

slag. Medierna fyller också denna kontinuerligt bevakande funktion för oss människor. Istället för att själva väga samman och bedöma alla faktorer av intresse, utgår vi från att det parti vi vanligen röstar på gör denna sammanvägning och att vi därför kan använda partiets ställningstagande som vårt eget.

Det är i mångt och mycket den aktuella situationen för personen som avgör vilken information och vilka genvägar som ger de avgörande impulserna. Är man arbetslös månaden före ett val påverkar det säkert såväl sökning av information som inriktning mot vissa ämnesområden.

2 Det andra exemplet är James Grunigs teori som bygger på tre begrepp vilka tillsammans förklarar varför människor är beredda att kommunicera i en specifik fråga: problemmedvetenhet, medvetenhet om begränsningar samt grad av involvering (Grunig och Hunt 1984 samt Grunig m fl 1992).

Problemmedvetenhet (problem recognition) innebär att människor upplever att något saknas i en viss situation. Människor reflekterar och söker information när de står inför en obestämd och problematisk situation. Denna kan uppstå i en viss miljö, i ett socialt system eller vid en specifik händelse. Problemmedvetenheten kan också uppstå inom en person genom nyfikenhet eller en bristande förståelse av ett fenomen. Genom att låta människorna själva definiera problematiska situationer kan förutsägelser göras om deras vilja att kommunicera.

Det andra begreppet "medvetenhet om begränsningar" (constraint recognition) innebär att människor avhåller sig från att engagera sig i ett problem som de upplever att de inte kan göra något åt, eller när det ställs krav på beteende och kompetens hos en person som denna upplever sig inte ha tillgång till.

Det tredje begreppet "grad av involvering" (level of involvement) inrymmer i vilken utsträckning som en person anser att ett visst ärende eller en händelse är viktig eller angår honom/henne. Grunig har definierat begreppet som "en persons upplevelse av att denne har en förbindelse med en given situation" (min övers. se Grunig m fl 1992 s.136).

Grunig anger två olika former för människors kommunikation: sökning av information samt bearbetning av information. Sökning av information är ett aktivt beteende där människor både söker efter information och försöker

förstå den samt låter vunna erfarenheter styra det fortsatta agerandet.

Bearbetning av information är ett passivt beteende. Personen söker inte aktivt efter information. Han/hon bearbetar den information som mer eller mindre slumpartat når honom/henne. Grunig exemplifierar med det som händer när man slötittar på reklam eller skummar igenom en dagstidning.

De personer som enligt Grunigs teori kan förväntas vara aktiva i sin sökning och bearbetning av information är följaktligen människor som har en hög medvetenhet om ett problem, inte ser några allvarigare begränsningar i möjligheterna att agera samt anser att frågan är av stor vikt för dem personligen (se även Flodin 1997).

3 Det tredje exemplet är två svenska doktorsavhandlingar som uppmärksammat behovet av att utgå från mottagarna. I ena avhandlingarna presenteras en modell för att analysera mottagarnas mentala utgångsläge (Palm 1994). I den andra redovisas en studie över hur man kan analysera och kommunicera med unga manliga trafikanter om trafiksäkerhet (Linderholm 1997).

Alla exemplen ger uttryck för en grundsyn på förhållandet mellan olika sändare och mottagare som jag delar. Det är genom att utgå från de människor, grupper, nätverk och intressenter som organisationen har en relation till som vi skapar förutsättningar för en berikande dialog.

Kommunikation i dialogform

Om organisationen anser att samspelet med omvärlden fungerar bäst när man utgår från ett utbyte mellan organisationen och olika intressenter, så följer av detta att organisationen i samverkan med omgivningen måste finna kanaler och metoder för att kunna mötas i en dialog.

Mötet bör äga rum i en atmosfär av öppenhet där de deltagande kan presentera sina positioner i olika frågor och vara villiga att diskutera sina ståndpunkter. I denna dialog måste varje aktör utgå från de strukturella förutsättningar som finns t ex mellan läkare och patient, mellan producent

och konsument, mellan journalist och informatör, mellan myndighet och medborgare osv.

För att en framgångsrik dialog skall äga rum måste följande aspekter beaktas: En ärlig presentation av den egna identiteten, position i olika frågor samt värderingar och avsikter. Det handlar inte enbart om att presentera positioner utan att skjuta in dem i dialogen och konfrontera de egna åsikterna med den andra partens, dvs en beredskap att förhandla om alternativa versioner och positioner i olika frågor.



De inblandade bör ha en strävan efter att nå gemensamma lösningar på problem. Detta innebär att parterna måste medge att de egna ståndpunkterna ifrågasätts och att man också måste vara villig att modifiera dem. Det måste också finnas en vilja att erkänna motpartens identitet och dennes rätt att ställa krav på organisationen. I detta erkännande ligger att båda parter i princip bör ha likvärdig kontroll och rätt till initiativ i dialogen (se Banks 1995 och Pearson 1989).

Ett annat sätt att uttrycka förutsättningar för en dialog är att jämföra asymmetriska former av kommunikation med symmetriska. Denna jämförelse har både varit en central utgångspunkt och ett centralt resultat i det hittills största forskningsprojektet inom public relations (Excellence in Public Relations and Communication Management). Förmågan att avgöra när en enkelriktad modell för kommunikation dvs asymmetrisk är att föredra framför en dialogmodell dvs symmetrisk är en av de mest centrala faktorerna för framgång i informationsverksamhet enligt forskarna kring James Grunig (Dozier m fl 1995).

Den asymmetriska modellen innebär att sändaren försöker nå mottagaren med information och att sändare såväl före, som under och efter informationsspridningen försöker uppmärksamma och mäta om mottagarna nåts av information och reagerat på ett av sändaren önskat sätt.

Denna modell för spridning av information är enligt min mening många gånger både funktionell och okontroversiell. En majoritet av den information som jag som medborgare önskar är ren faktaförmedling t ex reglerna för bostadsbidrag, när är badhuset öppet, när skall ansökan om tider i ishallen

vara inne, vilken tidsplan har kommunen för utbyggnaden av det nya bostadsområdet osv.

Den symmetriska modellen är oerhört mycket mer krävande i form av tid, pengar och övriga resurser. För Grunig m fl är den dock nödvändig när det handlar om frågor där organisationens trovärdighet och långsiktiga relationer med externa intressenter är ifrågasatta eller i fara. Att den är krävande framgår ironiskt nog av Doziers och James och Larissa Grunigs bok "A Manager's Guide to Excellence in Public Relations and Communications Management" (Dozer, Grunig, Grunig 1995). Under kapitlet om symmetrisk kommunikation framför de huvudsakligen aspekter och tekniker som avser en asymmetrisk kommunikation! Liknande kritik har även framförts av Michael Karlberg (1966).

Grunigs m fl modell för framgångsrik information bygger på att kommunikationen är en strategisk resurs och bäst utövas genom symmetrisk kommunikation dvs en dialog. Med de krav som ställs på en dialog (se ovan) är det inte förvånande att många funnit Grunigs tankegångar paradoxala. Detta speciellt som Grunig framhåller att symmetrisk kommunikation är den etiskt mest riktiga formen av kommunikation. Enligt Habermas är det dock omöjligt att hävda etiska argument om organisationen både ser informationsverksamheten som en strategisk resurs och som en möjlighet till dialog (se Holmström 1998).

För att en dialog skall kunna uppnås måste organisationen vara uppmärksam på olika personers och gruppers krav på kommunikation, samt underlätta för dem att ta kontakt med organisationen. Det kan t ex gälla att människor skall kunna nå organisationen dygnet runt, eller att man snabbt skall kunna få kontakt med organisationen. Personer och grupper skall kunna nå organisationen relativt oberoende av var man bor eller var man är. Om en studerande vill kommunicera med CSN om studiemedel eller med universitetet om han blivit antagen till en kurs, bör detta kunna ske på ett enkelt sätt även om studenten tillfälligt arbetar i Australien. En småföretagare bör kunna nå sin revisor för att få råd i en akut situation även om revisorn råkar vara på tjänsteresa i Ungern.

Den moderna tekniken med fax, telefonsvar, Internet och Intranät mm ger organisationerna stora möjligheter att planera för tekniska lösningar som ger externa intressenter maximala möjligheter att ta kontakt på sina egna villkor.

Etik och samhällsansvar



Om en organisation ser sig själv som en aktör i ständigt samspel med sin omvärld och om organisationen ständigt försöker utvärdera olika intressenters krav och förväntningar på organisationen genom en kontinuerlig dialog så medför detta att organisationen bör ha en mycket medveten syn på etik och samhällsansvar.

Denna syn kan omfatta krav på en professionell informatör som öppen, ärlig, rättvis (Budd 1991), eller att symmetriska kommunikationsmodeller är synonymt med ett etiskt handlande (Dozier 1995). En grundinställning är att organisationer med samhällsansvar skall sträva efter att minska skillnaden mellan vad den gör och vad intressenter förväntar att den skall göra (Heath 1997).

Till grund för kraven på etik och samhällsansvar ligger att den främsta tillgången för en organisation är dess trovärdighet och det förtroende den åtnjuter hos omvärlden. Trovärdigheten kan bland annat etableras genom att organisationen klart redovisar de värden den anammar och de mål organisationen strävar efter, samt hur den ser på balansen mellan egna intressen och samhällsintressen (Pieccka 1996).

Intressenternas förtroende baseras också på i vilken grad organisationen inte bara diskuterar samhällsansvar i termer av arbetstillfällen, produkter och tjänster utan även visar genuint intresse för att beakta krav och önskemål från lokala, nationella och internationella intressenter (Heath 1997).

Ett etiskt förhållningssätt bör återfinnas såväl på det personliga planet

som på ett organisatoriskt plan. Många av de personliga attribut som anses moraliskt korrekta t ex ärlighet, omtanke om andra, respekt, medkänsla mm finns kodifierade och antagna av olika nationella och internationella organisationer.

Så har t ex Sveriges Informationsförening antagit såväl Code of Athens från 1965 som Code of Venice från 1961 vilka kompletterats med egna regler som bland annat stadgar följande: "2. En medlem i Sveriges Informationsförening skall kritiskt granska informationens underlag och utformning och inte göra sig skyldig till spridning av osanna eller vilseledande budskap. 3. En medlem i Sveriges Informationsförening arbetar för arbetsgivarens eller uppdragsgivarens intressen och mål. Arbetsgivaren eller uppdragsgivaren har rätt till lojalitet. Konfidentiell/sekretessbelagd information får aldrig avslöjas eller utnyttjas otillbörligt". (Sveriges Informationsförening 1997).

Dessa båda paragrafer illustrerar de dilemman som kan uppstå mellan att utöva information som en strategisk resurs (vara lojal etc) och att i sin yrkesutövning vara öppen etc. Vilken information lämnas när och till vem av den informatör som i hemlighet fått reda på av sin ledning att en fabrik skall läggas ned? (DIK-forum 7.98). I en svensk studie framkom att informatörerna själva använde öppenhet, trovärdighet och lojalitet som nyckelord i sitt etiska handlande. Informatörerna visste att Informationsföreningen har stadgar. Få hade dock läst eller använt reglerna (Björklund 1994).

På en organisatorisk nivå motsvaras dessa koder av de informationspolicies och riktlinjer som många stora svenska organisationer sedan lång tid arbetar efter. I vissa fall finns det klart uttryck, t ex i en policy för sponsring eller riktlinjer för vilka typer av grupper och föreningar i samhället som organisationen är villig att stödja. I andra fall återfinns formuleringar om att organisationen skall vara öppen, snabb etc.

Det är dock ingen självklarhet hur dessa regler skall se ut. Det finns ingen absolut standard som en organisation skall mätas mot. Visserligen finns det vissa i lag stadfästa krav och riktlinjer som en organisation är skyldig att leva efter. Detta är dock, sett ur ett moraliskt och etiskt perspektiv, endast en miniminivå och inte den nivå som allmänheten, medier och olika intressenter bedömer organisationens agerande efter.

Här finns det flera färskare exempel från den svenska vardagen: hur skall

kontokort hanteras, hur skall kvitton förvaras, vad är en rimlig representation, vilka krav kan en ort ställa på ett företag som lägger ned sin verksamhet på orten osv.

Ytterligare en komplicerande faktor är att alla intressenter inte har samma förväntningar på organisationer. Så kan t ex de personer som gjort finansiella investeringar i ett företag vara mindre angelägna om vissa miljöförbättrande åtgärder än t ex miljöaktivister.

Företagsledning blir, enligt Heath (1997), ofta oerhört frustrerade av anklagelser om oetiskt agerande. De upplever ofta anklagelserna som orättvisa och yttrade av personer med ringa insikter om de förhållanden under vilka cheferna är satta att agera.



Organisationernas samhällsansvar kommer ofta i fokus vid kriser. Kriserna kan vara av många slag: fysiska kriser t ex översvämningar, åsknedslag, explosioner; teknologiska kriser ex vis datorhaverier, överbelastningar; konfrontationer av personer eller grupper eller organisationer som ifrågasätter och utmanar organisationens agerande och verksamhet; illvilja/ondska när personer och grupper söker störa eller skada en organisation t ex kidnappning, utpressning; brister i ledarskap t ex i form av värderingar som starkt avviker från de i samhället rådande eller medvetna försök att ljuga och att undanhålla sanningen eller bristande moraliskt uppträdande (Lerbinger 1997).

Robert Heath (1997) har kommit med ett förslag om hur organisationer kan se över och förbättra sin anpassning till samhället: Ta reda på vilka uppfattningar om organisationens samhällsansvar som ledande intressenter har. Jämför dessa uppfattningar med dem som organisationen själv håller. Bestäm om det förekommer skillnader och om dessa skillnader medför att relationerna blir ansträngda. Ta reda på om skillnaderna beror på skilda uppfattningar om fakta eller om det är skilda värderingar som ligger bakom.

Efter denna analys kan sedan organisationen gå vidare med olika program som t ex kan avse att ändra egna rutiner och inställningar eller att försöka undanröja missförstånd som uppstått på grund av bristande kunskaper om faktiska förhållanden.

En grundförutsättning för att de etiska programmen och samhällsansvaret

skall vara styrande är att organisationens ledning omfattar dessa värden och låter dem genomsyra de beslut som fattas, samt att värdena förmedlas och accepteras av organisationens personal/anställda/medlemmar.

Informatörerna vill gärna spela en framträdande roll som organisationens interna värnare av god etik och moral. I praktiken är det dock tveksamt om de hittills har orkat ta på sig och utöva denna krävande roll. En amerikansk undersökning fann nyligen att så inte är fallet (Fitzpatrick 1996).

Kulturell mångfald

Sverige har fler kontakter med omvärlden än någonsin tidigare. Ny teknologi, ändrade arbetsvanor, ändrade fritidsvanor, ändrade medievänor – allt bidrar till att möten med skilda kulturella mönster och värderingar ingår i vår vardag.

Befolkningen i Sverige har också en större kulturell mångfald och rikedom än tidigare. Denna mångfald kan karakteriseras i termer av skillnader och nyanser i språk, religion, vanor, boende, fritid mm.

Detta sätt att karakterisera kulturella skillnader är dock väldigt grovt och försöker man beskriva en organisations externa intressenter i dessa termer blir beskrivningen väldigt ytlig och möjligheterna till misskommunikation torde vara stora.

Ett alternativt synsätt är att utgå från det sätt på vilket människor skapar och finner mening i sin dagliga tillvaro. Kulturell mångfald blir med detta synsätt "...den normala mänskliga variation som finns i de uppfattningar som grupper använder sig av för att förstå och uppleva sin vardag" (min övers. Banks 1995, s.18).

Med detta synsätt är det lättare att förstå de grupperingar som växer fram och ställer krav på förändrade beteenden och värderingar hos myndigheter och organisationer. Om t ex Socialstyrelsen vill få medborgarna att överväga att donera organ bildas sannolikt subkulturer/grupper i samhället, vars gemensamma nämnare och drivkraft är att de inte anser att organ kan eller skall doneras. När barn försvinner i svår terräng bildas omedelbart grupper vars enda drivkraft är att hitta barnen. När anställda sägs upp

bildas nya grupperingar där den gemensamma nämnaren är att människorna plötsligt befinner sig i samma situation.

Banks synsätt innebär att vi avlägsnar oss från ett mer statiskt och generellt synsätt där t ex traditionella analyser av grupper står i centrum, mot ett mer dynamiskt och specifikt synsätt där en kontinuerlig omvärldsanalys hjälper oss att tidigt upptäcka externa intressenter som har förväntningar på organisationen (jämför Daal och Thiringer 1996). Istället för att analysera grupper som organisationen själv definierat, så handlar det om att uppmärksamma grupper som bildats för att tillvara vissa intressen i en specifik situation.

För organisationens del innebär detta att den befinner sig i en omvärld där det finns en rad olika kulturella sammanslutningar av permanent eller mer tillfällig art och där dessa olika kulturella grupperingar ofta inte har samma krav på organisationen vare sig det gäller organisationens verksamhet och inställning, eller formen för och innehållet i den kommunikation man önskar med organisationen. Vid en översvämning av en älv måste räddningstjänsten inte bara ha en dialog med andra myndigheter samt boende längs älven utan också med en grupp som bildats för att skydda vissa markområden och den grupp amerikanska journalister som absolut vill filma från en båt osv.

Fokuseringen på situationens betydelse samt insikten att det finns en mångdimensionell kulturell variation medför att kravet på effektiv kommunikation till stor del handlar om att försöka uppnå ett gemensamt samförstånd som leder till gynnsamma resultat (Banks 1995).

I Grunigs m fl forskningsprojekt var ett av huvudresultaten att det måste finnas en gemensam och aktiv kultur för att informationsverksamheten skall vara framgångsrik. Förutom att stärka kvinnornas makt i organisationen hävdade Grunig m fl att organisationen måste beakta betydelsen av att man har anställda med mycket skiftande kulturell bakgrund (Dozier mfl 1995). Detta kan organisationen bland annat ta hänsyn till genom att i informationsavdelningen ha personal med skiftande kulturell kompetens. Denna kompetens blir också nödvändig att ha vid kontakterna med externa intressenter.



Strategiskt tänkande

När Sveriges Informationsförening frågade sina medlemmar vilka arbetsområden som skulle bli viktigare framöver så kom strategiska frågor på första plats (Sveriges Informationsförening 1995a). Vänder man sig till amerikansk forskning så är förmågan att tänka och agera strategiskt det som rankas som viktigast tillsammans med kompetensen att kommunicera såväl asymmetriskt som symmetriskt (Dozier m fl 1995).

Vad innebär ett strategiskt tänkande? Den främsta uppgiften för ett strategiskt ledarskap är att förstå den närvarande och framtida händelseutvecklingen, att definiera organisationens övergripande uppgift samt mål, att identifiera möjligheter, att utvärdera och implementera strategier för att uppnå dessa mål, att utvärdera organisationens agerande samt att leda organisationen mot en framtida vision (Heath 1997).

Informationsfunktionens roll i det strategiska arbetet är att arbeta med omvärldsbevakning och omvärldsanalys, dvs att hela tiden kunna föse ledningen med uppgifter om trender och opinioner, om nya grupperingar med annorlunda krav, om medieutvecklingens konsekvenser för organisationen osv. Om ledningen förstår att rätt uppskatta informationsfunktionen innebär det att organisationen tidigare och bättre än andra kan starta nya relationer, reparera vad som gått snett och stärka sina band till viktiga intressenter.

Ett strategiskt tänkande innebär att samtliga delar i kedjan analysplanering-genomförande-utvärdering beaktas. Det är föga meningsfullt att planera och genomföra en åtgärd om man inte vet varför den genomförs och om man inte bryr sig om att mäta om åtgärden var framgångsrik. Detta arbetssätt är en förutsättning för att kunna agera strategiskt och därmed tillföra ledningen underlag för beslut. Och enligt såväl amerikanska som svenska studier så förväntar sig ledningen detta (IABC 1994 och Sveriges Informationsförening 1995a).

Ett exempel på strategiska överväganden kan vara att en myndighet bestämmer sig för vilken grundläggande strategi som skall användas vid samhällsinformation. En maktstrategi innebär att en myndighet frankt

deklarerar vad som gäller och sedan uppmanar svenska folket att följa gällande lagar och bestämmelser. En övertalningsstrategi påminner om reklam. Argumenteringen är ensidig, enbart fördelar omnämns och möjligheterna till återkoppling eller dialog finns inte.

En normativt upplysande strategi innebär att myndigheten gärna talar om för mottagarna vad som gäller och därmed förser mottagarna med ett beslutsunderlag. En fjärde strategi är att helt enkelt tillhandahålla riklig och lättillgänglig information, meddela medborgarna var den finns och sedan överläta åt medborgarna att välja när, vad och hur som man önskar informera sig (Zaltman och Duncan i Salmon 1989).

Om dessa fyra modeller skulle tillämpats på det arbete som bedrevs inom Sekretariatet för Europainformation i UD inför folkomröstningen om ett svenskt medlemskap i EU, så är det uppenbart att en maktstrategi eller en övertalningsstrategi skulle varit politiskt omöjlig. Sekretariatet valde att tillämpa en normativt upplysande strategi vid produktion och distribution av allt det skriftliga material som producerades, dvs det var Sekretariatet som bestämde vilket material som skulle tas fram och i vilken form.

Sekretariatet skapade även en telefonpanel dit allmänheten kunde ringa och ställa vilken fråga som helst. Detta innebar en tillämpning av en underlättande strategi. En möjlighet ställdes till medborgarnas förfogande där initiativet till en dialog helt låg hos medborgaren.

Informationsfunktionens organisatoriska förankring



Information är en ledningsfunktion

Information skall således ses som en strategisk resurs för ledningen. Detta innebär att informatören skall ingå i organisationens ledning eller ha en sådan position att ledningen i alla viktiga situationer uppmärksammar informationsaspekterna och väger in informationsfunktionens åsikter och underlag.

Varför då? Därför att det är väsentligt för organisationens framtid att kontinuerligt vara medveten om förändringar i kunskaper, värderingar och inställningar hos de intressenter och grupper som har ett avgörande inflytande på organisationens framtid. Det är också informationsfunktionens uppgift att bygga upp och vidmakthålla relationer till organisationens viktigaste intressenter (jämför Grunig 1996)

De främsta kännetecknen på en framgångsrik informationsenhet, enligt Grunig m fl, är dels förmågan att kommunicera asymmetriskt och symmetriskt, dels förmågan att kunna utöva ledarskap, dvs kunna tillföra kunskaper och råd i strategiska frågor (Dozier m fl 1995).

När Grunig m fl jämförde de bästa och de sämsta enheterna så var mönstret klart: chefen för de främsta informationsenheterna satt med i ledningen i väsentligt högre utsträckning än vad som var fallet för cheferna i de mindre lyckade enheterna.

Det finns studier där svenska informatörer intygar betydelsen av att ledningen aktivt stöttar informationsverksamheten samt har en nyanserad och insiktsfull syn på vad informationsfunktionen kan tillföra en organisation (Niklasson och Krämer Petersson 1995). Allt fler svenska företagsledare ser idag informationen som en strategisk resurs (Sveriges Informationsförening 1995b).

Delade värderingar med beslutsfattare

Det måste finnas en grundläggande överensstämmelse mellan ledningen och informationsfunktionen om informationens möjligheter och begränsningar. En aspekt är att både parter ser informationen som en strategisk resurs.

Man bör också vara överens om vad informationsfunktionen kan tillföra organisationen och vilken roll funktionen kan och skall spela t ex vid analys av omvärlden, vid kriser och vid kontakter med medier (Dozier m fl 1995).

Denna grundsyn är inget som ledningen automatiskt tar till sig.

I själva verket torde just ointresse och okunskap hos ledningen samt bristande samspel mellan informatörer och ledningen i många fall bidragit till att informationsverksamheten alltför ofta enbart setts som en teknisk funktion. Enligt såväl svenska som amerikanska chefer finns det dock ett tillfälle när man plötsligt inser vikten av en fungerande och trovärdig informationsverksamhet och det är när en organisation hamnar i en kris (Blocksjö och Pettersson 1997, IABC 1994 samt Heath 1997).

Sett ur ett vardagligt perspektiv handlar det om att informationsenheten mycket långsiktigt och stegvis genom framgångsrikt arbete visar vilka värden man tillför organisationen och därigenom successivt involveras i allt viktigare frågor och beslut (Dozier m fl 1995).

Planer och policies

De mål och planer som informationsenheten upprättar måste kunna härledas ur organisationens övergripande mål.

Till grund för planeringen bör ligga ett dokument som anger de grundläggande tankegångar och värderingar som skall styra informationsverksamheten. Det kan innebära att enheten redovisar sin syn på relationerna till omvärlden t ex i form av öppenhet, snabbhet, dialogtänkande, förtroende osv, samt inställning till vissa grupper t ex i form av program för medierelationer eller principer för sponsring.

De planer som reglerar och styr verksamheten måste bl a ta hänsyn åtgärder på kort och lång sikt, basverksamhet och projektverksamhet, kostnader och intäkter.

Planerna indelas ofta efter program riktade mot speciella intressenter t ex anställda, medier, aktieägare, kunder, samhällsorgan, medlemmar. Planer kan också upprättas för särskilda projekt eller kampanjer riktade mot specifika mål t ex kunskap om varningssignal till allmänheten, ökad användning av bilbälten osv.

Den vardagliga verksamheten bör vara väl strukturerad. Cutlip, Center och Broom (1994 s. 318) har presenterat en arbetsmodell som måste anses vara väl etablerad:

1

Att definiera problemet

Vad är det som händer?

2

Planera och programmera

Vad är det vi skall göra och säga och varför?

3

Agera och kommunicera

Hur och när gör vi och säger vi det?

4

Utvärdering av programmet

Hur gick det?

Den generella planeringen måste kompletteras med planer som mer inriktar sig på specifika områden t ex information vid kriser. Kathleen Fearn-Banks ger ett exempel på hur en sådan plan kan se ut för ett företag:

Syfte och mål med planen

Viktigaste intressenter

Varning av intressenter

Presentation gruppen för kriskommunikation

Uppslagsdel med adresser, telefonnummer, e-post

Identifiera talesman för organisationen vid medierelationer

Lista över räddningsorgan och aktörer i lokalsamhället

Lista över mediekontakter

Beskrivning kriskontroll centrum, utrustning, kommunikation mm

Basinformation t ex verksamhet, årsberättelser, foton, faktablad

Planering basbudskap till varje intressent

(min övers. Fearn-Banks 1996, sidorna 23–33)

I en kommande rapport om planlagd kriskommunikation skall vi inte enbart uppehålla oss vid de konkreta stegen i en plan för kriskommunikation utan också presentera och diskutera erfarenheter från forskningen kring krishantering och kriskommunikation och hur de kan relateras till myndigheters och organisationers krisplanering.

Vi lämnar nu de grundläggande tankegångarna och de organisatoriska principer som bör styra informationsverksamheten och går över till att se på hur dessa kan tillämpas i praktiken.

Teknik & taktik

Idag finns det ett antal böcker som introducerar professionell kommunikation som ett tillämpat yrkesområde. Från den klassiska "Effective Public Relations" (Cutlip, Center och Broom 1994) till två svenska böcker "Planerad kommunikation" av Peter Eriksson (1998) samt "Tillämpad kommunikationsvetenskap" av Larsåke Larsson (1998).

Dessa böcker ger breda och översiktliga presentationer. I denna rapport tillämpas en annan princip: att lyfta fram några särskilda aspekter som dels visat sig mycket betydelsefulla för framgångsrik informationsverksamhet, dels inte uppmärksammas i tillräcklig utsträckning i praktisk verksamhet. Inledningsvis diskuteras formativ och summerande utvärdering, därefter samspelet mellan professionella informatörer och medier. Aktivistbegreppet uppmärksammas liksom IT utvecklingen och dess konsekvenser för informationsområdet. Slutligen betonas behovet av utbildning, övning och forskning.

Formativ och summerande utvärdering

Det kan tyckas egendomligt att genomföra en informationsaktivitet utan att mäta effekterna av densamma. Ändå är detta vad som ofta sker. Amerikanska yrkesutövare intygar alla behovet av utvärderingar, men medger samtidigt att de mestadels använder sig av informella och icke formaliserade rutiner för utvärdering. Svårigheten att mäta, samt brist på tid, pengar och personal anges vanligen som orsaker (Hon 1998).

Vi finner samma mönster i Sverige. Såväl företagsledare, generaldirektörer och andra ledare som informatörer framhåller vikten av utvärderingar, samtidigt som studier av den praktiska verksamheten visar att det är de informella metoder som dominerar. Flera studier har dock klart dokumenterat att framgångsrika informationsavdelningar använder sig av olika former av utvärderingar i klart större utsträckning än mindre framgångsrika (Dozier, Grunig, Grunig 1995).

Formativ utvärdering är dels förberedande dels fortlöpande. Den förberedande utvärderingen består i att, före olika aktiviteter genomförs, säkerställa att organisationen har tillräckligt med kunskaper för att aktiviteten skall kunna genomföras på ett kompetent sätt. Den fortlöpande utvärderingen är till för att organisationen kontinuerligt skall kunna följa processen och vid behov ingripa för att korrigera och stödja olika aktiviteter.

Den formativa utvärderingen kan t ex innebära att identifiera och precisera de intressenter som organisationen vill kommunicera med, att analysera olika former av ömsesidig påverkan som samspelet kan medföra, att inventera och studera intressenternas medieexponering och medievänor. Inför konkreta program används denna kunskap för att testa och utpröva om den planering som gjorts håller måttet. Hur tas olika budskap emot? Hur relateras de till organisationens övriga verksamhet? Uppfattas det olika av olika intressenter?

Den fortlöpande utvärderingen ger möjligheter att tidigt se en mindre lyckad utveckling och att snabbt försöka korrigera händelseförloppet. Om organisationen planerar att ha studiecirkel kring ett nytt miljöprogram utvärderar man förstas de första studiecirkelarna för att kontrollera utfallet.

Vill man uppmana till samtal med organisationen kring nya produkter eller tjänster följer organisationen dagligen antalet inkommande samtal och analyserar innehållet osv.

Den summerande utvärderingens uppgift är att kontrollera om organisationen nått uppställda mål samt att sammanställa erfarenheter som skall förmedlas vidare i organisationen och beaktas inför planeringen av framtida åtgärder.

Effektiviteten kan mätas på flera nivåer. På individnivån innebär det att studera om informatören är professionell i sin yrkesutövning. På programnivån handlar det om att kontrollera om organisationen har uppnått de mål som ställts upp för respektive program.

En tredje nivå gäller i vilken utsträckning som informationsverksamheten på ett mätbart sätt medverkar till att organisationens visioner förverkligas och mål uppfylls. Den sista nivån är samhällsnivån. På vilket sätt medverkar myndigheters och organisationers information till att stödja det demokratiska samhället?

De föreningar som professionella informatörer tillhör har de senaste åren engagerat sig i olika projekt för att utveckla möjligen att värdera informatörernas bidrag och att säkerställa kvaliteten. I Helsingfors antogs 18 juni 1998 en överenskommelse mellan IPRA, Cerp och PRO om kvalitet och kvalitetsutveckling av public relations. Överenskommelsen har ställt upp 155 minimikrav på god kvalitet och delat in kraven under fyra kategorier: Process, tillämpning, utförande, personlig kompetens.

Under "processen" återfinnas följande områden: introduktion av problemet, förslag, analys och planering, dokumentation, implementering samt utvärdering. För varje område finns särskilda krav uppställda. Det gäller till exempel att för att en introduktion av problemet skall anses ha god kvalitet krävs att man når en gemensam uppfattning om problemet, diskuterar tänkbara lösningar på problemet och alternativ, diskuterar en ungefärlig kostnadsram, identifierar tidsramen, att parterna är överens om nästa steg samt att allting bekräftas skriftligt.

Under kategorin "tillämpning" finns följande områden: rådgivning, aktiviteter och arrangemang, produktioner, medier och andra förmedlare samt utvärdering. Ett exempel kan hämtas från "aktiviteter och arrangemang". Här listas en rad med krav: bestäm behov och mål, definiera

målgrupper/intressenter/deltagare, fastställ budget, bestäm tidsplan, bestäm omfattning och innehåll, identifiera aktörer och talare, organisera praktiska arrangemang, kalkylera kostnader, förbered produktion av informationsmaterial, bjud in deltagare, repetera aktiviteterna, genomför, följ upp och utvärdera resultatet.

Kraven under området "utförande" handlar om att hålla tider, att hålla budget, att skapa ett tillitsfullt förhållande, att vara flexibel, att ha bransch-kännedom och vara uppdaterad samt ett kompetent ledarskap. Den personliga kompetensen slutligen innebär att informatören bör ha en akademisk utbildning, ha relevant erfarenheter för de uppgifter han/hon åtar sig, mycket hög språklig kompetens, väl utvecklat nätverk inom olika samhällssystem, känna till och följa branschens etiska värderingar och krav. Allt detta kan sammanfattas som en gemensam kunskapsplattform (Berth och Sjöberg 1997).

Det framgår av min översättning att det perspektiv som finns i dokumentet återspeglar relationen mellan en Public Relations konsult och en klient. Enligt min mening är det dock mycket lätt att överföra kraven och kompetensen till varje form av organisation och samspel mellan en ledning och en informationsavdelning.

Låt oss också titta på ett exempel där det är relationen och utvärderingen av relationen mellan externa intressenter och organisationen som står i centrum. Utgångspunkten är att organisationen måste ha ett kontinuerligt utbyte av information med de viktigaste intressenterna. Detta medför bland annat att organisationen måste ha ett system för att systematiskt samla in och värdera utifrån kommande intryck:

- **Organisationen bestämmer sig för att lyssna på intressenten**
- **Bestämmer sig för vad som skall ingå i studien**
- **Konsulterar intressenten**
- **Genomför studien**
- **Gör en intern avlyssning**
- **Förbereder intern värdering och rapport**
- **Bestämmer sig för mål med relationen**
- **Stämmer av med omgivningen krav och förväntningar**
- **Publicerar inriktningen och stämmer av med intressenter**
- **Justerar och anammar policyn**

(fri översättning från Wheeler och Sillanpaa i Clarke 1998)

Ett tredje exempel kan tas från en skrift som givits ut av företag specialiserade på att analysera innehållet i medier (AMEC 1997). Analysen kan t ex avse om innehållet är fördelaktigt eller ofördelaktigt, potentiell betydelse med hänsyn till händelsen och uppmärksamhet, tyngden och speciella faktorer i innehållet, varaktighet och utrymme i medierna, samt placering och vilken publik man nått. I skriften ges också detaljerade anvisningar för vad man kan kräva som beställare och vilken information som måste utväxlas mellan beställare och kund.

De exempel jag valt pekar på att alla inblandade parter är överens om behovet av utvärderingar. Det har under 90-talet vuxit fram olika modeller för utvärderingar med relativt detaljerade beskrivningar av vad som skall utvärderas, hur detta skall gå till och vilka förväntningar som kan riktas mot utvärderingen. Parentetiskt kan noteras att modeller för utvärderingar också finns att tillgå för IT-analyser.

Den som vill läsa mer kan studera Walter Lindenmanns artikel om minimistandard för mätning av effektivitet inom Public Relations. Lindenmann baserar sin artikel på en genomgång av 63 artiklar, böcker och papers om utvärdering av Public Relations (Lindenmann 1997). Sveriges Informationsförening har också låtit utarbeta en egen modell "Return on Communication" (1996).

Relationer med medier

Vem är först på en olycksplats? Frågan ställdes till representanter för polis, räddningstjänst, medier m fl i Östergötlands län. Svaret blev mycket ofta att journalisterna var först på platsen! (Dahlström, Flodin 1998). Detta innebär att räddningsledningen dels måste avsätta resurser för att informera medierna, dels bedöma utvecklingen av såväl händelsen i sig som bilden av händelsen.

Myndighetspersoner i samspel med medierna måste inse att bilden av händelsen är lika "verklig" som själva händelsen och att om myndigheten försummar att ge journalisterna snabb, öppen och lättillgänglig information så ökar risken för att den medierade bilden avviker från den verkliga





händelsen. I extrema fall kan detta medföra aktiviteter vilka i sig medför en onödig och ytterligare belastning för myndigheterna.

Medierna har varit snabba på att ta till sig ny informationsteknologi som hjälpmedel i det journalistiska arbetet. Journalister är sannolikt bland de grupper som snabbast och mest självklart orienterar sig i det informationssamhälle som inledningsvis beskrevs i denna rapport. Om myndigheterna skall kunna tillfredsställa mediernas krav på information krävs att myndigheterna också använder ny teknologi på ett professionellt sätt. Detta innebär inte minst att myndigheten beaktar kraven på lättillgänglig information, t ex i form av hemsidor laddade med pressreleaser, basfakta, foton, utredningar, protokoll, adresser befattningshavare, jourhavande informatör mm.

Snabbheten i nyhetsförmedlingen kräver att myndigheten har basfakta och dokument som enkelt kan förmedlas vart som helst, när som helst, samt att man har en jourhavande informatör som alltid är beredd att förmedla myndighetens version av det inträffade. Informatören måste dessutom bedöma vilka konsekvenser som en händelse kan ha för myndighetens trovärdighet och vilka krav på insatser som kommer från medierna med anledning av det inträffade.

För att samarbetet skall fungera krävs en medvetenhet från såväl mediernas som myndigheternas sida om de roller som respektive part spelar. Samspelet innebär såväl potentiella konflikter som ett ömsesidigt beroende.

Vid en händelse vill myndigheterna gärna samla in information, göra översikter och samlade helhetsbedömningar. Medierna ligger i ökad utsträckning och sänder direkt från händelsernas centrum och kräver omedelbara uttalanden.

Myndigheterna presenterar sin version av ett händelseförlopp och ser den som den bästa och mest korrekta. Journalister söker däremot andra källor och konfronterar gärna myndigheterna med källor som har en avvikande uppfattning.

Myndigheterna skall fatta beslut, vilka har stora konsekvenser för enskilda, grupper och organisationer m fl av såväl ekonomisk, som

juridiskt, materiell och kulturell natur. Detta medför ett komplicerat ansvarsförhållande som matchas mot den journalistiska utgångspunkten att det som hänt skall meddelas och kommenteras och att det är läsarna och lyssnarna som får ta ställning till informationen.

Myndigheternas experter vill gärna se händelsen i all sin komplexitet, väga in osäkerheter, göra avvägningar mm. Journalister strävar efter förenkling och popularisering. Det kan uppstå problem när de som har fackkunskap inte kan informera och de som kan informera inte har fackkunskap.

Problem kan också uppstå när journalister och myndigheter har olika uppfattningar om vad som skall förmedlas. Det är på intet sätt självklart att journalister delar myndigheternas uppfattning om vad som är viktigt och relevant att förmedla. (Exemplen på konflikter bygger på den norska utredningen efter Tjernobyl. (NOU: 1986:19).

Erfarenheterna från vår studie i Östergötlands län pekar på att samspelet mellan myndigheter och medier under vardagliga förhållanden har förbättrats på ett påtagligt sätt den senaste tioårsperioden. De myndigheter som har en daglig kontakt med medierna inser såväl det ömsesidiga beroendet som möjligheterna till konflikter och myndigheterna agerar utifrån detta genom att t ex ta initiativ till årliga träffar för att diskutera problem och utvecklingsmöjligheter (Dahlström, Flodin 1998).

Flera myndigheter har lämnat en tidigare, initiativrik och lätt passiv strategi, till förmån för en aktiv, initiativrik och utåtriktad strategi. Man har funnit att mediernas intressen och värderingar ofta överensstämmer med myndighetens t ex att snabbt varna om olyckor och dramatiska händelser som kräver insatser från myndigheternas sida.

Relationer med aktivister

De flesta av de aspekter som togs upp i avsnittet om grundläggande synsätt återspeglas i organisationers relationer med aktivister. Det är aktivisterna som oftast tar initiativet till kontakt, som kräver att en dialog kommer till stånd och att organisationen ändrar sin verksamhet eller inriktning i enlighet med de krav som aktivisterna ställt.

Aktivisterna definierar själva sina mål, sin struktur och sin verksamhet. Detta till skillnad från när organisationen gör analyser av sina intressenter och lyfter fram t ex anställda, aktieägare, samhällsorgan m fl och utformar särskilda program riktade till var och en. Aktivisterna använder sig också ofta av tekniker som väcker mediernas uppmärksamhet. Det kan ske genom dramatisering av händelser, att aktivisterna utnyttjar särskilda situationer, etablerar egna mediasystem eller misskrediterar myndigheternas agerande etc. (se Olien m fl 1989).

Att aktivistgrupper överhuvudtaget uppstår beror oftast på att en händelse eller en utveckling väcker uppmärksamhet hos ett antal människor i samhället vilka ställer krav på åtgärder. Om t ex en myndighet är alltför knapphändig med sin information, eller vidtar en åtgärd utan att ha diskuterat den med de berörda, eller inför ett nytt system för tariffer utan att gjort analyser av konsekvenser för enskilda berörda så kan flera personer sammansluta sig för att gemensamt försöka påverka ett visst ärende eller skeende i en bestämd riktning.

Om organisationen tidigt vill upptäcka potentiella nya aktörer måste de informatörer och andra tänka i annorlunda banor än stereotypa indelningar i t ex kunder och leverantörer, politiker och tjänstemän, medier och allmänhet. Det är gemensamma upplevelser av en händelse eller ett skeende som får människor att sluta sig samman och den gemensamma nämnaren är sakfrågan. För att uppmärksamma potentiella grupper krävs den systematiska analys av omvärlden som behandlats tidigare.

Det krävs vidare att organisationen är öppen för dialog och beredd att ifrågasätta sitt eget synsätt och ta till sig aktivisternas definition av situationen. Genom en dialog skapas också förutsättningar för att undanröja rena missförstånd och att klargöra exakt var i meningsskillnaden ligger. Det har visat sig i amerikansk forskning (Murphy och Dee 1996) att såväl aktivister som företag ofta har en helt felaktig uppfattning om såväl motpartens principiella inställning som faktiska uppfattningar och sätt att agera. Företag och aktivister fattar beslut och agerar utifrån felaktiga föreställningar och försvårar därigenom möjligheten att etablera långsiktiga och trovärdiga relationer där såväl likheter som skillnader i uppfattningar och värderingar klart kommer fram.

Aktivistbegreppet kan även användas vid kriser i samhället. Vid en större olycka bildas omedelbart nya grupper: offer, anhöriga, ekonomiskt drabbade osv. Grupperna bildas av att människor varit med om samma händelse vilken påverkat deras livssituation på ett ofta mycket dramatiskt sätt. De berörda behöver materiell hjälp, andligt stöd, nyheter och fortlöpande information mm. De är beredda att konfrontera samhällets organ, att hota, att uttala sig i medier osv. De har särskilda informationsbehov som t ex kräver viss kontinuitet, speciella kanaler, särskild formulering av informationen och talesmän med särskilda egenskaper och positioner i samhället.

Informationsteknologi

När vi år 1996 studerade informationsberedskapen i Östergötlands län fann vi att myndigheterna inte hade särskilt väl utvecklade rutiner för att använda sig av modern informationsteknologi i sin informationsverksamhet (Dahlström, Flodin 1998). Om vi skulle göra om samma studie idag så skulle vi säkert finna att informationsteknologin används dagligen och på ett väsentligt mer utvecklat och nyanserat sätt än två år tidigare.



Det offentliga Sverige har till exempel satsat på att skapa en gemensam ingång för medborgarna till myndigheter och organisationer – SverigeDirekt. Här återfinns i juni 1998 så gott som alla statliga organ och myndigheter, alla länsstyrelser och landsting samt alla kommuner (www.sverigedirekt.riksdagen.se).

Om IT skall användas för kommunikation med breda befolkningsgrupper krävs att allmänheten också regelbundet använder IT. I en Teldok-rapport görs bedömningen att i april 1997 så ansåg sig 14 procent av befolkningen i åldrarna 16–79 år vara regelbundna användare av Internet och/eller e-post (Österman, Timander 1997). Ett exempel på omfattningen av kontakterna är statistik från (CSN) som visar att CSN vissa månader mottar 80 000 inkommande anrop på sitt CSN Datasvar (Segerlund 1997).

Det finns relativt få studier att luta sig mot när det gäller användningen



av IT i bredare mening dvs. teknik för att samla in, överföra, lagra, bearbeta och presentera ljud, bild och text i stora mängder oberoende av avståndet. Det har dock höjts varningsrop att informationsteknologin snarare kommer att befästa och till och med öka de kunskapsklyftor vi har i samhället. För närvarande används Internet i högre grad av högutbildade, höginkomsttagare samt boende i tätort (se Österman, Timander 1997).



Det har varit svårt att finna studier som kopplar samman informationsteknologi med informationsverksamhet i allmänhet och kriskommunikation i synnerhet (Johnson 1997). Detta bör dock inte hindra oss från att försöka dra slutsatser om vad informationsteknologin kan innebära för framtidens informationsverksamhet.

Informationsteknologi t ex i form av Internet och e-post ger organisationen möjligheter att etablera nya former av kontakter där det är organisationens intressenter som själva väljer när och hur de vill

inleda en dialog med organisationen. Dialogen kan till stor del byggas upp utifrån intressenternas specifika intressen och behov av information. Detta leder bland annat till att organisationer kan etablera kontakt med nya former av grupper och aktörer vilka tidigare varit svåra att nå. Den gamla strategin att sända ut massdistribuerad information till intressenter kan med hjälp av IT i vissa sammanhang ersättas med en strategi där information från externa aktörer strömmar in i organisationen (Boutié 1997).

En annan konsekvens är att även om en kris eller händelse är lokal, så kan gensvaret och informationsflödet bli globalt. Den amerikanska organisationen FEMA (Federal Emergency Management Agency) har en synnerligen väl utvecklad hemsida som bland annat kontinuerligt följer upp olika kriser och katastrofer i USA. Deras statistik visar att en stor del av anropen kommer från personer som varken är direkt eller indirekt berörda utan helt enkelt är intresserade av ett eller annat skäl.

Den nya informationsteknologin innebär också att en allt större del av informationen blir omedelbart tillgänglig. Detta gäller inte minst vid kriser. Myndigheterna kommer att kontinuerligt ge aktuell information om läget via Internet. Medierna sänder direkt från händelser och journalister går regelbundet in i olika myndigheters hemsidor och databaser och söker aktuell information. Delar av allmänheten kommer att kräva en informationsförmedling som starkt minskat tidsutrymmet mellan händelsen och bilden av händelsen.

Informationsteknologin utgör ett utmärkt hjälpmedel för de organisationer och myndigheter som utgår från olika aktörers behov av information, som eftersträvar en dialog på motpartens villkor och som kontinuerligt samlar in information från omvärlden. SverigeDirekt-sidan kan till exempel användas för information före, under och efter en kris. Intranätvarianter ger myndigheterna möjligheter att kontinuerligt utbyta information om respektive myndighets bedömning och agerande.

Medborgarnät och andra lösningar på samspel med medborgare kan användas för att sprida medvetenhet om risker i samhället och till snabb information vid kriser (Sveriges tekniska attachéer 1996). Anropen till hemsidor ger möjligheter till analys av intressenternas kunskaper om läget, felaktiga föreställningar, vanligaste frågor dvs ytterst värdefull information som bildar underlag för beslut.

Slutligen ger ny teknologi möjlighet att skapa snabba relationer med de intressenter som med all rätt kan ställa krav på goda relationer, nämligen de anställda. En amerikansk undersökning har visat på det paradoxala att samtidigt som chefer anser att interninformation är utomordentligt viktig och att de metoder som användes för fem år sedan inte längre kan accepteras, så är det ändå traditionella former för i huvudsak enkelriktad information som dominerar (Wright 1995). Detta pekar dels på att cheferna har insett vikten av att tillämpa informationsteknologi i den interna informationen, dels att de inte har hunnit med att omsätta insikten i praktiken.

IT erbjuder en möjlighet att skapa dialog på de anställdas villkor. Dessutom måste nästan organisationerna ta IT till sin hjälp i interninformation om man skall lyckas med att informera de anställda om beslut, planer och åtgärder innan omvärlden fått reda på dem.

Råd och rekommendationer

Informatörer inom privat och offentlig verksamhet har samlat på sig en rad erfarenheter och insikter. Det är dessa erfarenheter som jag har hämtat ur facktidskrifter, böcker, forskningsrapporter samt intervjuer med informatörer och sammanställt till ett antal aspekter som kännetecknar professionell kommunikation.

Dessa erfarenheter skall ligga till grund för och arbetas in i den handbok med råd och rekommendationer om information vid svåra påfrestningar som utgör slutprodukten av SPFs projekt. Jag vill dock redan nu presentera ett antal preliminära råd och rekommendationer. Dessa kan ses som ett underlag för en fortlöpande diskussion om handbokens slutliga utformning.

Genomför kontinuerlig omvärldsanalys

Omvärldsanalysen behövs för att tidigt upptäcka förändringar som kan påverka myndighetens fortsatta agerande och utveckling. En satsning på systematiska omvärldsanalyser är också en signal till interna och externa intressenter att myndigheten aktivt strävar efter att ha kunskap om rådande värderingar, åsikter och planer hos enskilda personer, grupper och organisationer, vilka har en relation till myndigheten.

För myndigheten innebär en god omvärldsanalys att handlingsfriheten ökar och att myndigheten lättare kan arbeta aktivt istället för reaktivt. Myndigheten bör dels utföra breda, svepande avsökningar, dels göra riktade insatser och följa ett specifikt ärendes utveckling. Mätningarna bör åtminstone avse tre aspekter: fakta, värderingar samt förekomsten av åtgärder som syftar till att begränsa eller utvidga myndighetens agerande.

Ett väl utvecklat system för omvärldsanalys ger myndigheterna ökade möjligheter att tidigt uppfatta varningssignaler och därigenom kunna agera snabbt och på så sätt undvika att en kris uppstår. Om krisen inte kan undvikas tillför omvärldsanalysen värdefull kunskap för den fortsatta hanteringen av krisen.

Utgå från mottagarens situation

Detta är lättare sagt än gjort. Brist på tid, pengar, personal samt ett fortlöpande behov av att sända ut information bidrar till att denna viktiga princip alltför sällan omsätts i praktisk informationsverksamhet.

Grunddåtgärden är dock enkel: fråga dem som berörs. Det är först när myndigheten har en genuin förståelse om respektive aktörs uppfattning om den egna situationen och myndighetens roll som förutsättningar uppstår för en optimal kommunikation. Aktörerna omfattar dels personer, grupper och organisationer som har en stadigvarande relation till myndig-

heten t ex anställda, leverantörer, fackliga organisationer, andra myndigheter osv, dels sammanslutningar av personer som utifrån en gemensam fråga kräver uppmärksamhet och insatser från myndighetens sida.

Jag tror på att teknikerna för att fråga olika intressenter skall spänna från det mest impressionistiska till det mest vetenskapliga. Det behövs såväl informella samtal, spontana studiebesök som rutinmässiga analyser av inkommande samtal och övergripande enkätundersökningar baserade på slumpmässiga urval. Den kvalitativa kunskapen kan t ex inhämtas genom fokusgrupper, deltagande observationer, djupintervjuer, referensgrupper eller paneler där medlemmar byts ut efter ett rullande schema. Kvantitativa data kan ofta rutinmässigt tas fram som en biprodukt av det dagliga arbetet t ex besöksstatistik, antal anrop på Internet, svarstid på förfrågningar osv.

I en krissituation blir det alldeles uppenbart hur viktigt det är att utgå från olika aktörers upplevelser av den egna situationen. Ofta ger den inkommande informationen värdefull kunskap inför den fortsatta krishanteringen. En fortlöpande analys av inkommande samtal och avlyssning av etermedier och kontroll av anrop via Internet bör startas omedelbart vid större kriser.

Sträva efter dialog

Att ha en dialog med olika intressenter blir en naturlig följd av ett relationen skall utgå från mottagarens situation. Det kräver att myndigheten tydligt talar om för mottagarna att man önskar en dialog, att man erbjuder olika kanaler som gör det möjligt för dialogen att komma till stånd, samt att myndigheten utbildar den egna personalen.

En önskan om dialog innebär att ställningstaganden som "det är bäst för allmänheten att de inte får reda på detta, de kan lätt gripas av panik" inte längre är rimliga. Personer och grupper i samhället gör sina egna bedömningar utifrån sin egen situation och tillgänglig information. Om myndigheterna väljer att undanhålla viktig information baseras medborgarnas beslut på ett otillräckligt underlag.

En strävan efter dialog innebär inte att myndigheten skall avstå från en



mer enkelriktad information. Myndigheternas bedömningar, överväganden och rekommendationer skall självklart förmedlas till omvärlden. Men informationen blir först intressant när den omsätts till kunskap hos mottagaren och det torde vara mycket svårt för myndigheten att gissa sig till vilken typ av information som olika grupper önskar vid olika tillfällen genom särskilda kanaler. Även här blir dialogen ett viktigt hjälpmedel för myndigheten att nå ut med sina budskap.

Tänk strategiskt

Om myndigheten använder informationsenheten enbart som en servicefunktion som producerar personaltidningar, trycksaker, ordnar utställningar mm så missar myndigheten möjligheten att använda informationen som en strategisk resurs.

Vad innebär det att tänka strategiskt? Informationsverksamheten måste utgå från myndighetens övergripande mål och sätta sina egna mål så att verksamheten bidrar till att myndigheten uppnår sina övergripande mål.

Informationsfunktionen måste kartlägga och analysera omvärlden för att kunna göra bedömningar vilken typ av relation som skall etableras med olika intressenter. Informatören skall bedöma hur olika åtgärder från myndighetens sida påverkar förtroendet hos olika intressenter.

Informatören skall också bedöma under vilka omständigheter och i vilka former som information kan bidra till att lösa myndighetens problem. Det är inte ovanligt att vissa problem definieras som brist på information, när den verkliga anledningen till problemet är en helt annan.

Det strategiska tänkandet blir speciellt viktigt vid en kris. Flera organisationer som genomgått kriser, har intygat att informationsfunktionen blir särskilt betydelsefull vid en kris. Detta beror bland annat på att informationsfunktionen till vardags arbetar med organisationens förtroende och profil, samt har vardagliga relationer med medier. Dessutom finns kapacitet att snabbt förmedla stora mängder information under en kort tidsrymd. Denna kompetens behövs för att kunna ge råd och vägleda ledningen t ex om hur relationer kan påverkas långsiktigt av olika utspel.

Ingå i organisationens ledning

Om informatören skall arbeta strategiskt krävs det en plats i ledningen eller i dess omedelbara närhet med möjlighet att ta initiativ till överläggningar med ledningen.

Det är informatörens ansvar att belysa konsekvenserna för myndighetens förtroende hos olika aktörer vid diskussioner i ledningen om alternativa strategier och handlingsprogram. Ett hög trovärdighet är en av grundförutsättningarna för framgångsrik krishantering och det är genom den tidigare beskrivna analysen av omvärlden som informatören är i stånd att bedöma hur de olika intressenterna kan tänkas uppfatta myndighetens olika utspel och åtgärder.

Det är genom en nära och vardaglig samvaro med ledningen som informationsenheten kan dokumentera värdet av information och långsiktigt bygga upp gemensamma värderingar om informationens möjligheter, begränsningar och värde. En gemensam syn medför också att ledningen aktivt och utåttriktat uttalar sitt stöd för informationsfunktionens arbete.

Se helheten – analys – planering – genomförande – utvärdering

Om informationsfunktionen har en förankring i ledningen och därigenom också förutsätts agera strategiskt så innebär detta att åtgärder inte genomförs planlöst eller slentrianmässigt utan tar sin utgångspunkt i en analys av informationsbehov.

Denna analys kan springa fram ur omvärldsanalysen eller genereras internt. I analysen ingår att studera tekniska och taktiska förutsättningar för en tänkt informationsaktivitet. Vilka medievänor har ungdomar idag? Vilka skillnader i kulturell förståelse ryms hos olika grupper i samhället? I vilken utsträckning kan Internet användas som kanal för information? Hur när vi grupper med särskilda behov av information eller särskilda krav på informationens utformning?

Vid planering och genomförande av information bör formativ

utvärdering ingår som en naturlig komponent. Denna bör planläggas och däri ingår att bestämma formerna för återkoppling till ledning och andra interna grupperingar. Vid planeringen bör ställas krav på vilken kvalitetskontroll som skall genomföras.

Ställ etiska krav

Om förtroendet skall kunna upprätthållas såväl i normal informationsverksamhet som vid kriser krävs att det finns en medvetenhet om etiska och moraliska dimensioner samt att det fortlöpande förs diskussion om gränsen mellan etiskt och oetiskt.

På vilka grunder och i vilka situationer kan en myndighet undanhålla eller fördröja information till allmänheten?

Om tidpunkten för spridning av viss information kan gynna eller missgynna vissa aktörer, på vilka grunder skall tidpunkten för spridningen bestämmas? Om journalistiska arbetsrutiner och informationsbehov kolliderar med myndighetens insatser för enskilda människor t ex vid räddningstjänst, vems behov skall då prioriteras? Finns det gränser för öppenhet t ex när det gäller att avslöja interna missförhållanden för medierna?

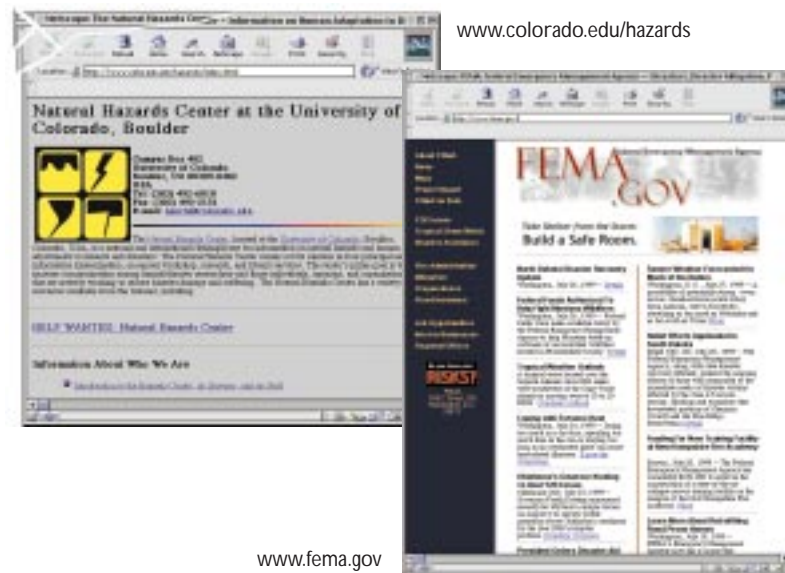
Det behövs en ständigt pågående diskussion om vilka regler som skall gälla och hur dessa skall tillämpas. Informatören har ett stort ansvar då en relation alltid har etiska och moraliska dimensioner och en av informatörens huvuduppgifter är att etablera och vidmakthålla relationer mellan myndigheten och olika intressenter och aktörer.

Satsa på utbildning och utveckling

Situationen vad gäller utbildning och utveckling är idag väsentligt mer gynnsam än för tio år sedan. Utbildning i Medie- och kommunikationsvetenskap finns på ungefär 20 universitet och högskolor.



Flera av programmen har kurser med särskild inriktning mot planerad/professionell kommunikation och det finns även en forskarkurs i risk- och kriskommunikation i Örebro. En satsning på utbildning behöver inte enbart betyda att informationsfunktionens personal utbildas; det kan också innebära att myndigheten bjuder in studenter att utföra sina examensarbete med inriktning mot kriskommunikation.



Det ges rikliga möjligheter att följa utvecklingen inom professionell kommunikation. Det finns flera internationella tidskrifter t ex Journal of Public Relations Research, Public Relations Review och Journal of Communication Management. Det har givits ut en flora av böcker som behandlar krishantering och kriskommunikation, oftast dock ur ett företagsperspektiv. Flera utländska organisationer har mycket utförliga, aktuella och värdefulla hemsidor. Detta gäller inte minst hemsidan hos Federal Emergency Management Agency samt National Hazards Center vid University of Colorado, Boulder i USA.

Slutord



Hela denna arbetsrapport handlar om hur en organisation skall få informationsfunktionen att fungera effektivt under ordinarie förhållanden. Min grundtanke är att det inte är möjligt att få till stånd en optimalt fungerande informationsverksamhet vid en plötsligt svår påfrestning i samhället, om inte verksamheten redan före krisen bedrivits på ett professionellt sätt.

Denna rapport har förmedlat intryck och erfarenheter från professionell kommunikationsverksamhet i allmänhet. Nästa arbetsrapport skall rikta uppmärksamheten mer specifikt mot erfarenheter av kriskommunikation. Det är min övertygelse att båda infallsvinklarna är värdefulla och kan bidra till att höja informationsberedskapen vid våra myndigheter och organisationer.



Litteratur

Litteraturlistan innehåller inte enbart källor som hänvisas till direkt i texten utan även andra referenser som har relevans för professionell kommunikation och som förtydligar och fördjupar resonemangen.



AMEC (1997)

Guide to Media Evaluation. Association of Media Evaluation Companies, London

Atkin C och Freimuth V (1989)

Formative Evaluation Research in Campaign Design. I Rice R och Atkin C (eds)

Public Communication Campaigns. Second edition. SAGE, London

Banks Stephen (1995)

Multicultural Public Relations. A Social –Interpretive Approach, SAGE, London

Berth K, Sjöberg G (1997)

Quality in Public Relations. International Institute for Quality in Public Relations, Köpenhamn

Björklund Anna (1994)

Informatörerna och etiken. Stencil, Fördjupningsarbete MKV, Institutionen för journalistik och masskommunikation, Göteborgs universitet

Blocksjö A och Pettersson T (1997)

Fem i fara. Företags planering av kriskommunikation. Stencil, Fördjupningsarbete MKV, Institutionen för Journalistik och Masskommunikation, Göteborgs universitet

Boutié Phippe (1997)

Will this kill that? Will digital media forever change communications?

Journal of Communication Management. Volume One, Number Three, pp.272-279

Broom G och Dozier D (1990)

Using Research in Public Relations. Prentice Hall Englewood Cliffs, New Jersey

Broom G, Case S, Ritchey J (1997)

Toward a Concept and Theory of Organization– Public Relationships. **Journal of Public Relations Research.** Volume 9, Number 2, pp 83–98

Budd John (1991)

Ethical Dilemmas in Public Relations. IPRA's Golden Paper No 8, International Public Relations Ass. Schweiz

Cameron G, Sallot L och Curtin P (1997)

Public Relations and the Production of News: A Critical Review and Theoretical Framework. **Communication Yearbook 1997.** SAGE, London

Carlsson A och Dietmann C (1997)

Svaga signaler och starka system – Om omvärldsanalys och krisberedskap. Fördjupningskurs, Medie- och kommunikationsvetenskap, Institutionen för Journalistik och Masskommunikation, Göteborgs universitet

Clarke Thomas (1998)

Measuring and managing stakeholder relations.

Journal of Communication Management. Volume Two, Number Three, pp. 211–221

Christiansen Birgitte (1996)

IT-brug – en litteraturoversigt ud fra et humanistisk samfundvidenskabeligt perspektiv. Arbetsrapport nr 59, Institutionen för journalistik och masskommunikation, Göteborgs universitet

Cutlip S, Center A och Broom G (1994)

Effective Public Relations. Prentice Hall, Englewood Cliffs NJ

Daal C och Thiringer C (1996)

Att arbeta med strategisk PR. Stencil, MKV, Institutionen för journalistik och masskommunikation, Göteborgs universitet

Dahlström M och Flodin B (1998)

Informationsberedskap för 2000-talets kriser. Meddelande nr 145, Styrelsen för psykologiskt försvar, Stockholm

Dervin Brenda (1989)

Audience as Listener and Learner, Teacher and Confidante: The Sense–Making Approach. I Rice, Atkin (eds) **Public Communication Campaigns**, Second edition. SAGE, London

Dozier D och Broom G (1995)

Evaluation of the Manager Role in Public Relations Practice. **Journal of Public Relations Research.** Volume 7, Number 1, pp. 3–26

Dozier D, Grunig L, Grunig J (1995)

Manager's Guide to Excellence in Public Relations and Communication Management. Lawrence Erlbaum ass, Mahwah, New Jersey

Dyer Samuel Coad (1996)

Descriptive Modeling for Public Relations Scanning: A Practitioner's Perspective. **Journal of Public Relations Research.** Volume 8, Number 3, pp 137–150

Erikson Peter (1998)

Planerad kommunikation. Liber Ekonomi, Malmö

Fairchild M (1997)

How to get real value from public relations. ICO, London

Fearn-Banks Kathleen (1996)

Crisis communications: A Casebook Approach. Lawrence Erlbaum, Mahwah, New Jersey

Fitzpatrick Kathy (1996)

The Role of Public Relations in the Institutionalization of Ethics. **Public Relations Review.** Volume 22, Number 3, JAI Press

Flodin Bertil (1997)

Medborgarna och EU-informationen. En studie av inställning, aktivitet och kunskap hos svenska folket inför folkomröstningen 1994. Arbetsrapport nr 69. Institutionen för Journalistik och Masskommunikation, Göteborgs universitet

Goodman M, Holihan V, Willis K (1996)

Communication and Change: effective change communication is personal, global and continuous. **Journal of Communication Management.** Volume One, Number Two, pp. 115–133

Grunig James (1989)

Symmetrical Presuppositions as a Framework for Public Relations Theory. I Botan och Hazleton (eds) **Public Relations Theory.** Lawrence Erlbaum ass, Hillsdale, New Jersey

Grunig James (ed) (1992)

Excellence in Public Relations and Communication Management. Lawrence Erlbaum Ass., Hillsdale, New Jersey

Grunig James (1996)

Public Relations in Strategic Management and Strategic Management of Public Relations: Theory and Evidence from the IABC Excellence Project. Paper Presented to the conference on Strategic Planning in Public Relations, United Arab Emirates University.

Grunig J och Hunt T (1984)

Managing Public Relations. Holt, Rinehart and Winston, New York

Harrison Shirley (1997)

Earning trust by telling the truth: How should public relations and media professionals behave when a disaster happens? **Journal of Communication Management.** Volume One, Number Three, pp.219–230

Heath Robert (1997)

Strategic Issues Management. Organizations and Public Policy Challenges. SAGE, London

Holmström Susanne (1997)

The inter-subjective and the social systemic public relations paradigms. **Journal of Communication Management.** Volume Two, Number one.

Holmström Susanne (1998)

Public Relations: Perspectives and Paradigms. An Intersubjektive and a Social Systemic Public Relations Paradigm: Public Relations interpreted from systems theory (Niklas Luhmann) in opposition to the critical tradition (Jürgen Habermas). Stencil, Roskilde universitet

Hon Linda Childers (1997)

What Have You Done For Me Lately? Exploring Effectiveness in Public Relations. **Journal of Public Relations,** volume 9, number 1, pp. 1–30

Hon Linda Childers (1998)

Demonstrating Effectiveness in Public Relations: Goals, Objectives, and Evaluation. **Journal of Public Relations Research.** Volume 10, Number 2 1998, JAI Press

IABC Research Foundation (1991)

Initial Data Report and Practical Guide. College of Journalism, University of Maryland

IABC Research Foundation (1994)

Phase II: Qualitative Study. Initial analysis, Interim Report: Cases of Excellence. College of Journalism, University of Maryland

Institute for public relations research & education (1997)

Guidelines and Standards for Measuring and Evaluating PR Effectiveness. University of Florida

IPRA (1994)

Quality Customer Satisfaction Public Relations. New Directions for Organisational Communication. IPRA Geneva

IT-kommissionen (1997)

IT-problem inför 2000-skiftet. Rapport 1/97, Stockholm

Jansson A och Lithner A (1995)

Kommunikationseffekter på ett hjälpande beslut. Stencil, Fördjupningsarbete MKV, Institutionen för journalistik och masskommunikation, Göteborgs universitet

Johnson Melissa (1997)

Public Relations and Technology: Practitioners Perspectives.

Journal of Public Relations Research. Volume 9, Number 3, pp.213–236

Karlberg Michael (1996)

Remembering the Public in Public Relations Research: From Theoretical to Operational Symmetry. **Journal of Public Relations Research.** Volume 8, Number 4, pp. 263–278

Kent Kay (1996)

Communication as a core management discipline: The relationship between new management trends and the need for new perspectives in education in both management and public relations. **Journal of Communication Management,** Volume 1, Number One, pp. 29–36

Larsson I och Arvidsson P (1995)

Interkulturell kommunikation. I Larsson I och Rosengren K-E (red) **Kommunikationens villkor.** Studentlitteratur, Lund

Larsson Larsåke (1997)

Tillämpad kommunikationsvetenskap. Studentlitteratur Lund

Larsson Larsåke (1998)

Nyheter i samspel. Studier i kommunjournalistik. Institutionen för Journalistik och Masskommunikation, Göteborgs universitet

Lauzen Martha (1995)

Toward a Model of Environmental Scanning.

Journal of Public Relations Research. Volume 7, Number 3, pp 187–204

Leeper Roy (1996)

Moral Objectivity, Jurgen Habermas's Discourse Ethics, and Public Relations. **Public Relations Review,** Volume 22, Number 2, pp133–150

Lerbinger Otto (1997)

The Crisis Manager. Facing risk and responsibility. Lawrence Erlbaum Ass. Mahwah, New Jersey

L'Etang Jacquie (1993)

Issues in Corporate Social Responsibility. **Communication Management.** The role of Public Relations in Organizational Communication Cerp, Bryssel

L'Etang Jacquie (1996)

Corporate Responsibility and Public Relations Ethics. I L'Etang och Pieczka (eds) **Critical Perspectives in Public Relations.** International Thomson Business Press, London

Lindenmann Walter (1997)

Setting Minimum Standards for Measuring Public Relations Effectiveness. **Public Relations Review.** Volume 23, Number 4.

Linderholm Inger (1997)

Målgruppen och budskapet. En modell för målgruppsanalys och utformning av budskap om trafiksäkerhet till unga manliga trafikanter. Lund studies in media and communication 3, Lund University Press, Lund

Murphy P och Dee J (1996)

Reconciling the Preferences of Environmental Activists and Corporate Policymakers. **Journal of Public Relations Research.** Volume 8, Number 1, pp. 1–33

Niklasson A och Krämer Petersson K (1996)

Utmärkt kommunikation. Stencil, Fördjupningsarbete MKV, Institutionen för Journalistik och Masskommunikation, Göteborgs universitet

NOU 1986:19 (1986)

Informasjonskriser. Universitetsforlaget, Oslo

Olien C, Tichenor P och Donohue G (1989) Media Coverage and Social Movements. I Salmon (ed) **Information Campaigns: Balancing Social Values and Social Change.** SAGE, London

Palm Lars (1994)

Övertalningsstrategier. Att välja budskap efter utgångsläge. Studentlitteratur, Lund

Pearson Ron (1989)

Business Ethics as Communication Ethics: Public Relations Practice and the Idea of Dialogue. I Botan och Hazleton (eds) **Public Relations Theory,** Lawrence Erlbaum Ass. Hillsdale, New Jersey

Pieczka Magda (1996)
Paradigms, systems theory and public relations. I L'Etang och Pieczka (eds) **Critical Perspectives in Public Relations**, International Thomson Business Press, London

Popkin Samuel (1994)
The Reasoning Voter. Communication and Persuasion in Presidential Campaigns. Second edition. University of Chicago Press, Chicago

Pratt Cornelius (1991)
PRSA Members' Perception of Public Relations Ethics **Public Relations Review**. Volume 17, Number 2, pp. 145–160

Public Relations Review (1994)
Public Relations Ethics, Volume 20, Number 3. Fall 1994, JAI Press

Rice R och Atkin C (1989)
Public Communication Campaigns. Second edition. SAGE, London

Salmon Charles (ed) (1989)
Information Campaigns. Balancing Social Values and Social Change. SAGE, London

Segerlund Carl-Ölje (1997)
IT för samhällsservice, demokrati och folkbildning i Sverige. Teldok-rapport 113, Stockholm

Smith Peter (1998)
Ethics and tomorrow's company. **Journal of Communication Management**. Volume Two, Number Three, pp286–293

SOU 1997:56 (1997)
Folkomröstningar och demokrati. Bilaga 2 till Folkomröstningsutredningens betänkande, Fritzes, Stockholm

SOU 1998:19 (1998)
IT och regional utveckling. 120 exempel från Sveriges län, IT-kommissionen Stockholm

Sveriges Informationsförening (1995a)
INFO 95. Medlemsenkät 1995. Stockholm

Sveriges Informationsförening (1995b)
VD/GD-enkäten 1995. Stencil, Sveriges Informationsförening, Stockholm

Sveriges Informationsförening (1996)
Return on Communications. Sveriges Informationsförening, Stockholm

Sveriges Informationsförening (1997)
Matrikel 1997/1998, Sveriges Informationsförening, Stockholm

Sveriges Tekniska Attachéer (1996)
Medborgarnätverk – IT i ett lokalt perspektiv. Stencil, Utlandsrapport från Sveriges Tekniska Attachéer, Stockholm

Thomasson Monica (1998)
Då måste informatörerna vara tysta. **DIK-forum**, 7/98

Wright Donald (1995)
The Role of Corporate Public Relations Executives in the Future of Employee Communications. **Public Relations Review**. Volume 21, Number 3, pp.181–198

Österman T och Timander J (1997)
Internetanvändningen i Sveriges befolkning. Teldok-rapport 115, Stockholm

