

Magnus Hoppe

Myten om det rationella flödet

**En studie av hur organisatorisk ledning formas
genom omvärldsanalys och underrättelsearbete
i kunskapsintensiva företagsmiljöer**





Magnus Hoppe

har arbetat med omvärldsanalys sedan början av 1990-talet och undervisat i informationssökning och omvärldsanalys sedan 1998. Hans forskning inom ämnet påbörjades vid Stockholms universitets företagsekonomiska institution 2001 för att 2006 flyttas till Företagets organisation och ledning vid Åbo Akademi. I ett projekt inriktat mot kunskapsaktivister och förändringsagenter fortsätter Hoppe nu sin forskning men då kopplat till Avdelningen för innovation, entreprenörskap och affärsskapande vid Mälardalens Högskola. Den som vill nå honom gör det enklast på mejl: magnus.hoppe@telia.com.

Bilder: Vid Grand Canyon, april 2009. Foto: Torborg Hoppe.
"Dans på en tåspets" av Kati Nordgren 1996 (i författarens ägo).

Pärm: Tove Ahlbäck

Åbo Akademis förlag
Biskopsgatan 13, FI-20500 ÅBO, Finland
Tel. int. +358-20-786-1468
Fax int. +358-20-786-1459
E-post: forlaget@abo.fi
<http://www.abo.fi/stiftelsen/forlag/>

Distribution: Oy Tibo- Trading Ab
PB 33, FI-21601 PARGAS, Finland
Tel. int. +358-2-454 9200
Fax int. +358-2-454 9220
E-post: tibo@tibo.net
<http://www.tibo.net>

MYTEN OM DET RATIONELLA FLÖDET

Myten om det rationella flödet

En studie av hur organisatorisk ledning formas
genom omvärldsanalys och underrättelsearbete i
kunskapsintensiva företagsmiljöer

Magnus Hoppe

ÅBO 2009

ÅBO AKADEMIS FÖRLAG – ÅBO AKADEMI UNIVERSITY PRESS

CIP Cataloguing in Publication

Hoppe, Magnus

Myten om det rationella flödet : en studie
av hur organisatorisk ledning formas genom
omvärldsanalys och underrättelsearbete i
kunskapsintensiva företagsmiljöer / Magnus
Hoppe. - Åbo : Åbo Akademis förlag, 2009.
Diss.: Åbo Akademi. – Summary.
ISBN 978-951-765-479-1

ISBN 978-951-765-479-1
ISBN 978-951-765-480-7 (digital)
UNIPRINT
Åbo 2009

Andra människors uppfattningar kan befria oss,
men de kan också fångla oss.
Paul Ricoeur

Innehåll

Förord	xi
<u>A INLEDNING</u>	<u>15</u>
1 En undran inför omvärlden	16
Teknikspanarens berättelse	16
Skiftande aspekter kräver kompletterande perspektiv	21
De som analyserar omvärlden	34
Ett ungt kunskapsområde	42
Syfte, forskningsfrågor och disposition	51
Position och angreppssätt	55
Urval, material och analysmetod	62
Disposition	73
Avhandlingens bidrag	76
<u>B BESKRIVNINGAR OCH BERÄTTELSE</u>	<u>79</u>
2 Texter om organiserat underrättelsearbete	80
Ett sammanhang växer fram	81
Begreppsvärld	97
Underrättelsecykeln	110
Kunskapsområdets bärande idéer	141
Om ett område med ottydliga gränser	154
3 Arbetet i en underrättelseenhet	157
Medialis	158
Om världen runt Medialis	160
Produktutveckling och underrättelsearbete	165
Underrättelsearbete som stöd	169
Underrättelseenhetens uppgifter	170
Det anpassade underrättelsearbetet	173
4 Tre platser för underrättelsearbete	175
Ostium	176
Carbo	191
Albus	199
Underrättelsearbetets innehåll	205
Situationsberoende underrättelsearbete	231

5 Hur underrättelser skapas	240
Underrättelser bubblar	240
Produktion av leverabler	245
Underrättelsearbetarens roller	249
Omvärldsinsikter $\neq$ underrättelser	253
Om bärande idéer och empiriska iakttagelser	259
6 Mot en teoretiskt utvecklad förståelse	264
Om rationalitet i organisationer	265
Effekter av en tro på förnuftet	268
Fakta är sällan något entydigt	273
Underrättelser för beslutsfattare	275
Ett kompletterande ideal	291
Bättre forskning?	311
7 Synliggörande	322
För ett rationellt och samordnat handlande	322
En fråga om överlevnad	326
I strävan mot två ideal	327
Mer forskning!	329
Teknikspanaren i nytt ljus	338
Om myter och fängslade uppfattningar	342
English summary: The myth of the rational flow - A study of how environmental analysis and intelligence work create organizational direction in knowledge intense business milieus	345
Understanding intelligence	346
Intelligence texts	347
Intelligence stories	349
Understanding intelligence through theory	353
Intelligence made visible	356
Källor	359
Publicerad litteratur	359
Elektroniska källor	376
Opublicerat material	379
Intervjuer	380
Övriga källor	381

Figurer, tabeller och diagram	382
Figurer	382
Tabeller	382
Diagram	382
Förkortningar	383
Slutord	385

Förord

I tidningen Finland kunde man den 1 juni 1887 under rubriken Olyckshändelse läsa följande (ursprunglig stavning).

En arbetare O. Helin, anställd i arbete vid Gutzeit & C:os ångsåg, den s.k. norska sågen i Kotka nedföll häromdagen i det af arbetarne kallade "ribbhelvetet", (rimahelvetti) men upptogs genast, dock hade han redan hunnit blifva ytterst illa bränd. Armar och ben skola isynnerhet vara illa medfarna. Den ännu helt unge mannen vårdas på Kotka lazarett, der han enligt läkarens utsago svärfvar i yttersta lifsfara. (Kotka.)

Texten använde jag i en forskningskurs, men det slog mig att beskrivningen av ett ribbhelvete kunde ses som en talande metafor för mitt forskningsarbete. Alla dessa ribbor som jag var tvungen att ta mig över för att komma vidare med avhandlingen, och att bli illa bränd syntes vara en del av vardagen. Nu verkar det dock som ribbhelvetet snart är ett passerat stadium och jag står undrande inför om utgången leder mot ytterligare en nivå i infernot eller mot änglar, harpor och trumpeter. Men varför blicka framåt när man kan blicka bakåt?

Den här avhandlingen vore inte möjlig utan en stor insats från en mångfald människor, och jag vill rikta ett varmt tack till alla de som gjort det här arbetet möjligt.

Först och främst vill jag tacka min handledare vid Finlands svenska universitet Åbo Akademi, Bengt Kristensson Uggla, vars kritiska och insiktsfulla kommentarer givit både mig själv och det här arbetet ett andligt lyft.

Ett stort tack vill jag också rikta till mina tidigare handledare vid Stockholms universitet, Sikander Khan och Kaj Sköldberg, som öppnade dörren och pekade ut vägen framåt. För den mer formella akademiska granskningen har jag Bengt Gustavsson och Sven Hamrefors att tacka, men även Gunilla Widén-Wulff vars opposition vid slutseminariet fick mig att inse att jag faktiskt skulle bli klar.

Ett varmt tack går till alla kollegor och övrig personal vid Åbo Akademi som hjälpt arbetet framåt, och då särskilt: Alf Rehn, Nina Kivinen, Eerika Saaristo, Barbro Schauman, Mats Agurén, Sigge Birkenfalk, Lennart Bernhardsson, Patricia Aelbrecht, Ola Larsson och mot slutet även Joakim Lind. Jag tänker då särskilt på all den tid och kraft som var och en avsatt i läsningar och seminariediskussioner för att göra mitt arbete bättre. Det har varit riktigt roligt och jag hoppas kunna fortsätta samtalet även efter disputationen.

Ett annat synnerligen varmt tack går till mina kollegor vid Akademien för Innovation, design och teknik, Mälardalens Högskola. I det här sammanhanget vill jag särskilt lyfta fram Carina Sjödin och Karin Berglund för deras läsningar och konstruktiva kommentarer i olika skeenden av avhandlingsarbetet, men också ett mer vardagligt idéutbyte. Jag måste också nämna Anette Strömberg som varit ett ständigt stöd i den mer vardagliga lunken och många gånger fångat mig då jag varit på väg att snubbla.

Mot slutet av avhandlingen finns en sammanfattning på engelska, vilken Michael Neugarten såg till att bli läslig även om han gärna hade sett att den blivit på brittisk engelska istället. Thanks Michael!

Jimmy Sandell och Jon-Erik Olsson ringde upp mig en dag då de börjat jobba med sin magisteruppsats: *Strategic Business Intelligence at Toyota Material Handling Europe*. Det ena ledde till det andra och en intervju blev ett idéutbyte som sträckte sig över mer än ett halvår. Ett stort tack killar! Det finns även flera andra studenter som jag mött i samband med olika kurser och föreläsningar, och som genom kritiska frågor och allmänna funderingar tvingat mig att bli tydligare och ibland tänka om. Tack alla!

Därutöver finns en särskild grupp personer som varit direkt nödvändiga för att jag över huvud taget skulle kunna skriva något vettigt alls. Jag tänker då på alla de som ställt upp för intervjuer och andra typer av samtal. Inom denna grupp finns alla kontaktpersoner och informanter vid Medialis, Ostium, Carbo, Albus respektive Dorus. För att inte bryta anonymiteten kan jag inte lyfta fram någon enskild, men det finns några som engagerat sig långt mer än vad jag kunnat begära, och er vill jag tacka lite extra. Jag hoppas ni känner er träffade.

För ekonomiskt stöd har jag haft stor hjälp av Stiftelsen för Åbo Akademi Forskningsinstitut, Dagmar och Ferdinand Jacobssons fond respektive Stiftelsen för handelsutbildning i Åbo, men också Olof Nordgrens minnesfond som hjälpt till när kassan blivit för skral. Indirekt finns också ett stöd från industrimannen och filantropen Amos Andersson, vars donation möjliggjort instiftandet av den professur i filosofi, kultur och företagsledning som min handledare Bengt Kristensson Ugglå innehar.

I familjekretsen finns det flera som gjort stora insatser. Först vill jag tacka min svåger Ragnar Hedlund vars avhandlingsprojekt "achieved nothing worthy of memory" (2008) ... löpt parallellt med mitt och därför öppnat för ett gemensamt filosoferande över forskningslivets vedermödor. En heroisk insats har också gjorts av min pappa Jan Egon Hoppe som i ett tidigt stadium läste korrektur på avhandlingstexten men också övertygade mig om att den gick att läsa (om än inte alltid så lätt att förstå).

Sen går det inte att bortse från att min fru, Torborg, stått ut med mig under hela den här tiden (men även tiden dessförinnan) men också på alla möjliga och omöjliga sätt krattat banan. Hon har också haft ett nödvändigt överseende med mina mystiska utbrott och min skrala intjänandeförmåga. Men kanske viktigast ändå: Torborg har tillsammans med Rebecka, Maria och Jonathan ständigt påmint mig om att det som presenteras här bara är en avhandling.

Magnus Hoppe

Uppsala den 17 augusti 2009

A

Inledning

1

En undran inför omvärlden

Låt mig börja med att ge ordet till en person jag mötte i samband med att jag samlade material till det här avhandlingsarbetet. Jag har valt att kalla honom Clas och hans jobb går ut på att spana efter teknikidéer.

Teknikspanarens berättelse

Jag har rollen av att titta på material scouting, och även då göra vissa grundläggande tester på nya material. Och jag levererar egentligen teknikidéer till materialutvecklingen. Mitt jobb är att spana, men det kan inte ske utan analys. Det går i varandra. Jag måste veta vad som händer, internt och externt. Annars vet jag inte vad som är viktigt och riktigt, vad jag skall leta efter. Det är samtal med nätverket, vilket vi ser som en väldigt viktig komponent i det här. Jag berättar vad jag vet och tror, och mina kontakter berättar i sin tur.

På strategisk nivå har företaget gjort upp ett antal behov av intelligence, där jag ansvarar för tre stycken områden. Ett tema är vad händer inom teknikutvecklingen som drastiskt skulle kunna ändra kostnadsscenarioet för oss eller våra kunder. Och där skall jag se till att scouta. Där skall jag se till att förstå vad som finns av intressanta teknologier.

Om man tittar på vår process så är det så att jag först skall utse en grupp som kan hantera en fråga och sen skall jag skapa ett informationsflöde, i den ordningen. Det finns en generell rutin som går ut på att jag börjar leta i databaser för att få i gång alerts, och det går då till mig och kanske en fem, tio personer som är förankrade i den konkreta utvecklingsvärlden och som återkommer i olika sammanhang. Det är ett visst antal människor som har den tunga bakgrunden och samtidigt är nyfikna på nytt. Det vi ser fångar jag sedan upp i någon typ av rapport, och det är väl

någon typ av preliminär analys av produktens potential och så. Jag skulle vilja säga att kör man en analys i en grupp, och känner att den är okej så kan man rapportera vidare. Känner man att den inte är okej så gör man kanske en ny sittning med lite andra människor. Och förhoppningsvis får man då en konkluderad bild av alltihopa.

När det börjar bli något presenterar jag det för min sektionschef eller avdelningschef. På den nivån, vårt management team. Och där blir det en diskussion, ett ifrågasättande, påbyggnad och också en diskussion vem som skall ha reda på det här. Så ofta byggs den här listan på i det sammanhanget, ungefär som en distributionslista, när man väl förstår vad som skall rapporteras. Därefter gör jag en preliminärrapport som jag måste vara beredd att justera. Sen kommer kommentarer: Bygg på det här. Diskutera med de här. Sen skall det presenteras för det här gänget. Och då görs nästa rapportering i form av en rapport och i viss mån presentationer, men hela tiden i förändring.

Då vi tillsammans med andra som är intresserade byggt upp kunskap om ett nytt område gäller det att se till att alla hålls fortlöpande informerade. Då har vi en webbplats där jag lägger ut grejer. Och där kan vem som helst inom mottagargruppen gå in och faktiskt prenumerera. De har access. Jag försöker också få plats på avdelnings- och sektionsmöten för att presentera vad jag håller på med för de grupper som är relevanta. Det är huvudsakligen så att jag träffar folk här i Sverige. Och är det folk som jobbar här i huset händer det att jag också tittar förbi med det sista. Det brukar också ge saker tillbaka.

Det gäller att få i gång informationsflödet, men inte genom att sprida ett rykte. Det är inte så strukturerat. Det är mer på den informella grunden att man vet vad folk håller på med. Jag vet att här och där är man intresserade av den här artikeln. Så när jag går ut till mina kontakter och säger att "Jag håller på med den här studien nu. Vi tittar på det här nu". Det sätter i gång ett informationsutbyte internt. Jag tycker det kommer ut väldigt mycket av det också. Kollegor och andra kontakter, om de har träffat den här leverantören som jobbade med något liknande, ja då skickar de över den informationen. De tänker på mig. Men det finns också de som jobbar åt motsatt håll, som man inte vill ha med i de här processerna. Där är jag inne på att svartlista de som inte är lämpliga, som man inte vill ha

med i de här tidigare stadierna av idéutveckling som det handlar om. Det som stör mig är ointresset att ta tag i nya idéer, och att såga nyheter. Det måste vara en öppenhet i personen som gör att man åtminstone försöker ta in och göra någonting med det. Med tiden lär man sig vilka de här bakåtsträvarna är och hur man skall gå runt dem. Visst kan de ha ett värde, som kritiker, men då senare i processen.

Där mitt intresse väcks

Citatet ovan, som jag valt att kalla Teknikspanarens berättelse, är ett exempel på den särskilda organisatoriska praktik som brukar beskrivas med begrepp som *omvärldsanalys*, *omvärldsbevakning* och *business intelligence*. En praktik som blir allt vanligare då allt fler organisationer formar olika processer och strukturer för att hantera omvärlden. De etablerar ett *organiserat underrättelsearbete*, vilket är det begrepp jag valt för att beskriva den här praktiken.

I detta fall ser vi hur underrättelsearbete framställs då en praktiker beskriver sin vardag. Det som jag finner särskilt intressant i den här berättelsen är hur pass informellt arbetet synes vara, men också personberoende. Aspekter som inte alls ges samma framträdande plats i de texter som gör anspråk på att beskriva hur underrättelsearbete går till. I de här texterna möter vi i stället näst intill människobefriade sammanhang då underrättelsearbete beskrivs som en integrerad del i ett beslutsstödande system: procedurer för att säkerställa ett informativt flöde från omvärlden in i organisationens beslutsfattande organ. Texterna lägger samtidigt stor vikt vid formella strukturer och rationella beslut där man med analytisk skärpa kan avgöra vilka informationsbitar som saknas och initiera processer för att finna dem.

Hos mig väcker den här situationen flera frågor. Till att börja med frågar jag mig varför så få texter tar upp den mänskliga sidan av underrättelsearbete? Att organisationer har en mänsklig sida är väl allmänt accepterat, och då borde väl underrättelsearbete ha det också, eller? I brist på alternativa beskrivningar har jag också ställt mig frågan hur pass representativt teknikspanarens arbetssätt är jämfört med hur andra underrättelsearbetare agerar. De här tankarna har också fått mig att backa några steg, varvid nya frågor växt fram.

Stämmer det till exempel att det finns ett normalt sätt att beskriva området på, och hur ser det i så fall ut? Och vidare, går det att beskriva organiserat underrättelsearbete på något annat sätt och i så fall hur?

Under 1990-talet arbetade jag med organiserat underrättelsearbete, som analytiker. Jag tyckte redan då att det var en stor skillnad mellan det jag och mina kollegor gjorde och det vi förväntades göra om man skulle tro de böcker vi hade tillgång till. Även om vi jobbade på tydliga uppdrag för att tillfredsställa uttalade kunskapsbehov och våra analyser tog formen av beslutsunderlag innebar det inte att analyserna kom att påverka besluten i någon nämnvärd omfattning, eller för den delen att några beslut över huvud taget fattades. Både det formella informativa flödet och analyserna verkade i stället fylla andra behov.

För teknikspanaren ser det däremot annorlunda ut, vilket också gör berättelsen spännande. Teknikspanaren framstår som ytterst aktiv och självständig. Det finns inte någon beslutsfattare eller färdig beslutsprocedur som skall underhållas och tillfredsställas med lämplig information. Det är inte heller förutbestämt var i organisationen spaningen skall användas, i stället ger det sig efter hand. Det är alltså inte tänkta beslut som styr teknikspaningen, utan teknikspaningen styr i stället vilka beslut som tas. Rörelsen är i ett hierarkiskt perspektiv inte uppifrån och ned utan nedifrån och upp. Det är teknikspanarens uppgift att både driva fram omvärldsinriktade beslut och skapa tillräckligt god organisatorisk kunskap för att kunna fatta dem. Ett arbete som till stora delar framstår som informellt fram till dess att ett tillräckligt stort intresse för en fråga väckts inom organisationen. Först då blir det formellt och först då fogas spaningarna in i existerande strukturer.

I detta arbete kan vi identifiera en informell och sökande beslutsprocess vilken åtminstone kompletterar, för att inte säga kontrasterar, skildringar av organiserat underrättelsearbete för formella och planerade beslut. Men vad omfattar då organiserat underrättelsearbete? Handlar det enbart om skapandet av ett formellt flöde av information, eller handlar det också om något informellt framväxande och personberoende? Och är teknikspanarens berättelse återigen alls representativ för hur andra underrättelsearbetare agerar?

Vad betyder fenomenet?

I boken *Om undran inför samhället* (1970:89) uppmanar Johan Asplund samhällsvetenskapliga forskare att ställa den till synes enkla frågan: vad betyder fenomenet? Orsaken till detta är Asplunds övertygelse om att ett fenomens betydelser har så mycket mer att säga oss än uppgifter om ett fenomens utbredning och kausala kopplingar. Men även om frågan är enkel att ställa är svaret inte lika enkelt funnet eftersom svaret beror på hur forskaren väljer att betrakta fenomenet, vilka aspekter som vägs in och vilka som lämnas utanför.

De här tankarna var något som direkt tilltalade mig i Asplunds bok, då de hade en direkt bäring på de frågor jag ställde mig. Men efter lite begrundan stod det klart att Asplunds uppmaning om att söka ett fenomens betydelse även var något som gällde de som är verksamma i ett organiserat underrättelsearbete. Deras uppgift är bland annat att analysera omvärlden, vilket med andra ord handlar om att forma meningsbärande betydelser. Men inte nog med det, underrättelsearbetare väljer också ut vilka fenomen som är värda att analysera och de gör en bedömning av vilka aspekter som skall tas med i analysen och vilka som skall läggas vid sidan av. Om det organiserade underrättelsearbetet samtidigt förmår påverka det organisatoriska agerandet framstår det som en ytterst central organisatorisk verksamhet som bidrar till att forma organisationens mer grundläggande meningskonstruktioner.

Går vi tillbaka till Asplund kan vi konstatera att formandet av gemensamma betydelser är något viktigt då det har stor effekt på vårt samhälle. Det skapar grunden för gemensamma uppfattningar och i sin förlängning för ett samordnat handlande och därmed samhället i sig självt. Med den utgångspunkten går det inte att avfärda organiserat underrättelsearbete som något obskyrt eller trivialt. Tvärtom framstår det som inte bara som akademiskt kuriöst utan även som direkt nödvändigt att tränga djupare in i de mer centrala aspekter som konstituerar fenomenet (jfr Lundqvist, 2009).

Det som gör det här fenomenet extra viktigt att studera just nu är dess tillväxt (Bohman, 2009; Lundqvist, 2009; Opticom, 2001; Pirttimäki, 2007), vilken sker samtidigt som allt fler betonar informationens och kunskapens betydelse för både samhälle och organisationer (se t.ex. Castells, 1997; Kristensson Ugglå, 2002). För oavsett om vi går till kunskapsområdets texter eller teknikspanarens berättelse kan vi notera att organiserat underrättelsearbete gärna beskrivs i termer av att skapa flöden av information, stilla informationsbehov eller att bygga organisatorisk kunskap. Men därefter blir det besvärligt att driva diskussionen vidare då vår kunskap om fenomenet organiserat underrättelsearbete omgärdas av alltför många frågetecken. Vi vet för lite för att på ett djupare plan kunna besvara frågor om vad inflytandet från fenomenet organiserat underrättelsearbetet har för samhälleliga betydelser (jfr Lundqvist, 2009). Vi vet inte ens vilka organisatoriska betydelser fenomenet har.

Fenomenet organiserat underrättelsearbete behöver därför synliggöras, vilket också är mitt övergripande syfte med det här avhandlingsarbetet. Men synliggörandet behöver en ram, en första referenspunkt, som kan leda oss in i den kontext där fenomenet framträder: den moderna organisationen. Och om organisationen och dess relation till omvärlden vet vi turligt nog en hel del.

Skiftande aspekter kräver kompletterande perspektiv

Inom organisationsforskningen har ett flertal olika perspektiv och idéer växt fram över åren. Trots att nya perspektiv successivt har etablerats har flera av de gamla perspektiven styvnackat levt kvar. Både som helheter och delar påverkar de både hur vi konstruerar organisationer och tänker kring dem. Det finns därför inte något på förhand givet perspektiv för den som vill studera organiserat underrättelsearbete. Några av ingångarna är dock intressantare än andra.

Ett klassiskt perspektiv

När den mer riktade organisationsforskningen inleddes för ungefär 100 år sedan så var det inte de yttre relationerna till omvärlden som intresserade utan den inre organiseringen av de olika produktionsresurserna. Det skulle också dröja fram till mitten av 1900-talet innan ett intresse för det interna kom att kompletteras av ett intresse för det externa då allt fler teoretiker började beskriva organisationer som öppna system. Dessförinnan kretsade teoribildningen kring de bästa sätten att utforma organisationer men utan att teorierna tog hänsyn till organisationers yttre betingelser. Bland de mest kända tankarna och teorierna inom denna grupp finner vi Henri Fayols administrativa skola, Max Webers byråkratiska skola och kanske den mest kända skolan i form av Frederick Taylors Scientific Management. De här teoretiska idéerna kan, enligt Morgan (1997), som grupp sägas forma ett *klassiskt perspektiv* inom organisationsteorin.¹

De organisationsteoretiska texterna inom det klassiska perspektivet kännetecknas av att de söker beskriva hur effektiva organisationer skapas. Det är en jakt på en ideal inre organisatorisk struktur, det bästa sättet att forma en organisation. Men just det stora intresset för den inre organisationen gör att omvärlden i princip negligeras och därmed inte heller problematiseras. Den ideala organisationen blir endast teoretiskt och praktiskt möjlig i mycket stabila omvärldssammanhang där omvärlden och dess utveckling kan överblickas och organisationen formas därefter. Med detta perspektiv förefaller det inte så viktigt för organisationer att organisera sitt underrättelsearbete, men om man ändå väljer att göra det kan man tänka sig att uppdraget begränsas till att samla in fakta i syfte att effektivisera redan existerande processer.

¹ Något fylligare genomgångar av hur systemteorin inom organisationsteorin, och tankarna på organisationer som öppna system växte fram, ges till exempel i Emery & Trist (1965) respektive i Richard Scotts förord till 2004 års upplaga av Thompsons *Organizations in Action* (ursprungligen 1967). Lars Strannegård (2007) gör en liknande genomgång men kopplar den i stället till ledarskap.

Även om de mer vittomfattande teoretiska anspråken med tiden fallit, innebär det inte att det klassiska perspektivets teorier försvunnit. Tvärtom lever många av de klassiska idéerna kvar och bidrar till att vi gärna diskuterar organisationer utifrån deras rationalitet, strukturer och effektivitetsmål (Alvesson & Sveningsson, 2007; Björkman, 2002; Furusten, 2007; Martin, 1995; Morgan, 1997; Røvik, 2000; Waring, 1991). Att den här idétraditionen beskrivs som klassisk innebär alltså inte att idéerna är föråldrade utan att de fortfarande har stort inflytande på hur vi skapar och bedömer organisationer.

Situationsperspektivet

Det som på allvar började rucka på det klassiska perspektivets mer omfattande anspråk var framväxten av det som kom att bli *situationsperspektivet* (*contingency theory*) under 1960-talet och framåt. Med situationsperspektivet kompletterades ett intresse för den inre organisationens uppbyggnad med ett intresse för omvärldens uppbyggnad. En och samma organisatoriska form fungerar olika bra i olika omvärldssammanhang, eller rättare sagt det visar sig att organisationer som är verk-samma i olika omvärldsmiljöer samtidigt uppvisar stora olikheter i sin uppbyggnad. Skiftande organisatoriska omvärldssituationer förklarar skiftande organisatoriska uttryck. En turbulent omvärld kräver med ett situationsperspektiv en flexibel organisation, samtidigt som en mer stabil omvärld möjliggör fastare strukturer (Burns & Stalker, 1961; Emery & Trist, 1965; Lawrence & Lorsch, 1967; Mintzberg, 1983b). Thompson (1967) utvecklar de här tankarna med att visa hur olika delar av en och samma organisation även de situationsanpassas. Med detta går vi från enklare idéer av en organisation med en omvärld till ett mer komplext sammanhang med olika organisatoriska delar som kommunicerar och anpassas till separata verkligheter i de kringliggande miljöerna.²

² Det som jag valt att kalla situationsperspektivet kallar Alvesson & Sveningsson (2007: kap 10) för "situations-teorier" respektive Normann (2001:20) för "omständighetsskolan".

Men idéförskjutningen stannar inte vid detta. Det visar sig också att den flexibla och lösare organisationen, som Burns & Stalker (1961) identifierar, samvarierar med en annan typ av ledarskap än vad det klassiska perspektivet föreskriver. I turbulenta omvärldsmiljöer är det mer ovanligt med en tydlig strukturell och hierarkisk samordning. I stället dominerar ömsesidig anpassning på individnivå. Mekanisk samordningen ersätts i allt större utsträckning av organisk samordning. Situationen innebär, enligt Burns & Stalker (se särskilt s. 77-95), distribuerade lösningar där tydliggjorda och övergripande organisationsmål skapar grunden för den organisatoriska samordningen. Författarna noterar vidare att mer formella organisatoriska strukturer verkar lösa upp sig när omvärlden präglas av instabilitet. Som utgångspunkt till sin analys har de bland annat tillgång till en fallstudie där flertalet medarbetare knappt vet vad de har för formell organisatorisk funktion utan i stället samordnar sig själva i lösa nätverk.

Det Burns & Stalker ger uttryck för utmanar direkt det klassiska perspektivets betoning av hierarkiska och tydliggjorda organisatoriska funktioner. Det finns, enligt Burns & Stalker, även en nödvändig organisatorisk samordning som sker vid sidan av de hierarkiska kanalerna. I linje med detta föreslår författarna att vi inte skall lägga allt för stor vikt vid den formella styrningen utan i stället bör betrakta organisationer som tolkande system. Organisationer som förlitar sig på systemets gemensamma tolkande och anpassande förmåga öppnar sig samtidigt för en mångfald behovsrelaterade och föränderliga kontakter vilket också möjliggör ett innovativt agerande. Dessa snart 50-åriga idéer är fortsatt aktuella och öppnar också för informella aspekter av organiserat underhållsarbete. Teknikspanarens berättelse skulle mycket väl kunna fogas in i den här referensramen som en del i organisationens ständiga anpassning till omvärlden, men också som en del i den tolkande samordningen mellan individer.³

³ Värt att notera är att då Burns & Stalker använder begreppet "tolka" syftar det på hur olika medarbetare samordnar sig inom en produktionsenhet och inte på hur själva tolkningsprocessens meningsskapande dimensioner utvecklas.

Ett sätt att läsa situationsperspektivet är att då omvärlden är komplex och/eller förändras snabbt minskar möjligheterna för den organisatoriska ledningen att centralt styra organisationen. Då analysen utgår från att det är omvärldens beskaffenhet som förklarar hur organisationen är uppbyggd och fungerar, inbjuder situationsperspektivet också till att betrakta organisationer som offer för omvärldens nycker. Företagsledningens möjligheter att kontrollera situation och organisation minskar samtidigt (förutsatt att de inte har möjlighet att påverka den kringliggande omvärlden).

Designskolan

Tanken på att både organisationer och dess styrning skulle vara betingat av omvärlden gillas emellertid inte av dem som har ett intresse av att framhålla ledningens organisatoriska betydelse (jfr Furusten, 1996, 1999, 2003). I dessa typer av sammanhang framhålls i stället ett önskvärt och idealt omvänt förhållande, där idealet säger att ledningen skall forma sin organisation så att den i sin tur förmår forma sin omvärld. Organisationen skall styras enligt en tydlig strategi. På detta sätt underhålls idéer om att organisationer skall vara medvetet designade, vilket föranlett Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (1998) att klassa de här idéerna som en särskild strategisk skola i form av *designskolan*. Designskolan står här i kontrast till en mer distribuerad och framväxande syn på organisationers utformning.⁴

⁴ Bengtsson & Sveningsson (2007) förklarar framväxten av strategiområdet under 1960-talet bland annat med ett samtida behov av att ge en legitimitetsgrund för företagens högre chefer och därmed ersätta den legitimitet som gått förlorad i många företag då dess ägare trätt tillbaka från den dagliga skötseln. Detta uppnåddes genom att beskriva ledningen som ansvarig för organisationens strategi och strategi som något organisatoriskt livsnödvändigt.

Bengtsson & Sveningsson (s. 76) hävdar vidare att idéer om strategi kommit att etableras inom allt fler områden (utanför företagsvärlden), och att utbredningen fortsätter än i dag. Vi kan då med visst intresse notera att det är en utveckling som samvarierar med utbredningen av organiserat underhållsarbete, dock utan att spekulera i möjliga orsaker.

Vänder vi oss i stället till Emery & Trist (1965) och deras idéer om hur karaktären på olika omvärldar styr den organisatoriska utformningen, hävdar de samtidigt att det organisatoriska behovet av att forma strategi direkt kan härledas till en omvärldsmiljö där systemets överlevnadschanser ökar genom

Enligt Mintzberg et al. utgår anhängarna till designskolan från att det inte bara är möjligt, utan också en av ledningens viktigaste uppgifter, att identifiera och implementera den organisationsform som stämmer bäst överens med omvärldens krav, det vill säga med hänsyn till vad andra aktörer tar sig för, vilka marknadspositioner som är tagna med mera. Designskolan innebär vidare att det är ledningen som har till uppgift att tolka omvärlden. Förmår då ledningen att tolka omvärlden på ett nytt sätt har ledningen också möjlighet att skapa unika strategier och forma en bättre organisation. Det omvända perspektivet, som utgår från ett mer direkt inflytande från omvärlden på organisationens konstruktion utan omvägen över ledningen, tonas samtidigt ner.⁵

En av dem som kan sägas ge uttryck för designskolans idéer är Michael Porter (1980, 1985), vars texter haft ett avgörande inflytande på framväxten av den analytiska skolan, positioneringsteorin samt det resursbaserade perspektivet, enligt Bengtsson & Sveningsson (i Alvesson & Sveningsson, 2007). I Porters värld har ledningen till uppgift att med olika analytiska verktyg tolka företagets position i ett marknads-mässigt kraftfält och därmed skapa underlag för beslut och strategi. Med utgångspunkt i den överblickbara omvärlden är det också möjligt att genomdriva beslut och strategi samt forma företaget (ta en önskad position) utifrån intentionerna. För att analysera omvärlden föreslår Porter användandet av sin numera väl spridda *femkraftsmodell*, och för att analysera den egna organisationen föreslår han samtidigt modellen *värdekedjan*. Med det här perspektivet kan ett organiserat underrättelsearbete ses som ett strategiskt viktigt verktyg för att både hämta in fakta om en tydlig konkurrenssituation och analysera densamma.⁶

bättre omvärldskunskap. I enklare omvärldssammanhang kan de flesta organisationer överleva genom "trial and error" samt mer taktiska överväganden.

⁵ Norman (2001:106) skrår inte orden då han angriper de här tankarna: "Föreställningen att en allsmäktig formgivare (läs VD eller styrelse) kan agera som den klassiska newtonska urmakaren och styra allting som om det vore en [...] enhetligt maskin är [...] helt och fullständigt felaktig".

⁶ I takt med dagens informationssystem dematerialiserar värdeskapandet blir värdekedjan allt mer obsolet som analytisk modell, enligt Normann (2001), som även tillägger att den nya affärslogiken gör att positioneringsidéerna har

Med Porter och designskolan närmar vi oss återigen det klassiska perspektivet i så motto att den organisatoriska ledningen beskrivs som ansvarig för att från en upplyst position forma bästa möjliga organisation. De idéer som bär upp det klassiska perspektivet respektive designskolan är också väl representerade hos praktiserande företagsledare samt i det som brukar kallas populär managementlitteratur eller konceptlitteratur. Waring (1991) hävdar att just managementkontexten utgör en särskild näringsrik mylla för det klassiska perspektivets idéer, och jag skulle då vilja tillägga designskolans idéer.

Att den mer akademiska kritiken om att Porters strategiteorier inte stämmer överens med verkligheten (se vidare Norman, 2001; Mintzberg et al., 1998) inte når ut, förefaller då inte heller som konstigt. Företagsledare efterfrågar helt enkelt sådana idéer de redan känner till och som passar överens med deras självbild (Furusten, 1996; Williams, 2004; se även Hamrefors 1999 för en kompletterande förklaringsmodell). Vidare kan vi konstatera att efterfrågan synes också näst intill omätlig då litteraturutbudet ständigt ökar. Någon entydig managementskola finns emellertid inte utan fältet karaktäriseras av föränderlighet där olika idéer successivt ersätter varandra, men också lever kvar parallellt (Furusten, 1996; Martin, 1995; Williams, 2004).

Flera av de centrala idéerna från det klassiska perspektivet är således långt ifrån döda. Snarast kan de betraktas som det sedvanliga sättet att tänka kring ledning och organisation (se exempelvis Mintzberg et al., 1998; Sjöstrand, 1997). Flera författare argumenterar också för att framväxten av organisationskonsultbranschen, vars idéer ofta utgår från att organisationer är möjliga att designa, starkt bidragit till dagens situation (Collins, 2004; Furusten, 1996; Jackson, 2001; Røvik, 2000; Williams, 2004).

svårt att täcka alla möjliga kombinationer som i sig kan utgöra nya konkurrentpositioner. Det innebär att Porters idéer kan ses som adekvata för sin tid, men att de med tiden förlorar sina tidigare heltäckande anspråk. Men den som vill kan också välja att omtolka Porters idéer från att gälla en önskad position i ett flöde av materiella resurser på en marknad till att gälla en önskad position i ett värdeskapande nätverk, varvid de fortsatt kan vara högst relevanta.

Sjöstrand (1997) poängterar att detta medfört att mer konsultinriktade teorier om företagsledning kommit att näst intill negligera behovet av olikheter i de organisatoriska uttrycken (se även Normann, 2001). Teorierna blir förenklingar som inte i tillräcklig omfattning förmår hantera skiftande situationer och omvärldskrav. Förenklingarna medför vidare att teorierna dras mot det klassiska perspektivets fälla att indirekt behandla organisationer som varande inom slutna och kontrollerbara system. Røvik (2000) är något mer nyanserad och hävdar i stället att det inte finns särskilt många anhängare, vare sig i teorin eller i praktiken, till beskrivningar av organisationer som tydligt rationella aktörer i slutna system. Organisationsledning är i stället det möjligas konst som inte tar någon större hänsyn till eventuella bakomliggande idéer.

Den institutionella skolan

Både teoretiker och praktiker har under de senaste årtiondena kommit att allt mer intressera sig för organisationer och dess medlemmar som sociala aktörer i öppna system. Ett idékomplex som bland annat har populariserats av Peters & Waterman (1982) och sedan dess rönt allt större intresse. Samtidigt rör vi oss också bort från ledning i form av styrning och kontroll enligt en uppgjord plan till ett mer komplext sammanhang som handlar om samordning av individer genom skapandet av gemensamma organisatoriska idéer och mål (jfr Burns & Stalker, 1961) eller som Røvik (2000:279) uttrycker det: "Ledarskap handlar allt mer om att samordna genom mental manipulation jämfört med att kontrollera kroppens rörelser". Även om managementpraktikerns ideal är det rationella, och populära managementteorier gärna handlar om tydliggjorda strukturer och explicit kontroll, ökar ändå intresset för alternativa styrformer.

Ungefär samtidigt som situationsperspektivet vinner anhängare växer ett alternativt perspektiv fram i form av den institutionella skolan. Philip Selznick (1957) lanserar i *Leadership in Administration* tanken att organisationer inte skall ses som formellt planerade strukturer utan snarare som framväxande sociala organismer, vilka kan betecknas som institutioner. En institution, förklarar han, "är snarast en naturlig produkt formad av sociala behov och tryck – en svarande,

adaptiv organism” (Selznick, 1957:5). Selznicks huvudfokus ligger på hur organisationen utvecklar en identitet och en roll relativt de sammanhang där den är verksam. Institutionaliseringen är en ständigt pågående process och ledarna i organisationen kan styra den här processen genom att ”värderingsinjicera” verksamhetsprocesserna (s. 17), vari vi kan se en inspirationskälla för Peters & Waterman (1982). Centralt i Selznicks tankar finns ett motsatsförhållande mellan den ingenjörsmässiga effektiviteten (administrative management), som kan skapas då verksamheten är väldefinierad och enkel, och ett statsmannamässigt ledarskap, som behövs för att utveckla organisationens identitet och roll tillsammans med organisationens intressenter (Selznick, 1957:138f). Det statsmannamässiga är inte en fråga om kvantitet, utan snarare om insikt. En insikt som kommer till uttryck i att identifiera de identitetsskapande frågorna och fatta korrekta beslut i samband med detta (s. 37). I övrigt kan det mesta i organisationen fungera på rutin förutsatt att de rätta värderingarna och identiteten genomsyrar organisationen (s. 60).⁷

James Thompson (1967) följer upp delar av Selznicks idéer, och då med en delvis annorlunda ansats och vokabulär. För att ge ett exempel på det senare använder Thompson begreppet *viktiga handlingsmiljöelement* (*important task-environment elements*) i stället för intressenter. Däremot är han överens med Selznick om att intresseskillnader mellan dessa viktiga handlingsmiljöelement omöjliggör ett rationellt organisatoriskt agerande. Men, påpekar Thompson, det hindrar inte organisationer från att sträva mot de rationella idealen. För att samtidigt vidmakthålla de viktiga handlingsmiljöelementens förtroende för organisationen behöver organisationen visa sig vara framtidsfähiq (fitness for the future). Det medför att organisationer aktivt söker identifiera och utveckla indikatorer på att man är en bra överlevare. De här indikatorerna (eller symbolerna) använder sedan organisationerna i sin kommunikation med de viktiga handlingsmiljöelementen. I det här sammanhanget skulle man kunna tänka sig ett organiserat underrättelsearbete som kanske inte överger den faktabaserade informationsinhämtningen kring konkurrenssitua-

⁷ Selznick (1957:5) original: ”An ‘institution’ [...] is more nearly a natural product of social needs and pressures – a responsive, adaptive organism.”

tionen men åtminstone lägger större kraft på att kartlägga och följa en mångfald intressenter och deras kommunikativa akter. Men detta är mer spekulation då de som skriver i den här traditionen inte riktigt bekymrar sig får sådana mer praktiska aspekter utan främst använder perspektivet som en idémassig grund för att tolka hur organisationer formas.

Den nyinstitutionella skolan

Över åren har den institutionella skolan blivit den nyinstitutionella skolan som också ställer sig mer kritisk till frågor om värderingspåverkan och normalitet. Den nyinstitutionella intresserar sig särskilt för hur olika ledningsidéer påverkar den organisatoriska praktiken. De som skriver inom den här teoretiska riktningen hävdar att det inte är någon allmän omvärld, utan de förhärskande institutionaliserade *rationella myterna* (socialt formade spelregler som återfinns i de sammanhang som organisationen uppstår i) som påverkar organisationens och ledarskapets utformning.

Begreppet *institution* får här en mer omfattande innebörd som socialt formade förgivettagna handelsmönster (jfr Kärreman & Rehn, 2007). Omvärlden framstår i ett nyinstitutionellt perspektiv främst som en plats för idéer om normalitet i stället för en plats för fritt utforskande. Det är spelreglerna som avgör vad som är viktigt, vad som är normalt och dessutom vad som organisationsmedlemmarna förväntas uttrycka. Genom att hålla sig till spelreglerna och anpassa organisationens uttryck till myterna skapas nödvändig organisatorisk *legitimitet* och det är strävan efter att vidmakthålla legitimitet som förklarar både stabilitet och förändringar i de organisatoriska uttrycken (Meyer & Rowan, 1983; Powell & DiMaggio, 1991, se även Brunsson, 2002; Sjöstrand, 1997).⁸

⁸ En rationell myt är i nyinstitutionell teori en idé som inte styrks av vetenskapliga bevis utan av en dominerande praktik, det vill säga en upplevelse av att alla gör på ett visst sätt i ett visst sammanhang. Samtidigt kan man notera att definitionen av begreppet institution sällan är tydliggjord. Ronald L. Jepperson (1991:143) betonar detta men anger ändå att institutioner kan beskrivas som organiserade och etablerade (sociala) *procedurer* (min kursivering). Lynne Zucker (1977:726) hänvisar i stället till följande lösa formulering av Everett Hughes (1936:180): "Den enda gemensamma nämnaren i alla användningar av termen 'institution' är att de syftar på en *inrättning* av social karaktär med någorlunda beständighet" (min kursivering).

Den nyinstitutionella skolan erbjuder därmed en egen förklaring till varför branscher skiljer sig åt, men också varför företag inom samma bransch samtidigt uppvisar stora strukturlikheter (isomorfism). Orsaken är de rationella myterna som definierar hur ett normalt branschföretag bör formas. Organisationer kommer på detta sätt inte att anpassa sig till de förment verkliga omvärldsförutsättningarna (som situationsperspektivet utgår från) utan till de förhärskande rationella myterna om omvärldens utseende. Huruvida denna omvärld skulle vara verklig eller inte spelar mindre roll. I stället riktar det här perspektivet intresset mot de sociala spelen som avgör hur omvärlden skall betraktas.

Ett perspektiv är inte nog

Med den här genomgången har jag velat visa på att det inte finns ett enda sätt, eller för den delen ett korrekt sätt, att beskriva relationen mellan omvärlden och organisationen. Det finns i stället flera kompletterande perspektiv som alla bidrar till att forma vår förståelse för hur organisationer påverkas av sin omvärld (jfr Kärreman & Rehn, 2007). Vilket av dem är då mest passande för att studera ett fenomen som organiserat underrättelsearbete?

Att uttala ett tydligt svar på frågan är lockande då det inbjuder till en förförisk förenkling av fenomenet. Tänk att få göra detta fenomen tydligt gripbart! Men en sådan lösning vore illusorisk. Fenomenet skulle förvisso framträda klarare i text, men samtidigt förutsätta en besvärande förenkling med risk för att skymma vissa centrala aspekter och mer komplexa sammanhang. Det är inte heller den typen av förståelse som jag har eftersträvat med det här avhandlingsprojektet. Tvärtom har jag aktivt sökt mig till en mångfald teorier och perspektiv för forma en aspektrik tolkning, där mångfalden av referenspunkter bidrar till att stabilisera förståelsen (jfr Ihde,

Original: "The only idea common to all usages of the term 'institution' is that of some sort of establishment of relative permanence of a distinctly social sort."

Då legitimitet nämns mot slutet av detta stycke åsyftas social legitimitet, även om den stundtals blandas ihop med juridisk legitimitet (jfr Jepperson, 1991:145).

2001). Det innebär dock inte att samtliga perspektiv är närvarande överallt, utan i stället att jag skiftar perspektiv beroende på vad jag vill belysa.

Omvärlden allt mer komplex

Parallellt med den perspektivutvecklingen ovan, som spannar över närmare 100 år, har även omvärlden som sådan kommit att förändras för många typer av verksamheter. Den föränderliga och globalt präglade omvärld som vi lärt oss uppfatta idag, var betydligt mer begränsad och nationellt präglad tidigare. Sådant som tullar, nationella standarder och utvecklade distributionssystem bidrog till att göra omvärlden näst intill överblickbar för det tidiga 1900-talets företag. Därtill har affärslogiken förändrats för många organisationer i samband med att värdeskapandet dematerialiserats och åtminstone i delar ersatts av nya affärsrelationer byggda kring de framväxande informationssystemens logik, som Normann (2001) uttrycker det.

Samtidigt bör vi vara medvetna om att omvärldens ökande förändringstakt och ökande instabilitet iakttagits långt tidigare. Emery & Trist inleder exempelvis sin artikel från 1965 som följer: "Ett stort problem när man studerar organisatorisk förändring är att de organisatoriska omvärldarna förändras även de, och då i ökande takt och mot allt större komplexitet" (s. 21).⁹

Även om det finns röster (se t.ex. Tengblad, 2007) som anser att förändringen inte alls är så allomfattande som många gör gällande, vill jag ändå hävda att omvärlden åtminstone tenderar att bli allt mer komplex och svåröverblickbar. För att möta den här utvecklingen tas kontinuerligt olika politiska och privata initiativ för att organisera omvärlden. Det sker dels på internationell nivå genom handelsavtal, standardiseringar, gemensamma godkännandeprocedurer, kontrollorgan med mera. Dels sker det lokalt. Många organisationer binder i

⁹ Emery & Trist (1965:21) original: "A main problem in the study of organizational change is that the environmental contexts in which organizations exist are themselves changing, at an increasing rate, and towards increasing complexity."

linje med detta upp sig i ömsesidiga utbyten och formaliserade relationer med sin omgivning (Scott, 1983:155ff). Ett annat sätt att uttrycka det är att samhällets institutionalisering har ökat (jfr Emery & Trist, 1965). Utvecklingen innebär vidare att ett ökande antal samhällsaktörer känner av ett växande institutionellt tryck från sin omvärld. För allt fler organisationer räcker det därmed inte med att söka forma så effektiva resursflöden som möjligt, vilket de äldre teoretiska perspektiven intresserar sig för. I stället behöver dagens företag i allt större utsträckning ägna tid och kraft åt att vidmakthålla sin sociala legitimitet (jfr Scott & Meyer, 1983; Sjöstrand, 1997), samt i och med detta söka identifiera och exploatera organisatoriska symboler vilka kan kommuniceras för att uppnå den önskade legitimiteten (Røvik, 2000).

Denna perspektivförskjutning inbjuder även till en omdefinition av vad som menas med organisationer. Organisationer som fysiska produktionsapparater av tingliga resurser ersätts av organisationsbeskrivningar som bygger på medlemmarnas kommunikativa relationer (jfr Castells, 1997; Røvik, 2000; men gå också gärna till Burns & Stalker, 1961). Samtidigt ökar de informativa inslagen i både produkter och produktion. De imaginära värdena får allt större betydelse samtidigt som de funktionella värdena minskar (Normann, 2001). Sammantaget har den beskrivna utvecklingen givit oss flera kompletterande perspektiv på vad organisationer är och hur de verkar jämfört med det tidiga 1900-talets klassiska idéer (Morgan, 1997). Det innebär dock inte att något perspektiv är uttraderat. Många av de klassiska idéerna lever kvar idag, om än ibland i nya tolkningar (jfr Björkman, 2002; Johansson, 1991; Martin, 1995; Sandekull & Johansson, 2000; Waring, 1991).

Omvärlden är idag något högst påtagligt för de flesta organisationer samt en viktig aspekt i flertalet organisatoriska perspektiv. Och om vi inte väljer att negligera omvärlden (som i det klassiska perspektivet) eller inta en defaitistisk position (som en extrem tolkning av situationsperspektivet inbjuder till) ligger det nära till hands att se omvärlden som starkt påverkande en organisations struktur och uttryck. Att det samtidigt etableras organisatoriska funktioner och verksamheter som har till uppgift att söka förståelse för omvärldens krav förefaller inte särskilt konstigt.

Samtidigt är det inte lika klart hur förståelsen för omvärlden omsätts i organisatoriska aktiviteter. Går vi till designskolan, och därmed mer populära idéer om hur organisationer bör ledas, erbjuds vi en tilltalande förklaring som säger att omvärlden analyseras å ledningens vägnar och det är ledningen som fattar beslut om hur organisationen skall formas för att vara anpassad till omvärldens krav. De här idéerna kompletteras av det formella ansvaret hos varje organisationsansvarig ledare att fatta välgrundade beslut och därmed ett indirekt krav på att vara informerad om omvärlden, dess aktörer och skeenden.

Sammantaget skapar det en marknad för idéer som erbjuder lösningar på omvärldsanalytiska problem, och därmed också en marknad för idéer om organiserat underrättelsearbete. Men huruvida de här idéerna stämmer överens med hur fenomenet faktiskt uppträder har vi ännu inte fått svar på.

De som analyserar omvärlden

Av de tidigare avsnitten får man lätt intrycket av att det är den mer exekutiva ledningen som främst behöver analysera omvärlden. Så är dock inte alls fallet om vi granskar dagens organisationer (Hamrefors, 1999; Pagels-Fick, 1999; van Roosmalen, 2009; Sawka & Hohhof, 2008). Här finner vi i stället ett flertal sammanhang där omvärldsanalys görs och det arbetet sker hos enstaka personer så väl som hos olika grupper, om än under skiftande namn. Det görs omvärldsanalyser i samband med marknadsföringskampanjer, företagsuppköp, teknologival, produktutvecklingsprocesser med mera. Det görs också omvärldsanalyser i globala företag, småföretag, statliga myndigheter, kommunala bolag, idrottsföreningar, daghem osv. Även enskilda människor gör omvärldsanalyser för att se vilka yrken, företag och andra sammanhang det är värt att satsa på. Omvärldsanalys är kort sagt både en företeelse och ett begrepp i tiden, samt en del av en allt mer valstyrd samtid, och inget som enbart berör en mer exekutiv ledning.

Vidgar vi vår tanke ser vi också lätt att den omvärldsanalytiska verksamheten följs av ett flertal begrepp som antingen är synonyma eller kompletterande. Floran växer, och det studieområde som i tidigare stycken kunde uppfattas som tämligen avgränsat framstår snart som ett något ovärdat fält med ett otal både örter och ogräs. För att nämna några begrepp som just nu florerar har vi förutom omvärldsanalys också omvärldsbevakning, spaning, trendspaning, framtidsanalys, affärsunderrättelser och samtidsdiagnostik (jfr Bohman, 2009; Wahlström, 2004). Går vi tillbaka till den mer begränsade verksamhet jag kallar organiserat underrättelsearbetet är också det något som behandlas under ett flertal begrepp som business intelligence (i Europa), competitive intelligence (i USA), eller intelligence economique, géostratégie alternativt géographie politique (i Frankrike), för att nämna några. Terminologin är vare sig enhetlig eller avgränsad, utan i ständig förändring. Den befinner sig i "flux", som François Brouard uttrycker det (2006:39).¹⁰

Mångfalden av begrepp tillsammans med den ökade utbredningen av både omvärldsanalys och organiserat underrättelsearbete indikerar en organisatorisk och samhällslig förändring där omvärlden kommit att analyseras i allt fler sammanhang och av allt fler personer. För även om alla dessa begrepp ovan kan sägas ha något skiftande betydelser så har de också något gemensamt: de riktar vår uppmärksamhet bort

¹⁰ Framtidsanalys ligger i gränslandet till *framtidssstudier* och *framsyn*, och det går också att se ett släktskap mellan dessa områden och omvärldsanalys. Framtidssstudier har vidare bland annat genom den associativa kopplingen till Institutet för framtidssstudier kommit att stå för en offentligt samordnad och utredande verksamhet.

I *Omvärldsbevakning och konkurrenskraft* (1996:4) förs följande diskussion kring hur olika begrepp går i varandra: "För begreppet Omvärldsbevakning och -analys är den mest frekvent använda engelska benämningen Competitive (alt Economic) Intelligence (CI), vilket har ett bredare spektrum än Business Intelligence (BI) och än mer i förhållande till Market Intelligence (MI). Det engelska ordet Intelligence indikerar att metodiken för omvärldsbevakning är parallell med den för traditionell underrättelsetjänst – inhämtning, bearbetning, analys och delgivning – även om intressena är skilda."

På svenska skulle vi kunna översätta franskans *geostratégie/géographie politique* till *geopolitik*, vilket är det akademiska ämne varunder studier om organiserat underrättelsearbete sker i Frankrike, enligt Solberg Søylen (2005).

från det som ligger närmast den egna individen och organisationen mot det som ligger utanför, mot omvärlden. Särskilt tydligt blir det i de organisatoriska sammanhangen. Det är i dessa miljöer vi finner individer och grupper, samt ibland hela avdelningar eller nätverk av olika specialister, vilka under skiftande beteckningar har till uppgift att ägna sig åt omvärldsanalys.

Det organisatoriska intresset för att skapa särskilda enheter, funktioner eller strukturer som analyserar omvärlden skulle, i linje med den tidigare diskussionen, kunna förklaras med att det hjälper organisationer att hantera skiftande omvärldskrav bättre. En inbjudan till en work shop arrangerat av det holländska konsultföretaget Rodenberg, Tillman & Associates (2008-01-24) ger en inblick i vad ett organiserat underrättelsearbete sägs kunna göra:

Competitive Intelligence (CI) är ett av de snabbast växande ledarskapsområdena i dagens affärsvärld. CI fokuserar på förändringens drivkrafter så att varje organisation kan vara berett att möta dem på ett proaktivt sätt. CI varnar också på ett tidigt stadium för snabba och dynamiska förändringar i affärsmiljön. Det ger ditt företag välgrundade kunskaper om framtida marknadsförändringar, identifierar nya teknikskiften i tid och kommer att lära dig en proaktiv ledningsstil som baseras på en stark kontinuerlig omvärldsorientering.¹¹

Utgår vi från den här typen av beskrivningar finns det inte bara en organisatorisk nytta utan flera då organisationen genom att organisera sitt underrättelsearbete ges ett verktyg för att genom omvärldsanalys upptäcka aktuella och kommande förändringar i verksamhetsmiljön.

¹¹ Rodenberg, Tillman & Associates (2008-01-24) original: "Competitive Intelligence (CI) is one of the fastest growing management disciplines in our business society today. CI focus at the Key Drivers of Change every organization is facing in a pro-active and anticipating way. CI generates in time the early warnings about the fast and dynamic changes in our business environment. It gives your company in-depth knowledge about the future changes at the marketplace, identifies the unmet customer needs, identifies the strategic intentions of your key competitors, identifies in time the new and disruptive technologies and will learn you how to develop a pro active management style based on a strong continuous external orientation."

Vi skulle även kunna gå längre och säga att CI (i detta fall) framställs som ett organisatoriskt verktyg, en funktion, för att kontrollera omvärldens förändringar.

Den här typen av påståenden pockar på att prövas. För är det så att CI (som synonym till organiserat underrättelsearbete) verkligen lyckas med åtminstone något av det som utlovas i annonsen, ja då bör fler få kännedom om det. Men om nu inte påståendena i annonsen håller sträck måste det finnas andra förklaringar till varför allt fler organisationer väljer att organisera sitt underrättelsearbete, oavsett vilken beteckning man ger det. Fördjupade studier krävs också av ett annat skäl. För även om vi skulle drista oss till att påstå att ett organiserat underrättelsearbete hjälper organisationer att hantera skiftande omvärldskrav bättre, vet vi ännu för lite om hur det går till.

Innan vi lämnar denna del vill jag klargöra att organiserat underrättelsearbete inte är något nytt fenomen, utan att det är uppmärksamheten, utbredningen och tillväxten som är det nya. Enligt Agrell (1997:63) kom genombrottet under 1980-talet (se även Bohman, 2009; Hamrefors 1999; Hedin 2004). Det var vid denna tid som uppmärksamheten, begreppsbyggnaden, organisationsutvecklingen och professionaliseringen av en yrkeskår tog fart, enligt Agrell. En bild som även stöds av att det var då som begrepp som business intelligence och omvärldsanalys började användas för att klassificera en viss typ av litteratur.¹²

Detta genombrott sammanfaller med att designskolans och Porters idéer fick spridning, det vill säga idéer om att organisationer kunde och borde formas efter en genomtänkt strategi, byggd på en analys av verksamhetsförutsättningarna

¹² I biblioteks databasen Libris fanns 2009-08-11 endast tre av totalt 205 referenser klassade under ämnet "Business Intelligence" före 1983 (utgivningsåren angavs till 1657[sic!], 1971 resp. 1975). Samtidigt kan vi notera en kraftig ökning från 124 verk med den klassningen halvåret tidigare 2009-02-09. Den alternativa ämnesklassningen "omvärldsanalyser" omfattade 2009-08-11 totalt 79 böcker varav alla utom en (1974) var från 1994 eller senare (ungefär hälften av dessa var på svenska och hälften på engelska).

Området har inte bara haft ett genombrott, utan också en tydlig svacka direkt efter år 2000 och den så kallade dotcom-kraschen. Denna nedgång medförde att många företag drog ned på sin underrättelseverksamhet, och då särskilt mer centralt placerade underrättelseenheter (Hedin, 2004).

inklusive branschens struktur och konkurrenssituationen. Med utbredningen av designskolans idéer under 1980-talet ges åtminstone en möjlig förklaring till varför organisationer vid denna tid började formalisera och strukturera sitt omvärldsanalytiska arbete (McGonagle [2007:72] gör just denna koppling). Går vi till Furusten (1996) ser vi också att det var vid denna tid som en växande grupp managers började efterfråga idéer på hur organisationer kunde effektiviseras och därmed också öppnade en marknad för idéer om organiserat underrättelsearbete. Men designskolan har därefter rönt kritik, samtidigt som andra organisations- och ledningsidéer etablerats (jfr Mintzberg et al., 1997; Yukl, 2006).

Det som jag uppfattar som intressant i den här situationen är att både organiserat underrättelsearbete och omvärldsanalys, i de empiriska sammanhangen, inte enbart är något som omfattar högre chefer. Som jag varit inne på tidigare berör i stället dessa båda fenomen allt fler grupper i allt fler sammanhang. Den här utbredningen kan då inte enkelt förklaras med de ursprungliga idéerna bakom designskolan. Där emot är det fullt möjligt att idealen från designskolan lever kvar, men att den centrala organisatoriska designen numera kompletterats med en organisatorisk design på en mer decentraliserad nivå. Vi kan samtidigt lägga märke till att vi har att göra med ideal som harmoniserar väl med det klassiska perspektivet och som säger att organisatorisk design och organisatoriskt agerande skal utgå från upplysta och medvetet fattade beslut. Men detta är enbart hypotetiska svar som dessutom saknar skärpa och öppnar för frågor om bland annat organisatorisk ledning och utformning. Ett bättre och djupare material krävs för att svaren skall bli mer precisa.

Om svårigheten att inordna världen i tydliga klassifikationer

Då ett organiserat underrättelsearbete etableras i en större organisation sker det ofta genom bildandet av en eller flera underrättelseenheter (Pagels-Fick, 1999). Granskar vi de här underrättelseenheterna märker vi snart att de inte bara analysera omvärlden. Mycket tid och resurser läggs bland annat på att ta fram och sprida information (Sawka & Hohhof, 2008). Det blir därför missvisande att enbart använda

begreppet *omvärldsanalys* för att beskriva vad organiserat underrättelse innefattar. Att säga att dessa enheter bevakar omvärlden stämmer bättre, men det leder tankarna bort från det interna arbete som mer handlar om förståelse och samordning av omvärldsidéer, varför även *omvärldsbevakning* är ett begrepp med begränsningar.

Arbetet inom underrättelseenheterna handlar i stor utsträckning om att söka skapa bättre organisatorisk förståelse för dagens och framtidens verksamhetssituation genom att hjälpa olika delar av en organisation med att samla in, bearbeta, analysera och använda information och kunskap om organisationens omvärld. Som utgångspunkt för denna arbetsprocess används gärna en militär förebild i form av den så kallade *underrättelsecykeln* (se t.ex. Sandström [1988] och Gilad [1988] för äldre exempel; Sawka & Hohhof [2008] för ett mer dagsaktuellt exempel respektive McGonagle [2007] för ett mer kritiskt perspektiv) som beskriver processen från det att ett kunskapsbehov identifierats till dess det har tillfredsställts. Även i detta sammanhang är den analytiska delen bara en del av ett mer omfattande arbete. Med dessa utgångspunkter är det svårt att tydligt ringa in fenomenet organiserat underrättelsearbete genom att använda ett existerande begrepp och en existerande definition. Dessutom väcker terminologins otydlighet och föränderlighet frågor om vad det är som binder samman dessa områden.¹³

Men sökandet efter svar stöter på problem då kunskapsområdet saknar en tydlig institutionell struktur. Några reglerande statliga myndigheter, privata organisationer eller mer lösa sammanslutningar som åtagit sig att definiera området existerar inte (även om praktikerorganisationen Society of Competitive Intelligence Professionals [SCIP] kan sägas söka just denna position). Både kunskapsområdets gränser samt vad som kan anses vara relevanta kunskaper och erfarenheter är därför öppet för individuella tolkningar (jfr Furusten, 2003: kap. 1). Vidare går det att identifiera (kulturella) spänningar mellan olika aktörer inom kunskapsområdet, vilket bidrar till skillnader i perspektiv och beskrivningar. Det sedvanliga

¹³ Underrättelsecykeln beskrivs utförligt i nästa kapitel, men brukar beskrivas som en cirkelformad rörelse från behov över informationssökning, analys och distribution till beslut och därefter nya behov.

svenska sättet att behandla organiserat underrättelsearbete skiljer sig från det sedvanliga amerikanska sättet (vilket jag återkommer till i kapitel 2).

De här skillnaderna bidrar till att göra mer allmängiltiga gränser svårdragna. Men det är inget som är unikt för bara det här området eller det här arbetet. March & Simon skrev redan 1958 i inledningen av boken *Organizations* träffande att "Vi har att göra med ett empiriskt fenomen, där världen har en besvärande ovana att inte låta sig inordnas i tydliga klassifikationer" (s. 1). Även om March & Simon intresserade sig för ett annat organisatoriskt fenomen än vad jag gör i det här arbetet är definitionsproblemen likartade. Det har gjort att jag likt March & Simon har valt en öppen och framväxande syn på fenomenet.

Begreppet organiserat underrättelsearbete

Som framgår av texten ovan finns det flera skäl till att jag använder begreppet *organiserat underrättelsearbete*, men för tydlighetens skull återkommer jag till några av skälen när jag fördjupar argumentationen något i följande stycken.

Den främsta orsaken till att jag skapat ett eget begrepp är att det idag inte existerar ett väl fungerande, enhetligt och väletablerat svenskt begrepp som fångar innebörden i organiserat underrättelsearbete både som fenomen och praktik. De namn som används idag syftar i stället på antingen mer löst formade yrkespraktiker, en särskild tillämpning eller en del av den helhet som organiserat underrättelsearbete omfattar.

Mitt nyskapade begrepp uppvisar inte de här begränsningarna. Med ett eget begrepp kan jag fortfarande utnyttja existerande teoribildningar utan att bindas till deras begränsningar. Det har gjort det möjligt för mig att skilja mellan organiserat underrättelsearbete som en särskild verksamhet i organisationer och de populära benämningar verksamheten går under. Ett annat sätt att uttrycka det är att begreppet transcenderar den praktik som den beskriver, varvid det skapas en frihet att både pröva och applicera begreppet i andra sammanhang (jfr Gustavsson, 1998). Det nya begreppet har på så sätt utgjort en strategi för att obekantgöra fenomenet och stödja en friare tolkning (jfr Alvesson & Deetz, 2000).

Tar vi begreppet *organiserat underrättelsearbete* har det tre betydelsebärande delar. Det första ledet i begreppet, *organiserat*, avgränsar den praktik som etablerats runt fenomenet från det oorganiserade underrättelsearbete som sker spontant i organisationen. Det andra ledet, *underrättelse*, knyter begreppet till inhämtning av eller arbete med omvärldsinformation. Det sista ledet, *arbete*, tydliggör att det nyskapade begreppet står för något pågående och mer omfattande än vad till exempel ordledet *analys* skulle antyda. Det uppmärksammar också att fenomenet omfattar handlande människor och skiljer sig därmed från mer förment neutrala ordval. Ledet *arbete* visar vidare på att det är något som pågår, samtidigt som det inte avgränsar begreppet till någon särskilt utvald grupp, process eller dylikt inom organisationen. Därmed öppnar sig det sammansatta begreppet mot ett större organisatoriskt sammanhang.¹⁴

Avhandlingsområdet tillika begreppet *organiserat underrättelsearbete* använder jag således som ett samlingsnamn för ett organiserande arbete med att hantera (manage) underrättelser i organisationer. Någon mer exakt definition av begreppet *organiserat underrättelsearbete* ger jag inte här, utan begreppet har jag valt för att göra ett svårfångat empiriskt fenomen möjligt att studera, diskutera och beskriva. En alltför avgränsad definition tidigt i avhandlingsarbetet skulle också motverka möjligheterna till en mer förutsättningslös förståelse.

Begreppet *organiserat underrättelsearbete* återfinns framför allt i min egen text framöver. Däremot har jag i alla andra stycken, särskilt vad gäller översättningar av engelsk text, hållit mig så nära originalbegreppen som möjligt för att värna eventuella nyansskillnader.¹⁵

¹⁴ *Underrättelse* är ett ord jag i brist på vettiga alternativ valt trots dess starka militära konnotationer.

Arbete skall här ses som synonymt med organisatorisk *verksamhet*, men där jag aktivt undvikit att använda mig av det sammansatta begreppet *underrättelseverksamhet* p.g.a. dess militära konnotationer.

¹⁵ Någon given engelsk synonym till *organiserat underrättelsearbete* finns inte, men jag menar att *organized intelligence work* bör fungera i de flesta sammanhang. Wilensky använde *organizational intelligence* redan 1967 (om än i något skild betydelse) varför det också går att hävda att begreppet inte är helt utan historia. Begreppet *organizational intelligence* förekommer även i en paral-

Ett ungt kunskapsområde

Forskning om organiserat underrättelsearbete kom (om än under andra namn) på allvar i gång i början av 1990-talet (Prescott & Miller, 2001), det vill säga fem till tio år efter det att bokutgivningen i ämnet börjat. Det kan förklaras av att de först publicerade böckerna författades av praktiker och konsulter (t.ex. Gilad, 1988; Meyer, 1987; Sandström, 1988). Med tiden har allt fler artiklar och böcker behandlat organiserat underrättelsearbete, men utan att ett tydligt akademiskt fält etablerats (jfr Solberg Søilen, 2005). Forskningen är fortsatt trevande och begränsad i sina ansatser. Någon tydlig institutionell struktur finns, som jag nämnt, inte heller. Sammantaget har det gjort att jag valt att använda termen *kunskapsområde* för att beteckna det som annars skulle kunna ta sig formen av ett akademiskt ämne, men där termen *kunskapsområde* även inkluderar mer populärt författade texter.

I fyra artiklar (Dishman, Fleisher & Knip, 2003; Fleisher, Knip & Dishman, 2003; Fleisher, Wright & Tindale, 2007; Knip, Dishman, & Fleisher, 2003) redovisas en bibliografisk genomgång av böcker, bokkapitel och artiklar, från både akademiker och praktiker. Undersökningen riktar sig mot engelsk litteratur och fokuserar på begreppen *competitive intelligence* respektive *competitor intelligence* samt sträcker sig från 1930-talet fram till 2006, där tidsspannet ger undersökningen en heltäckande prägel. Dock är den begränsad till tillgänglig litteratur inom framför allt den amerikanska kultursfären.

Med denna undersökning som utgångspunkt kan vi säga att titlarna inom kunskapsområdet kan räknas i minst hundratals, men att spridningen av dem är begränsad till en tämligen avgränsad krets personer. Något som även författarna konstaterar. Undersökningen visar vidare att den forskning som gjorts varit tydligt inriktad mot amerikanska storföretag, vilket skapat en kulturell slagsida i kunskapsområdet

lell diskussion som vi på svenska skulle kunna kalla *organiserad intelligens* (se t.ex. March, 1999), varför en viss försiktighet ändå är påkallad.

uppbyggnad. Sammanhang utanför USA, i små företag och i offentlig sektor har varit underrepresenterade (se även Fleisher, 2001:5). Dock kan vi från kompletterande källor konstatera att det bedrivs forskning på området både i Sverige och i Finland men också att båda dessa länder gärna framhålls som föregångare vad gäller utbredningen och uppbyggnaden av organiserat underrättelsearbete (se till exempel Gilad, 2007:48; Hedin, 2004; Pirttimäki, 2007:148; Viviers, Saayman & Muller, 2005:576). Det senare innebär att jag befunnit mig i en privilegierad situation bland annat för att finna lämpliga studieobjekt till den här studien.

Med preskriptiva mål

Med utgångspunkt i forskningsgenomgången ovan samt min egen läsning går det att konstatera att kunskapsområdets texter (och därmed även de forskningsinriktade studier som gjorts) hittills fokuserat på preskriptiva redogörelser för hur underrättelsearbete bör gå till och organiseras, och då främst i större affärsdrivna organisationer. Detta tema återfinns även i följande tre större forskningsprojekt.¹⁶

Prescott & Smith (1989:9) beskriver målet med sin studie som att utveckla, förbättra och sprida kunskap om goda metoder, tekniker och etiska standarder till individer verksamma inom underrättelseområdet. Studien baserar sig på enkäter vilka skickades ut till 172 praktiker och gav 95 användbara svar. Resultaten är nyanserat beskrivna och författarna konstaterar bland annat att det gäller att involvera så många som möjligt i underrättelsearbetet samt att analys både görs och används utanför mer formella enheter för omvärldsanalys (se även Gibbons & Prescott, 1996).

Antia & Hesford (2007) bygger delvis vidare på Prescott & Smith studie från 1989, men med syftet att utifrån en multivariat analys skapa förståelse för hur CI-verksamheten påverkar ett företags framgång (direkt översatt). För datainsamlingen använde sig Antia & Hesford (liksom

¹⁶ Nedan redovisas bara inriktningen på och omfattningen av de här forskningsprojekten. Vissa av resultaten återkommer jag till på andra ställen i avhandlingen. Några liknande stora kvantitativa forskningsprojekt har jag inte funnit vare sig i Sverige eller i Finland.

Prescott & Smith) av SCIP:s medlemsregister för sitt urval av respondenter. I ett första skede genomförde Antia & Hesford 23 intervjuer, vilka sedan kom att ligga till grund för en enkätstudie med 1 000 utskick och 340 användbara svar. Resultaten är vagt formulerade och inskränker sig till konstateranden likt: att en underrättelseenhet som placerats inom en marknadsavdelning kommunicerar mer med denna än med andra avdelningar.

Utgår vi från Prescott & Millers (2001) utsaga att underrättelseforskningen kom i gång under 1990-talet kan vi konstatera att Prescott & Smith (1989) är ett tidigt forskningsprojekt. Samtidigt är Antia & Hesford (2007) ett relativt färskt projekt. Men det som kanske främst intresserar är att Antia & Hesford inte refererar till några andra större forskningsprojekt för mellantiden, vilket antyder att större enkätbaserade (och kvantitativa) forskningsprojekt åtminstone är ovanliga inom området. Mer inom parentes kan vi också notera att Prescott & Millers mer problematiserande öppna förhållningssätt till underrättelseområdet inte är något som lever vidare i Antia & Hesfords studie.

Detta leder oss till det sista projektet, vilket ännu inte avslutats utan pågår alltjämnt. Med projektnamnet *World Class CI Function* vill Alessandro Comai och John E. Prescott skapa en taxonomi för hur världsledande underrättelsearbete skapas (*World Class CI Function webbplats*, 2009). På projektets webbplats anger de vidare att huvuddelen av kunskapsområdets litteratur utgörs av beskrivningar av hur man startar en underrättelsefunktion, vilket används som ett argument för det egna forskningsprojektets kompletterande inriktning mot att finna bästa möjliga underrättelseorganisation.¹⁷

¹⁷ Den fullständiga texten på *World Class CI Function webbplats* i original: "This project, based on systematic research, reveals how to design a CI administration to achieve a world-class standard. The framework has been applied and enhanced through interactions with CI functions in North America, Europe and Asia."

Ett praktiskt kunskapsintresse

Även om Antia, Comai, Hesford, Prescott och Smith har akademiska positioner och ett uttalat forskningsintresse tillhör de undantagen bland dem som utdelar råd till praktiker. De vanligaste författarna är mestadels konsulter, konsulterande akademiker samt praktiker från större amerikanska företag (exempelvis Herbert E. Meyer i USA) och/eller med en kompletterande militär bakgrund (exempelvis Benjamin Gilad i USA). En liknande tendens finns även i Sverige med författare som exempelvis Göran Pagels-Fick (med förflutet i Ericson Telecom) respektive Björn Sandström (med förflutet inom den svenska försvarsmakten). Mer problematiserande och kritiska ansatser från det vi skulle kunna kalla fristående forskare tillhör undantagen. Även om kvaliteten skiljer sig mellan Prescott & Smiths (1989) respektive Antia & Hesfords (2007) studier är de båda starkt beroende av SCIP för materialinsamlingen.

En möjlig förklaring till att den rådgivande litteraturen är så dominerande är att många (både praktiker och forskare) fortfarande ser underrättelsearbete som ett hantverk (och inte en vetenskap), men det kan också hänga samman med att det är denna typ av litteratur som kunskapsområdets praktiker upplever ett behov av (jfr Furusten, 1999; Williams, 2004). Enligt Schön (1995) har det för många mer erfarenhetsbaserade kunskaps- och arbetsområden också skett ett brott mellan de vetenskapliga och praktiska epistemologierna. Det har gjort att många praktiker upplever att ett mer renodlat akademiskt vetenskapandet ger dem alltför lite i utbyte för att efterfråga detsamma. Denna successiva uppdelning mot två skilda meningssammanhang kan till exempel iakttas i utvecklingen av marknadsföringsämnet (jfr Tufvessons, 2005; Vironmäki, 2007).¹⁸

¹⁸ Trots uppdelningen i epistemologier har praktiker fortsatt ett behov av mer vetenskapligt präglad kunskap, enligt Schön (1995), och han nämner särskilt i kapitel 10 följande fyra områden där det första är direkt applicerbart på den här avhandlingen: 1) Forskning om perspektivmedvetande (Research on frame awareness), 2) Repertoarbyggande forskning (Repertoire-building research), 3) Forskning om använda metoder och teorier (Research on fun-

Inom underrättelsearbetets kunskapsområde hävdar Solberg Søilen (2005:14) att praktiska råd inte heller skall ses som något negativt, utan att man bör slå vakt om den empiriskt praktiska traditionen och fokusera på det analytiska arbetet. Förvisso kan detta argument vara relevant för att möta den existerande efterfrågan, men inte om man söker förstå organiserat underrättelsearbete i en samhällelig kontext och med andra utgångspunkter för forskningen, särskilt om vi drar oss till minnes Johan Asplunds uppmaning till att söka ett fenomenets betydelser. Fokuserar vi då enbart på hantverkets organisation kan det leda till problem som begränsar kunskapsområdet i onödan.

Kunskapsproblem

Johnston (2005) resonerar i de här banorna då ha i en etnografisk studie av statlig underrättelseverksamhet konstaterar:

Så länge som underrättelseanalys förblir ett hantverk, kommer det att förbli ett mysterium. Kvaliteten i allt hantverk beror på varje individs medfödda kognitiva kapacitet och smala lycka att finna en mentor som, genom årtal av lyckade och misslyckade försök, skapat sig egna unika och till synes effektiva metoder. (s. 20)¹⁹

Enligt Johnston är det endast underrättelsepraktiker med tur som lyckas finna egna mentorer. Övriga som vill lära sig hantverket är, i brist på en fristående och utvecklad forskningstradition på området, hänvisade till självutnämnda

damental methods of inquiry and overarching theories), samt 4) Forskning om det reflekterande agerandet (Research on the process of reflection-in-action).

¹⁹ Johnston (2005:20) original: "As long as intelligence analysis continues to be a tradecraft, it will remain a mystery. The quality of any tradecraft depends on the innate cognitive capabilities of the individual and the good fortune one has in finding a mentor who has discovered, through many years of trial and error, unique methods that seem to be effective."

Indirekt säger Johnston också att det finns ett behov av forskning som avslöjar det mysterium som hantverket omfattar. Det går också att läsa citatet från Johnston som att han syftar på det mysterium som den tysta kunskapen utgör i ett hantverk, där tyst kunskap inte låter sig kodifieras utan måste traderas från person till person.

mentorer och deras skrifter. Och det är det som vi kan se i efterfrågan på, men också utformningen av, både böcker och artiklar inom kunskapsområdet.

Denna tendens finns också i mer akademiskt hållna arbeten där det är vanligt med preskriptiva råd om hur hantverket kan effektiviseras. Det gör att akademisk och mer populär kunskapsproduktion kommer att likna varandra. Därutöver är den akademiska produktionen i minoritet bland kunskapsområdets titlar från 2003-2006 som Fleisher, Wright & Tindale (2007) gått igenom. Spridningen av titlarna uppvisar även den en ojämn fördelning. Sammanlagt har de i sin studie identifierat 149 akademiska artiklar över åren. Av dessa har 45 givits ut av SCIP:s *Journal of Competitive Intelligence and Management*. Resterande 104 artiklar är spridda över 64 andra tidskrifter, varav endast ett fåtal tillhör de mest ansedda och välreviderade företagsekonomiska tidskrifterna, enligt Fleisher et al. Författarna hävdar att det här publiceringsmönstret är en stark indikation på att artiklarna inom kunskapsområdet inte håller den kvalitet som krävs för att vinna större spridning, och de fortsätter:

På både kort och lite längre sikt skulle kunskapsområdet tjäna på att få artiklar publicerade i olika typer av väletablerade sammanhang. Utan högkvalitativ forskning och publicering i välrenommerade tidskrifter med stor spridning kommer CI aldrig att förtjäna en plats som en fast punkt på en styrelses agenda eller som ett grundläggande moment i de mer framstående företagsökonomiska utbildningarna. Akademiska forskare bör kritiskt reflektera över sin oförmåga att nå inflytande i mer centrala sammanhang och uppmanas härmed att göra något åt saken. (s. 44)²⁰

²⁰ Fleisher, Wright & Tindale (2007:44) original: "The field would be better served in both the short and medium term though, by articles appearing in well established disciplinary and cross-disciplinary outlets. It could be argued that until, and unless, high level research is carried out and published through well-accepted or well-read outlets, CI will never achieve its place at the board table or in the curriculum of degree-based programs at top business schools. Academic researchers would do well to reflect on the message which Table 4 delivers in terms of the influence, or lack of it, that their CI research has had so far in the wider scholarly literature, and pledge to put the situation right."

Fleisher et al. anger vidare att närmare hälften av de genomgångna artiklarna har ett starkt IT-inslag och att övriga till stor del adresserar enskilda och avskilda aspekter av organiserat underrättelsearbete. Detta gör de mer övergripande artiklarna än färre. Fleisher et al.'s bild av ett undanskymt och outvecklat ämne stämmer väl med andra akademikers beskrivningar av kunskapsområdet format utifrån anekdotiska bevis (Ganesh et al., 2003; Blenkhorn & Fleisher, 2005) eller varandes av anekdotisk karaktär (Svensson Kling i Borg, 1998).²¹

Undantag

Men det finns undantag, och i detta sammanhang vill jag vid sidan av John Prescott (se ovan) särskilt lyfta fram Sven Hamrefors. I sin avhandling *Spontaneous Environmental Scanning* (1999) beskriver Hamrefors det oorganiserade underrättelsearbetet, och kommer stundtals in på det underrättelsearbete som är organiserat. Efter en litteraturgenomgång konstaterar Hamrefors (s. 3-10) till exempel att det kunskapsområde som behandlar organiserat underrättelsearbete är splittrat, men att det ändå går att påstå två olika saker. För det första, att en stor del av litteraturen fokuserat på det organiserade underrättelsearbetets effektivitet. Trots detta går det inte att säga att ett organiserat underrättelsearbete har effekt på organisationers effektivitet. Därtill är resultaten allt för vaga (se även Ganesh et al., 2003). För det andra, att västerländska företag har svårare att skapa effektiva system för att nyttiggöra omvärldsinformation i sin verksamhet jämfört med exempelvis japanska företag.

Hamrefors noterar vidare (med hänvisning till bland annat Mendell [1978] och Lysonski [1985]) att kunskapsområdet präglas av begränsande perspektiv och en individuell övertro

²¹ I min läsning indikerar hänvisningen till "anekdotisk" att det empiriska underlaget är både tunt och bristfälligt. Det går emellertid också att läsa uttalandena som en kritik mot gjorda berättande kvalitativa ansatser och en indirekt efterfrågan på kvantitativa ansatser för att få ut hårdare data. Även om kritiken mot existerande ansatser kan vara högst rättfärdigad, hävdar jag att lösningen inte ligger att söka mer kvantitativa data, utan att i att forma bättre forskningsfrågor och anpassa insamlingsmetoderna till detta.

på rationalitet. Något som han dock endast delvis fördjupar sig i då han i stället väljer att fokusera på det oorganiserade underrättelsearbetet. Hamrefors använder dock inte detta namn utan kallar sitt studieområde för *spontan omvärldsbevakning*, vilken syftar på den personliga och individuella omvärldsbevakningen som sker skilt från den organiserade omvärldsbevakningen. En av Hamrefors huvudteser är att individer först och främst utgår från sig själva då de bevakar sin omvärld. Det gör att om inte organisationen förmår skapa ett väl fungerande och riktande meningssammanhang som omgärdar individen skapar det organisatoriska effektivitetsbegränsningar och problem med organiserat underrättelsearbete. I sin diskussion kommer Hamrefors att beröra olika svagheter i existerande litteratur, men det utan att i nämnvärd omfattning intressera sig för kunskapsområdets konstruktion.²²

Inom kunskapsområdets akademiska litteratur framstår Hamrefors friare och bredare vetenskapliga ansats som en avvikelse från normen. De akademiska verken är i stället ofta avgränsade till någon enskild aspekt i ett förutbestämt delområde, där man gärna med kvantitativa metoder söker besvara avgränsade frågor samt beskriva synliga och taget för givna kausala kopplingar (se bland annat Antia & Hesford, 2007; Choo, 2001; Cronquist, 2006; Svensson Kling, 1999).

Den kvantitativa normen märks även hos Ganesh et al. (2003) som trots att de riktar kritik mot hur existerande idéer binder forskningen, ändå som slutmål söker teoretiska koncept som kan undersökas genom hypotesutveckling och -tester samt ligga till grund för replikerbara studier. Vidare kan vi konstatera att mer populära verk sällan backas upp av vetenskapliga studier. I stället bygger de mer på personliga erfarenheter samt goda historier om något företag som gjort på ett visst sätt och då lyckats i något avseende vilket tas som intäkt för att detta är ett bra förfarande som andra bör ta efter.²³

²² Jag återkommer till Hamrefors angreppssätt och forskning i kapitel 2, där det också tydligare framgår hur våra respektive forskningsambitioner skiljs åt.

²³ SCIP har genom SCIP Institute respektive Competitive Intelligence Foundation givit ut ett antal titlar riktade mot underrättelsepraktiker. En av dessa är en antologi som handlar om vad den som skall starta en funktion för

En form av managementlitteratur?

Den här karaktäristiken gör att kunskapsområdets litteratur uppvisar stora likheter med genren managementlitteratur (jfr Furusten, 1996, 1999, 2003), men också med det som något föraktligt brukar kallas guruteori (jfr Jackson, 2001). Med guruteori menas att vissa personer med en särskild insikt i ett fenomen ges en privilegierad position i att definiera vad något är och hur detta något skall bedrivas. Det här kan vi relatera till Johnstons (2005) konstaterande att praktikern behöver mentorer så länge som ett hantverk förblir ett mysterium. Guruteoretikerna kan då sägas fylla ut tomrummet efter levande mentorer, och då ofta genom tämligen lättsmälta texter.

Den här situationen är inte helt oproblematisk då guru-teorier tenderar att vara löst formade personliga idéer utan vetenskaplig underbyggnad. Men det gör inte guruteorier mindre intressanta för det, tvärtom. Den lättsmälta formen, säkerheten i påståendena med mera gör att den här typen av teorier har mycket stort inflytande på vad som faktiskt sker i företag, enligt Collins (2004), som just därför hävdar att det är särskilt viktigt att både uppmärksamma och kritiskt granska den här typen av litteratur. Med Collins blir Schöns (1995) tämligen oförarglig uppdelning av epistemologier något betydligt mer laddat och potentiellt problematiskt.

Något saknas

Nu menar jag inte att kunskapsområdet domineras av guruteorier. Däremot vill jag hävda att majoriteten texter, oavsett om författaren kallar sig forskare, konsult eller praktiker, riktas mot organisationers och underrättelsearbeters mer praktiska behov. De mer problematiserande ansatserna som söker ställa sig bredvid hantverket och praktiken är alltför få.

organiserat underrättelsearbete bör tänka på (Sawka & Hohhof, 2008). Då jag tackade ja till att skriva om organisationskultur fick jag bland annat följande uppmaning: "Authors are encouraged to include as many practical and first-hand experiences as possible" (Authors' meeting notes 2007-04-30). Däremot nämndes bland annat inget om hur olika teorier skulle användas i texten.

Ett annat sätt att beskriva situationen är att kunskapsområdet domineras av praktikerteorier samtidigt som det uppvisar en markant brist på organisationsteorier, om än med ett viktigt undantag i form av idealiserad beslutsteori. Vår kunskap om fenomenet organiserat underrättelsearbete är därför fortsatt alltför begränsad för att vi skall kunna behandla frågor om dess organisatoriska och samhälleliga betydelser mer förutsättningslöst.

Därutöver visar min litteraturgenomgång att det som beskrivs i kunskapsområdets texter ofta skiljer sig från den verklighet jag kommit i kontakt med (jfr McGonagle, 2007). Flera av de praktiker jag talat med uppger att de inte känner igen sig i den verksamhet som beskrivs i främst engelskspråkig litteratur, även om situationen förbättrats med åren. Terminologin har varit främmande samtidigt som beskrivna situationer och mål för verksamheten har skilt sig åt. Mer seniora praktiker hävdar vidare att det som skrivs om organiserat underrättelsearbete och det som presenteras på kunskapsområdets konferenser inte heller utvecklat sig och därmed inte heller svarar mot deras behov. Det verkar med andra ord finnas ett glapp mellan dominerande praktikerteorier om organiserat underrättelsearbete och hur underrättelsearbete faktiskt går till.

Syfte, forskningsfrågor och disposition

Som jag visat är organiserat underrättelsearbete ett högst aktuellt fenomen men där vi i dagsläget endast har begränsade insikter i dess betydelser. Vår gemensamma kunskap om fenomenet har dessutom formats under ett starkt inflytande av en särskild yrkespraktik som betonar konstruktionen av beslutsunderlag, men också organisatorisk ledning genom beslut.

Det här inflytandet gör det svårt för oss att bedöma de kunskapsanspråk som förknippas med organiserat underrättelsearbete. För även om det finns utförliga beskrivningar av hur välunderbyggda beslutsunderlag tas fram för att stödja beslut, finns det få arbeten som diskuterar om och hur beslutsunderlagen påverkar besluten, och än mindre hur organiserat underrättelsearbete påverkar det organisatoriska agerandet.

Den rådande kunskapstraditionen har dessutom gjort att vi inte heller vet särskilt mycket om hur organiserat underrättelsearbete relaterar till andra, icke beslutsorienterade organisatoriska behov av att begripliggöra sin omvärld. Det existerande kunskapsbygget behöver därför utvecklas för att vi skall kunna söka mer djuplodande svar på vilka betydelser organiserat underrättelsearbete har för organisationer och samhälle. Med detta som grund har jag formulerat det här arbetets syfte som följer.

Avhandlingen syftar till att beskriva och synliggöra det fenomen jag valt att kalla organiserat underrättelsearbete samt utforska hur denna verksamhet kan relateras till frågor om organisatorisk ledning och beslutsfattande.

Forskningsfrågor

För att operationalisera syftet har jag formulerat tre forskningsfrågor, där den första lyder: *hur kan vi förstå organiserat underrättelsearbete genom att studera de texter som relaterar till kunskapsområdet?*

Som frågan ställs har jag alltså inte begränsat mig till mer akademiserande texter om organiserat underrättelsearbete. Det finns flera orsaker till detta. Den främsta är att jag inte vill avgränsa mig till en begränsad akademisk sfär för kunskapande, men också mer praktiskt att det är svårt att avgöra var gränsen för den här sfären går. Den forskning som görs presenteras till stor del i en praktikgemenskap som också innehåller mer erfarenhetsbaserade kunskapskonstruktioner. I dagsläget utvecklas kunskap om organiserat underrättelsearbete i ett gemensamt kunskapsområde för både akademi och praktik. Det är också denna gemensamma kunskapsgenerering som gjort att jag riktat mitt intresse mot hur texterna konstrueras, eller med andra ord: kontexten för berättandet. Teorier om organiserat underrättelsearbete blir på detta sätt mer än bara teorier, de kommer också att utgöra en viktig del av mitt arbetes empiri.

Den andra forskningsfrågan har jag riktat mot det organiserade underrättelsearbetets praktik genom följande ordalydelse: *hur kan vi förstå organiserat underrättelsearbete genom det som berättas av dem som berörs av det?*

Avslutningen på frågan, "dem som berörs av det", kan synas en smula kryptisk. Att jag valt denna lite otympliga formulering beror på att jag velat gå bortom praktikgemenskapens domän och hålla öppet för andra aktörers berättelser. Jag har heller inte velat avgränsa mig till någon på förhand särskild organisatorisk grupp, likt chefer eller formella beslutsfattare. Formuleringen har jag alltså avsiktligt valt för att kunna generera och hantera berättelser från en mångfald organisatoriska aktörer. Vidare kompletterar den andra frågans inriktning mot levda erfarenheter den första frågans inriktning mot texter. Förutom att det skapar ett totalt sett rikt material ger det mig också två typer av material som jag kan jämföra med varandra.

Men, de två första frågorna är inte nog för att jag skall kunna uppfylla mitt syfte då båda frågorna handlar om organiserat underrättelsearbete som en organisatorisk praktik. För att ta de två första frågorna vidare behövs en tredje fråga, där jag fastnat för följande formulering: *hur kan vi förstå organiserat underrättelsearbete genom att relatera det till organisatorisk ledning och beslutsfattande?*

Den tredje frågan gör det möjligt för mig att knyta an till först och främst fenomenets organisatoriska betydelser, men också öppna för en mer övergripande diskussion om fenomenets samhälleliga betydelser. Med den sista frågan får jag således en möjlighet att gå vidare med de idéer, frågor och tankar som inledde det här arbetet.

Om studiens avgränsningar

Det här arbetet rör ett empiriskt fenomen som saknar definitiva gränser (jfr March & Simon, 1958), vilket gör det vanskligt att dra upp några spikraka avgränsningar. Samtidigt omfattar det inte allt som kan uppfattas som relevant för syftets infriande, varför några ord om de avgränsningar jag sökt eller varit bunden till är påkallat.

För det första har jag behandlat organiserat underrättelsearbete i en västerländsk tradition, med empiri från större svenska organisationer samt stark dominans av anglosaxisk, svensk och finländsk teori. Avgränsningen kan sägas vara

naturlig beroende på min kulturella hemvist, och det är också mot denna kulturella miljö forskningsbidragen främst är riktade.²⁴

För det andra har jag fokuserat arbetet mot de organiserade aspekterna av underrättelsearbetet. Det hindrar emellertid inte att även det oorganiserade underrättelsearbetet berörts, och stundtals även fått en framskjuten position i delar av avhandlingen. Både det organiserade och det oorganiserade blir delvis synligt genom sina motsatser, varför någon enkel avgränsning inte låtit sig göras.²⁵

För det tredje har jag ägnat mindre intresse åt underrättelsearbete och underrättelsetjänst inom offentliga, statliga, militära och andra icke vinstdrivande organisationer. I stället har jag koncentrerar arbetet mot underrättelsearbete inom större affärsdrivande och då företrädesvis kunskapsintensiva organisationer och kunskapsintensiva interna miljöer, då det är i dessa kontexter organiserat underrättelsearbete tydligast framträder genom att det ges namn och plats i organisationen. Trots detta har jag använt mig av alla typer av organiserat underrättelsearbete för att bygga upp resonemang och presentera idéer. Några tydliga gränser mellan olika typer av organiserat underrättelsearbete finns inte heller (jfr Bohman, 2009; Hamrefors, 1999; Solberg Søilen, 2005).

Arbetet har också koncentrerats mot den företags-ekonomiska idétraditionen på området, vilket kan vara viktigt att komma ihåg då vissa centrala begrepp även används inom andra idétraditioner. Det har gjort att jag valt bort en stor del av den litteratur som kretsar kring automatiserad dokumenthantering och där ett begrepp som *Business Intelligence Systems*

²⁴ Enligt Røvik (2000) uppvisar den organisatoriska praktiken i den anglosaxiska kultursfären stora likheter med den organisatoriska praktiken i både Finland och Sverige. "Byggnadsstilarna" påminner mycket om varandra, enligt Røvik (2000:20), som skriver att den anglosaxiska typen kännetecknas av "plattare hierarki och starkare betoning av att ledare bör uppträda demokratiskt och människoorienterat". Mot denna anglosaxiska organisationstyp sätter Røvik den "latinska typen" respektive den "traditionella typen", vilka starkt förenklat är otydligare respektive mer formell jämfört med den anglosaxiska typen.

²⁵ För mer om de oorganiserade aspekterna se Sven Hamrefors avhandling från 1999.

används synonymt med *Expertsystem* (se t.ex. Moss & Atre, 2003; Thierauf, 2001). Men det har inte hindrat att jag ändå har utnyttjat källor från närliggande teoriområden där det varit påkallat och praktiskt möjligt.

Till sist vill jag också nämna att jag avgränsat arbetet mot de omfattande teoretiska och praktiska områden som kretsar kring kunskapsutveckling och kunskapshantering, som *organisatoriskt lärande* och *knowledge management*. Syftet med avhandlingen har inte heller varit att utveckla de här relationerna, även om de kan synas både angelägna och viktiga att få grepp om. Trots detta kommer jag på flera ställen framöver ändå att beröra underrättelsearbetets relation till kunskap då frågan väcks av min diskussion eller det material jag har. Ett annat sätt att beskriva det är att jag blivit tvingad till den här avgränsningen för att inte avvika för mycket från mitt syfte att synliggöra fenomenet. Men det organiserade underrättelsearbetets relation till kunskap är minst sagt intressant, varför jag i de avslutande delarna av det här arbetet diskuterar några förslag till framtida forskningsprojekt om just denna relation.

Position och angreppssätt

I mitt arbete med den här avhandlingen har jag utgått från en socialkonstruktionistisk syn på verklighetens beskaffenhet samt tillämpat en kritisk hermeneutik.

När det gäller socialkonstruktionismen har Jörgen Sandberg (Sjöstrand, Sandberg & Tyrstrup, 1999) gjort en fördömlig genomgång av den för det företagsekonomiska området. Sandberg konstaterar att ett socialkonstruktionistiskt perspektiv medför ett avståndstagande från att separera individ och verklighet, från objektivistiska kunskapsanspråk, från att betrakta individen som kunskapens grund, samt från att betrakta språket som en representation av verkligheten. Inget är objektivt givet. Våra uppfattningar och vår kunskap om världen, liksom vårt språk, är socialt konstruerat och likaså bundet till varje individs varande i världen. Följaktligen har jag sökt en position där jag betraktar den sociala

idéproduktionen som gränslös och evolverande, och behandlar således vare sig det studerade fenomenet, teoretiska idéer eller begrepp som tydligt avgränsade eller stabila.²⁶

Den här ontologiska utgångspunkten kanske inte utesluter någon hermeneutisk idétradition, men jag vill ändå hävda att den kritiska hermeneutiken kan ses som ett synnerligen välfungerande epistemologiskt komplement. Detta då den kritiska hermeneutiken, som Ricoeur (1981, 1993) beskriver den, främst riktar sig mot den socialt konstruerade kunskapen. Den kritiska hermeneutiken intresserar sig mindre för det individuella kunskapandet och mer för det kollektiva kunskapandet vilket också gör den lämplig för att förstå villkoren för det vetenskapliga idéutbytet. Den skiljer sig på avgörande punkter från mer psykologiserande hermeneutiska idéer (som främst ser till subjektets meningsskapande) och inlevelsehermeneutiken (som betonar behovet av att söka den mening som författaren hade vid textens tillblivelse). Ricoeur tonar i stället ned författarens makt över tolkningen och gör ett brott mellan en texts författande och tolkningen av samma text. I tolkningen är vi alla likställda, och det finns inget som a priori säger att en författares tolkning av en text är bättre än någon annan som tolkar samma text. På detta sätt kommer den kritiska hermeneutiken att lägga mindre vikt vid det personliga i författandet av en text för att i stället lägga mer vikt vid de kommunikativa sammanhang där tolkningen av texten sker.

Den kritiska hermeneutiken söker vidare skapa en dialektik mellan det som förstås och det som förklaras. Ricoeur beskriver det som en sammansmältning av förståelsens och misstankens domäner, medan Kristensson Uggla (1994) formulerar som att all förståelse omsluter en förklaring. En välformulerad text innehåller då en väv av förklaringar och förståelse som förmår bjuda in läsaren till en vetenskapande dialog med det som framträder genom texten. Texten är ett medel för att underhålla och utveckla den kollektiva

²⁶ Det går naturligtvis att även sätta andra etiketter på min forskning, men här håller med dem som manar till försiktighet i denna typ av kategoriseringar då vi samtidigt riskerar att hamna i ändlösa diskussioner byggda på högst personliga uppfattningar om vad etiketterna sägs representera.

kunskapen och innehåller ingen på förhand given mening. Mening skapas i stället av det sammanhang där läsakten äger rum.

Med dessa utgångspunkter finns det ingen slutgiltig kunskap. I stället tar kunskap formen av kollektiva idéer som förändras då de möter distanseringens kritik. En väl formulerad text skall då öppna sig för nya tolkningar och nya meningar men också kritik för att på detta sätt göra det möjligt för den kollektiva kunskapen att utvecklas. Den kritiska hermeneutiken blir därmed synnerligen lämplig för att den som likt mig själv söker öppna ett tidigare avgränsat kunskapsområde mot nya meningssammanhang.

Mer praktiskt innebär det att jag ständigt återkommer till hur jag förhåller mig till kunskapsområdets idétradition (och etiketter) då jag presenterar mina egna tolkningar. Det handlar inte om någon ensidig kritik, utan om att jag söker en förståelse som även omfattar orsakerna till gjorda meningskonstruktioner och deras sammanhang. Men för att förståelsen skall bli mer utmanande har jag samtidigt öppnat min egen text mot ett flertal olika organisationsteoretiska diskussioner. På detta sätt har jag velat formulera en text som både väcker nya insikter och väcker ny kritik: en text som förmår vara ett medel för en kunskapsutvecklande diskussion.

Ett tolkande forskningsprojekt

Med dessa utgångspunkter blir det också svårt att tala om renodlade induktiva eller deduktiva forskningsansatser inom de tolkande vetenskaperna. Forskning är, med ett kritiskt hermeneutiskt perspektiv, inte något linjärt där resultaten garanteras genom en förutbestämd procedur. Forskning är i stället en strävan efter bättre tolkning (genom kritik och bättre förståelse), där det inte på förhand går att bestämma vad som skall komma att påverka densamma samtidigt som forskaren är bunden till sin egen existens, sina egna erfarenheter och sina egna meningssammanhang (jfr Ihde, 2001; Kristensson Ugglå, 1994; Ricoeur, 1981, 1993). Genom varandet erfars världen och med tiden sedimenteras allt fler erfarenheter, vilket i sin tur påverkar erfarenhetsbasen, det egna intresset och uppmärksamheten.

Forskningsprocessen blir på detta sätt abduktiv, det vill säga en iterativ process mellan teori och empiri som utgår från subjektets varande i världen samt den personliga relationen till ett ämne eller en idé. Alla källor är användbara i en hermeneutisk jakt på en framväxande förståelse, där det gäller för författaren att bilda sig en uppfattning om källornas kvalitet samt vinnlägga sig om att förklara förutsättningarna för bland annat urval och tolkning.

För att skapa trovärdighet i hermeneutiska sammanhang krävs således inte en särskild procedur, utan i stället att den text som formuleras görs transparent (jfr Lindberg & Olofsson, 2005). Denna transparens kan ta sig olika uttryck beroende på forskningsdesignen, men det centrala är att transparensen skall gör det möjligt för andra att kritiskt granska de presenterade tolkningarna (jfr Ricoeur, 1981; Madison, 1988, 2001; Lindberg & Olofsson, 2005).

Ett kompletterande sätt att beskriva dessa tankar är att texten skall kunna uppfattas som en helhet (jfr Alvesson & Skoldberg, 1994; Lindberg & Olofsson, 2005:57-59). Ricoeur skulle dock inte uttrycka sig som så utan i stället att verket har en mening som måste sökas i verket självt (Kristensson Uggle, 1994:302).

Det går inte heller att reducera den kritiska hermeneutiken till någon typ av holism. Tvärtom, bygger den kritiska hermeneutiken på att utnyttja och skapa en dialektik mellan konflikter samt en insikt i att kunskapandet är ett kommunikativt men också ofullbordat projekt. En bra text skall därför inte framstå som en stängd helhet, utan som en öppen inbjudan till kommunikation genom en presentation av en tankeriktning.

För att gå vidare har formuleringen av avhandlingens syfte och forskningsfrågor (tillsammans med min kritiskt hermeneutiska position) bidragit till mitt val av ett kvalitativt angreppssätt. Men det finns även ett uttalat stöd för en kvalitativ forskningsdesign från flera forskare inom det aktuella kunskapsområdet. Till exempel Ganesh, Miree & Prescott (2003:3) uttrycker en farhåga om att enkätstudier fått en alltför dominerande position som empiriskt forskningsverktyg och därmed bundit forskningen till existerande tankekonstruktioner. För att komma runt problemet, och därmed mer förutsättningslöst kunna utveckla bättre teoretiska

modeller för CI, föreslår de en ökad användning av fältstudier. Det här stödet kan även iakttas i följande formulering av Brouard (2006:42).

I avsaknaden av ett generellt accepterat konceptuellt ramverk för omvärldsbevakning, är det lämpligt att använda en kvalitativ forskningsstrategi och fältstudier (Audet 1998; Bergeron 1997, 2000; Ganesh *et al.* 2003). En kvalitativ forskningsansats är en 'lämplig metod för att studera ett framväxande och svagt definierat koncept som omvärldsbevakning' (Bergeron 2000:5).²⁷

Alltså, om forskningsintresset riktas mot ett svagt definierat fenomen (i citatet uttryckt som ett koncept) utan tydliga avgränsningar, är det lämpligt att använda en kvalitativ forskningsdesign och en tydligt tolkande ansats.

För en utökad målgrupp

I inledningen konstaterade jag att den forskning som hittills gjorts om fenomenet organiserat underrättelsearbete uppvisat tydliga brister då vissa bärande idéer och perspektiv inte ifrågasatts. Med detta konstaterande som grund stötte jag tidigt på en delikat fråga om vad som skulle vara en lämplig utgångspunkt för att besvara de tre forskningsfrågorna. I avsaknaden av ett väletablerat akademiskt forskningsfält fanns det inget på förhand givet sätt eller perspektiv. Samtidigt kunde jag inte utifrån mitt forskningsintresse låta kunskapsområdets normalvetenskapliga traditioner få inflytande på min forskning. Det jag ville undvika var (fritt efter Kuhn, [1962] 1997; och Pfeffer, 1992:26) ett inflytande på a) vad som skulle undersökas och i vilken ordning, b) vilken typ av frågor som skulle ställas och vilka svar som skulle sökas, c) hur frågorna skulle ställas, samt d) hur resultaten skulle tolkas.²⁸

²⁷ Brouard (2006:42) original: "In the absence of a generally accepted conceptual framework for environmental scanning, it is appropriate to use a qualitative research strategy and a field strategy (Audet, 1998; Bergeron, 1997, 2000; Ganesh et al, 2003). A qualitative approach is an 'appropriate methodology to study an emerging and ill-defined concept like environmental scanning' (Bergeron, 2000, 5 [translation])."

²⁸ Bortsett från detta har jag naturligtvis påverkats av den sociala miljö där jag bedrivit min forskning, vilken består av Handelshögskolan vid Åbo Akademi

Forskningsupplägget och presentationsformen har jag också anpassat till målgrupperna för det här arbetet, vilka utgörs av etablerade forskare inom organisation och ledning, forskare som intresserar sig för underrättelsearbete, underrättelsepraktiker, andra organisationsmedlemmar som direkt berörs av underrättelsearbete, samt en mer ospecificerad allmänhet. Som min inledning visat är organiserat underrättelsearbete ett empiriskt fenomen med otydliga gränser som berör allt fler, varför jag inte på förhand velat bortdefiniera någon av dessa grupper. (Går vi till Ricoeur [1993] är det inte heller nödvändigt, förutsatt att den presumtive läsaren förmår uppfatta texten som ett uttryck för en sammanhållen diskurs.) En utökad målgrupp, som sträcker sig bortom mer begränsade teoretiska och praktiska sammanhang, är även något som Fleisher et al. (2007) lyft fram som behjärtansvärt för kunskapsområdets utveckling. Samtidigt har jag noterat att det finns starka samhällspolitiska intressen av att överbrygga eventuella kunskapsgap och nyttiggöra forskningsrön för en bredare publik.

Sammantaget gör det att jag försökt placera mig i en dialogisk position mellan olika idétraditioner och möjliga intressenter. En position som tillåter relation och dialog men utan att låta mer begränsande kunskapsideal påverka arbetet allt för mycket.

Med ett fenomen i blickfånget

För att över huvud taget få möjlighet att studera ett fenomen som organiserat underrättelsearbete gäller det att välja sådana kontexter där fenomenet visar sig (jfr Bengtsson, 2005:12; Czarniawska-Joerges, 1988b:19).

När jag planerade arbetet utgick jag från att fenomenet främst borde visa sig i större affärsdrivande organisationer. Orsaken till detta var att tidigare forskning till stora delar riktats mot större multinationella företag (Call for papers, ECIS 2009, 2008), varför det föreföll vara en bra miljö för att

(från 2006), Företagsekonomiska institutionen vid Stockholms universitet (mellan 2001 och 2006) men även Akademin för innovation, design och teknik vid Mälardalens Högskola där jag undervisat parallellt med min forskning.

finna organisatoriska aktiviteter som tydligt relaterades till organiserat underrättelsearbete. Det gav mig samtidigt en möjlighet att utgå från en vertikal definition av fenomenet i stället för att inleda arbetet med en horisontell definition (jfr Nørreklit, Nørreklit & Mitchell, kommande:202-206; se även Bengtsson, 2005:49-51). Genom valet av en vertikal definition kunde jag frigöra mig från tidigare teoretiska definitioner, och låta definitionen skapa sig själv genom en självkategorisering av det empiriska materialet.

Hade jag i stället valt en horisontell definition skulle det ha begränsat mig till det som redan uttryckts teoretiskt. Då det senare hade gjort det hart när omöjligt för mig att nå mina forskningsmål, att så fördomsfritt som möjligt närma mig mitt valda forskningsområde, valde jag det förra. Den valda kontexten (större affärsdrivande organisationer) tillsammans med den vertikala definitionen (där fenomenet tydliggörs genom särskiljande namn som "Commercial Intelligence" [Medialis] eller "Tactical Business Intelligence" [Ostium] i den organisatoriska strukturen) gjorde det således möjligt för mig att explorativt studera fenomenet utan att från början ha horisontellt definierat detsamma i en eller flera dimensioner.

Blickar vi ut mot hur andra forskare har hanterat liknande situationer kan vi exempelvis studera upplägget i Czarniawska-Joerges *Ideological control in nonideological organizations*. Czarniawska-Joerges (1988b:1-4) betonar där sitt intresse för att studera (lednings-)kontroll, men utan att först ha bestämt perspektiv. Detta förfaringssätt förklarar hon dels med att kontrolldiskursen är alltför mättad med teorier för att möjliggöra ett enkelt val, och dels med att ett val också innebär en onödig avgränsning i vad som kan studeras och diskuteras. I stället låter hon arbetet växa abduktivt (även om hon själv beskriver studien som induktiv) och genom hela texten vara öppen för alla typer av kontroll som ideologin relaterar till. Czarniawska-Joerges angreppssätt påminner om hur jag lagt upp det här arbetet där jag låtit teorianvändningen styras av hur min förståelse av fenomenet organiserat underrättelsearbete utvecklats. Min analys har med dessa utgångspunkter till stora delar kommit att styras av de teman som väckts av mitt empiriska material.

Urval, material och analysmetod

Avhandlingen har jag format med stöd från en mängd olika källor. Det omfattar både ett eget empiriskt material och traditionell litteratur i form av böcker och artiklar. För att få tillgång till intressanta empiriska miljöer har jag använt mig av ett bekvämlighetsurval där jag utnyttjat mina egna personliga kontakter med svenska underrättelsepraktiker.

Det teoretiska materialet består av två olika delar: kunskapsområdets texter respektive perspektivgivande litteratur. Kunskapsområdets texter är lite speciellt då den både tar formen av teorier om organiserat underrättelsearbete samtidigt som texterna bildar empiri till det här arbetet. För att undvika missförstånd har jag valt att formulera mig i termer av *texter* om organiserat underrättelsearbete i stället för *teorier*.

Angreppssättet har också gjort att jag kunnat föra in andra typer av texter än de som har mer uttalade kunskapsanspråk, till exempel reklammaterial, konferensinbjudningar, webbsidor med mera som tar formen av just texter. Den webbinbjudan som citeras under *De som analyserar omvärlden* är ett exempel på detta. Det är en text som direkt säger något om organiserat underrättelsearbete och som existerar utanför den i bokform publicerade litteraturen på området. Genom att även inkludera den här typen av texter skapas ett bredare underlag för att förstå hur både akademiker och praktiker möter fenomenet i skrift.

Arbetet hanterar på detta sätt två olika typer av empirier. Den första typen är texter om organiserat underrättelsearbete. Den andra typen är berättelser om organiserat underrättelsearbete. Texterna förklaras ovan och berättelserna står för den empiri som jag själv arbetat fram genom ett eget fältarbete.

Fältarbetets empiriska material, det vill säga berättelser om organiserat underrättelsearbete, består huvudsakligen av transkriberade semistrukturerade intervjuer. Semistrukturerad betyder i det här fallet att jag haft en tydlig idé om vad informanterna skulle berätta om (sitt arbete, sin arbets-

situation samt den kontext som de upplever styr dem) men utan att låta min idé ta formen av ett på förhand uppgjort intervju-schema. Det sistnämnda var inte heller möjligt utifrån forskningsmålet att mer fritt närma mig fenomenet. Upplägget lyckades också så till vida att intervjumaterialet både innehåller starka gemensamma drag likväl som unika avvikelser.²⁹

Intervjumaterialet har jag tagit fram i två huvudomgångar, vilka jag beskriver mer utförligt nedan. Därutöver har jag utnyttjat officiellt tillgänglig information från bland annat hemsidor och årsredovisningar för kompletterande bakgrundsinformation. Tillsammans utgör detta material grunden för de empiriska redovisningarna i kapitel 3 och 4.

Analysen av det empiriska materialet har skett genom att jag successivt kategoriserat och omkategoriserat materialet baserat på hur tolkning och teman utvecklats.

När det gäller texter om organiserat underrättelsearbetet har mina egna kategoriseringar stabiliserats över tid i takt med en allt fylligare läsning. Analysen av mina genomförda intervjuer har jag gjort mer strukturerat genom en fokuserad förstahandskodning av transkriptionerna baserad på vad som berättas. Denna förstahandskodning har därefter legat till grund för en andrahandskodning där olika textfragment samlats under mer sammanfattande teman. I kapitel 4 har jag även låtit informanternas egen kategorisering av sina arbetsuppgifter ligga till grund för hur jag presenterat materialet. Jag har alltså inte använt ett på förhand uppgjort analytiskt schema för att strukturera mitt material. I stället är valda kategoriseringar en del av den tolkning jag gjort.

²⁹ *Transkriberade* betyder på mer rättlinjig svenska att intervjuerna spelats in och därefter skrivits ut. Fördelen med att använda ordet transkription är att det tydliggör att åtminstone en översättning har gjorts från dess något uttalats till dess det återkommer som text i det här arbetet.

Angreppssättet har också inspirerats av Sten Jönsson som i arbetet inför *Goda utsikter - perspektiv på svenskt management* (1995) inskränkte sig till att bara ställa en fråga till de företagsledare som han intervjuade. Jönssons tanke var att stimulera dem till att berätta sina egna historier i stället för de historier ett förutbestämt forskningsperspektiv skulle styra dem mot. På detta sätt ville Jönsson frigöra berättelserna från det förväntade och det som han trodde sig vara intresserad av.

Denna materialbehandlande analys har därefter legat till grund för en jämförande analys mellan texter och berättelser, men också en kritiskt granskande analys där jag prövat mina redovisade meningskonstruktioner mot några organisations-teoretiska idéer.

Kunskapsområdets texter

Kapitel 2, *Texter om organiserat underrättelsearbete*, är en presentation av hur fenomenet organiserat underrättelsearbete beskrivs i kunskapsområdets litteratur och andra texter. Urvalet av texter har växt fram som en del i den explorativa ansatsen, men också som en funktion av kunskapsområdets lösa organisation. Även här har jag använt mig av vertikal definition (jfr Nörreklint et al., kommande, ovan) i kombination med sökningar i den svenska biblioteksdatan Libris. Därutöver har jag sökt mig till källor som återges i redan identifierade texters referenslistor.

I de kunskapande sammanhangen återfinns en dominerande intresseorganisation i form av SCIP, vilken också söker en roll som kunskapsförmedlare och legitimeringsinstitution. I brist på andra stora och synliga aktörer framstår SCIP som den i princip enda större normbildande organisationen inom kunskapsområdet (jfr Powell & DiMaggio, 1991).

SCIP administrerar två olika tidskrifter: *Journal of Competitive Intelligence and Management* (JCIM), som har mer vetenskapliga ambitioner i form av ett review-förfarande, samt *Competitive Intelligence Magazine* (CIM), som har ett mer populärt anslag. Samtliga JCIM-artiklar från 2003 och framåt finns tillgängliga i en databas för SCIP:s medlemmar, vilken jag använt för att skaffa mig en överblick av vad som publiceras men också för att få tillgång till enskilda artiklar (se SCIP webbplats, 2009).³⁰

³⁰ När jag refererar till kunskapsområdet kan det vara värt att notera att jag främst syftar på den anglosaxiska kultursfären inklusive Västeuropa. SCIP är förvisso etablerat i Europa sedan 1990-talet men har länge haft problem med att skapa en stabil europeisk bas. Flera dotterföreningar och associerade föreningar har funnits (bl.a. i Sverige) men dessa har efter några verksamhetsår lagts ner. I skrivande stund (sommaren 2009) finns det tre europeiska lokalavdelningar (en i Storbritannien, en i Tjeckien, och en i Tyskland) samt två dotteravdelningar (i Italien respektive Benelux). Trots denna något

Ser vi till den svenskspråkiga litteraturen är den väl täckt med de titlar som ingår i den kanon som formats med återblickande referenser i kunskapsområdets egen litteratur. Min bedömning är att det urval som ligger till grund för den här avhandlingen är representativt för de svenska texter om organiserat underrättelsearbete som riktar sig mot organisation och ledning, dock utan några anspråk på att vara heltäckande.

Utgivningen av engelskspråkig litteratur är jämfört med den svenskspråkiga betydligt större, men där min användning begränsats av vilka titlar som varit åtkomliga genom bibliotekssystemet. Denna begränsning har delvis vägts upp av artiklar från JCIM. Inom den engelskspråkiga litteraturen har jag särskilt sökt upp verk av finländska författare för att ytterligare bredda arbetet men också för att knyta an till den finländska forskningen inom kunskapsområdet.

Perspektivgivande litteratur

Som jag nämnt tidigare har jag låtit min framväxande förståelse av fenomenet organiserat underrättelsearbete styra litteraturvalet. Min ansats att mer fritt söka tolka fenomenet har således kommit före eventuella organisationsteoretiska

begränsade europeiska närvaro har SCIP många europeiska medlemmar. Under senkvåren 2009 har SCIP inlett ett samgående med Frost & Sullivan Institute (Garrison, 2009). Hur detta långsiktigt kommer att påverka verksamhetens inriktning är oklart.

Vi kan också notera att det saknas väletablerade alternativa organisationer i Europa, varför SCIP:s inflytande över den europeiska kunskapsproduktionen ändå kan antas vara stort (jfr Furusten, 2003). Det finns dock några intressanta initiativ vars inflytande över området ännu är svårt att få överblick över. Bland dessa återfinns *European Competitive Intelligence Symposium* (ECIS) som efter bildandet 2005 söker hålla återkommande konferenser och med detta stödja en tydligare europeisk och akademisk kunskapsbildning. Inför den första konferensen beskrevs initiativet med följande ord: "The aim of the event is to bring about dialogue between public and private operators who have developed original business intelligence initiatives and have them tell of their achievements and outlook. The symposium's could be said to aspire to coming up with a European business intelligence model that would make it possible to open new experimentation paths for the benefit decision-makers in both the private and public arenas" (Atelis webbplats, 2009). En annan intressant aktör är *Global Intelligence Alliance* (GIA) som är ett affärsdrivande nätverk av konsulter inom underrättelseområdet, med särskilt stark position i Europa.

skolor. För att tala med Ihde (2001) använder jag olika teorier och perspektiv för att stabilisera det undersökta fenomenet. Alltså den perspektivgivande litteraturen har bidragit till att skapa en djupare förståelse av organiserat underrättelsearbete genom att relatera det till ett flertal kompletterande referenspunkter.

Det här har gjort att den perspektivgivande litteraturen spänner över ett vitt fält (dominerat av organisationsteoretiska alster) som också går bortom det företagsekonomiska fältet där jag funnit det vara påkallat. För att på bästa sätt knyta an till de olika diskurser (som jag på detta sätt kommit att beröra) har jag sökt hålla mig till mer klassiska texter samt standardverk. Bland dessa kan nämnas ett flertal företrädare för den nyinstitutionella skolan, vilka i detaljer och perspektiv bidragit på åtskilliga ställen. Det hindrar inte att jag även sökt förhålla mig till ett flertal väletablerade organisationsforskare, men också flera av organisationsteorins klassiker. Det gör att internationella storheter som James March, Henry Mintzberg, Gareth Morgan, Jeffrey Pfeffer, Philip Selznick, Herbert Simon och James Thompson får samsas med mer svenska storheter som Nils Brunsson och Sven-Erik Sjöstrand, för att nämna några.

Materialet från Medialis

Min första intervjuomgång genomförde jag hos Medialis under några veckors tid mellan april och maj 2003. Materialet från den här studien har jag använt till den beskrivning av underrättelsearbete som återfinns i kapitel 3. Det transkriberade materialet omfattar nio semistrukturerade intervjuer, som varade i snitt runt en timme. Den kortaste intervjun varade i lite drygt 30 minuter och den längsta i dryga två timmar. Därutöver har jag haft ett löpande samtal med min kontaktperson (men även andra) över mejl och telefon för att stämma av upplägg, oklarheter och annat.

Urvalet av deltagande informanter gjordes tillsammans med min kontaktperson på företaget för att skapa en så stor spridning som möjligt i organisatoriska positioner. Exempel på informanter är chefer, analytiker, interna kunder, forskare samt personal från delvis konkurrerande intern verksamhet

(se vidare referensförteckningen för organisatoriska positioner). Min kontaktperson initierade intervjuerna, varefter jag tillsammans med respektive informant kom överens om tid och plats för intervjuerna. Intervjuerna genomfördes företrädesvis i olika typer av grupp- och konferensrum vid Medialis huvudkontor, dock med ett undantag där jag började intervjun i ett grupprum för att fortsätta den i matsalen då vårt samtal drog ut på tiden.

För att genomföra intervjuerna skrev jag också på ett sekretessavtal, vilket hindrar mig från att avslöja företags-hemligheter men som samtidigt tillkännagav mig rätten att fritt använda mina forskningsresultat. Rent praktiskt innebär avtalet att jag anonymiserat företag, produkter och personer samt att jag stämt av vissa textfragment med min kontaktperson på företaget. Jag upplever inte att detta avtal på något annat sätt än anonymiseringen har påverkat min presentation av situationen vid Medialis. Tvärtom såg jag tidigt fördelar med att anonymisera mitt material. För det första skulle jag inte riskera att oavsiktligt avslöja något om mina informanter eller deras organisationer. För det andra såg jag anonymiseringen som ett starkt argument för att få tillgång till de organisatoriska miljöer där fenomenet visar sig. Samtidigt var jag klar på att syftet med avhandlingen och mina forskningsfrågor på intet sätt krävde att jag explicit skulle behöva redovisa personer och företag.

Intervjuerna lades upp så att det kom att kretsa kring varje informants personliga relation till organiserat underrättelsearbete, vilket hos Medials gick under namnet *Commercial Intelligence*. Det gjorde att jag tillät varje intervju att utvecklas åt ett eget unikt håll, men också att jag genom uppföljande frågor uppmuntrade informanterna att utveckla sig då de av en händelse gled in på något som kunde uppfattas som en avvikelse från huvudspåret. Dock kretsade samtliga intervjuer kring informanternas upplevelser av organisatoriskt underrättelsearbete som fenomen, varvid informantens relation till det studerade fenomenet fungerade som en ständigt närvarande referenspunkt för intervjun. I vissa stunder övergick också några av intervjuerna till ett mer ömsesidigt samtal där jag förde in exempel från andra företag, teorier,oreflekterade tolkningar med mera för att fånga upp informantens reaktioner på det jag sa.

Av samtliga informanter bedömer jag enbart en person som mer reserverad inför intervjusituationen. Det var också den intervju som tog kortast tid (30 min.). Varför informanten var reserverad vet jag inte och jag vill heller inte spekulera i möjliga orsaker. I stället vill jag fästa uppmärksamheten på att flertalet informanter, som jag bedömer det, var mycket öppna med att ge sin syn inte bara på det egna organiserade underrättelsearbetet utan även på organisatoriska tillkortakommanden, internpolitiska strider och skillnader i uppfattningar om prioriteringar i verksamhet med mera. Sådant som annars kan vara svårt att få uppriktiga svar kring. Detta skulle jag vilja förklara med dels hur jag valt att lägga upp intervjuerna och dels med att flertalet informanter uppvisade stor integritet, vilket i sin tur kan härledas till deras starka organisatoriska positioner (de flesta informanter var disputerade forskare och/eller chefer).

Förutom intervjuerna har jag i viss mån använt annat material från Medialis i form av analysmodeller, organisationsbeskrivningar och annat offentligt material.

Materialet från Ostium, Carbo, Albus och Durus

Min andra studie initierade jag hösten 2005 och genomförde under 2006. Till skillnad mot intervjuomgången hos Medialis riktade jag de här intervjuerna mot personer direkt verksamma inom organisatoriskt underrättelsearbete. Idén till den här studien uppstod då en god vän till mig i ett större svenskt företag uttryckte ett behov av att finna nya former att lära sig av andra organisationers underrättelsearbete. Projektet gav vi namnet *Bänken*, vilket syftade på att arbetet delvis handlade om benchmarking. Genom ett gemensamt tidigare engagemang i nätverket GIN (Global Intelligence Network) lyckades vi även intressera två andra företag att delta.³¹

I den här studien kom jag att sammanlagt intervjua nio personer: fyra hos Ostium, tre hos Carbo, och två hos Albus.

³¹ GIN var sitt namn till trots ett formaliserat nätverk av företrädesvis svenska praktiker inom organiserat underrättelsearbete. Nätverket genomförde flera konferenser på olika teman fram till 2005, då antalet aktiva drastiskt minskade, varför nätverket avvecklades under ordnade former.

Därtill genomförde jag en intervju med en svensk före detta underrättelseofficerare (med erfarenhet från flera FN-uppdrag) i den svenska försvarsmakten (här kallat Durus). Den intervjuade underrättelseofficeraren var dock noga med att poängtera att han inte representerade försvarsmakten utan enbart svarade utifrån sina egna erfarenheter som officerare.

Ostium och Carbo är globala svenska koncerner inom elektronik respektive förpackning. Albus är ett multinationellt svenskt kemiföretag. Samtliga företag har åtminstone sedan 1990-talet haft ett organiserat underrättelsearbete, vilket gjorde dem särskilt lämpliga för studien på grund av lång erfarenhet inom området. Spännvidden över branscher, men också olika organisationsformer, skapade ytterligare bredd i det insamlade materialet.

Upplägget påminde starkt om de intervjuer som jag genomförde hos Medialis där jag genom semistrukturerade sökte fånga informanternas upplevelser av det egna arbetet och dess förutsättningar. Därutöver, för att tillfredsställa benchmarking-ambitionen, sökte jag också informanternas erfarenheter av vad som skapar goda respektive dåliga resultat av verksamheten. Även här intog jag en aktivt lyssnande hållning. Samtliga intervjuer spelades in och transkriberades.

Utöver de ovan nämnda genomförde jag ytterligare en intervju med en underrättelseofficer som tillika var lärare i underrättelsearbete vid försvarsmakten. I det senare fallet tog jag noter från intervjun. Båda de officerare som kom att intervjuas var egentligen inte påtänkta inom studien, men jag passade på att göra intervjuerna efter att vi träffats i olika sammanhang och tillfälle gavs. Min tanke med detta var att det vore spännande att fånga in kompletterande perspektiv på underrättelsearbete, bland annat för att skapa mer rörelse i materialet, utmana existerande bilder och forma idéer till utveckling. Detta visade sig också vara nyttigt då de här intervjuerna nyanserade min egen bild av militärt underrättelsearbete. Däremot har jag för att koncentrera avhandlingstexten valt att (med något enstaka undantag) inte använda materialet från de båda officerarna vid Durus.

De båda större intervjuomgångarna har gett ett rikt empiriskt material. Då Medialis, Ostium, Carbo, Albus och Durus inte bara hade en enhet för organiserat underrättelsearbete, utan flera, har intervjuunderlaget i sig kunnat bidra till att utveckla vissa resonemang om hur organiserat underrättelsearbete anpassas till olika kontexter. Därutöver hade Medialis, Ostium och Carbo organiserat om verksamheten vid några tillfällen, vilket givit informanterna erfarenheter av olika organisatoriska lösningar för underrättelsearbetet.

Sammantaget bedömer jag intervjuunderlaget svara väl mot arbetets syfte då det tillåter både utförliga beskrivningar av organiserat underrättelsearbete och en kritisk jämförelse med tidigare teorier om fenomenet.

Min relation till informanterna och underrättelsearbete

Furusten (2003:231-232) beskriver i sin studie av management-konsulter hur en utbredd misstänksamhet hos informanterna gjort det svårt genomföra den tänkta studien fullt ut. Något som också lett till begränsningar i det empiriska materialet. Furusten betraktar vidare misstänksamheten som en empiri i sig, vilken kan förklaras av managementkonsulternas behov av att värna sina affärshemligheter.

Någon liknande misstänksamhet har jag, med undantag för den reserverade personen på Medialis, inte funnits hos de personer jag kommit att intervjua. Tvärtom bedömer jag relationen till mina informanter som ytterst god, där kontakter med några av dem bestått över flera år och ett fortsatt samtal kunnat föras även efter de formella intervjuerna. Jag tolkar det som att många av informanterna närt ett behov av att förklara vad man gör och att nå ut med dessa förklaringar, men också velat bidra till att uppmärksamma den egna yrkesrollen. Att underrättelsepraktiker skulle vara särskilt hemlighetsfulla motsägs på detta sätt.

Med detta sagt vill jag ändå påminna om att jag haft en gynnad position för att närma mig både informanter och ämne. Min relation till underrättelseområdet inleddes 1990, först som analytiker, därefter som universitetslärare och från 2001 som forskare. Under denna tid har jag kunnat skaffa mig många nyttiga kontakter som också hjälpt mig få tillgång till de miljöer där fenomenet visar sig. Denna bakgrund har

åtminstone inte gjort det svårare för mig att bygga upp förtroliga relationer, vilket jag menar skapat en god grund för ett ärligt utbyte av tankar och idéer. Genom min position och valda angreppssätt uppfylls även Schöns (1995:323) krav på att den praktikintresserade forskaren skall engagera sig i det studerade och skapa ett kollegialt förhållande med sina kontakter för att nå fram till den levda praktiken.

En berättigad fråga i sammanhanget är om inte denna närhet också kan ha påverkat studien negativt. Jag skulle till exempel kunna uppvisa någon typ av hemmablindhet eller låta personliga sympatier styra min presentation och tolkning. Nu menar jag att denna risk varit ganska liten då mitt forskningsintresse främst riktats mot att synliggöra fenomenet och inte att i detalj skärskåda enskilda praktiker, informanter eller företag. Valet av metod och presentationsformer har endast i ringa utsträckning väglets av forskningsetiska överväganden. Orsaken till detta är helt enkelt att studien utvecklats på ett sådant sätt att jag faktiskt inte ställts inför några svårare forskningsetiska dilemman. Det som främst skulle kunna ha blivit ett problem vore om jag låtit både företag och intervjupersoner framträda med namn, men då detta inte skulle gjort det lättare för mig att nå mina forskningsmål har det valet inte varit svårt att göra.

Presentation av empiriskt material

Min ambition har varit att presentera ett rikt empiriskt material och för att lyckas med detta har jag i de följande kapitlen använt mig av flera kompletterande beskrivningsformer.³²

Den empiriska presentationen i kapitel 2 kretsar kring hur fenomenet visar sig i text. Det empiriska materialet är omfattande och utan tydliga gränser, vilket har tvingat fram en analytisk konstruerad redovisning som förvisso stöds

³² Det finns en mångfald sätt att presentera ett empiriskt material. Någon på förhand given mall som materialet skall pressas in i finns inte utan det gäller för varje forskare att finna en form som bidrar till att skapa trovärdighet åt det som framställs. Och för att trovärdighet skall skapas krävs det att framställningen framstår som en sammanhängande helhet. Det har naturligtvis även varit min ambition (jfr Lindberg & Olofsson, 2005; Nylén, 2005; Madison, 1988, 2001; Ricoeur, 1981, 1993).

genom citeringar och referenser men till övervägande del är mina egna ord. Men för att ändå ge en tydligare röst åt dem som varit verksamma i fenomenets tecknande har jag valt att inleda kapitlet med ett urval kronologiskt ordnade sammanfattningar av texter och författarskap, vilka tillsammans ger en inblick i hur tecknandet utvecklats sig över åren.

Kapitel 3, *Arbetet i en underrättelseenhet*, är format utifrån ett organisatoriskt perspektiv och är en kontextuell beskrivning av hur underrättelsearbetet hos Medialis framställs av studiens informanter. Då det organisatoriska perspektivet är vanligt i kunskapsområdets litteratur, gör detta val av perspektiv det enkelt att jämföra min beskrivning med andra liknande beskrivningar av organiserat underrättelsearbete.

Men med valet av ett organisatoriskt perspektiv distanseras beskrivningen från den levda verklighet som är underrättelsearbetarens vardag. Språket blir analyserande utan att böttna i en känsla av den verklighet som beskrivs. Bland annat för att uppväga detta har jag i kapitel 4 låtit informanternas egna ord utgöra massa, medan jag genom min egen text söker hålla samman de ibland något spretiga berättelserna. Utöver detta framträder gjorda intervjuer i kortare citat och referenser i den resterande avhandlingstexten, och fungerar där som exempel på det beskrivna. Även i dessa kortare citeringar ligger de språkliga uttrycken nära mina transkriptioner.³³

I samtliga citeringar har jag tillåtit mig olika typer av smärre justeringar. Dels har jag i vissa stycken anpassat talspråk till skrivspråk och anpassat syntaxen till det skrivna mediet, dels har jag på vissa ställen lagt in parenteser med förklaringar och syftningar som inte framgår av texten, och dels har jag tagit bort en del ord som yttrats mellan mer meningsbärande fragment i olika uttalanden (särskilt gäller detta alla tomrumsutfyllande ord som "hm", språkliga vändningar som att avsluta meningar med "va?", samt ofärdiga

³³ Den kontextuella beskrivningen av underrättelsearbetet vid Medialis gör att presentationen skulle kunna beskrivas som en *fallstudie*. Något som, enligt Merriam (1998: kap2), främst kännetecknas av en tydlig begränsning av studieobjektet (även om det finns en mångfald andra definitioner). Men då fallstudie i företagsekonomiska sammanhang ofta kommit att gälla hela företag, har jag för att undvika missförstånd valt att undvika just denna term.

utsagor då informanten talat och tänkt samtidigt för att efter en stund hittat en mer slutgiltig formulering). Citeringen från teknikspanaren, som inleder avhandlingen, har jag redigerat lite hårdare för att texten inte skulle upplevas för lång och ofokuserad. Orden är fortfarande hämtade från min transkriberade intervju, men jag har komprimerat texten och flyttat runt några meningar.

Till detta kommer de justeringar som gjorts för att anonymisera företag, avdelningar, produkter och personer. I den vidare framställningen har jag givit varje informant ett namn som används vid referenser till det empiriska materialet. Namnen på informanterna har samma inledningsbokstav som namnet i det företag där de verkar. Detta för att det snabbt och intuitivt skall framgå var informanten är verksam. Informanterna på Medialis har således alla fått namn som börjar på M, medan de på Carbo har fått namn som börjar på C, och så vidare.³⁴

Disposition

Valet av syfte och forskningsfrågor har starkt bidragit till hur jag disponerat avhandlingen. Dispositionen kan liknas vid en trappa som startar på ett övergripande samhälleligt plan för att därefter passera en organisationsteoretisk avsats för att till sist bottna i den praktik som etablerats runt organiserat underrättelsearbete. Avslutningen av arbetet är likaså en trappa, men då i motsatt riktning.

På vägen nedför den första trappan har jag redan i början av det här inledande kapitlet lämnat det samhälleliga planet och passerat den organisatoriska avsatsen. Vid denna punkt i arbetet befinner vi oss några trappsteg ovanför bottenplanet, och närmar oss raskt underrättelsepraktiken då jag adresserar den första forskningsfrågan: *hur kan vi förstå organiserat underrättelsearbete genom att studera de texter som relaterar till kunskapsområdet?*

³⁴ En fullständig förteckning över informanterna och deras organisatoriska positioner återfinns i källförteckningen.

I brist på ett väletablerat akademiskt fält har jag i kapitel 2 inte gjort någon traditionell fälttäckning. I stället har jag skapat en referensram för akademisk kunskapsutveckling genom att diskutera och problematisera det existerande kunskapsområdets texter. Ett annat sätt att uttrycka det är att jag behandlat existerande texter som en särskild empiri bestående av både förstahands- och andrahandskällor.

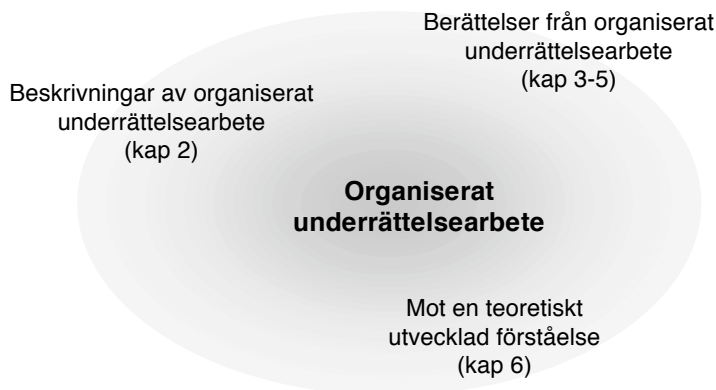
Den andra forskningsfrågan: *hur kan vi förstå organiserat underrättelsearbete genom det som berättas av dem som berörs av det?* behandlas i de två följande kapitlen. I kapitel 3 låter jag empirin beskriva ett särskilt organiserat underrättelsearbete format i en särskild organisatorisk miljö. I kapitel 4 låter jag i stället utsagor från en grupp underrättelsepraktiker från olika organisatoriska sammanhang ligga till grund för beskrivningar av det som är gemensamt för organiserat underrättelsearbete. I kapitel 5 rör jag mig sakta upp för avslutningens trappa, men stannar några trappsteg upp för att i en summerande analys behandla organiserat underrättelsearbete som praktik. Därefter fortsätter jag i kapitel 6 upp till den organisations-teoretiska avsatsen för att adressera den tredje forskningsfrågan: *hur kan vi förstå organiserat underrättelsearbete genom att relatera det till organisatorisk ledning och beslutsfattande?*

Arbetet avslutas med en sista uppåtgående trappa som leder tillbaka till det samhälleliga planet. Likt inledningen av kapitel 1 är diskussionen i kapitel 7 friare utformad och kretsar kring ett antal insikter, frågor och idéer som mitt arbete resulterat i. Mot slutet återkommer jag som hastigast till teknikspanarens berättelse för att till sist avrunda med några ord om organisatoriska myter och fängslade tankar.

Min förståelse av organiserat underrättelsearbete har på detta sätt växt fram genom att föra samman och jämföra tre olika referenspunkter med varandra, vilket visas i figuren på nästa sida. Som synes rör det sig inte om några boxar och pilar, inga kausala samband eller hierarkiska ordningar. På detta sätt visar figuren inte heller upp några på förhand taget förgivna gränser mellan de olika referenspunkterna.³⁵

³⁵ Förfarandet kan liknas vid det som kallas *triangulering*, det vill säga att söka belysa något från flera olika kompletterande perspektiv och därmed nå ett *mer rättvisande* resultat (även om jag hellre skulle benämna detta ett *rikare* resultat då ett rättvisande resultat förutsätter att det finns en sanning att avtäcka).

Figur 1.1 Tre referenspunkter för utvecklingen av min förståelse av organiserat underrättelsearbete



På detta sätt har det här arbetet kommit att bygga på a) redan gjorda (akademiska) bidrag inom kunskapsområdet, b) nya empiriska bidrag, samt c) andra väletablerade och levande forskningsområden som kan hjälpa oss att förstå fenomenet organiserat underrättelsearbete bättre, men då utan de låsningar som en mer begränsande forskningsdesign skulle ha medfört.

Jag vill också framhålla att arbetets mer slutgiltiga bidrag inte enbart formuleras i kapitel 7, utan även i övriga kapitel. Varje kapitel och trappavsats har sina egna poänger då jag rör mig mellan organiserat underrättelsearbete som praktik, organiserat underrättelsearbete som organisatoriskt fenomen samt organiserat underrättelsearbete som samhälleligt fenomen.

För att skapa tydlighet i presentationen har jag även valt att dela arbetet i tre avdelningar: *A Inledning* (kapitel 1), *B Beskrivningar och Berättelser* (kapitel 2, 3 och 4) respektive *C Analys och Diskussion* (kapitel 5, 6 och 7). Detta för att dra tydliga streck mellan inramande text, empiriredovisning, respektive analys och diskussion.

Avhandlingens bidrag

Avhandlingen innehåller flera bidrag, där jag särskilt vill nämna följande.

För det första synliggör arbetet ett dagsaktuellt och växande fenomen där synliggörandet skapar möjlighet för en mer öppen diskussion kring dess organisatoriska och samhälleliga betydelser. Genom att synliggörandet knyts till ett nykonstruerat begrepp, *organiserat underrättelsearbete*, skapas ett språkligt brott mellan praktikens vokabulär och den vetenskapande vokabulären. På detta sätt utgör det här arbetet en potentiellt viktig referenspunkt för formandet av nya meningskonstruktioner både för forskare och för praktiker. I linje med detta ger jag i det sista kapitlet flera förslag på hur begreppet och tankekonstruktionerna kan användas i vidare forskning.

Ett andra bidrag ligger i den empiri jag presenterar i kapitel 3 och 4, vilken kan sägas vara en förutsättning för resten av arbetet. Genom det fenomenologiska anslaget (att låta empirin presentera sig själv utan förklaringar) inbjuder texten till flera alternativa och kompletterande tolkningar. Därmed gör empirin i de här två kapitlen det möjligt för mig och andra att föra en mer kritisk och utmanande diskussion om fenomenets betydelser.³⁶

Ett tredje kompletterande bidrag är arbetets konstruktivt kritiska hållning till de bärande idéer som starkt påverkat hur fenomenet hittills kommit att beskrivas. På detta sätt kompletteras empirins öppenhet med en argumentation som visar på svagheter i existerande idéer men också skapar möjligheter till nytänkande. Genomgången i kapitel 2 och diskussionen i kapitel 5 innehåller på detta sätt flera viktiga perspektiv och idéer för den som vill närma sig organiserat underrättelsearbete. Enbart begreppsutredningen i kapitel 2 är i sig ett viktigt bidrag.

³⁶ Den som läser kapitlen 3 och 4 märker dock att de inte alls är utan förklaringar, men här vill jag påpeka att de förklaringar som ges är informanternas egna, inte mina. Den kontextuella beskrivningen av Medialis i kapitel 3 är till exempel helt uppbyggd av det som informanterna berättat.

Därtill presenterar jag flera alternativa idéer och modeller för hur fenomenet kan tolkas i helhet och i delar. Genom att relatera fenomenet till olika teoriområden inom organisation och ledning öppnas fenomenet mot redan etablerade och viktiga tolkningssammanhang, samtidigt som de introducerade referenspunkterna bidrar till att stabilisera fenomenet. Även det ökar våra gemensamma möjligheter att förstå fenomenets betydelser men också identifiera nya infallsvinklar för kommande forskning.

Slutligen vill jag framhålla den diskussion som landar i en presentation av *det ideala informativa flödet* respektive *det ideala organisatoriska tänkandet*. Dessa två begrepp står för två skilda organisatoriska ideal och tankemodeller som båda kan sägas vara värda att sträva efter men omöjliga att nå. Genom att tydliggöra detta kan de två kompletterande tankemodellerna bidra till en kritisk diskussion om organisatorisk ledning och beslutsfattande, samtidigt som de bidrar till att förklara existensen av organiserat underrättelsearbete och gör det möjligt för oss att bättre förstå fenomenets organisatoriska betydelser, men också diskutera hur vårt samhälle och vi själva påverkas då allt fler organisationer väljer att införa ett organiserat underrättelsearbete (oberoende av vilka beteckningar det sker under).

B

Beskrivningar och berättelser

2

Texter om organiserat underrättelsearbete

Med kapitel 2 börjar jag min behandling av den praktik och idévärld som etablerats runt organiserat underrättelsearbete. Det är en genomgripande behandling som fortsätter över kapitel 3, 4 och 5. I kapitel 6 knyter jag an till olika organisationsteoretiska idéer för att i kapitel 7 avsluta arbetet med en mer övergripande diskussion om fenomenet organiserat underrättelsearbets organisatoriska och samhälleliga betydelser.

Som jag tog upp i inledningen synes det existerande kunskapsbygget om organiserat underrättelsearbetet vara präglad av ett antal bärande idéer. Forskningen på området konstaterade jag samtidigt vara nära kopplat till den praktikerdrivna kunskapsutvecklingen, där flertalet författare intresserade sig för olika typer av effektivitetsfrågor. Det ledde fram till den första forskningsfrågan: *hur kan vi förstå organiserat underrättelsearbete genom att studera texter som relaterar till kunskapsområdet?*

Denna fråga besvaras successivt genom det här kapitlet, som börjar med en kontextuell beskrivning av organiserat underrättelsearbete och dess framväxt. I avsnittet *Ett sammanhang växer fram* presenteras ett urval personer som är och har varit aktiva i kunskapsproduktionens gestaltning. På detta sätt påbörjar jag en teckning av organiserat underrättelsearbete, både i de delar som ges utrymme, men även den helhet som växer fram genom delarna.

Som en fortsättning på den kontextuella beskrivningen följer avsnittet *Begreppsvärld*, vilket omfattar en översiktlig genomgång av mer centrala svenska och engelska begrepp som används för att beskriva fenomenet organiserat underrättelsearbete. Där jag i det förra avsnittet fokuserade på personerna som formulerar texter om organiserat underrättelsearbete, fokuserar jag detta avsnitt på orden som används då fenomenet organiserat underrättelsearbete behandlas.

I det tredje avsnittet övergår texten till en mer analyserande diskussion om det organiserade underrättelsearbetet då underrättelsecykeln behandlas, en allomstädes närvarande förklaringsmodell för organiserat underrättelsearbete. Därpå följer min redogörelse för kunskapsområdets bärande idéer, den normalitet som kännetecknar merparten texter om organiserat underrättelsearbete. Det är i detta avslutande avsnitt jag formulerar mitt tydligaste svar på den inledande forskningsfrågan. Tillsammans formar de fyra avsnitten under kapitel 2 min tolkning av det sedvanliga sättet att beskriva fenomenet organiserat underrättelsearbete. Denna bild låter jag sedan fungera som en första referenspunkt för efterföljande kapitelns prövande och vidgande diskussion.

Ett sammanhang växer fram

Det finns många som formulerat sig i skrift om organiserat underrättelsearbete. Att ge fritt tillträde för alla dessa röster låter sig inte göras utan att riskera fastna i enskildheter och en mångfaldens kakofoni. I stället har jag gjort ett urval av olika personer, yrken, tanketraditioner och/eller sammanhang som har varit eller fortsatt är aktiva i konstruktionen av kunskapsområdet. Urvalet syftar till att ge en överblick inför den efterföljande diskussionen och kritiken av hur ämnet hittills kommit att behandlats.

Organiserat underrättelsearbete iakttas

Harald L. Wilensky var en av de första att låta organiserat underrättelsearbete vara temat för en bok: *Organizational Intelligence - Knowledge and Policy in Government and Industry* (1967). Boken kretsar kring strategiutveckling och beslut där Wilensky använder sig av en långt gående militär analogi i sin presentation. Ett centralt budskap är att civila organisationer har mycket att lära av hur det militära underrättelsearbetet är organiserat.³⁷

³⁷ Noterbart är att Wilenskys inte är underrättelsepraktiker utan teoretiker, med tiden professor i statskunskap vid Berkeley (Berkeley University webbplats, 2009). Hans författarskap berör många olika ämnesområden men

Ytterligare en viktig inspirationskälla för många inom området är Francis Aguilar's *Scanning the business environment* som även den kom 1967. Boken fokuserar på hur toppchefer söker efter relevant omvärldsinformation, där Aguilar lyfter fram att toppchefer har ett stort behov av personliga nätverk inom och utom den egna organisationen, och något brydd konstaterar han att formellt rapporterad information faktiskt inte används i den mån man skulle kunna tro.

Aguilar kommer på några ställen också in på hur ett internt underrättelsearbete kan organiseras, bland annat då han beskriver användandet av "staff coordinators of strategic (and other) information" (s. 192). Därtill noterat han likt Wilensky att många företag har mycket att lära sig av hur det statliga och militära underrättelsearbetet är organiserat (se särskilt kap. 8). Med Wilensky och Aguilar kopplas organiserat underrättelsearbete respektive scanning tydligt ihop med beslutsfattande och strategisk ledning.

Samtida med Wilensky och Aguilar är Stevan Dedijer, som 1966 grundar *Forskningspolitiska Institutet* vid Lunds universitet. Dedijer kännetecknas av att han, likt Wilensky, inte läser begreppet *intelligence* mot kommersiella eller affärsmässiga kontexter, vilket är vanligt idag. I stället söker han en mer övergripande förståelse för organiserat underrättelsearbete, och går där också längre än Wilensky (jfr Dedijer, 2003). Redan på 1960-talet började Dedijer (1996) etablera *Intelligence Science* i Lund med huvudkategorin *Integrated Intelligence* och underkategorierna *Biological Intelligence*, *Personality Intelligence*, *Machine Intelligence* och *Social Intelligence*.³⁸

han återkommer inte till det organiserade underrättelsearbetet. Beteckningen *Organizational Intelligence* används inte på fältet, men har delvis inspirerat bildandet av den här avhandlingens centrala begrepp *organiserat underrättelsearbete*, där båda begreppen förmår hantera fenomenet oberoende av organisatoriskt sammanhang.

³⁸ *Social Intelligence* kunde även studeras i ett antal universitetskurser under 1970-talet, som gick under smeknamnet "Spy University", enligt Deacon (1987:72). Uppgifterna varierar om när kurserna introducerades: 1972 (Deacon, 1987), 1974 (Alesmark, 1998), 1975 (Agrell, 1997:9), 1976 (Svensson Kling, 1999:2).

Med Dedijer läggs grunden för en svensk skola inom organiserat underrättelsearbete som tämligen fritt söker skapa ökad förståelse för fenomenet (Hedin, 2004). Även om Dedijer har varit öppen för att intelligence som fenomen kan sprida sig ner till individnivå, har hans fokus legat på makronivå och då med ett särskilt intresse för mellanstatligt underrättelsearbete (jfr Dedijer, 2003).³⁹

En röst från den nationella underrättelsevärlden

1987 utkommer Herbert E. Meyer med boken *Real World Intelligence*. Meyer som tidigare varit vise ordförande i USA:s *National Intelligence Council* har sadlat om till konsult med en egenpåtagen uppgift att lära näringslivet organisera sitt underrättelsearbete bättre. När han skall sälja sina idéer beskriver han det som följer.

Vad som hänt är följande: Bland underrättelsearbetare står det nu klart att det inte räcker med att känna till konkurrenternas hemligheter för att ditt företag skall nå sina mål i en föränderlig, multinationell och informationsstyrd värld. Du behöver veta så mycket som möjligt om vad som sker och vad som troligtvis händer framöver i hela den miljö där du och dina konkurrenter är verksamma. Vetenskap, teknologi, ekonomi och politik – det är krafterna som driver på utvecklingen. Det är krafterna som tillsammans skapar den värld där du och dina konkurrenter kämpar om ledarskapet. Att se dessa krafter tydligt är långt ifrån lätt, på sätt och vis är det mycket mörkt där ute. (s. 5)⁴⁰

³⁹ Det finns ingen enhetlig stavning av Stevan Dedijer. Vid sidan av Stevan återfinns Stefan, och vid sidan av Dedijer återfinns Dedijer, Didijer och Didier. Dedijer var verksam i Lund till en bit in på 2000-talet, åtminstone andligen till sin död 2004, och har där kommit att påverka bland andra Hans Hedin (1992, 2004) och Katarina Svensson Kling (1999) som båda har mött honom i samband med sina forskningsstudier. Sven Hamrefors, som varit verksam vid Handelshögskolan i Stockholm, skriver inte explicit om någon påverkan från Dedijer, men denna påverkan går ändå att läsa in i Hamrefors mer vida behandling av ämnesområdet.

⁴⁰ Meyer (1987:5) original: "What's happened is this: Within the community of intelligence professionals a realization has taken hold that to achieve your objectives in a fast-paced, multinational, information-driven world like ours you need to know more than just your adversaries' secrets. You need to know

Meyer betonar behovet av att förstå pågående omvärldsförändringar, och att dessa inte bara påverkar det egna företaget. De påverkar alla aktörer samtidigt. Att använda organiserat underrättelsearbete blir då nödvändigt, inte bara för att läsa av förändringar, men även för att förstå hur allt hänger samman. En annan central poäng som Meyer gör är att underrättelser skall användas för att tillfredsställa tydliga behov och anpassas därefter.

Genombrottet för underrättelselitteraturen kommer i mitten av 1980-talet, och sammanfaller därmed till stora delar med genombrottet för genren managementlitteratur (jfr Furusten, 1999). Meyers är alltså inte ensam, men han är en god representant för vilka det är som initialt dominerar utgivningen: företrädesvis praktiker med erfarenhet från statlig eller militär underrättelsetjänst (jfr Gilad, 1988; Sandström, 1988). När kunskapsområdet börjar formas sker det således med ett starkt inflytande från ett annat idésammanhang.

VD uttalar sig

Att tjäna beslutsfattare och ledning är en central tes för många verksamma inom kunskapsområdet, där avgörande strategiska beslut av storföretagens ledare ofta får fungera som en referenspunkt för verksamheten.

Försäkringsbolaget Skandia är ett svenskt företag som runt 1980 under namnet *Market Intelligence* etablerade en funktion för organiserat underrättelsearbete. Skandia har också aktivt deltagit i strukturomvandlingen av försäkringsbranschen inte bara i Sverige utan internationellt. Innan bolaget köptes upp i början av 2000-talet var Björn Wolrath VD (1981-1997). Han var mycket aktivt i företagets omvandling och betonade betydelsen av att vara korrekt informerad.

as much as possible about what's going on – and what's likely to go on – throughout the total environment in which you *and* your adversaries are operating. Science, technology, economics, politics – these are the forces that drive events. These are the forces that together, shape the world in which you and your adversaries compete for advantage. Seeing these forces clearly is not easy; in a sense, it is very dark out there.”

I *Omvärldsbevakning och konkurrenskraft* (1996) kommenterar Wolrath sin relation till underrättelsearbetet.

Nästan varje dag tar jag del av vad vi samlar in. Det är oerhört viktigt att få del av den omvärldsuppfattningen som vi tar fram inom "market intelligence"-funktionen. Det har vi sysslat med i ungefär 15-20 år. Det vore ju meningslöst om den informationen bara ligger oanvänd. Den skall sändas in, analyseras och distribueras varje dag, annars har man ju ingen glädje av den. (s. 29-30)

Wolrath säger sig emellertid inte dagligen få direkt information från Skandias market intelligence. I stället anger han att det finns andra mottagare av den dagliga informationen. Dock säger han sig få "kontinuerligt de uppgifter jag behöver veta så fort något händer inom de områden som är viktiga för oss. Det är ganska ofta" (s. 30). Wolraths uttalande skall inte övertolkas med det går att läsa in att det finns andra, vid sidan av VD, som använder sig av det som det organiserade underrättelsearbetet producerar, samt att det finns andra sammanhang utöver strategiska beslut där underrättelser används.⁴¹

Med rätt att missionera

Benjamin Gilad är en av de mer namnkunniga författarna på området och som rör sig mellan den akademiska världen som forskare och utbildare samt den praktiska världen som konsult. Likt Dedijer och Meyer (och även Sandström som jag skall återkomma till) har han en bakgrund i den statliga/militära underrättelsetjänsten. I Gilads fall är det israeliska *Mosad*.

⁴¹ Försäkringsbolaget Skandia är intressant även på andra sätt när det gäller bruket av underrättelser och olika initiativ för att förbereda företaget för framtiden. Efter initiativ av Leif Edvinsson etablerades Skandia Future Center i Vaxholm, vilket också kom att få en del efterföljare som ABB Future Center i Västerås. Leif Edvinsson var också som chef för *Human Resources and Intellectual Capital* en av dem som tog initiativ till Skandias *Navigator*, vilket är ett ekonomiskt verktyg för att synliggöra och värdesätta ett företags kunskapstillgångar. Numera (2009) är Skandia i utländsk ägo och Edvinsson professor i intellektuellt kapital och knuten till forskningspolitiska institutet i Lund (vilket kan noteras initierades av Dedijer).

Till skillnad från Dedijer och Meyer möter vi i Gilad en annan typ av person som inte sticker under stol med vad han tycker och hur ett korrekt underrättelsearbete skall organiseras. I boken *Business Blindspots* (1996) förklarar han i förordet sin mission, vilken handlar om att lära personer och företag hur underrättelsearbete skall gå till. En viktig insikt, enligt Gilad, är att förstå hur organiserat underrättelsearbete och strategiutveckling hänger samman.

Jag är en utbildare – jag utbildar studenter och företag i konsten att överleva i en tuff miljö. Det är en konst: konsten att läsa svaga marknadssignaler tillräckligt tidigt för att kunna skapa en skillnad. Det är häpnadsväckande när man inser att många företag inte har en effektiv process för att identifiera tidiga förändringssignaler eller för att förhindra tillbakagång. [...] Som utbildare tror jag verkligen på att alla slags ledare, liksom vanliga arbetare och folk i gemen, behöver lära sig att fatta beslut, inte vilka beslut som skall fattas. Detta är utbildningens roll: Ge människorna de verktyg de behöver för att fatta bästa möjliga beslut och de kommer att fatta dem. Jag lär företag att slåss. (s. xxiii)⁴²

Gilad har publicerat flera böcker inom ämnet. Den första publicerades 1988, och han har därefter kommit att betecknas som "guru" inom området. Tillsammans med konsultkollegorna Leonard Fuld och Jan Herring startade Gilad *Academy of Competitive Intelligence*, och har gjort sig känd för att vara frispråkig.⁴³

⁴² Gilad (1996: xxiii) original: "I am an educator – I educate students, and companies, in the art of surviving in a competitive environment. It is an art: the art of reading weak market signals early enough to make a difference. It is amazing how many companies do not have an effective process to recognize change signals early and fight decline. [...] As an educator I firmly believe that executives, like managers, like workers, like people, need to learn how to make decisions, not what decisions to make. This is the role of education: Give people the tools to make the best decisions, and they will make them. I teach companies to fight."

⁴³ Till exempel i en artikel från 2007 gör Gilad totalt ner europeiskt underrättelsearbete och skriver att Europa behöver mer hjälp från USA. Beskrivningen är tämligen ensidig där Gilad förenklat menar att européer behöver bli mer amerikanska för att på rätt sätt kunna ta till sig organiserat underrättelsearbete. Samtidigt berör han inte möjligheten att organiserat underrättelsearbete skulle behöva situationsanpassas bättre för att fungera i den variation av sammanhang som uppvisas av europeiska organisationer.

Erfarenheter från ett yrkesliv samlas

Då Göran Pagels-Fick skriver ner sina erfarenheter 1999 gör han det efter en lång karriär inom området bland annat med en position som underrättelseansvarig inom Ericsson Telecom. Dessa erfarenheter samlar han i boken *Business Intelligence – om organisation, metoder och tillämpning*. Pagels-Fick har förutom erfarenhet från den affärsmässiga delen av organiserat underrättelsearbete även viss militär bakgrund efter en tid på FOA (Försvarets Forskningsanstalt). Det Pagels-Fick bidrar med är en mer fri syn på organiserat underrättelsearbete, vilket bland annat framkommer i följande (något svårformulerade) passus.

Som underlag för de beslut som måste fattas i ett företag eller en annan organisation har man en marknads- och omvärldsbild. Man analyserar denna för att bestämma inriktning av, hot och möjligheter genom och risker i de beslut man måste fatta för att styra rätt i framtiden. Organisationens aktiviteter för att utveckla denna marknads- och omvärldsbild kan vara olika väl strukturerade. Man kan också vara mer eller mindre medveten om denna process. Funktionen kan utföras intuitivt direkt av de personer som fattar besluten. Den kan också överlätas på specialiserade personer och resurser. (s. 11)

I Pagels-Ficks värld finns det inga tydliga gränser mellan strategiskt och taktiskt underrättelsearbete. I stället finns det olika affärsmässiga processer som alla kan dra nytta av att vända sig mot omvärlden och utnyttja underrättelsearbetet på olika sätt. Men, betonar han, en satsning på organiserat underrättelsearbete innebär också en vilja att professionellt systematisera arbetet och organisationens beslutsprocesser så att bästa nytta nås. För att det skall vara möjligt krävs att man utvecklar och vårdar "en nära relation mellan beslutsfattare och organisationens business intelligencefunktion" (s. 12).

Bakom den hårda retoriken framtonar emellertid en mer pragmatisk person, som mer ser till resultatet av underrättelsearbetet än dess verktyg. Vem som gör vad är av mindre intresse än att det görs över huvud taget. De flesta företag har mycket kvar att lära, framhåller Gilad, och pekar också på att det finns god hjälp att få av honom och hans likar.

Från detta sista korta citat kan vi notera att Pagels-Fick lagt märke till relationernas betydelse i organiserat underrättelsearbete. Förvisso något som kan läsas in även hos andra författare och tidigare publicerade verk, men som inte haft någon framträdande position tidigare. I denna markering finns en förändring i synen på underrättelser från något som skall distribueras, spridas som information, till något som skall kommuniceras. I detta kan vi också läsa in hur området splittras upp i två: informationshanteringssystem och organiserat underrättelsearbete.

Nya spontana idéer

Då Sven Hamrefors (1999) beskriver spontan omvärldsbevakning kommer han även att ta upp organiserad omvärldsbevakning, eller med min terminologi organiserat underrättelsearbetet. I en passus, efter en egen upplevd historia om hur omvärldsinformation skapar nya insikter genom samtal mellan personer med olika roller och kompetenser, noterar Hamrefors följande:⁴⁴

Min slutsats från det här experimentet är att den organiserade omvärldsbevakningen, likt den spaning människor gör i organisatoriska vardagssituationer – den spontana omvärldsbevakningen, spelar en viktig roll i hur organisationen skapar och underhåller sina perspektiv på omvärlden. Det är viktigt att varje beslutsfattare gör ett eget bra jobb i bevakningen av den egna affärsmiljön. En viss del av omvärldsbevakningen kan endast göras av dem som skall använda informationen, medan andra delar av bevakningen måste göras av människor som inte är delaktiga i besluten. Genom att utveckla den egna bevakande förmågan kan beslutsfattare på ett bättre sätt ta emot, utvärdera och använda sig av till synes motsägelsefulla

⁴⁴ Hamrefors skriver på engelska och lanserar sin huvudkategori *Spontaneous Environmental Scanning* (spontan omvärldsbevakning) vilken indirekt skapar sin motsats i form av *Organized Environmental Scanning* (organiserad omvärldsbevakning). Begreppet *spontan omvärldsbevakning* har delvis kommit att sprida sig och återfinns exempelvis i Nationalencyklopedins ordbok som tydliggör att "ofta skiljer man mellan *spontan omvärldsanalys*, den som fortlöpande görs av organisationens anställda, och *systematisk omvärldsanalys*, som görs samordnat och med ett givet mål" (2009b, ursprunglig kursivering).

omvärldsbeskrivningar. Organisationens totala omvärldspanande förmåga blir med detta synsätt ett resultat av hur pass väl den lokalt distribuerade och personligt anpassade spaningen samspelar med mer centralt framväxta idéer om företagets affärsmiljö. (s. 15)⁴⁵

Denna del förklarar också varför Hamrefors väljer att studera det underrättelsearbete som sker spontant och oorganiserat. Det är denna del som det saknas forskning kring, hävdar Hamrefors. Han ser i detta även ett behov av att förklara den kommunikativa bristen mellan organiserat underrättelsearbete och de beslutsfattare som detta arbete skall tjäna.

I Hamrefors beskrivning blir underrättelsearbete, i form av ett individuellt spaningsbeteende, en livsnödvändig individuell meningsskapande process för att besvara frågor om den individuella omvärlden. Något han återkommer till i två efterföljande böcker, men då med lite olika infallsvinklar: *Den uppmärksamma organisationen* (2002) respektive *Kommunikativt ledarskap* (2009).

Centrala tankar hos Hamrefors är att väl fungerande underrättelsearbete på aktörsnivå kräver samordnande logik, kunskapsöverföring och transparens i organisationen. Med inspiration från Giddens *strukturationsprocesser* och Weicks *meningsskapande (sense making)* kretsar Hamrefors diskussion kring hur individens fokus och intensitet i bevakningen påverkas av den *preceptuella* kraften i den organisation som omger individen. Cyert & Marchs ([1963] 1992) idéer om individens sökande av *bekräftande information*, utvecklar Hamrefors genom att visa på olika sociala, psykologiska och kognitiva

⁴⁵ Hamrefors (1999:15) original: "My conclusion from this experience is that organized environmental scanning, as well the scanning people do in everyday situations in organisations – the *spontaneous environmental scanning*, plays an important role in the formation of perspectives on the reality. It is important that the decision-makers do a good job themselves in monitoring their own business environment. Some of the environmental scanning can only be conducted by the ones who are going to use the information while some of the scanning must be done by people who are not involved in the decisions. By developing their own scanning ability decision-makers can develop their perspectives to be efficient receivers of diverging perspectives. Thus, total BI in an organisation is probably constructed of efficient scanning and analysis of the business environment in various segments, ranging from the most individual-related to the most macro-related environment."

processer. Med dessa utgångspunkter står det klart att människan är subjektiv och inte förmår att objektivt och förutsättningslöst ta till sig beskrivningar av omvärlden som avviker från den egna uppfattningen. Tvärtom söker vi upp och lägger större vikt vid företeelse i omvärlden som bekräftar det vi redan tycker oss veta.⁴⁶

På detta sätt för Hamrefors indirekt in nya teoretiska områden i beskrivningen av fenomenet organiserat underrättelsearbete. Det som förut mer ensidigt beskrivits som en stabsfunktion för beslutsstöd blir med Hamrefors en mer mänsklig fråga om individen i organisationen, varmed begrepp som *kommunikation* och *lärande* likväl som *tolkning* och *meningsskapande* uppmärksammas.

Ingen nordisk skola

Likt svenska företag (jfr Svensson Kling, 1999) börjar finländska företag organisera sitt underrättelsearbete i början av 1900-talet (1920-tal, enligt Pirttimäki, 2007) då flera kreditinrättningar inrättar olika typer av biblioteksfunktioner. Efter andra världskriget ökar intresset för området bland finländska företag, och får ordentlig fart under 1990-talet. Pådrivande faktorer är den ekonomiska depressionen som följer på Sovjetunionens kollaps och som tvingar flertalet finska företag att söka nya exportmarknader (Hirvensalo, 2004) men även den ökade internationella konkurrensen som följde på medlemskapet i EU 1995 (Pirttimäki & Hannula, 2003).

Efter år 2000 har i stort sett samtliga större finska företag etablerat funktioner för organiserat underrättelsearbete. År 2005 uppgav 95 procent av de 50 största finländska företagen (mätt på omsättning) att de hade system för organiserat underrättelsearbete (Pirttimäki, 2007). Liknande siffror anges även för utbredningen av organiserat underrättelsearbete bland svenska företag (Opticom, 2001).

⁴⁶ Hamrefors beskrivning ligger nära Pfeffer & Salanciks (1978) idéer. Enligt Pfeffer & Salanciks (s. 74, 78) är hanteringen av omvärlden problematisk så till vida att organisationen inte har möjlighet att uppfatta hela omvärlden så som den är. I stället skapas en uppfattning av omvärlden genom konfigurationen av informationssystem, den historiska bakgrunden, synen på den interna logiken samt av de aktuella aktiviteterna.

Utgår vi från Pirttimäkis (2007) historieber beskrivning och jämför den med uppgifter från Agrell (1997), Hedin (2004) och Svensson Kling (1999) kan vi konstatera att det är den finansiella sektorn som först tar till sig och börjar organisera ett civilt underrättelsearbete, samt att detta görs under de första årtiondena på 1900-talet.

Den finländska forskningen kring organiserat underrättelsearbete tar fart under 2000-talet med ett flertal publikationer från forskare, studenter och praktiker som Hannula & Pirttimäki (2005), Hirvensalo (2004), Pirttimäki (2006, 2007), Pirttimäki & Hannula (2003), Pirttimäki, Lönnqvist & Karjaluo (2006), och Rajaniemi (2007).

Enligt Hirvensalo (2004:24) har *The Institut of Business Information Management* som grundades 2002 vid Tammerfors tekniska universitet tagit en tätposition i finländsk forskning om affärsinriktade informationssystem. I det som publiceras ser vi emellertid hur flera artiklar inte bara berör utan även fokuserar på det organiserade underrättelsearbetet (jfr Lönnqvist & Markova, 2006).

Till skillnad mot sina svenska kollegor publicerar sig några av de finländska forskarna även inom ramen för SCIP:s tidskrift JCIM och når på så sätt också ut till en större målgrupp. Att döma av gjorda publiceringar råder det sedan en tid tillbaka en större forskningsaktivitet inom organiserat underrättelsearbete i Finland jämfört med Sverige.⁴⁷

Granskar vi forskningen närmare kan vi notera att den finländska skolan skiljer sig något från den svenska skolan. Den finländska forskningen fokuserar mer på det organiserade underrättelsearbetets effektivitet i att förse beslutsfattare med ett bra beslutsunderlag, medan den svenska skolan har ett bredare anslag (jfr Dedijer och Hamrefors), dock utan att släppa effektivitetsfrågorna. Det finns också en tendens till att den finländska forskningen, till skillnad mot den i Sverige, utvecklas närmare informationssystem och ingenjörsmässiga

⁴⁷ Den aktuella forskningen sker vid Tiedonhallinnan laitos, Tampereen Teknillinen Yliopisto. Vid institutionen har man under namnet *VisiPro* publicerat flera artiklar, konferensbidrag men även studentuppsatser inom organiserat underrättelsearbete, men då främst inriktat mot informationssystem.

sammanhang. Som ett exempel kan nämnas Ilkka Tuomi som i sin avhandling (1999) beskriver business intelligence som ett delområde inom knowledge management. Ser vi till forskningen i Sverige har den sedan Dedijers dagar legat närmare de företagsekonomiska och sociologiska fälten.

Antalet publikationer på båda sidor Östersjön är begränsat, men utgår vi från det material jag har tillgång till går det inte att säga att det skulle finnas någon särskild nordisk skola, oavsett hur forskningen ter sig i övriga nordiska länder vid sidan av Sverige och Finland.

Organiserat underrättelsearbete i offentlig verksamhet

Då intresset och anammandet av organiserat underrättelsearbete tog fart på 1980-talet, var det näringslivet som drog. Det var till denna konkurrensutsatta miljö olika personer med erfarenhet från militärt och statligt underrättelsearbete sökte sig och spred sina idéer. Det hindrade inte att även andra organisationer utanför näringslivet tog till sig liknande idéer för styrning av organisationen, utvecklingen av strategier och liknande organisatoriska verksamheter (jfr Røvik, 2000:15). Denna utveckling kom att accelerera då många tidigare skyddade offentliga organisationer konkurrensutsattes under 1990-talet, vilket skedde efter flertalet statliga initiativ och beslut. Samtidigt valde också många kommuner att bolagisera tidigare kommunala verksamheter samt öppna olika verksamhetsområden för konkurrens.

Innan *Sveriges kommuner och landsting* (SKL) formellt bildades 2007 hade *Svenska Kommunförbundet* arbetat med omvärldsfrågor under flera års tid. En grupp om fyrtio personer från tjugo kommuner, landsting och regioner tog under 2005 tillsammans fram broschyren *Offensiv omvärldsbevakning* (se även *Omvärldsbevakning i praktiken*, 2007), vilken riktade sig till svenska kommuner som ville börja ett mer organiserat underrättelsearbete. Tillsammans med titelns aktionsinriktning pockar skriftens inledning till handling, och ger en bild av hur den nya kommunala verkligheten definieras.

Att bevaka och analysera omvärlden, som kommunen är en del av, och försöka förstå framtiden kan kännas svårt men också inspirerande. Vi tolkar och ser vår omvärld på

många olika sätt, vardagsbevakar gör vi dagligen utan att kanske medvetet analysera det vi observerar.

Det finns många argument för att ta ett medvetet och samlat grepp kring området. Grundläggande är att vi genom en medveten omvärldsbevakning kan höja organisationens handlingsberedskap. Grundläggande är också att omvärldsbevakning och analys bidrar till dynamik och utveckling. (s. 3)

Det är också inom offentlig verksamhet vi i vår samtid kan iaktta en ökad användning av begreppet *omvärldsanalys* (jfr Bohman, 2009; Lundqvist, 2009). Statliga regleringsbrev och myndigheter (exempelvis gamla Nutek) ställer numera krav på att offentliga aktörer skall göra denna typ av analyser, men ger även stöd till skapandet av desamma. Rent konkret kan vi se det i Riksantikvarieämbetets (RAÄ) regleringsbrev för 2007 där det ställs ett uttryckt krav om årliga omvärldsanalyser (Riksantikvarieämbetet webbplats, 2009), vilket formuleras.

RAÄ skall senast den 1 oktober 2007 redovisa en omvärldsanalys som tar upp de förändringar och utvecklingstendenser i samhället som har betydelse för kunskapsuppbyggnad och forskning för kulturmiljön och kulturpolitikens utveckling. Tyngdpunkten skall visa på hur verksamheten kan utvecklas i samverkan med andra samhällsaktörer.

Den här typen av formuleringar sätter ramarna för de texter som därefter skapas inom myndighetssfären och som ges namnet omvärldsanalys. Hos RAÄ resulterar kravet på omvärldsanalys i en 90-sidig text med titeln *För framtidens kulturarvsarbete: Omvärldsanalys 2006*. Skriften är en beskrivning av troliga förändringar inom RAÄ:s handlingsmiljö fram till 2015 och är tänkt att ligga till grund för ett proaktivt agerande, framtagande av långsiktiga strategier samt fungera som utvärderingsunderlag för RAÄ:s huvudman (regeringen).

Nu skiljer sig denna typ av årlig och offentlig omvärldsanalys från ett mer kontinuerligt internt arbete med omvärldsanalys, vilket jag utvecklar tydligare under *Begreppsvärld* nedan, men vi får ändå en indikation på att omvärldsanalys kommit att betraktas som värdefullt i den beskrivna myndighetskontexten (jfr Bohman, 2009; Lundqvist, 2009). Lundqvist (2009) noterar också att de statliga myndigheterna i stor

utsträckning använder sig av externa konsulter, och i mindre utsträckning någon typ av akademisk kunskap, då man söker implementera egna omvärldsanalytiska strukturer.

Nya och gamla idéer lever kvar

Det svenska kunskapandet kring organiserat underrättelsearbete utvecklar sig under de 40 år som följer på Stevan Dedijers insatser på 1960-talet (jfr Dedijer, 2003; Hedin, 2004). Samtidigt som Benjamin Gilad publicerar sin genombrottsbok 1988 utkommer också en svensk bok med titeln *Business Intelligence: Företagets underrättelsetjänst*. Boken är skriven av Björn Sandström, och likt Gilad har även Sandström ett förflutet i det militära, dock i det svenska försvaret som underrättelseofficer. Sandström fortsätter efter publiceringen av sin bok att vara aktiv som konsult och författare.

2006 utkommer han med en ny bok i ämnet, denna gång tillsammans med Hans Hedin. I boken *Företagets omvärldsradar – Omvärldsanalys och fläckiga ugglor* får vi en mer samtida beskrivning av organiserat underrättelsearbete där författarna i förordet betonar både fantasi och intuition vid sidan av kunskap för att fånga upp omvärldsförändringar. På detta sätt ändras beskrivningarna av området, om än bara i några passusar, som något kontrollerbart och formellt på organisatoriskt nivå mot något mer subjektivt och aktörsbaserat.⁴⁸

⁴⁸ Hans Hedin var i början av 1990-talet doktorand vid Lunds universitet och forskade om intelligence tillsammans med Stefan Dedijer. Efter sin tid i Lund tog Hedin aktiv del i utvecklingen av företaget Docere, men har under de sista åren ägnat stor tid åt att bygga upp *Global Intelligence Alliance* (GIA) som binder samman BI-konsulter över hela världen. GIA har sedan 2004 en egen skriftserie i form av White Papers, där det egna nätverket används både för materialinsamling och för analys.

Likt Sandström är Hedin numera managementkonsult. Boktiteln fläckiga ugglor har en vidare referens än till det svenska ordspråket "ana ugglor i mossen", det vill säga ana att något lurar på gång. Just fläckiga ugglor visade sig i mitten av 1990-talet gynna svenska sågverk genom att de fridlystes. Genom fridlysningen kom vissa av USA:s skogsmarker att skyddas från avverkning, vilket ledde till en försämrad råvarutillgång för de amerikanska sågverken varmed de tappade i relativ konkurrenskraft (Hedin & Sandström [2006:40] med hänvisning till *Dagens Industri* utan datum).

Liknande tankar förs även fram på den akademiska sidan av Craig Fleisher (professor vid Odette School of Business, University of Windsor). Inför ett seminarium riktat till praktiker den 8 november 2007 i Minneapolis skriver han att omvärldsanalysen måste bli mer än bara en kartläggning av konkurrenterna och reformeras i grunden. En ny analytisk struktur behövs, menar Fleisher som ger denna struktur namnet *Analys 2.0* (ReconG2 webbplats, 2007).

Kärnkompetensen hos omvärldsanalytikern kommer att vara förmågan att surfa i ett landskap med ständigt skiftande vågor och kunna förutse deras betydelse för den egna organisationen från en mångfald vinklar. Nyckeln är att kombinera erfarenhet, insikter, instinkt och känsla med vetenskap.⁴⁹

Men i denna beskrivning av morgondagens krav på omvärldsanalytikern framträder ett dagsläge där praktikern fortsatt (allt för mycket) fokuserar på konkurrenter och enklare analytiska modeller i syfte att tjäna en mer centralt sittande exekutiv ledning.

Områdets gränser allt porösare

Av tidigare brottstycken kan man få intrycket av att kunskapsområdet, förutom av f.d. underrättelseofficerare, mest består av personer relaterade till den företagsekonomiska idévärlden. Även om detta i det stora är korrekt, gäller det inte alla. Ordföranden i *Svensk Förening för Informationsspecialister* (SFIS) Margareta Nelke (2006) poängterar att organiserat underrättelsearbete är av intresse för många fler. I sin text framhåller hon att omvärldsbevakning ofta är omedveten och spontan, och vi kan i detta läsa in en stark påverkan från Hamrefors, medan andra stycken i stället påminner om Meyers beskrivning ovan.

⁴⁹ Fleisher i ReconG2 (2007) original: "The core skill of the intelligence analyst in business will be to 'surf' a landscape of constantly shifting 'waves' and anticipate the impact from a variety of angles on their organization. The key is to balance experience, insight, instinct and 'feel' with science, innovation and tradecraft."

Nelke:

Omvärldsbevakning och omvärldsanalys är en överlevnadsfråga. Ytterst handlar det om att förbättra dina möjligheter att driva din verksamhet och göra bra affärer. En systematisk omvärldsbevakning ger dig framförhållning, ökar kvaliteten i besluten, gör dig och dina medarbetare till bättre informerade partners och gör ditt företag eller din organisation bättre rustad för förändring. (s. 5)

Med boken söker Nelke en ton för att introducera ämnesområdet för en mer allmän mottagargrupp i alla typer av organisationer utan begränsningar till något särskilt sammanhang, särskilda verktyg eller dylikt. Här skymtar vi också hur området rör sig bort från den mer företagsekonomiska kärnan mot andra yrkesgrupper.

Om ett sammanhang

Med Margareta Nelke stänger jag det inledande avsnittet om personerna som är aktiva i kunskapsområdets utveckling. Tillsammans bildar de en tablå av aktörer som är verksamma i kunskapsproduktionen, representativa som helhet, men avvikande i enskilda uttryck av idéer.

Nelke är vidare en av få refererade kvinnor under det här avsnittet vilket är symptomatiskt för kunskapsområdets litteratur. Män dominerar i stor utsträckning, särskilt vad gäller den av konsulter framtagna mer populära och praktiskt orienterade litteraturen. Dock är dominansen inte lika påtaglig bland mer samtida akademiska verk (vilket bland annat kan ses i *Ingen nordisk skola* ovan).

Från det att organiserat underrättelsearbete iakttogs på 1960-talet, över genombrottet på 1980-talet, till dags dato har beskrivningarna åtminstone i delar förändrats, där några av förändringarna kan läsas in i de utvalda brottstyckena ovan. Det mer renodlade och strategiska organisatoriska perspektivet, vilket tidigt etablerades genom Wilenskys och Dedijers arbeten men också genom inflytandet från statlig och militär underrättelseverksamhet, har med tiden kommit att kompletteras av andra. I presentationen ovan kan vi skönja att mer aktörsinriktade beskrivningar av organiserat underrättelsearbete

vinner inflytande men också att fenomenet relateras till andra organisatoriska processer vid sidan av strategiformulering och beslutsfattande.

De utvalda styckena visar vidare på att både praktiker och forskare från flera olika discipliner och forskningsfält bidrar till det organiserade underrättelsearbetets teckning. Vi kan dessutom lägga märke till att ett flertal olika begrepp används parallellt, men även att Wilenskys och Dedijers mer akademiska och neutrala vokabulär med tiden fått ge vika för mer affärsinriktade begrepp och uttryck.

Därmed lämnar vi personerna och går över till de ord och begrepp som står i centrum för kunskapsproduktionen.

Begreppsvärld

Man kan väl begrunda orsaken till alla de begrepp som synes dyka upp som svampar ur jorden då organiserat underrättelsearbete behandlas. Kunskapsområdets författare skapar gärna egna begrepp och sätter egna definitioner för centrala företeelser i det som beskrivs, vilket kan förklaras med att det inte finns några generella vedertagna begrepp som fungerar i den mångfald situationer som behandlas. Mångfalden situationer blir till mångfalden av definitioner, vilka ibland lyfts upp som en försvårande faktor för att över huvud taget förstå, verka och forska inom området. Till detta kommer begreppshanteringen inom de analytiska processerna, där händelser, skeenden, modeller med mera ges namn och nya innebörder i strävan att förstå, förklara och hantera de organisatoriska underrättelserna.⁵⁰

För att göra denna problematik tydlig, kan vi låta det mest centrala engelskspråkiga begreppet *intelligence* fungera som ett exempel. Det är ett begrepp som tydligt lider av att det används i en mångfald sammanhang, både innanför och utanför kunskapsområdet. I vardagssituationer ligger den psykologiska innebörden nära där *intelligence* beskriver en persons förståndsgåvor. Det gör att den som arbetar med underrättelser i sin kommunikation med personer utanför kunskaps-

⁵⁰ Begrepp används här liktydigt med koncept eller term, i betydelsen av kognitiva redskap för att hantera världen och lösa problem (jfr Schön, 1963).

området inte kan börja med ett blankt papper genom introduktionen av ett nytt begrepp. I stället måste tid och kraft läggas på att nyansera motpartens förförståelse av vad ett begrepp som *intelligence* innebär i olika kontexter.

Går vi tillbaka till det svenska språket finns det ett omvänt problem då vi idag inte har något allmänt vedertaget begrepp som förmår fånga hela området. I stället har man inom svensk privat sektor främst valt att använda sig av engelskans *business intelligence*, medan svensk offentlig sektor föredrar svenskans *omvärldsanalys* eller *omvärldsbevakning*.

Med detta som utgångspunkt kan det vara värt att granska de mer centrala begreppen närmare och därtill hörande definitioner, beskrivningar, denotationer och konnotationer. På detta sätt vill jag tydliggöra orden som söker fånga fenomenet organiserat underrättelsearbete.

Omvärlden

Innan jag kommer in på begrepp som *omvärldsanalys* eller *omvärldsbevakning* kan det vara värt att börja med ordledet *omvärld*, eller mer tydligt *organisatorisk* eller *operationell omvärld* (*organizational environment*). Det finns många förslag till vad den organisatoriska omvärlden består av och hur relationen mellan organisationen och omvärlden ser ut. Till viss del har jag redan behandlat detta under inledningen i kapitel 1, men då med ett organisationsteoretiskt perspektiv. Vad jag fokuserar på här är i stället hur omvärlden beskrivs inom det aktuella kunskapsområdet, och i detta sammanhang är omvärlden något som helst skall vara överblickbart, analyserbart och därmed hanterbart. Det har gjort att vissa organisations-teoretiska idéer om omvärlden har fått större genomslag än andra, särskilt sådana som formulerar tydliga modeller av omvärlden.

En första inspirationskälla kan spåras till Albert K. Rice som 1963 ur ett systemteoretiskt perspektiv delade in företagets omvärld i en politisk, en ekonomisk och en social sektor (Burrell & Morgan, 1979:156). Denna indelning har därefter kompletterats med en teknologisk sektor (vilken även kan ses som en del av den ekonomiska sektorn, enligt Scott, 1983:155ff). Tillsammans skapar detta grunden för en populär modell av omvärlden kallad PEST, vilken återkommer relativt

ofta i kunskapsområdets texter (för ett tydligt exempel se Solberg Søilen, 2005:105). PEST är en akronym för Politik, Ekonomi, Sociala faktorer och Teknologi. Senare års miljöintresse har gjort att denna modell fått en mer utvecklad kusin i form av STEEP, där det tillkomna E:t står för Ekologi (i översatt betydelse från Environment).

I dessa modeller kan vi även skönja att omvärldens delar definieras utifrån föreställningar om vad som är viktigt ur ett organisatoriskt perspektiv. Världsordningar, filosofiska grundmodeller för omvärldens uppbyggnad med mera underordnas andra mer praktiskt tillämpbara kategorier som utgår från dominerande föreställningar om vad organisationer är, och då främst som resurshanterande samhällsobjekt.⁵¹

I kunskapsområdets texter framgår implicit att organisationer har ett begränsat inflytande över omvärlden (i betydelsen allt i omvärlden) men fortsatt aktivt kan vara medskapande i sin handlingsmiljö (se t.ex. Hamrefors 1999, 2002). Det gör att de analysmodeller som presenteras handlar om att identifiera samhällstrender och samhällsrörelser för anpassning, likväl som att förstå handlingsmiljöns intressenter för påverkan.

Organisationer som medskapare av sin handlingsmiljö kopplas också samman med ett växande intresse för innovation och entreprenörskap (jfr Hamrefors, 2002) samt kunskapsområdets inriktning mot att söka styra organisationerna mot ett proaktivt i stället för ett reaktivt agerande. Här återfinns också en grundläggande tanke om att omvärlden (åtminstone delvis) är förutsägbar. Dock har författare som Frankelius (2001) lanserat modeller för att visa på det oväntades plats i omvärlden, men då ofta syftandes på något som sker i den omvärld som ligger mer fjärran från handlingsmiljön (se även Frankelius & Rosén, 1993).

⁵¹ I Sverige, och kanske främst i kommunala sammanhang, används gärna en modell framtagen av konsultföretaget Kairos Futures kallad EPISTEL-M. Denna modell delar in omvärlden i Ekonomi och marknad, Politik, Institutioner och organisationer, Sociala förändringar och livsstilar, Teknik och vetenskap, Ekologi, miljö och hälsa, Lagstiftning, och Media (Lindgren 1996, *Offensiv omvärldsbevakning*, 2005). Mats Lindgren, vid Kairos Futures, har även populariserat begreppet *invärld* som ett komplement till *omvärld*. Invärld, som syftar på världen inom en organisations ramar, är en svensk översättning av den engelska termen "invironment".

Omvärldsanalys, omvärldsbevakning och underrättelser

Där omvärlden framträder som något relativt entydigt inom kunskapsområdet visar det sig att flera av de begreppen som används för att förklara det som görs inom ramen för ett organiserat underrättelsearbete är betydligt svårare att fånga.

Bland de vanligare begreppen återfinns både omvärldsbevakning och omvärldsanalys (jfr Hedin, 2004; Solberg Søilen, 2005:22). Om vi börjar med omvärldsanalys har det en inneboende mångtydighet som gör det svåränvänt i mer precisa sammanhang. Förutom att beteckna en organisatorisk verksamhet eller funktion används det även för att beteckna en mer begränsad analytisk process samt själva resultatet av denna process i form av en produkt, en omvärldsanalys. Därutöver används omvärldsanalys i ett mer filosofiskt sammanhang frikopplat från den organisatoriska kontexten och då syftandes på individuella och interpersonella meningsskapande processer vars resultat skulle kunna benämnas som insikter eller mer precist omvärldsinsikter (jfr Kristensson Ugglå, 2002).⁵²

Begreppet *omvärldsbevakning* däremot syftar mer entydigt på en särskild organisatorisk verksamhet eller funktion och inte på en särskild process, men det som gör det här ordet något svårhanterligt är att omfattningen av verksamheten inte framstår som självklar. Antingen syftar det på en mer heltäckande organisatorisk verksamhet som vi kan betrakta som synonymt med organiserat underrättelsearbete (jfr Hamrefors, 1999) eller på en verksamhet som är mer begränsad till just den organisatoriska bevakningen av, eller om man vill spaningen på, omvärlden.

⁵² Enligt Nationalencyklopedins ordbok (2009b) är omvärldsanalys synonymt med engelska *environmental scanning* och omvärldsbevakning synonymt med *business intelligence*. Mer perifert kan nämnas att ordledet *analys* även det kan vara något missvisande då många författare ofta låter det stå för något mer än bara sönderdelning, skärskådning e.dyl. *Analys* används i alla möjliga sammanhang, och omfattar allt från enklare informationssammanställningar till mer uttömmande synteser (jfr Furustig & Sjöstedt, 2000:25-26; Gilad, 1996).

Tar vi fasta på begreppens mer avgränsade denotationer framstår organisatorisk omvärldsbevakning som den organisatoriska verksamhet som föregår en organisatorisk omvärldsanalys. Men det hindrar inte att en del författare låter omvärldsbevakningen utgöra en avgränsad del av omvärldsanalysen. Ett exempel på detta är Ericssons (2003:32-44) fyrdelade modell över omvärldsanalysens område. I denna modell inskränker sig omvärldsbevakningen till de första två stegen i organisationens omvärldsanalytiska arbete, där det senare omfattar a) spaning i omvärlden, b) övervakning av speciella tendenser, trender och mönster i omvärlden, c) förutsägelser om framtiden och skapandet av framtidsbilder, samt d) formulerandet av strategier.

Ericssons uppdelning, där det tydligt framgår att begreppen delvis överlappar varandra, stämmer väl överens med begreppens vardagsanvändning. Båda används som delar av en ordfamilj vars betydelse vi endast kan avgöra genom att gå till det meningssammanhang där de används, vilket vanligtvis är den kringliggande texten. Spaning handlar här om en mer utåtriktade insamlande verksamhet och analys om ett internt meningsgörande av det som samlas in.

Samtidigt står det klart att preciseringar inte alltid är möjliga att finna eller ens nödvändiga. I vardagsanvändningen kan mer generella och oprecisa betydelser räcka gott. Begreppen och dess värde framförs som självbekräftande och utan förtydliganden. Följande inlägg med rubriken *Mod, passion, action och sunt bondförnuft* under *Information, notiser & omvärldsbevakning i Uppsala län*, på Länsbibliotek Uppsala Blogg (2007) är ett exempel på det senare.

Framtidsspaning och omvärldsbevakning är självklart en viktig del av arbetet på bibliotek. Biblioteksverksamheten är inte ready-made, den måste ständigt omskapas i relation till samhällsutvecklingen för att förbli relevant i människors liv.

I just detta fall underförstås att omvärldsbevakning handlar om att stämma av en viss verksamhet med det som händer i en organisations handlingsmiljö, men utan att det är särskilt tydligt vad textförfattaren egentligen menar.

Begreppen *omvärldsbevakning* och *omvärldsanalys* bör med denna bakgrund ses som synonyma, förutsatt att inte mer exakta preciseringar görs i de texter där de används (jfr *Offensiv omvärldsbevakning*, 2005). Men jag vill ändå lägga till att i de fall det existerar nyansskillnader syftar omvärldsbevakning ofta på en mer begränsad verksamhet jämfört med omvärldsanalys, vilket Ericsson (2003) är ett exempel på.

Något vid sidan av det här arbetet kan vi också notera att *omvärldsanalys* är ett begrepp för en viss verksamhet inom det utrikes- och säkerhetspolitiska området. Vissa alster, som *Omvärldsanalysutredningen* (2004) fokuserar på den statliga omvärldsanalytiska verksamheten, medan andra alster likt Agrell (1997) har ett mer militärt anslag. Dessa typer av omvärldsanalys är starkt relaterat till internationell makro-politisk analys och skiljer sig på så vis från det här arbetets fokus på omvärldsanalys som en del av ett mikroekonomiskt fenomen. Förvisso kan både terminologi och metoder uppvisa stora likheter, men utgångspunkterna för det analytiska arbetet skiljer sig åt.

Ett nära besläktat ord till omvärldsanalys och omvärldsbevakning är ordet *underrättelse*. Enligt Furustig & Sjöstedt (2000:17) betyder underrätta i äldre språkbruk att undervisa, och kan idag betyda upplysning, meddelande eller tillkännagivande. Enligt Nationalencyklopedins ordbok (2009a) betyder underrättelse i stället fakta som meddelas någon. Med en vid definition av fakta är denotationen på underrättelser tämligen oproblematisks om vi med fakta inte gör någon tydlig distinktion mot information. Vissa av ordet *underrättelses* konnotationer är däremot mer problematiska för ett mer allmänt användande av begreppet då dessa konnotationer leder tankarna till militär eller statlig underrättelsetjänst (även det enligt NE:s ordbok). Dock behöver inte underrättelsetjänst ha en militär koppling, vilket framgår av Hedin & Sandströms (2006:17) beskrivning av underrättelsetjänst som de "processer som pågår i en organisation för att inhämta och utvärdera omvärldsinformation som underlag för verksamhetens inriktning". Även här ser vi en mer allmängiltig denotation, men Hedin & Sandström tillägger att:

Begreppet *underrättelsetjänst* utnyttjas sällan i affärslivet. I stället har det blivit vanligt att utnyttja den engelska termen *intelligence* som är synonym, men som i svenska

öron låter mer neutral. Engelskans intelligence står för såväl verksamheten (underrättelsetjänsten) som dess resultat (underrättelser). Det finns inga svenska termer som är lika heltäckande. Ord som *omvärldsbevakning*, *omvärldsanalys*, *omvärldsradar* etc. kan användas för att beteckna verksamheten eller delar därav. För att rubricera verksamhetens resultat finns däremot ingen svensk synonym mer än begreppet underrättelser. Omvärldsinformation är inte samma sak eftersom vi med detta begrepp menar obearbetad rådata. Vill man inte använda begreppet *underrättelser* får man därför gå till engelskans *intelligence*. (s. 16, ursprunglig kursivering)

Nu förefaller Hedin & Sandströms beskrivning lite väl kategorisk då exempelvis Ericssons modell ovan ger vid handen att begreppet *omvärldsanalys* mycket väl kan stå för resultatet av den mer omfattande verksamheten. Men en poäng hos Hedin & Sandström är att de lyfter fram att begreppet *underrättelser* mycket väl skulle kunna användas mer flitigt även utanför den militära sfären. Den civila användningen är dock fortsatt skral och begränsas närmast till *affärsunderrättelser*, då syftandes på underrättelsearbetets resultat eller inriktning.

Det förekommer även andra ord vid sidan av *omvärldsanalys* och *omvärldsbevakning* för att beskriva den verksamhet som bedrivs inom ett organiserat underrättelsearbete. Hedin & Sandström använder sig till exempel av egenkonstruktionen *omvärldsradar*. Pagels-Fick (1999:12ff) menar att det inte finns något bra svenskt ord för engelskans *intelligence* utan hänvisar närmast till *marknadsanalys* eller *konkurrentanalys*, men att även *industrianalys* och *branschanalys* förekommer. Men, påpekar Pagels-Fick, om vi vill använda dessa begrepp måste vi vidga vår syn på vad de i vanliga fall omfattar.

Det finns således inget vedertaget och väl fungerande svenskt begrepp som förmår fånga den organisatoriska verksamhet som på engelska benämns *intelligence*. Enbart av detta skäl är det således varken särskilt konstigt eller uppseendeväckande att även svenskspråkiga författare kommit att behandla civilt underrättelsearbete med hjälp av engelska lånord.

Intelligence och den engelska begreppsvärlden

Begreppet *intelligence* har som Hedin & Sandström nämnt två centrala betydelser, vilka också påverkar min begreppshantering i den här avhandlingen. För det första står *intelligence* för underrättelse i form av en informationsprodukt som beroende på sammanhang kan benämnas data, information, fakta eller kunskap. För det andra står *intelligence* för den verksamhet som en organisation bedriver för att fånga in dessa underrättelser.

Svensson Kling (1999:6) går vidare från dessa två betydelser och anger att *intelligence* simultant kan ses som en produkt, en spaningsprocess, en aktivitet eller en typ av kunskap, vilket stämmer väl överens med det svenska bruket av ordet *omvärldsanalys*. Därutöver figurerar begreppet *intelligence* i en närbesläktad betydelse i samband med en spirande diskussion kring organisationers förmåga att uppvisa intelligens och hårbärga kunskap (se t.ex. March, 1999).

Måhända är det denna flertydighet som gör att många författare väljer att precisera sig genom att tillföra ett epitet framför begreppet *intelligence*. Vi får då sammansatta begrepp som *business intelligence*, *competitive intelligence*, *competitor intelligence*, *market intelligence*, *technical intelligence*, *patent intelligence*, *credit intelligence* och så vidare (jfr Hamrefors, 2002:12). Därtill söker vissa författare särskilja mellan *strategical intelligence*, *tactical intelligence* och *operational intelligence* (jfr van Roosmalen, 2009).

Å ena sidan kan detta epitetsättande applåderas genom att vi till synes får tydliga kategoriseringar och viktiga preciseringar. Men å andra sidan behöver det inte innebära att det som betecknas *business intelligence* respektive *patent intelligence* är skilda företeelser. I stället kan *patent intelligence* ses som en särskild gren av en övergripande verksamhet som går under namnet *business intelligence*. Därutöver, som jag nämnt, används begreppet *business intelligence* frekvent i samband med konstruktionen av datasystem för dokumenthantering (information management/information systems) och beslutsstöd. Preciseringarna tenderar att bli illusioner som får oss att tro att det finns tydliga gränser mellan begreppen.

Verner Prior (2007) söker i ordlistan *The Language of Business Intelligence* tydliggöra skillnader mellan olika centrala begrepp, men nyttan av detta är enligt min mening starkt begränsad så länge som ordlistan inte används som en gemensam referenspunkt, vilket jag inte har några indikationer på.⁵³

Business Intelligence är fortsatt ett av de vanligaste engelskspråkiga begreppen som används synonymt med organiserat underrättelsearbete i Sverige. Detsamma gäller Finland, enligt Pirttimäki (2007:161-162), som efter *business intelligence* anger *något annat, competitor intelligence* samt *market monitoring*. Internationellt sett är däremot *market research* det vanligaste använda begreppet, konstaterar Pirttimäki efter en jämförelse med liknande studier i ett flertal andra länder. Hon noterar även att begreppet *knowledge management* (KM) endast i undantagsfall används för att beskriva verksamheten i dessa sammanhang. Detta trots att Tuomi (1999) placerar *business intelligence* som en speciell gren av KM.

Begreppsapparaten är således otydlig, och även om olika teoretiker skulle enas om vissa kategoriseringar är det inte alls säkert att dagens praktiker skulle hålla med. Att ett begrepp som *market research* dyker upp som en synonym skall alltså inte ses som något förvånande. I en vidare definition fungerar

⁵³ Utvecklandet av begreppet *credit intelligence* var en av Katarina Svensson Klings målsättningar i sin avhandling (1999), men då bundet till hur banker skall kunna fatta bättre beslut vid kreditgivning. I syftet framgår att det främst handlar om hur "the credit management competence can be improved to make decisions" (s. 3). Med andra ord röner inte underrättelsearbetet det främsta intresset utan i stället står ledningsagerandet och beslutsfattandet i fokus. Det fält som Svensson Kling definierar sig inom är inte primärt *intelligence* i sig utan "corporate credit management research" (s. 3), och hon nämner också ett alternativt begrepp att samla sitt arbete under: "credit information management" (s. 9). Dock menar Svensson Kling att detta begrepp vore för smalt, då det inte tar hänsyn till tolkningen av information.

Svensson Klings skrivningar är intressanta då de också visar på svårigheten att behandla underrättelsearbete som ett eget akademiskt fält. Vill man driva diskussionen vidare skulle man också kunna påstå att mer seriösa forskningsprojekt, likt Svensson Klings, tvingas anpassa sig till andra akademiska traditioner vilket då förhindrar en mer fri behandling av området.

Mer perifert kan noteras att Svensson Kling, med intresset för *credit intelligence*, på sätt och vis tar upp en tråd som började med *Statistiska aodelningen* på Stockholms Enskilda Bank, vilken brukar beskrivas som en av de första formaliserade enheterna för organiserat underrättelsearbete i Sverige (se t.ex. Agrell 1997; Hedin, 2004).

det alldeles utmärkt (jfr Pagels-Fick ovan). Om man med market research däremot tänker sig en mer begränsad organisatorisk verksamhet främst inriktad mot kunder i närtid, är det mer tveksamt. Jag återkommer här till att vi bör vara försiktiga med alla typer begränsande definitioner inom kunskapsområdet, och i stället söka en pragmatisk position för att bygga vår förståelse. Den som vill se market research eller liknande företeelser i business intelligence (och vice versa) kan då också gott göra det. Låt oss dock lämna det nu.

När svenska organisationer började organisera sitt underhållsarbete i större skala vid 1980-talets början, gjordes det vanligtvis under begreppet *business intelligence*. Därefter har en bredare terminologi spritt sig. Orsaken till detta kan härledas till att begreppet *business intelligence* kommit att stå för många olika typer av organisatoriska aktiviteter, vilket mer eller mindre tvingat företag och andra organisationer att välja andra uttryck för sin verksamhet för att tydliggöra vad som avses.

Pagels-Fick (1999:15-16) hävdar att begreppet *business intelligence* trivialiserats genom att många elektroniska beslutsstödssystem marknadsförts under detsamma. Något som också Solberg Søilen (2005) noterar, samtidigt som han låter *business intelligence* vara det yttersta och mest vittomfattande skiktet i en lökmodell som beskriver hur fyra olika intelligensbegrepp relaterar till varandra. I skikten innanför hittar vi i tur och ordning, *competitive intelligence*, *marketing intelligence* och till sist *competitor intelligence*. Solberg Søilen gör också en åtskillnad mellan *public intelligence* (för offentlig verksamhet) och *private intelligence* (för privat verksamhet), där han noterar att begreppsbildningen främst skett inom den privata sfären för att därefter sprida sig till den offentliga sfären.

Termen *competitive intelligence* används mer flitigt i USA än i Europa, och har över åren delvis ersatt den mer begränsande termen *competitor intelligence*. Båda dessa begrepp återkommer även i namnet på intresseorganisationen SCIP, som vid stiftandet 1986 hette *Society of Competitor Intelligence Professionals*, men som under 1992 bytte namn till *Society of Competitive Intelligence Professionals*. Vid namnskiftet övervägde man att använda begreppet *business intelligence* i namnet, men det bedömdes av styrelsen som allt för

vittomfattande för att vara lämpligt (Hohhof, personlig kommunikation, 2007). Men även termen *competitive intelligence* spänner över ett stort fält. Antia & Hesford (2007:11) noterar, efter att ha intervjuat 23 stycken CI-praktiker i USA, att en del verksamhet inskränkte sig till pressklippshantering medan andra omfattade avancerade analyser.

Environmental scanning bildar tillsammans med *Environmental monitoring* ett begreppspar som tydliggör två olika aspekter av underrättelsearbetet. Scanning står då för ett mer aktivt sökande efter betydelsebärande information, medan monitoring står för en fast bevakning av omvärlden. Indelning i scanning respektive monitoring stämmer väl överens med de första två punkterna i Ericssons (2003) fyrdelade indelning av omvärldsanalys, enligt ovan. Scanning återkommer även i titeln på Hamrefors avhandling (1999), *Spontaneous Environmental Scanning*. I Hamrefors användning av begreppet finns en tydlig koppling till svenskans omvärldsbevakning, men då i den vidare meningen som synonym till omvärldsanalys.

Environmental scanning är också ett begrepp som frigör sig från fenomenet organiserat underrättelsearbete och återkommer i mer organisationsteoretiska texter som kretsar kring organisationers allmänna förmåga till att scanna sin omvärld, men också till designen av olika informationssystem (se t.ex. Choudhury & Sampler, 1997). Viktigt att notera i sammanhanget är att environment främst syftar på affärsomgivning och inte på den ekologiska miljön. I konkurrensutsatta sammanhang skulle vi även kunna tydliggöra detta genom att precisera begreppet till *business environment*.⁵⁴

De begrepp som Stevan Dedijer sökte etablera under 1960- och 1970-talen (*biological intelligence*, *personality intelligence*, *machine intelligence* och *social intelligence*) återfinns inte i det dagsaktuella material jag har tillgång till varför jag sluter mig till att de inte heller används i någon större utsträckning idag. Däremot används Welinskys begrepp *organizational intelligence* i samband med teoriutveckling om informationssystem (Cronquist, 2006). Begreppsanvändningen är dock diffus och

⁵⁴ Environmental scanning och environmental monitoring används även utan epitetet environment.

omfattar informationshantering, underrättelsearbete men också organisationers förmåga att uppvisa intelligens (se även Tuomi, 1999). Det sistnämnda, organisationers förmåga att uppvisa intelligens, synes också vara den vanligaste användningen av begreppet, och utvecklas då mer stringent av exempelvis James March i *The pursuit of organizational intelligence* (1999).

Utanför det direkta kunskapsområdet har Stacy J. Adams ([1976, 1980] i Miller, 1999:267ff) lanserat begreppet *Organizational Boundary Spanners* för individer som aktivt agerar mellan den egna organisationen och organisationens omvärld. Bland dessa återfinns personal inom inköp och försäljning, marknadsföring, rekrytering, PR med mera. Adams anger fem huvudaktiviteter för dessa grupper, varav en är att söka och inhämta information. Dock nämner inte Adams underrättelsearbete eller någon av de här angivna engelska synonymerna. Det gör däremot Choudhury & Sampler (1997) som skriver att större organisationer ofta har professionella boundary spanners som just arbetar med environmental scanning. *Organizational Boundary Spanners* är emellertid, som jag nämnt, inte ett begrepp som används i kunskapsområdets texter, men det kan ändå vara väl värt att lägga på minnet i den fortsatta diskussionen.⁵⁵

Om gemensamma begrepp och deras definitioner

Som jag nämnde i inledningen används flera olika begrepp för underrättelsearbetets centrala aktiviteter där *omvärldsanalys* och *omvärldsbevakning* är vanliga begrepp i offentliga sammanhang medan *business intelligence* är vanligt i företagssammanhang i Sverige, Finland och resten av Europa. Begreppet

⁵⁵ Organizational Boundary Spanners huvudaktiviteter är i engelskt original: 1) Transacting Input Acquisition and Output Disposal, 2) Filtering Inputs and Outputs, 3) Searching for and Collecting Information, 4) Representing the Organization, and 5) Protecting and Buffering the Organization. Här kan vi notera att Adams delar upp det tredje området i information för dagligt bruk respektive information om sådant som kan inträffa. Det finns där också en närhet till underrättelsearbete som har en tydlig inriktning mot just framtida konsekvenser. För underrättelsepraktikern skulle man kunna tänka sig att Adams teorier är användbara för att identifiera olika naturliga gränsöverskridare för vidare samarbeten.

competitive intelligence är däremot vanligare i den amerikanska delen av världen, men växer sig också starkare på den östra sidan av Atlanten.

Med denna typ av språkliga spänningar blir det naturligtvis svårt att definiera området då skiftande begrepp indikerar att vi talar om olika saker. Är det då fruktbart att söka nya begrepp och definitioner? På det skulle jag vilja svara ja. Nya definitioner tyder på en vilja att inte nöja sig med det som existerar utan att söka bättre tolkningar, samt fördjupad förståelse för fenomenet organiserat underrättelsearbete och dess delar. Därför avslutas denna översiktliga begrepps-genomgång med hur några centrala svenska begrepp skulle kunna definieras utifrån vad som har behandlats men även vad som skall behandlas framöver. I direkt anslutning (och då inom parantes) ger jag också mitt förslag till lämplig engelsk synonym.

Omvärld (environment) ses som en individs, grupp, eller organisations handlingsmiljö och där bortom. I de fall man söker ett begrepp för en mer begränsad och påverkbar omvärld kan *handlingsmiljö (enacted environment)* användas.

Underrättelser (intelligence) syftar på den typ av menings-skapande information som underlättar för individer, grupper eller organisationer att bedöma sin egen omvärld och situation, samt agera i sin handlingsmiljö.

Omvärldsanalys (environmental analysis) ses dels som en verksamhet för att göra bedömningar om omvärlden, och dels som en produkt i form av en bedömning av hur händelser och aktörer utanför individen, gruppen eller organisation påverkar den egna omvärlden och handlingsmiljön.

Omvärldsbevakning (environmental scanning respektive *environmental monitoring)* är en återkommande uppmärksamhetsförflyttning över individens, gruppens eller organisationens definierade handlingsmiljö och där bortom.

Avhandlingsområdet tillika begreppet *organiserat underrättelsearbete (organized intelligence work)* används som ett samlingsnamn för ett organiserande arbete med att hantera (manage) underrättelser i organisationer.

Organiserat underrättelsearbetet särskiljer sig från övriga begrepp ovan genom att det är bundet till organisationer. I egenskap av organisatoriskt fenomen berör dock organiserat underrättelsearbete både organisationer och individer.

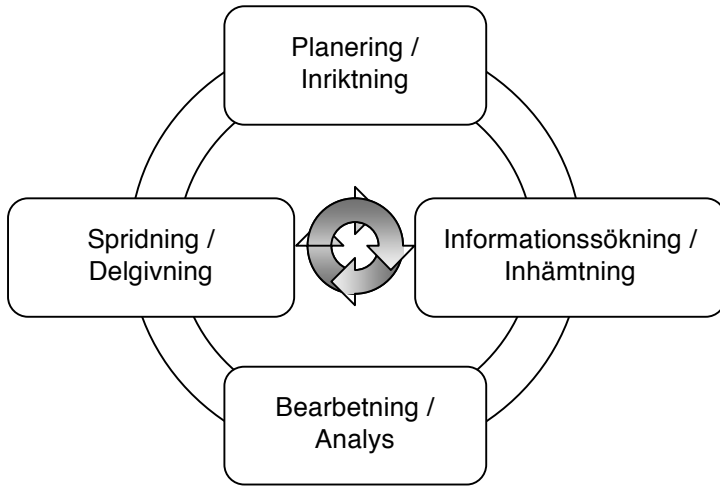
Definitioner är känsliga då ett tydliggörande i en dimension kan förhindra eller skymma ett annat tydliggörande i en annan dimension. Toulmin (1961) jämför definitioner med bälten: ju kortare de är, desto mer flexibla måste de vara. Därtill varierar förståelsen av definitionen genom variation och föränderlighet i definitionens beståndsdelar.

Samtliga begrepp återfinns i ett sammanhang som handlar om att söka insikter i hur saker och ting hänger samman, det vill säga att identifiera mönster i omvärlden och hur dessa mönster relaterar till den situation någon eller något befinner sig i. Den här tankeverksamheten skulle på svenska kunna gå under begreppet *holism* eller på engelska klassificeras som *system thinking*. Går vi till Fleisher (2001) ser vi också att det är mot denna övergripande helhetsförståelse som organiserat underrättelsearbete och omvärldsanalytiska initiativ strävar, där Fleisher även håller öppet för mer intuitiva och känslomässiga metoder för att nå dithän.

Underrättelsecykeln

Att bedriva organiserat underrättelsearbete innebär, enligt gängse beskrivningar, att man arbetar systematiskt med att samla in och bearbeta omvärldsinformation till beslutsunderlag i syfte att fatta bättre beslut. Det beskrivs som en process visualiserad av underrättelsecykeln (se figur 2.1 på nästa sida) som tillsammans med vissa andra modeller och tankekonstruktioner utgör ett antal grundläggande idéer varpå flertalet teoretiska konstruktioner om organiserat underrättelsearbete vilar.

Figur 2.1 Underrättelsecykeln



Källa: Egen bearbetning av traderat original

Beskrivningarna av underrättelseprocessen varierar i detaljer men har ändå en gemensam kärna i det som kommer till uttryck i underrättelsecykeln (jfr Solberg Søilen, 2005:49-52). Då Prescott & Smith (1989:9) undersöker hur arbetstiden fördelar sig mellan olika uppgifter har de också underrättelsecykeln som utgångspunkt, och med bas i de 95 svarande får vi veta att arbetet omfattar planering (13 %), insamlande av data (34 %), dataanalys (30 %), presentation och spridning (16 %), utvärdering (5 %) respektive annat (2 %). Där det kanske mest fascinerande är restposten om enbart två procent. Med uppgifter som de här kommer underrättelsecykeln att framstå som en god representation för vad underrättelsearbete omfattar.

Underrättelsecykeln som definition av en viss verksamhet

Men underrättelsecykeln utgör också en mall för hur underrättelsearbete kan förstås på organisatorisk nivå samt hur ett antal verksamheter kan samordnas för att skapa ett flöde av information från omvärlden in i organisationen där den sedan kan nyttiggöras. Idén om det här flödet återfinns väl representerat under *Ett sammanhang växer fram*. I citaten av Wolrath, Gilad, Pagels-Fick, Hamrefors och Nelke ovan berörs explicit detta flöde.

O'Guin & Ogilvie (2001:24) hävdar att rätt utnyttjad och med starkt ledningsstöd finns det nästan ingenting som underrättelseprocessen juridiskt och etiskt inte klarar av. Ett mycket starkt påstående som också kan förklara varför processen så ofta återkommer på central plats då området beskrivs. Underrättelsecykelns normativa karaktär och beskrivningen av underrättelsearbete som ett system för att skapa ett flöde av information från omvärlden in i organisationen ligger till grund för i princip allt som skrivs inom kunskapsområdet. Pirttimäki, Lönnqvist & Karjaluo (2006:83) förfäktar att det just är denna cykel som skall ses som det ledningsinstrument som hjälper organisationen att hantera och bearbeta information för att fatta bättre affärsbeslut.

Alltså, underrättelsecykeln kan ses som själva definitionen av organiserat underrättelsearbete, och många av fenomenets tecknare använder sig av cykeln då de i sina definitioner söker precisera vad det är som avses. Nedan följer fyra exempel på detta.

Prognoser och verksamhet som omfattar att klarlägga informationsbehov samt hämta in, bearbeta, analysera och delge uppgifter om marknadens konkurrensfaktorer såsom branschvillkor, kunder, konkurrenter och leverantörer. (Björn Sandström, 1988)

Competitive Intelligence är hantverket och läran om att förbereda företag för framtiden genom en systematisk kunskapshanteringsprocess. Kunskapen formas genom en systematisk process som omfattar planering, inhämtning, analys, kommunikation och ledning, där öppet tillgänglig

information används för att stödja beslutsfattare i deras agerande. (Jonathan Calof, 1999)⁵⁶

Business intelligence kan brett definieras som systematiserad informationshantering (planering, inhämtning, analys och spridning) med avsikt att skapa insikter om framtida utvecklingar (vilka antas påverka organisationen) för användning i organisationens beslutsprocesser. (Katarina Svensson Kling, 1999:5-6)⁵⁷

I detta arbete används begreppet business intelligence i betydelsen av en organiserad och systematisk process genom vilken organisationen inhämtar, analyserar och sprider affärsinformation från både externa och interna källor. (Mika Hannula & Virpi Pirttimäki, 2005:35)⁵⁸

Som exemplen ovan visar skiljer sig ordalydelsen i definitionerna av de begrepp som används för organiserat underrättelsearbete, men underrättelsecykeln är ändå ständigt närvarande.

Underrättelsecykelns starka påverkan på hur underrättelsearbete uppfattas har också noterats av andra författare. Ganesh et al. (2003) anger att "underrättelsecykeln är en av de främsta mentala modellerna som underrättelsepersonal förstår och använder sig av" (s. 3). Treverton (2004) ger en liknande bild och skriver att "idén med underrättelsecykeln är djupt inetsad, och återfinns i alla väletablerade beskrivningar av underrättelsearbete" (s. 104).⁵⁹

⁵⁶ Calof (1999) original: "Competitive Intelligence is the art and science of preparing companies for the future by way of a systematic knowledge management process. It is creating knowledge from openly available information by use of a systematic process involving planning, collection, analysis, communication and management, which results in decision-maker action."

⁵⁷ Svensson Kling (1999:5-6) original: "Business intelligence could be broadly defined as *systematized* information management (planning, collection, analysis and dissemination) aimed at generating *insight* on *future* developments (which are assumed to have an impact on the organization) as *decision support* in organizations." (ursprunglig kursivering)

⁵⁸ Hannula & Pirttimäki (2005:35) original: "In this paper, the business intelligence concept is understood to mean an organized and systematic process by which organizations acquire, analyze, and disseminate business information from both external and internal sources."

⁵⁹ Ganesh et al. (2003:3) original: "The intelligence cycle is one of the primary mental models universally understood and used by CI professionals."

Över åren har några enstaka författare riktat skarp kritik mot cykeln, om än utan att helt göra upp med den. Clark (2003) presenterar det som ett grundläggande problem:

När vi introduceras till organiserat underrättelsearbete presenteras underrättelsecykeln som en första princip för att definierar verksamheten. Över åren har denna första princip kommit att få en näst intill religiös innebörd då ingen ifrågasätter dess validitet. Trots det, när underrättelsearbetare från stat och industri pressas, erkänner de att underrättelseprocessen inte fungerar som principen anger. (s.5)⁶⁰

Än tydligare i sin kritik är McGonagle (2007) som lyfter fram följande fyra centrala brister med modellen. Den överbetonar (dysfunktionella) byråkratiska aspekter. Den förutsätter att det finns slutanvändare som tydligt styr arbetet. Den är anpassad för strategiskt och inte taktiskt organisationsarbete. Den ger inga ledtrådar till hur arbetet faktiskt skall bedrivas.

Trots denna kritik ges underrättelsecykeln fortsatt en framskjuten position då organiserat underrättelsearbete beskrivs (se t.ex. Sawka & Hohhof, 2008).

Underrättelsecykelns delar

Underrättelsecykeln används både i militära och civila sammanhang och består grovt sett av fyra olika delar; 1) planering/inriktning, 2) informationssökning/inhämtning, 3) bearbetning/analys, och 4) spridning/delgivning (se t.ex. CIA:s webbplats, 2009a; Fleisher, 2001; Hamrefors, 1999; Hedin & Sandström, 2006; Kahaner 1996; Meyer, 1987; Underrättelse-

Treverton (2004:104) original: "The idea of a cycle is deeply ingrained; it runs through all the blueribbon panel pronouncements on intelligence."

⁶⁰ Clark (2003:5) original: "Most of us learn the intelligence cycle as a first principle in our introduction to intelligence. Over the years, this first principle has tended to take on the status as an theological concept: no one questions it's validity. Yet, if pressed, many intelligence officers in government and industry would admit that the process really doesn't work like that."

reglemente för Armén, 1989; Wahlström, 2004). Dessa fyra delar brukar i allmänhet föras in i en modell av en cirkelrelse, som den i figur 2.1 ovan.⁶¹

Själva cykeln beskriver den verksamhet som är tänkt att ske från det att en organisatorisk kunskapsbrist har identifierats och en fråga formulerats, fram till dess att kunskapsbristen är tillfredsställd. Vissa författare (se t.ex. Fleisher, 2001) betonar att kunskapsbristen skall ses i relation till ett beslut som skall fattas, varför cykeln i dessa fall kan sägas avslutas vid tagandet av ett beslut. Hamrefors (1999:6) däremot poängterar att cirkeln ofta beskriver en kontinuerlig process, att nya insikter leder till nya frågor varmed cirkeln aldrig kommer att avslutas.

Båda dessa idéer existerar parallellt och är inte heller i något direkt motsatsförhållande. Ligger fokus på formella beslut kan cirkeln ses som avslutad, medan om fokus ligger på kunskapsbyggande kan cirkeln ses som kontinuerlig. Det är dock sällan som kunskapsspåret leder till mer fördjupade diskussion om organisatorisk kunskap eller organisatoriskt lärande. Till undantagen hör Brouard (2006:41) som gör en tydlig koppling mellan underrättelsecykeln och just lärande. Sammanhangen tenderar att skilja sig något åt. Underrättelsecykeln förblir dock i grunden densamma.⁶²

Naturligtvis finns det många varianter av underrättelsecykeln. Den amerikanska underrättelsetjänsten CIA anger antalet delar till fem (Meister Johnston & Johnston, 2005). Viviers, Saayman & Muller (2005:578-581) respektive Furustig & Sjöstedt (2000:32) anger sex delar. Rexed, Thorson & Wingstedt (1997) anger hela sexton delar.

Det finns också ett flertal varianter som gör cykeln mer omfattande. Till exempel Svensson Kling (1999:6-9) anger delarna till sex, de ovan nämnda fyra delarna plus användningen av underrättelser respektive utvärderingen av processen, innan cirkeln går tillbaka till planering/inriktning igen.

⁶¹ Underrättelsecykeln ges också en central plats på de webbsidor CIA satt samman för att presentera sin verksamhet för barn (CIA:s webbplats, 2009b)

⁶² Till det yttre uppvisar cykeln vissa likheter med ett den så kallade *hermeneutiska spiralen*, men dessa två skall inte blandas ihop då underrättelsecykeln beskriver kunskapsprocesser på organisatorisk nivå, medan den hermeneutiska spiralen beskriver kunskapsprocesser på aktörsnivå.

Wahlström (2004:70) gör en liknande justering men gör det till sju delar.

Namnet på modellen ändras också. Nelke (2006:9) kallar den FIBAK-modellen som består av Fokusering, Insamling, Bearbetning, Analys och Kommunikation. Ibland förändras både namn och delar varvid hybrider skapas. Ett exempel på det är Lindgrens (1996) TAIDA-modell (som är en akronym byggd på de engelska orden *Tracking*, *Analysing*, *Imaging*, *Deciding*, och *Action*). Men jag lämnar dessa varianter därhän och inskränker mig till de fyra angivna delarna ovan i den fortsatta diskussionen.

Planering och inriktning

Underrättelsearbete bedrivs både kontinuerligt och ad hoc, vilket till exempel Fleisher (2001:15) nämner. Någon exakt mall för hur arbetet skall utföras ger inte Fleisher, däremot betonar han att:

Det grundläggande i CI-processen är att börja med en beslutsfattare som har ett särskilt underrättelsebehov. Det är väsentligt att avgöra vad som behöver klarläggas, vem som skall använda kunskapen, samt när och i vilket sammanhang. (s. 13)⁶³

Även om litteraturen ofta återkommer till beslutsfattaren i en strategisk position som slutanvändare av underrättelsearbetet, återfinns även andra skrivningar som håller mer öppet för andra typer av målgrupper och hierarkiska placeringar. Kahaner (1996:48ff) skriver exempelvis att arbetet skall göras i tät relation med slutkunden och denne/as beslutshorisont.

Men den hierarkiska modellen är fortsatt norm, åtminstone i mer anglosaxisk litteratur. Gilad (1996) betonar ett strukturerat arbete för att förse den högsta strategiska ledningen med korrekt information. För att nå dithän hänvisar Gilad till det militära angreppssättet och bygger sina rekommendationer på allegorin med en underrättelsestab, fast i detta fall kallat "competitive research center". I detta center görs den över-

⁶³ Fleisher (2001:13) original: "The basic CI process should always begin with a decision-maker who has a specific intelligence need (i. e., critical intelligence need [or CIN]). It is important to determine what needs to be known, for whom, and how and when it will be used."

gripande analysen, eller "syntesen" med Gilads ord, men även planeringen av verksamheten. Insamling och enklare analys görs i insamlings- och expertnätverk.

Går vi till svenska författare ändras bilden något. Pagels-Fick (1999) återger flera olika organisatoriska processer som kan stödjas av underrättelsearbete och där eventuella beslut får en mer undanskymd plats. Furustig & Sjöstedt (2000:24) framhåller att en avgörande karaktäristik för underrättelsearbetet är att det är problemstyrt, inte beslutsstyrt. Furustig & Sjöstedt betonar vidare att underrättelsearbetet på detta sätt inte vilar på någon enhetlig teoribildning eller avgränsade vetenskapliga metoder. I stället är det den analytiska verksamhetens mål med att generera beslutsunderlag och skapa handlingsberedskap som ligger till grund för hur underrättelsearbetet planeras. Samtidigt avgränsar det området mot mer allmän kunskapsinhämtning som sker i andra processer.

Informationssökning/inhämtning

Det andra steget i underrättelsecykeln är informationssökning eller informationsinhämtning. Informationskällor är legio, och kategoriseras på flera sätt. En vanlig uppdelning är mellan primärkällor och sekundärkällor (se t.ex. Kahaner, 1996:53ff), men det är inte alltid dessa termer används. I stället delas inhämtningen gärna in efter olika typer av informationsbärare. En annan vanlig indelning är att skilja elektroniskt tillgängliga källor och mänskliga källor (Fleisher, 2001:15).⁶⁴

Dessa två inriktningar lever sida vid sida, men har även kommit att fungera som en vattendelare i definitionerna av kunskapsområdet. Vissa författare (se t.ex. Meyer, 1987; Friedman et al., 1997) använder sig av den militära indelningen i HUMINT, SIGINT och PHOTINT. Under senare år har även ytterligare en kategori etablerats i form av DIGINT (se t.ex. Friedman et al., 1997). Dessa engelska förkortningar används även i Sverige, vanligtvis skrivna med versaler som här, och

⁶⁴ Ganesh et al. (2003) hävdar i sammanhanget att mänskliga informationsnätverk är vanligare i mindre utvecklade länder, och förklarar det med att underrättelsearbetarna i de utvecklade länderna omgärdas av (alltför) lättillgänglig teknik.

står för en indelning i människobaserade underrättelser, signalbaserade underrättelser, fotografiska underrättelser, och digitalbaserade underrättelser. Friedman et al. (1997) gör också en skillnad mellan aktivt respektive passivt underrättelsearbete, vilket likställs med mänskligt sökande respektive tekniskt baserat sökande. En idé som Solberg Søilen (2005:27) tar upp då han föreslår användandet av TECHINT som ett samlingsnamn för allt tekniskt baserat underrättelsearbete som inte kan klassas som HUMINT.⁶⁵

Bortser vi från de mänskliga källorna närmar sig det organiserade underrättelsearbetet tekniktunga ämnesområden med beteckningar som *information management* respektive *data mining*. Vissa författare har gjort omfattande listor och matriser för att visa på alla källor, analysverktyg och annat som finns tillgängligt (se t.ex. Fleisher, 2001; Frankelius, 1993; Fuld, 1995).⁶⁶

⁶⁵ De engelska förkortningarna skall i tur och ordning utläsas: human intelligence, signal intelligence, photographic intelligence, respektive digital intelligence. Noterbart är att Meyer (1987) betonar att denna kategorisering gäller hemlig information och inte öppen information. Däremot ger han inga alternativa förslag på kategoriseringar.

⁶⁶ Fleisher (2001), som har haft tillgång till ett särskilt empiriskt material (en redovisad löneenkät från Society of Competitive Intelligence Professionals, 1997 – 1997 Salary), gör följande uppdelning: "Primärkällor omfattar uttalanden, finansiella rapporter, offentliga dokument, organisatoriska hemsidor, produktblad, och annat material som direkt härrör sig till den studerade organisationen. Viktiga andrahandskällor omfattar, bland annat, företagsanalyser, tidskriftsartiklar, böcker, redigerade TV- och radioprogram, och ett brett utbud av elektroniska källor. Bland de mest använda källorna är branschtidskrifter, databaser, externt sammanställda rapporter, anställda, industriexperter, samt branschorganisationer och -sammanslutningar. Bland de minst använda källorna är fallstudier, fokusgrupper, brevenkäter, samt produktinköp för konstruktionsanalys." (s. 15) Original: "Sources for CI are numerous. Primary sources include speeches, financial reports, government documents, organizational homepages, product circulars, and other materials that come directly from an organization being studied. Key secondary sources include, among others, analysts' reports, magazine articles, books, edited TV or radio programs, and a variety of on-line sources. Among the highest used sources are trade journals, on-line databases, external hardcopy documents, employees, industry experts, and trade associations / groups. Among the least-used sources are case studies, focus groups, mail surveys, or product purchases for reengineering."

När IT-tunga områden som information management respektive data warehousing behandlas används begreppet *business intelligence* för att beskriva (gärna automatiserade) system för elektronisk konkurrentbevakning

Flertalet författare är emellertid överens om att ett mer avancerat organiserat underrättelsearbetet främst måste baseras på mänskliga kontakter, där olika typer av tekniska lösningar och informationsinhämtningssystem fungerar som komplement. Flera författare (bl.a. Hedin & Sandström, 2006:76; Prescott & Smith, 1989) betonar vikten av att kartlägga interna uppdragsgivare och källor, men även att aktivera interna nätverk för både informationsinhämtning och analys (något som även Aguilar betonade redan 1967). Det är i dessa sammanhang som begreppet *transparens* får en av sina innebörder, i meningen att organisationen är informativt transparent så att medarbetarna lätt skall kunna hitta rätt information alternativt rätt person med rätt kunskap. Fuld (2006):

Transparens (eller dess frånvaro) är det mest framträdande problemet jag möter då jag bedömer ett företags möjligheter att agera konkurrenskraftigt. Det är inte de rätta verktygen som saknas ledarna, utan den rätta informationen. Någon har den, men ingen verkar veta vem. (s. 239)⁶⁷

Fuld resonerar i termer av att den informativa transparensen minskar i takt med komplexiteten ökar i en organisation. Hamrefors (1999, 2002) resonerar i liknande banor, men betonar framför allt att transparens gör det möjligt för den enskilde organisationsmedlemmen att bättre förstå de stora sammanhangen i organisationen.

och informationsspridning. Det drar samtidigt många av de här texterna mot att ge informationshanterande aspekter stort utrymme, samtidigt som mer kvalitativa och mänskliga aspekter som tolkningsmöjligheter, intressekonflikter, tendens med mera ges mindre utrymme. Situationen skapar en tvetydighet i existerande begreppsapparat, och det går därför inte att avgöra vad ett begrepp som business intelligence syftar på utan att samtidigt studera i vilket sammanhang det framträder. Den här begreppsproblematiken kom också att bidra till mitt beslut att skapa ett eget begrepp för denna avhandling.

⁶⁷ Fuld (2006:239) original: "Transparency (or the lack of) is the most significant problem I encounter in assessing the competitive preparedness of companies. Instead of pots and pans, it's the information that managers can't find. Someone has it, but no one seems to know who."

Bearbetning och Analys

Analys är, att döma av kunskapsområdets texter, den kanske mest centrala aspekten i allt underrättelsearbete vilket bland annat framkommer genom den utbredda användningen av omvärldsanalys som synonym till organiserat underrättelsearbete. Men begreppet *analys* är samtidigt svårfångat då det används i en mångfald sammanhang utan att alltid definieras. Kahaner (1996) anger till exempel att "analys består av processen att ta rå, ofta påfallande osammanhängande, information och förvandla den till underrättelser" (s. 96).

Likt övriga delar av det organiserade underrättelsearbetet bör man sålunda tolka begreppet *analys* tämligen pragmatiskt, då även detta är situations- och kontextberoende. Analysen kan vara både bred och djup, men även mer eller mindre omfattande. Stundtals begränsas den till olika typer av informationssammanställningar, men ofta krävs någon form av mer genomarbetad bearbetning.⁶⁸

Begreppet *analys* används ibland som synonym för (djupgående) undersökning och kommer då att spänna över flera delar av underrättelsecykeln med fokus på informationsinhämtning och analys. Analys brukar också likställas med att lägga pussel, att ta spridda bitar och forma en ram (en övergripande idé om vad pusslet skall föreställa) och därefter söka efter det som saknas.

Inom analyssteget finns i litteraturen en stark betoning på olika analysmodeller och -metoder som kan användas i underrättelsearbetet (se t.ex. Solberg Søilen, 2005, eller Global Intelligence Alliances rapporter). Vanligt förekommande är SWOT- och PEST-analys (se *Omvärlden* ovan). Men man bör inte stirra sig blind på litteraturens vurm för analysmodeller.

⁶⁸ Kahaner (1996:96) original: "Analysis is the process of taking information – often seemingly unconnected information – and turning it into intelligence."

Fuld hävdar att den som binder sig till någon typ av modell eller särskild procedur missat poängen.⁶⁹

Det finns ingen enhetlig modell eller ett enda sätt för att analysera ett företag eller en affärsomgivning. Mestadels innebär analys helt enkelt en process för att skilja ut den användbara informationen från det oanvändbara, samt finna ett sammanhang som skapar ett mervärde av den användbara informationen. Till syvende og sidst är analysen "bra" först när den går att använda i handling. (Fuld, 1995:359)⁷⁰

I linje med detta betonar Fleisher (2001) att "de affärsverktyg som ingår i ett typiskt MBA-program endast är en analytisk startpunkt och oftast otillräckliga för att hantera de flesta CI-analytiska uppgifter" (s. 16). Han ger också exempel på analysens inriktning och mål (lägg även märke till det starka normativa språkbruket).⁷¹

Affärs- eller konkurrensanalys görs primärt för att skapa en bättre förståelse för företagets konkurrenter och den egna industrin i syfte att utveckla en strategi som ger det egna företaget konkurrensfördelar och en långsiktig lönsamhet som ligger över branschgenomsnittet. Resultatet av analysverksamheten skall kunna leda till handling (vara framtidsorienterat), hjälpa beslutsfattare utveckla konkurrenskraftiga strategier, möjliggöra en bättre marknadsförståelse jämfört med konkurrenternas, samt identifiera nutida och framtida konkurrenter, deras planer och

⁶⁹ SWOT står för *Strengths, Weaknesses, Opportunities*, respektive *Threats*, vilka kan översättas till *Styrkor, Svagheter, Möjligheter* och *Hot*. Även i svenska texter brukar den engelska förkortningen användas och är väl inarbetad (Vid en googlesökning den 2 februari 2009 gav "SWOT" 143 000 träffar från svenska webbsidor). Därtill kan man notera att akronymen SSMH inte direkt inbjuder till ett enkelt uttal.

⁷⁰ Fuld (1995:359) original: "There is no model or single way to analyze a company or a competitive environment. Most of the time, analysis is simply a process of winnowing the good from the useless information and finding a framework in which to add value to that good information. Ultimately, analysis is only "good" if you can make use of it and act on it."

⁷¹ Fleisher (2001:16) original: "The business tools offered within a typical MBA program are only the analytical starting point and are generally insufficient in handling most CI-analysis tasks."

strategier. Det yttersta målet för analysen är att skapa ökad lönsamhet i verksamheten, och inte intermediära resultat i form av bättre beslut och analyser. (Fleisher, 2001:15-16)⁷²

Metoderna för analys är således underordnat resultaten, varför det gäller att behärska många olika tekniker och inte minst vara kreativ i skapandet av användbara resultat, enligt Fleisher. Han får stöd från Rahim Kassam som (genom att citera 3Ms vice president of information technology David Drew) varnar för att låta informationshanteringen sätta ramarna (originalet i Baatz, 1994): "När det gäller underrättelsearbete är det viktigare att det är rätt människor i organisationen som analyserar informationen än det är att ha ett system som organiserar informationen".⁷³

Hedin & Sandström (2006:46-47) hävdar å sin sida att det gäller att involvera underrättelsernas mottagare i analysprocessen, samt att analys inte enbart är en logisk utmaning utan kräver både fantasi och intuition. *Analys* blir i detta sammanhang ett mer diffust begrepp, men som passar väl in i en komplex värld av framväxande idéer, beslut och ageranden (se även Clark, 2003). Denna pragmatiska inställning återfinns även i vissa empiriska uttalanden som då Kahaner (1996) frågar VD:n för MCI, Bill McGowan, hur denne fattar beslut, och McGowan svarar: "Jag samlar så mycket information jag kan från så många ställen som möjligt. Jag funderar kring det, och därefter beslutar jag vad som skall göras" (s. 8).⁷⁴

⁷² Fleisher (2001:15-16) original: "The driving purpose of performing business and competitive analysis is to better understand one's industry and competitors in order to develop a strategy that provides a sustainable competitive advantage and achieves continuing performance results that are superior to one's competitors. The analysis outputs produced should be actionable (futureoriented), help decision-makers develop better competitive strategies, facilitate a better understanding than competitors of the competitive environment, and identify current and future competitors, their plans and strategies. The ultimate aim of analysis is to produce better business results, not achieve intermediate outcomes of better decisions or analyses."

⁷³ Drew i Baatz (1994) original: "In intelligence, it is more important to have the right people in the organization analyzing information than it is to have a system organizing information."

⁷⁴ McGowan i Kahaner (1996:8) original: "I gather as much information as I can, from as many places as I can, I think about it, then I decide what to do."

Spridning, delgivning eller implementering

Det sista steget i underrättelsecykeln är nyttiggörandet av underrättelsearbetet, eller som det vanligtvis beskrivs: distributionen av underrättelser. Denna distribution brukar betecknas *informationsspridning* eller bara *spridning* i civila sammanhang. I mer militärt påverkade sammanhang används däremot beteckningen *delgivning*.⁷⁵

Med hänvisning till ett dokument från SCIP (1997) presenterar Fleisher (2001) en sammanställning av alla de sätt det finns att sprida underrättelser.

Underrättelsepraktiker måste anpassa, expediera, samla och tillgängliggöra underrättelsematerialet för senare användning. Spridningskanaler inkluderar i upplevd effektivitetsordning: kundanpassade rapporter, muntliga rapporter, inplanerade presentationer, specialrapporter, konkurrentprofiler, databaser, nyhetsbrev, regelbundna möten, träningsseminarier, anslagstavlor och temakonferenser. (s. 16)⁷⁶

Som citatet visar finns det inte ett enhetligt sätt att sprida underrättelser på, vilket man kan förledas att tro genom litteraturens intresse för det analytiska steget i underrättelsecykeln där en rapport på papper kan framstå som det vanliga underrättelsemediet. Men som framgår av Fleisher ovan handlar detta steg mer om att anpassa underrättelser så att analysen svarar mot beslutsfattarens (målgruppens) behov, samt som Kahaner (1996:134-137) anger att den är fokuserad och inte generell, i tid, gjord med förtroende, och presenteras anpassat efter person och situation. Hedin & Sandström (2006) driver poängen vidare då de skriver att "delgivning måste [...]"

⁷⁵ I engelskspråkiga sammanhang används ordet *dissemination*, vilket närmast kan översättas till svenskans spridning.

⁷⁶ Society of Competitive Intelligence Professionals (1997) i Fleisher (2001:16) original: "Competitive intelligence practitioners must format, deliver, store, and make available the intelligence for later access. Modes of dissemination, in order of perceived effectiveness, include: custom reports, personal communications, scheduled presentations, special memos, competitor files, computerized databases, newsletters, regular meetings, training seminars, bulletin boards, and special retreats."

i så stor utsträckning som möjligt bygga på tvåvägskommunikation" (s. 96). Meyer (1987:44) jämför med marknadsföring och säger att underrättelser inte skiljer sig från andra produkter där producenten (analytikern) måste hitta ett sätt att få fram produkten till slutanvändaren.

Fleisher (2001) har emellertid en annan utgångspunkt och använder begreppet *implementering*. Med ett ledningsperspektiv kan underrättelser ses som ett verktyg för att uppnå strategiska mål, där underrättelser är något som skall komma till användning genom att de implementeras i organisationen. Användandet av begreppet *implementering* öppnar vidare för en mer problematiserande diskussion om underrättelsers påverkande innehåll, även om detta inte är ett uttryckt mål i Fleishers text.

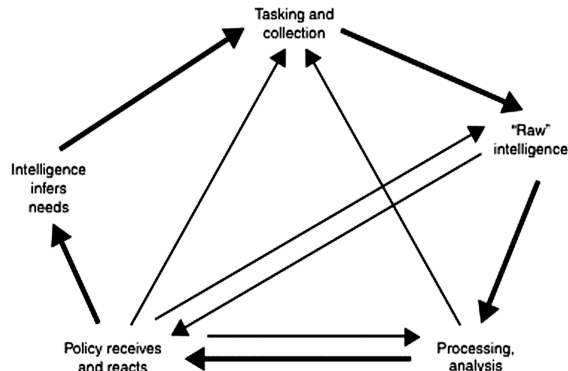
Trots dessa förtjänster har implementeringsbegreppet inte fått något genomslag i de texter som beskriver organiserat underrättelsearbete. Fleisher synes i stället vara tämligen ensam i sin användning, enligt min litteraturgenomgång. Men då flertalet författare betonar att underrättelser är till för att användas och skall vara användbara finns en beredskap för att fler skall börja använda det. Många hävdar också att underrättelser skall ge nytta och effekter, eller på engelska "be actionable" (vara handlingsorienterade). Underrättelsearbetet är på så sätt inte neutralt, utan syftar till att påverka och skapa agerande. Ett exempel på detta är Mah som skriver att "en bra underrättelserapport innehåller ofta en beskrivning av rekommenderade ageranden som bör tas som ett resultat av det beskrivna läget" (i Blenkhorn & Fleisher, 2005:118).⁷⁷

Utvecklade och alternativa modeller

Det flöde som underrättelsecykeln beskriver kan både utvecklas och förändras, beroende på vilket perspektiv som anläggs. Treverton (2004:106) presenterar, i en diskussion om cykelns bristande empiriska koppling, en som han hävdar mer naturlig cykel där hänsyn har tagits till hur arbetet faktiskt sker.

⁷⁷ Mah i Blenkhorn & Fleisher (2005:118) original: "A good CI report will often describe the recommended action(s) that should be taken as a result of the information."

Figur 2.2 Trevertons modell av verkligt underrättelsearbete



Källa: Figure 2 – "Real" Intelligence Cycle (Treverton 2006:40).

Trevertons utgångspunkt är nationellt underrättelsearbete (läs underrättelsetjänst) och noterar i detta sammanhang att det är sällan som uppdragsgivarna har tid och tålamod att formulera sina frågor tydligt. I stället blir inriktningen ofta bred och lämnar stort utrymme för både tolkning och anpassning hos underrättelsetjänsten. På nationell nivå (i det här fallet USA) är det inte ovanligt att beslutsfattare uttrycker sig som följer, enligt Treverton (2004:106): "mer om Iran" eller "bättre grejer om Saddam Husseins intentioner" (se även McGonagle, 2007).

Denna verklighetsbeskrivning gör att underrättelsecykelns förklaringsvärde för hur underrättelsearbete faktiskt går till sjunker. I stället är det mer en beskrivning av hur arbetet sker för att ta fram och distribuera (ofta diskuterat i termer av *push*) underrättelser än hur ett underrättelsebehov formuleras och tillfredsställs (ofta diskuterat i termer av *pull*), vilket modellen utger sig för att göra. Preciseringar av informationsbehovet, som exemplen ovan visar, är allt för vaga för att kategorisera dem som pull.

Nu skiljer sig förvisso nationellt underrättelsearbete från civilt underrättelsearbete i mer vardagliga situationer och organisationer. Däremot är det inte omöjligt att tänka sig att

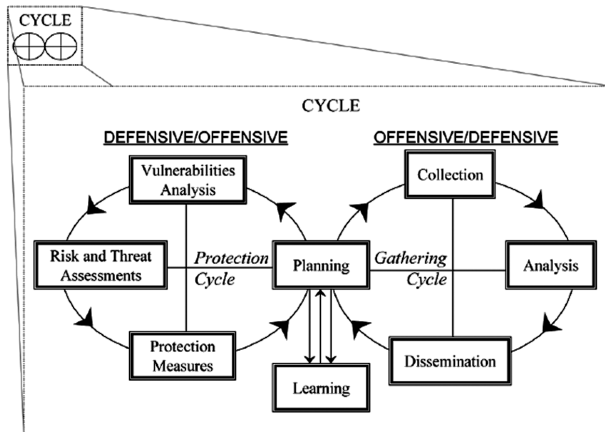
beslutsfattare i vanliga företag och offentliga institutioner uppvisar liknande oförmågor att precisera sig. De är trots allt också människor som behöver kunskap för att kunna precisera sina frågeställningar.

Även andra författare har noterat cykelns begränsningar. Svensson Kling (1999:8) respektive Hedin (1992:58) påtalar att stegen inte görs sekventiellt utan mer i en iterativ process. Dessutom poängterar Hedin att i den civila organisationen styrs arbetet mer utifrån en dialog med användarna än med order, vilket även är en grundläggande tanke hos Pagels-Fick (1999), och en förutsättning hos Hamrefors (1999). Men att verklighet och modell divergerar, och att det skulle kunna ha några konsekvenser för beskrivningarna av organiserat under rättelsearbete eller designen av gjorda undersökningar, ägnas inte något större intresse. I stället är samtliga nämnda författare ovan (trots skillnader i inriktningen av arbetena) främst intresserade av mer praktiska effektivitetsfrågor.

Det finns även utvecklingar av underrättelsecykeln. Johnston (2005:52) tar fasta på att grundmodellens flöden är av systemkaraktär och formar en mer omfattande modell för att visa hur olika delar samverkar men lägger också till ett antal feedbackmekanismer. Modellen kompliceras därmed, men ges också en tydligare teoretisk struktur. Det tidigare enkla flödet utvecklas till en mer sammansatt väv av orsakssamband, vilket förtydligar olika delprocesser samtidigt som det gör att modellen anpassar sig till en mer verklig situation. Vi kan exempelvis se att organisationens kultur och politiska klimat påverkar hur underrättelser tas emot, men också att kunskapen hos den enskilde analytikern påverkar analysen. Däremot begränsar sig Johnstons modell till produktion av underrättelseprodukter (completed intelligence products) vilket medför att modellen inte förmår hantera en mer ömsesidigt baserad individuell kommunikation av underrättelser.

Brouard (2006) problematiserar underrättelsearbetet och kompletterar inhämtningscykeln (underrättelsecykeln) med en skyddscykel.

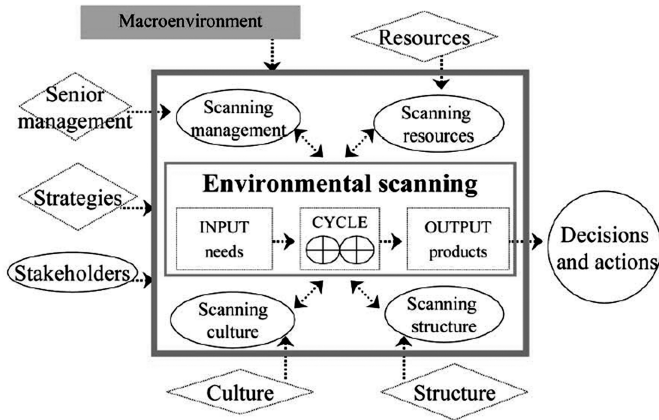
Figur 2.4 Brouards modell över två kompletterande cykler



Källa: Figure 1B – Intelligence Cycle. (Brouard, 2006:41)

Det som jag finner särskilt intressant hos Brouard är för det första att han tydliggör att underrättelsearbetet är starkt relaterat till lärande (vilket ses i figur 2.4). För det andra synliggör han en organisatorisk kontext som kringgärdar arbetet både med inhämtningscykeln och med skyddscykeln (vilken ses i figur 2.5 på nästa sida). Den här kringgärdande kontexten påminner delvis om det som Johnston (2005) beskriver då Brouard i den organisatoriska kontexten särskilt framhåller makromiljö, strategi, intressenter, kultur och struktur. Likt Trevertons modell är dock även Brouards modell inriktad mot skapandet av underrättelseprodukter.

Figur 2.5 Brouards modell över spaningsprocess och flöden

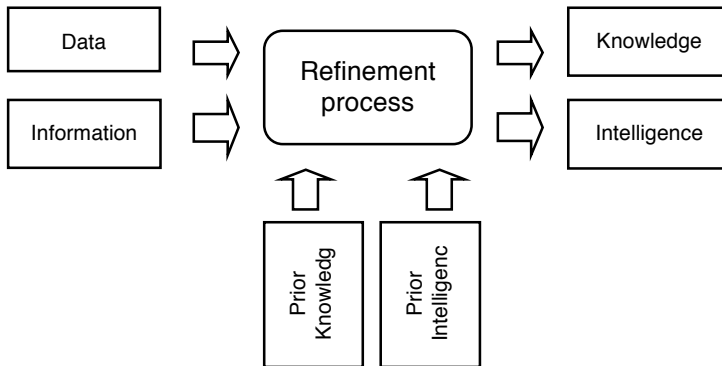


Källa: Figure 1A – Environmental scanning process and flows. (Brouard, 2006:40)

Hannula & Pirttimäki (2005:35) poängterar att information även bör hämtas inifrån en organisation och inte enbart utifrån (vilket vissa definitioner, begrepp som *omvärldsanalys*, samt underrättelsecykeln kan ge sken av). Slutkunden för det framtagna underrättelsematerialet är dock för Hannula & Pirttimäki fortfarande en ledare eller en beslutsfattare.

I samma artikel behandlas även ett komplement till den traditionella underrättelsecykeln som sammanför underrättelsearbetet med kunskapsproduktionen i organisationen. Till skillnad mot Brouard kopplar Hannula & Pirttimäki inte ihop lärandet med planeringen, i stället utgör kunskap ett mer diffust ingångsvärde för en icke tydliggjord förädlingsprocess.

Figur 2.6 Hannula & Pirttimäkis förädlingsprocess



Källa: Figure 1 – Refining Data and Information into Knowledge and Intelligence. (Hannula & Pirttimäki, 2005:35)

Enligt Hannula & Pirttimäki är modellen användbar både på individuell och på organisatorisk nivå, men de anger tydligt att:

I det här sammanhanget kan data och information ses som insatsvaror till underrättelseprocesser och -aktiviteter, vilka skapar kunskap och förståelse kopplat till viktiga sammanhang och uppfattningar. Uppgiften för denna förädlingsprocess är att skapa värde av data och information och göra den användbar för beslutsfattare genom att förvandla den till kunskap och underrättelser. I den här kontexten är det tydligt att bara vissa processer och aktiviteter är synliga och formaliserbara på organisatorisk nivå, då merparten av processerna sker i huvudet på individerna. (s. 36)⁷⁸

⁷⁸ Hannula & Pirttimäki (2005:36) original: "In this framework, data and information are inputs of business intelligence processes and activities, which produce knowledge and understanding related to important relationships and

I dessa sammanhang då underrättelsearbetet kopplas närmare kunskapshantering och kunskapsproduktion, finns en rörelse bort från synen på det organiserade underrättelsearbetet som ansvarigt för ett flöde av information från omvärlden in i organisationen. I stället ges individen en mer central position, och med individen följer en mer komplicerad syn på hur information, underrättelser och kunskap konstrueras. I modellen ovan löser Hannula & Pirttimäki detta med att skapa en svart box med titeln "förädlingsprocess" som får förklara allt.

Gibbons & Prescott (1996) låter individen framträda än tydligare och tydliggör att det existerar två parallella underrättelseprocesser i organisationen, dels en mer formell process på systemnivå och dels en mer informell process på individnivå. Det här innebär stora möjligheter för de organisationer som förmår integrera det individuella med det organisatoriska, hävdar författarna, som utvecklar sina tankar kring en egen modell (figur 2.7 på nästa sida).⁷⁹

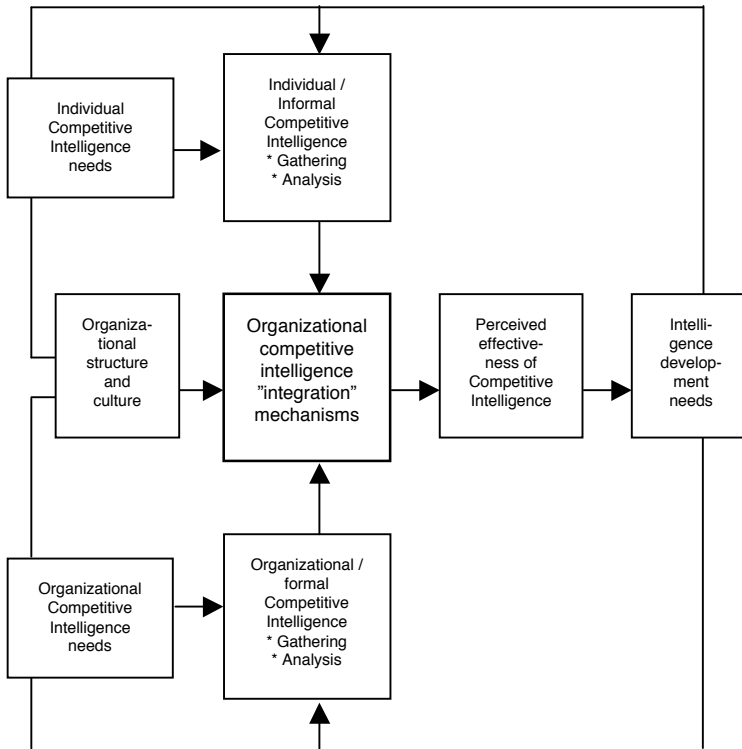
Enligt Gibbons & Prescott utvecklas underrättelsebehov både på individuell och organisatorisk nivå, och det är dessa behov som var för sig driver både det formella och det informella underrättelsearbetet.

meanings. The task of this refinement process is to add value to the acquired data and information and to make it useful for decision makers by transforming it into knowledge and intelligence. In this context, it is clear that only some aspects may be applied as formal or visible processes and activities of an organization while the remainder of the processing occurs in the minds of individuals."

I den avslutande meningen som placerar kunskapandet i huvudet på de enskilda individerna, kan vi läsa in en icke utskriven referens till Herbert Simon.

⁷⁹ Den modell som Gibbons & Prescott (1996) presenterar är en teoretisk konstruktion som deduktivt prövats mot erfarenheterna hos 13 olika underrättelsearbetare med olika positioner inom 13 olika företag.

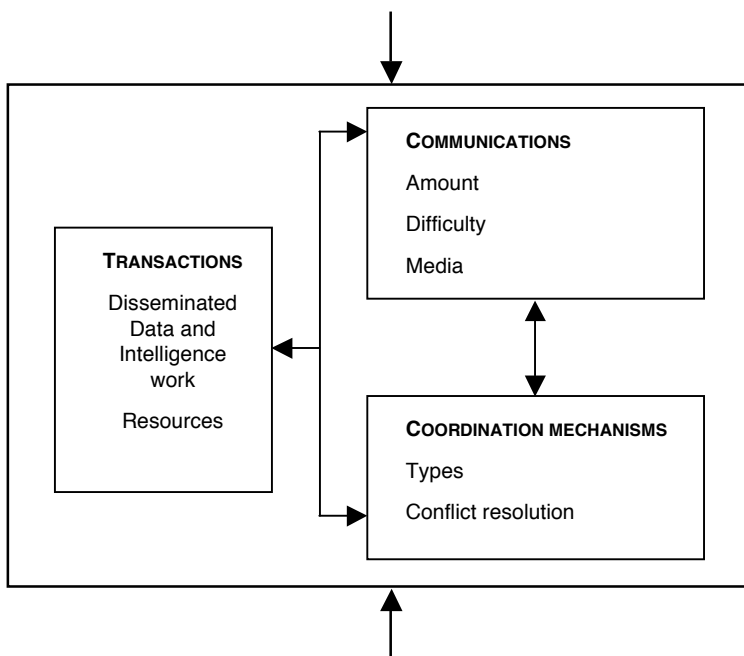
Figur 2.7 Gibbons & Prescotts modell av de parallella underrättelseprocesserna



Källa: Figure 1 – A model of integration of individual and organizational Competitive Intelligence. (Gibbons & Prescott, 1996:166)

Beroende på organisationens struktur och kultur kommer sedan både formellt samlade och analyserade underrättelser respektive informellt samlade och analyserade underrättelser att integreras på olika sätt då de används i skiftande organisatoriska aktiviteter. Det som i sin tur formar integrationen är koordinationen, transaktioner och kommunikation mellan individer, vilket beskrivs i en mer detaljerad bild av den tidigare presenterade modellens centrum.

Figur 2.8 Gibbons & Prescotts precisering av integrationsmekanismerna



Källa: Figure 2 – Detail of Organizational Competitive Intelligence Integrating Mechanisms, from Figure 1. (Gibbons & Prescott, 1996:167)

Men även om Gibbons & Prescotts modell håller öppet för en problematisering av olika individers skiftande uppfattningar om världen har modellen och artikeln formats för att skapa förståelse kring hur integrationen kan understödja strategiarbetet på bästa sätt. Författarna konstaterar vidare att det inte finns en enstaka och övergripande underrättelsefunktion utan att underrättelsearbetet i alla större organisationer är utspridd på ett antal noder där några är mer formellt formade för organisationens behov och andra är mer informellt formade för att tillfredsställa individuella behov. Med hänvisning till Pettigrew & Whipp (1991) beskriver Gibbons & Prescott underrättelsearbetet som en lärprocess och konstaterar att:

Bedömningen av konkurrensmiljön skall inte längre vara förbehållet en särskild funktion. I stället utvecklas en framgångsrik strategi genom alla de bedömningar och tolkningar av omgivningens behov och förändringar som görs på olika organisatoriska nivåer och funktioner. (Gibbons & Prescott, 1996: 174)⁸⁰

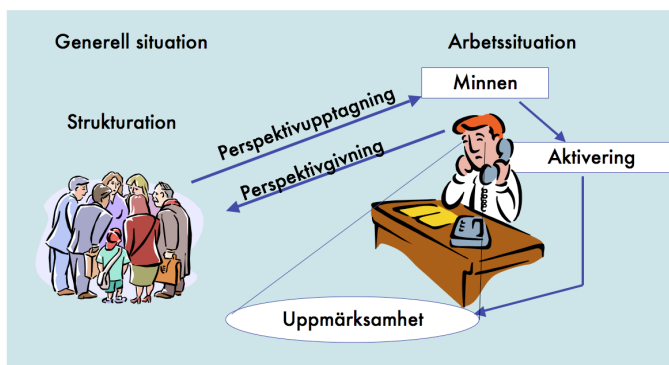
Gibbons & Prescotts anslag är stort och övergripande, men på några punkter direkt otydligt. Studiens syfte beskrivs t.ex. som (här utan översättning): "The study was aimed at uncovering the formal structures and informal managerial behaviours that drive the CI process." En skrivning som i min läsning avgränsar arbetet mot bl.a. informella strukturer och mot andra aktörers beteenden som kan påverka underrättelsearbetet. Diskussionen i artikeln går samtidigt långt bortom denna begränsande skrivning, men utan att författarna tydliggör vad "informal managerial behaviours" syftar på. Det gör mig som läsare osäker på om modellen söker förklara hur underrättelsearbetet styrs eller hur arbetet utförs, men också vad det informella underrättelsearbetet omfattar och vem som gör det: managern, underrättelsearbetaren eller vem som helst i organisationen. Trots dessa oklarheter har artikeln flera förtjänster då den söker bryta sönder mer funktionellt präglade

⁸⁰ Gibbons & Prescott (1996: 174) original: "The assessment of the competitive environment should not remain the preserve of a single function; instead, successful strategy creation emerges from a multi-level, multi-functional assessment and interpretation of environmental demands and changes."

idéer om organiserat underrättelsearbetare, men också lyfter fram den enskilda individens påverkan på underrättelsearbetet.

Tar vi ytterligare ett steg mot en mer aktörsberoende ansats, närmar vi oss Hamrefors (2002) modell som kretsar kring varje individs spontana omvärldsbevakning (vilken jag förenklat något i figur 2.9 nedan). Den organiserade omvärldsbevakningen (Hamrefors ordval) utgör i modellen en del av den *generella situationen* i organisationen och kan genom sociala strukturationsprocesser tillsammans med individens *arbetssituation* komma att påverka vad individen uppmärksammar i sin omgivning.

Figur 2.9 Hamrefors modell av hur individuell uppmärksamhet styrs



Källa: Egen bearbetning efter flera olika varianter i Hamrefors (2002)

Hamrefors struktureringsmekanismer påminner starkt om Gibbons & Prescotts koordineringsmekanismer, men Hamrefors lägger jämfört med dem en större vikt vid individens uppmärksamhet samt de sociala sammanhangens betydelse. I Hamrefors skrivningar står det spontana och individuella i centrum där den kringliggande organisationen kan och bör formas för att stödja individens meningsskapande. Gibbons &

Prescott däremot lägger större vikt vid olika aktiviteter som kan koordinera det informella och individuella för största möjliga organisatoriska nytta i strategiutvecklingen.⁸¹

Med Hamrefors har vi helt lämnat underrättelsecykeln och vi kan också konstatera att det finns alternativa modeller och idévärldar som kan användas för att förklara hur underrättelsearbete sker. Ingen modell är dock så dominerande som underrättelsecykeln. Jag har heller inte sett att någon av de utvecklade och alternativa modellerna (figur 2.2-2.9) kommit att tas upp av någon annan skriftställare än modellmakarna själva.

Skilda förmågor kräver samordning

Modellen underrättelsecykeln (figur 2.1) indikerar vidare att det behövs ett flertal kompetenser för att hantera processens delar (jfr Nelke, 2006:10-11, 61; Clark, 2003). Tar vi cykeln steg för steg kan vi notera att det krävs målsättande förmåga, inhämtnings/ söktechnisk förmåga, analytisk förmåga, samt till sist kommunikativ förmåga, där varje förmåga i sig är så pass omfattande att hela yrkesgrupper ägnar sig åt den. Tar vi exempelvis informationsinhämtning har vi olika typer av informationsspecialister, bibliotekarier, journalister etc. som enbart ägnar sig åt denna del av cykeln. Samma sak gäller främst för analysdelen där analysen kan beröra allt från ekonomi över teknik till miljö, beroende på organisationens mål och arbetets syfte.⁸²

Planerings- och spridningsdelarna av modellen är kanske mer snäva till sin karaktär men visar på att tid och kraft läggs på att leda underrättelseverksamheten och kommunicera

⁸¹ Gibbons & Prescott (1996:168) kommer även de in på socialiseringsmekanismer då de som hastigast nämner att organisationskulturen formas av de normer som kommuniceras mellan individer, vilket även det visar på en idémässig närhet till Hamrefors.

⁸² På den militära sidan finns en intressant gränsdragning mellan inhämtning och analys. Oftast utförs dessa två uppgifter av två olika personalkategorier: sensorer och analytiker. Sensorer är de som arbetar med inhämtning på fältet och har till uppgift att fånga in behövd information för avrapportering och vidare analys av andra yrkeskategorier. Samma uppdelning är ovanlig i mer civila sammanhang där gränsdragningen mellan inhämtning och analys inte alls är lika tydlig.

resultat. Utifrån detta kan vi sluta oss till att underrättelsearbetet är vittomfattande och att det är svårt att veta vad en underrättelsearbetare faktiskt gör, utan att be denna/e att precisera sig ytterligare. Denna breda omfattning har också gjort att flera olika yrkeskårer visar intresse för området, där vi kan urskilja ett antal kluster i Sverige som följer.⁸³

Tabell 2.1: Svenska kluster med intresse för organiserat underrättelsearbete

	Kluster			
	Företags-ekonomiska klustret	Informatörs-klustret	Biblioteks-klustret	IT-klustret
<i>Fokus</i>	Analys och dess relation till strategi-utveckling	Kommunikation mellan aktörer på både organisatorisk och individuell nivå.	Informations-behov, informationskällor samt IM och KM. ⁸⁴	Data Ware-housing och ITK-lösningar ⁸⁵
<i>Exempel på aktörer</i>	Företagsekonomiska institutioner vid universitet och högskolor Professionella utbildare Management-konsulter	Institutioner med inriktning mot media, information och kommunikation vid universitet och högskolor. Sveriges Informations-förening	Högskolan i Borås Svensk förening för informations-specialister ⁸⁶	Institutioner med inriktning mot informationshantering, systemvetenskap och data vid universitet och högskolor. IDG och andra branschmedia ⁸⁷ IT-konsulter samt hård- och mjukvaruleverantörer ⁸⁸

⁸³ Tabellen är min egen konstruktion och bygger på mina samlade erfarenheter. Det gör det således möjligt att det kan finnas fler kluster och andra konstellationer än vad som redovisas här. Poängen är dock inte encyklopedisk utan idémässig, där jag vill peka på områdets splittrade karaktär. Den som granskar de fyra områdena närmare märker snart att de uppvisar olika drag, men också att de är olika stora. Som jag tidigare nämnt har jag koncentrerat det här arbetet mot det företagsekonomiska klustret.

⁸⁴ IM = Information Management; KM = Knowledge Management.

⁸⁵ ITK = Informationsteknik och -kommunikation.

⁸⁶ Svensk förening för informationsspecialister (SFIS) är det namn som Tekniska Litteratursällskapet. (TLS) antog 2001 och införde 2005.

⁸⁷ IDG = International Data Group. Ett svenskt mediahus vilket äger ett flertal media med anknytning till IT-området.

Den beskrivna processen bär på så sätt inom sig ett krav på samordning av förmågor, vilket även gör att den indirekt ställer krav på organisering av verksamheten. Underrättelsecykeln är på detta sätt inte bara en effekt av ett organisationsperspektiv. Den är även en del av den tankestruktur som underhåller idéer om att underrättelsearbete är något som skall organiseras och att det är naturligt att inta ett organisationsperspektiv vid praktisk och teoretiska hantering av fenomenet (jfr Furustig & Sjöstedt, 2000:136).

Om en modell och dess begränsningar

Underrättelsecykeln är en modell som säger sig beskriva hur organiserat underrättelsearbete bedrivs, men uppvisar samtidigt en modells styrkor och svagheter. Styrkorna är att den skapar en överblick av området, ger det en logisk struktur och en möjlighet att uppleva underrättelsearbete som en tydlig och kontrollerbar helhet. Den skapar också en konceptuell mall för hur arbetet skall bedrivas.

Samtidigt har modellen också svagheter då den skapats genom ett antal avvägningar och val. Genom att minska komplexiteten blir en modell lättare att ta till sig. Men med minskad komplexitet uppstår brister i detaljb beskrivningarna. Naturligtvis går det att göra mer komplexa modeller (där några presenterats ovan) men det gör dem samtidigt mer svåröverskådliga och tvingar fram preciseringar som i sin tur inte alltid gör en modell lättare att förstå eller för den delen mer rättvisande.

De olika ansatserna att göra om eller utveckla cykeln med flera steg kan ses som anpassningsförsök till olika kontexter (eller för den delen personliga tankestrukturer). Underrättelsecykeln är trots allt bara ett försök att beskriva något annat: en eller fler bakomliggande idéer om underrättelsearbete. Med

⁸⁸ Både IBM (hårdvara) och Microsoft (mjukvara) är aktiva inom detta kluster. Svenska (men även internationella) management- och BI-konsulter som Docere Intelligence och Comintell erbjuder som ett komplement till sina konsulttjänster även olika typer av mjukvara för informations- och underrättelsehantering.

andra ord, underrättelsecykeln som modell existerar i symbios med ett antal idéer om vad underrättelsearbete är, varför det finns och hur det kommer till uttryck.

En av de mer centrala idéerna kan skönjas i idén om att omvärldsinformation kan omvandlas till underrättelser genom att genomgå (flöda genom) den process som modellen beskriver, samt att organisationen är beroende av detta flöde för att kunna fungera i sin handlingsmiljö. Accepterar vi denna idé, har vi också accepterat en idé om att organisationer behöver förändra sig och anpassa sig till dagens och framtidens situationer (jfr Morgan, 1997).

Detta må tyckas både trivialt och självklart, och inte heller särskilt kontroversiellt. Det blir dock mer problematiskt när underrättelsecykeln samtidigt kopplas ihop med beslutsfattande och idéer om att organisationer kan förändras genom medvetna beslut, vilket är en vanligt förekommande idé som sprids i kunskapsområdets texter (även hos Hannula & Pirttimäki [2005] är detta påtalat). På detta sätt skapas en normalitet vilket gör att andra idéer och beskrivningar av underrättelsearbete kan avfärdas som anomalier, och på denna grund utdefinieras från vad underrättelsearbete är och omfattar.

Fortsätter vi den här tanken kan vi lägga märke till att modellen är särskilt användbar för att beskriva hur formella beslut fattas. Den formella beslutsfattaren fyller ett tomrum i modellen i form av den som både initierar och använder sig av de beställda underrättelserna. Cirkeln sluts på ett vackert sätt utan några lösa ändar.

De informella besluten är det lite värre med, likväl som alla de förändringar som sker mer spontant i en organisation. De passar inte lika bra in i den normalitet som underrättelsecykeln stöder. Men innebär det samtidigt att underrättelsearbete inte har något att skaffa med vare sig informella beslut eller spontana förändringar?

Går vi till kunskapsområdets texter är de faktiskt ganska luddiga på den punkten. Det finns dock undantag som Gibbons & Prescott (1996), vilka tillsammans med flera svenska författare uppmärksammar ett mer informellt underrättelsearbete. Hos exempelvis Pagels-Fick (1999) är detta mycket tydligt då han diskuterar det "generiska"

underrättelsearbetet, för att inte nämna Hamrefors (1999, 2002) som särskilt intresserar sig för det oorganiserade. Bohman (2009) har en något annan infallsvinkel och visar hur en informell eller semiinformell organisation föregår mer formaliserade strukturer i statliga myndigheter.

För att rekapitulera är underrättelsecykeln en modell som gynnar beskrivningar av underrättelsearbete som ett stöd för formella beslut. Var är då dessa formella beslut lätta att finna om inte i företrädesvis stora och formella organisationer?

Att just denna typ av organisationer är vanligt förekommande som empiriska exempel i kunskapsområdets texter kan ses som en del av normalitets verkningar. Det innebär naturligtvis inte att de här beskrivningarna på något vis behöver vara direkt fel. De kan mycket väl vara riktigt bra beskrivningar för hur formella beslut sker och stora förändringar genomförs. Däremot uppstår ett problem om vi låter dessa tankar spilla över på våra uppfattningar om hur allt underrättelsearbete i alla typer av organisationer skall bedrivas (jfr McGonagle, 2007).

Vi kan här minnas att Ganesh et al. (2003) respektive Treverton (2004) beskriver underrättelsecykeln som starkt påverkande alla beskrivningar av underrättelsearbete, men kanske än värre: att de här teorierna inte är deskriptiva utan preskriptiva (se *Ett ungt kunskapsområde* i kapitel 1). Syftet med modellen är inte att beskriva hur underrättelsearbete faktiskt sker, utan hur det skall ske. Förlitar vi oss på de idéer som främjas av underrättelsecykeln får alla samma medicin oavsett sjukdom eller hälsa. Då detta sker närmar vi oss en situation där de teoretiska beskrivningarna av underrättelsearbete tar formen av en ideologi, baserad mer på tro än faktiska omständigheter (jfr Furusten, 1996, 1999).

Det är naturligtvis inte en gynnsam situation för den som söker förstå hur underrättelsearbete faktiskt går till, och situationen förklarar delvis inriktningen på den här avhandlingen där jag mer förutsättningslöst vill närma mig fenomenet. Men innan vi söker oss till de faktiska omständigheterna för ett organiserat underrättelsearbete är det på sin plats att dyka lite djupare i normalitetens konstruktion. Beskrivningen nedan ger min tolkning av normalitetens idéer och som alternativa beskrivningsmodeller skall jämföras med.

Kunskapsområdets bärande idéer

Medieteoretikern Marshall McLuhan (1995) har sagt att "Vi vet inte vem som upptäckte vattnet, men vi är ganska säkra på att det inte var en fisk" (s. 35). Ett sätt att läsa citatet av McLuhan är att *normaliteten* gör oss blinda för det kanske mest uppenbara i vår omgivning. Morgan (1997:217) beskriver det i termer av organisationer som mentala fängelser och hur grupptänkande binder organisationsmedlemmar i ett visst favoriserat tänkande. Ännu starkare, och dessutom mer allmängiltigt, är Kuhns (1962) beskrivning av dominerande tankestrukturer som paradig.

I en vetenskaplig kontext ser vi hur normalitetens begränsande verkan fått postmodernister och kritiska forskare att söka avtäckta hur olika dolda strukturer förblindar och binder människan. Vad man än tycker om dessa forsknings-traditioner kan vi konstatera att det i vissa vetenskapliga sammanhang åtminstone finns krafter som arbetar med att studera det vatten man simmar i och bryta ner etablerade paradig. Någon liknande mer förutsättningslös och genomgripande ambition att avtäckta den normalitet som omgärdar organiserat underrättelsearbete har jag inte funnit.⁸⁹

Den kritik som återfinns gäller i stället delar eller enskilda aspekter. Återkommande i det här arbetet märks olika enskilda röster som pekar på att fältet har begränsningar, behöver förnya sig o.s.v. Därtill spretar kunskapsområdets texter så pass mycket att det i princip är omöjligt att mer exakt precisera de litterära gränserna och därmed skapa en tydlig grund för varje påstående om normalitet.

För att undvika att hamna i ett definitionsmässigt problematiskt träsk, har jag som framgår av tidigare stycken i stället valt att i stora delar utgå från underrättelsecykeln och de idéer som ges stort utrymme i de sammanhang där den

⁸⁹ McLuhan (1995:35) original: "We don't know who discovered water, but we are pretty sure it wasn't a fish." Citatet har även en fortsättning i "A pervasive medium is always beyond perception", som mer kommer att sätta citatet i den mediediskurs McLuhan var en aktiv del. McLuhan har vidare utvecklat sina fiskmateforer med: "Fish don't know water exists till beached."

presenteras och diskuteras. De här bärande idéerna utgör tillsammans ett särskilt perspektiv, ett *inifrånperspektiv*, som medverkar till att forma det normala sättet att beskriva fenomenet organiserat underrättelsearbete. Att jag kallar det för ett inifrånperspektiv beror på att de som författar beskrivningarna till största delen är folk med egen erfarenhet av underrättelsearbete. Det kanske inte helt saknas forskare i fenomenets tecknande, men de texter som de producerat är sällan särskilt fristående från den traderade normaliteten. Vänder vi oss till Morgan (1997) skulle vi därför kunna beskriva inifrånperspektivet som ett favoriserat grupptänkande men också ett mentalt fängelse för de som hittills närmast sig fenomenet organiserat underrättelsearbete. För att låna två termer från Toulmin (1961) kan vi säga att texterna är fyllda av *insikt* i hur underrättelsearbete kan bedrivas, men saknar samtidigt *utsikt* i dess kontextuella betydelser.

I min presentation nedan beskriver jag inifrånperspektivet bärande idéer under fyra rubriker: *En organisatorisk funktion, För beslutsfattande och strategisk ledning, Med militära förtecken, och Inriktning mot framtiden.*

En organisatorisk funktion

Underrättelsecykeln ger vid handen att underrättelsearbete sker i en särskild avdelad organisatorisk funktion vilken har till uppgift att styra ett flöde av omvärldsinformation in i organisationen för beslutsfattande och strategiarbete. På detta sätt kommer det funktionalistiska perspektivet vara tydligt representerat inom kunskapsområdets texter om organiserat underrättelsearbete. Men vi skulle även kunna beskriva det som ett systemorienterat perspektiv eller ett klassiskt perspektiv för att knyta an till inledningens diskussion. Då Furustig & Sjöstedt (2000) definierar strategi som "konsten att välja handlingsväg för att nå *ett systems* övergripande mål med dess samlade resurser" (s. 39, min kursivering) blir den här kopplingen extra tydlig.

Samtliga perspektiv ovan har en nära relation till Taylor, Weber och Fayols teoretiska idéer (Morgan, 1997:11ff; Miller, 1999:4ff), och kan ses som fortsatt starkt inflytelserika i modernitetens idéer (Furusten, 2007). Med den här utgångspunkten kan vi konstatera att vi befinner oss i en tankevärld

som växte fram samtidigt som löpande band, byråkratier och rationella ideal. Organisationer kan i denna tankevärld likställas med kontrollerbara produktionsmaskiner, för att låna ett metaforiskt språk från Morgan.

Underrättelsearbete blir då en del av den organisatoriska maskinen, men är även i sig själv en maskin som tydliggörs genom underrättelsecykeln. Det är en normativ beskrivning av vad organiserat underrättelsearbete omfattar och i vilken ordning som underrättelsearbete skall ske, med tydliga delar, insatsvaror och resultat. Perspektivet underhåller idéer av organisationer som platser för flöden (jfr Morgan, 1997:4).

Organisationer blir med ett funktionalistiskt perspektiv avgränsade entiteter. Det finns ett innanför (organisationen) och det finns ett utanför (organisationens omvärld). Den avgränsade organisationen strävar efter överlevnad i ett ömsesidigt beroende av sin omgivning. Människor, teknologi, resurser etcetera underordnas rationella processer för att möta och underhålla ett organisatoriskt idealtillstånd (Burrell & Morgan, 1979:160). Organisationen kan också omformas i lewiniansk anda då ledningen uppfattar att organisation och omvärlden inte är i balans. Strategier tas då fram baserat på en analys av omvärlden relativt det organisatoriska idealtillståndet, varefter strategierna implementeras i linje med den så kallade designskolan (jfr Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 1998).⁹⁰

Med det funktionalistiska perspektivet ges vissa aspekter av organiserandet en mer framträdande position än andra. Det som framhålls är målorientering, specialisering, standardisering, utbytbarhet och förutsägbarhet. Om något inte fungerar går det i linje med maskinmetaforen att analysera problemet, hitta den trasiga detaljen, byta ut den och få i gång

⁹⁰ Kurt Lewin (1951) sägs vara den teoretiska fadern till det *episodiska perspektivet* på organisatorisk förändring, det vill säga att förändring är en episod mellan perioder av stabilitet i organisationen. Dessa teorier omfattar ett starkt analytiskt inslag där företagsledning beskrivs som ståendes utanför organisationen, och med analytisk skärpa avgör vad som måste förändras och därefter genomför det enligt plan. Då organisationens normalläge är stabilitet blir det första förändringssteget att destabilisera organisationen. Därefter sker planerad förändring i steg två och stabilisering enligt plan i steg tre. Lewins beskrivningar stämmer väl överens med designskolans idéer, så som Mintzberg et al. (1998) formulerar dem.

maskinen igen (Miller, 1999:5ff). Detta kan vi relatera till konceptlitteraturens råd till hur effektivt underrättelsearbete skall bedrivas, vilka alla starkt relaterar till det funktionalistiska tänkandet.⁹¹

Vi kan också notera att underrättelser sprids eller delges enligt underrättelsecykeln. Bara att dessa två begrepp används är ett problem i sig då de underhåller uppfattningar av underrättelser som någon typ av objektiv informationsentitet som kan spridas eller delges. Det drar området mot idéer som kretsar kring informationshantering och mer maskinellt uppbyggda men även automatiserade distributionslösningar. Skillnaden mellan enklare information och analyserad information minskar då underrättelsearbetet underordnas ett övergripande informationsflöde. Någon djupare diskussion om idéers dekontextualisering och rekontextualisering (jfr Furusten, 2007) görs inte, även om både McGonagle (2007) och Clark (2003) betonar problem med att likställa underrättelser med information. På detta sätt skymmer den existerande begreppsanvändningen mer subjektivt laddade aspekter av underrättelsearbete, bland annat i form av tendenser i det underliggande materialet, använda värderingar samt önskad påverkan.

Vi befinner oss samtidigt nära idéer om objektivitet och rationalitet där organisationer är enhetliga med gemensamma mål, tankar och idéer. Detta gäller både den övergripande organisationen och organisationen av underrättelsearbetet som det beskrivs genom underrättelsecykeln. Människan som unikt tolkande subjekt underordnas systemet och blir en kugge i hjulet under en styrande och legitim ledning. Med detta får vi en förenklad transmissionssyn på information och en syn på kunskap som något enhetligt och entydigt, kontext- och subjektberoende. Information och kunskap blir till fakta eller data som en organisation kan äga, kontrollera och distribuera (jfr Furustig & Sjöstedt, 2000:17), och utnyttja efter

⁹¹ Termen konceptlitteratur har hämtats från Røvik (2000), men det finns också andra mindre smickrande beteckningar som kokböcker eller bruksanvisningskunskap (Alvesson & Sveningsson, 2007:38). Beteckningarna syftar på litteratur som ger tydliga och enkla organisatoriska recept på skiftande organisatoriska problem. Termen kokbok används ofta av akademiker för att både nedvärdera och avfärda mer populärt författade alster inom en genre.

en övergripande plan (jfr Burrell & Morgan, 1979; Heide, Johansson & Simonsson, 2005:155), vilket tydligt framkommer i beskrivningen av underrättelsecykeln.

Men det funktionalistiska perspektivet har sina begränsningar, då den förutsätter att a) uppgiften är enkel, b) omgivningen är stabil, c) produkten är standardiserad, d) precision är viktigt, och e) människan fungerar maskinellt och inte stör processen. Det vill säga som verksamheten på McDonalds, enligt Morgan (1997:27). Den typen av verklighetsbeskrivningar stämmer emellertid dåligt överens med de företag som oftast figurerar i kunskapsområdets texter. De är ofta stora, komplexa och kunskapsintensiva. Maskinmetaforen och därtill hörande funktionella, klassiska och systemorienterade perspektiv, rimmar dessutom illa med det samhälle som växer fram just nu, där nutid och framtid allt mer ses som något framväxande och inte förutsägbart eller möjligt att planera.⁹²

Då underrättelsecykeln på dessa olika sätt stöder ett funktionalistiskt perspektiv och därmed sätter organisationen i första rummet försvårar det framväxten av mer individbaserade perspektiv. Ligger fokus på ledning, organisation och organisationsutveckling, befinner sig tanken samtidigt längre bort från andra typer av aktörer och relationer. Röster och idéer från personer längre ner i hierarkierna har svårt att komma fram då organiserat underrättelsearbete hanteras på en mer övergripande och abstrakt nivå. Även Hamrefors (1999) som går in på individuella kognitiva processer utgår i sitt syfte från att ett organiserat underrättelsearbete är avsett för att stödja ledningens behov av information, och att problemet förvisso är kommunikativt, men att det gäller för de underrättelseverksamma att förstå ledningens behov och inte tvärt om (s. 17-18). Även om Hamrefors idéer om spontan omvärldsbevakning gäller samtliga människor är hans fokus inte på samtliga människor i organisationen, utan på organisationens ledare och beslutsfattare.

⁹² Morgans exempel med McDonalds kan ses som lånad från George Ritzers *The McDonalization of Society* (1993), vilken utgör en hård kritik mot de modernistiska idéerna. Det hindrar dock inte att författare som Nonaka, von Krogh & Völpel (2006:1186) beskriver kunskap som "organisationsmaskinens bränsle".

För beslutsfattande och strategisk ledning

Med det funktionalistiska perspektivet följer, som jag varit inne på, ett strategiskt perspektiv då omvärlden analyseras i syfte att skapa underlag för medvetna organisatoriska förändringar och planerade ageranden.

Den strategiska aspekten av underrättelsearbetet betonas av flera författare. Gilad kan tjäna som ett exempel då han skriver att "strategi är vårt fälts underliggande ämnesområde, inte information" (2006:11). Men även Gibbons & Prescott (1996) utgår från ett strategiskt perspektiv då de närmar sig det informella underrättelsearbetet. Ett svenskt exempel hittar vi i Cronquist (2006:181) som skriver att: "Syftet med omvärldsbevakning är att stödja ledningen i planeringen av organisationens framtida agerande". Liknande beskrivningar finns även hos Lundqvist (2009) och Bohman (2009) som i sina studier av omvärldsanalys i statliga organisationer poängterar att den främst görs för att stödja strategiska beslutsprocesser. Prescott & Smith (1989) hävdar, med stöd i en intervjuundersökning hos underrättelsepraktiker, att det främsta skälet till att etablera CI-verksamhet är för att stödja managers beslutsfattande (se även Antia & Hesford, 2007).⁹³

Denna starka koppling till strategi är något som växt fram över åren. När kunskapsområdet började formera sig under 60- och 70-talen låg i stället fokus på taktisk och ostrukturerad informationshämtning. På 80-talet, då Michael Porters tänkande fick stort genomslag, flyttades intresset över mot industri- och konkurrentanalys, för att på 90-talet mer handla om taktiskt och strategiskt beslutstöd, enligt Prescott & Gibbons (1996, se även Juhari & Stephens, 2006). En beskrivning som, enligt Pirttimäki (2007), även stämmer överens med hur området utvecklat sig i Finland.

⁹³ Gilad (2006:11) original: "Strategy is the underlying discipline of our field, not information." Cronquist original: "The purpose of scanning is to assist management in planning the organizations future courses of action."

Prescott & Smith (1989:7) anger emellertid att CI bör kunna tillämpas på både strategiska och taktiska problem, och visar därmed på en samtidigt förekommande nyansering av det strategiska perspektivet.

Det strategiska perspektivet är således något som växt sig starkare över åren. Det strategiska anslaget hos både Wilensky (1967) och Aguilar (1967) kan i detta sammanhang synas förbryllande, men kan förklaras med att deras texter producerats inom ett annat kunskapssammanhang (ledningsforskning) och först med tiden kommit att påverka kunskapsutvecklingen om organiserat underrättelsearbete.⁹⁴

Under senare år har beskrivningarna av underrättelsearbete som strategiskt inriktat kommit att kompletteras med beskrivningar av en mer vardagsnära och allomfattande organisatorisk verksamhet med beteckningar som taktiskt, operativt, generiskt eller kontinuerligt underrättelsearbete (jfr van Roosmalen, 2009). Det strategiskt lyfts dock fortsatt fram som något viktigare och mer centralt för ett organiserat underrättelsearbete (McGonagle, 2007).

Pagels-Fick (1999:17-18) skiljer på detta sätt mellan *beslutorienterade underrättelser* med en uttalad nytta och *kontinuerliga underrättelser* med en mer diffus nytta. En liknande distinktion går att läsa in i Wolraths beskrivning (ovan) av hur underrättelser hanteras inom Skandia (*Omvärldsbevakning och konkurrenskraft*, 1996). Det som går till VD beskrivs ha ett större strategiskt värde jämfört med det mer vardagliga som löper på med en mer oklar nytta. Ytterligare ett talande exempel är titeln på Herbert E. Meyers bok *Real World Intelligence - Organized Information for Executives* (1987).

Med de strategiska och funktionalistiska perspektiven får vi också beskrivningar av tydliga staber som är satta att administrera och hantera flödet av underrättelser (se t.ex. Gilad, 2003). Det finns i detta ett starkt inflytande från en militär förebild med den militära organisationen som norm (se t.ex. Friedman et al., 1997). Något som inte är direkt för-

⁹⁴ Michael Porters inflytande är fortsatt märkbart i kunskapsområdets texter. Antia & Hesford (2007) låter exempelvis Porters (1980) teorier om strategisk differentiering ligga till grund för en studie om underrättelsearbetets relation till organisatorisk prestationsförmåga. Vidare kan vi notera att även om underrättelsecykeln visar på fyra till synes lika stora och viktiga delar, är det analysen som ägnas särskilt intresse. Både Porters *femkraftsmodell* för omvärldsanalys och *värdekedjemodell* för intern analys, är vanligt förekommande (se t.ex. Gilad, 2003; Murphy, 2005; Solberg Søilen, 2005).⁹⁴

vånande då de idéer som bygger upp det funktionalistiska respektive strategiska perspektivet är starkt påverkade av den militära organisationen (Morgan, 1997:15). Sammantaget gynnar det beskrivningar av högre chefer som underrättelsearbetets primära användare. Inflytandet från militära organisationer och ideal är dock synligt på fler än ett sätt.

Med militära förtecken

På *Forum för affärsutveckling* webbplats (2009) står följande att läsa: "Business Intelligence utgår från den militära underrättelsetjänstens metodik och visar vad som krävs av det framgångsrika företaget". Nu kanske detta inte är så konstigt då Björn Sandström, en av de mer seniora svenska konsulterna inom organiserat underrättelsearbete, står bakom denna sida och dessutom har ett förflutet inom den svenska militära underrättelsetjänsten. Men oavsett detta är det inte ovanligt att den militära kopplingen lyfts fram som ett självklart inflytande över hur kunskapsområdet skall förstås. Det blir en norm för alla typer av underrättelsearbete, vilket även det kan spåras till underrättelsecykeln och dess militära ursprung.

Den militära kopplingen förekommer också tidigt vid presentationer av organiserat underrättelsearbete. Då Wilensky (1967) tar upp ämnet lyfts det militära fram både som inspirationskälla och som en långt gången analogi, och sedan dess har den militära referenspunkten varit tydlig i texter om organiserat underrättelsearbete och i praktikens uttryck. Hirvensalo (2004:24) noterar även att intresset av att lära av det militära underrättelsearbetet ökar i Finland idag. Dock framgår det inte av Hirvensalos text vad de finländska företagen mer exakt vill lära sig.

Det som kanske är mest anmärkningsvärt är att det inte existerar någon mer kritisk diskussion kring skillnader i verksamhetsförutsättningar mellan en militär organisation och en civil organisation. Man skulle kunna tycka att den civila organisationens uppbyggnad, ledning, ändamål, ägande, handlingsmiljö och politiska omvärld åtminstone borde väcka frågor kring hur underrättelsecykeln bör tolkas och anpassas till ett civilt sammanhang.

Oavsett alla dessa olikheters relevans vill jag ändå främst fästa uppmärksamheten på att underrättelser i politiska och

militära sammanhang är underordnat ett långsiktigt planeringsarbete med tydliggjorda (om än ibland hemligstämplade) politiskt strategiska mål formade kring nationella intressen. I dessa sammanhang och med dessa utgångspunkter förefaller det också både möjligt och praktiskt att planera vilken information som behövs, vilken analys som skall göras samt hur underrättelser skall spridas. Situationen gör det åtminstone teoretiskt möjligt att skapa tydliga strukturer, informativa flöden och inte minst hierarkier för hur arbetet skall bedrivas. I den här miljön läggs också grunden för anammandet av ett funktionalistiskt perspektiv (jfr Burrell & Morgan, 1979:57ff). Kort sagt, om vi tillsammans med underrättelsecykeln väljer att acceptera den militära bakgrunden och den strategiska kopplingen får vi som effekt beskrivningar av organiserat underrättelsearbete som handlar om systematisk informationsinhämtning och analys i syfte att stödja den högsta ledningens beslutsfattande (se t.ex. Fuld, 1996; Furustig & Sjöstedt, 2000; Lendvai i Blankhorn & Fleisher, 2005; Juhari & Stephens, 2006).

Även när ämnet sägs vara Competitive eller Business Intelligence är kopplingen till det militära ofta direkt uttalad. Kahaner (1996:16) anger tydligt att dagens competitive intelligence är skapat från kalla krigets militära och politiska underrättelsearbete. Hamrefors (1999:3, 19) hävdar med en liknande utgångspunkt att det är just detta arv som stöder ett dominerande ovanifrånperspektiv då ämnet diskuteras. Förvisso beskriver Pagels-Fick (1999) det svenska underrättelsearbetet som mer demokratiskt jämfört med det amerikanska. Det hindrar emellertid inte att det militära arvet är påtagligt även i Sverige. Ett exempel på detta är Hedins (1992) introduktion av business intelligence. Trots det fredliga och civila temat för boken är det ett citat av general George Monk från 1671 som först möter läsaren:

Du skall veta att underrättelser är det kraftfullaste hjälpmedlet för att utföra hjältemodiga bragder och undvika svåra nederlag. Underrättelser är beslutets fundament, varpå alla generaler grundar sitt handlande. (s. 6)⁹⁵

⁹⁵ Monk i Hedin (1992:6) original: "You ought to know that intelligence is the most powerful means to undertake brave designs, and to avoid great ruins:

Liknande citat från en mångfald generaler och strateger är snarare regel än undantag i kunskapsområdets texter. Ibland ser det nästan ut att vara något som klistrats på utan större eftertanke. I en inbjudan till ett webbaserat seminarium om intelligence för marknadssegmentering från konsultföretaget Aurora (Johnson, 2008) ges följande citat från general George S. Patton en framskjuten placering. Men hur citatet skall eller kan tolkas framgår inte av sammanhanget.

Genom att studera kartan får vi indikationer om var kritiska situationer kan uppstå eller redan existerar och därmed var befälhavaren skall befinna sig.⁹⁶

Det har också blivit någon typ av mode att i kunskapsområdets litteratur använda citat i direkt anslutning till kapitelrubriker och därmed redan från början sätta an en ton och göra tydligt hur de kommande styckena skall förstås. På dessa sätt påverkar citat och deviser från döda generaler än idag beskrivningar av organiserat underrättelsearbete. I Gilads *Early Warning* (2003) inleds varje kapitel med ett kortare citat, och även här återkommer Patton. Kapitel 9 inleds med: "Ta kalkylerade risker. Det är något helt annat än att vara förhastad" (s. 171). Men det militära är inte alltid så tydligt uttryckt, men ändå närvarande. Kapitel 3 inleds i stället med det franska talesättet: "När den blinde bär fanan, ve de som följer" (s. 24).⁹⁷

Att en av de mest citerade källorna i kunskapsområdets texter är den kinesiske härföraren Sun Tzu förefaller därför inte heller särskilt konstigt. Hans verk *Om Krigets Konst*, som gavs ut första gången runt 500 år före Kristus, beskriver en underrättelsemetodik som kan ses som själva upphovet till underrättelsecykeln. Flera iakttagelser kan göras från detta.

and it is the chiefest foundation upon which all generals do ground their actions."

⁹⁶ Patton i Johnson (2008) original: "A study of the map will indicate where critical situations exist or are apt to develop, and so indicate where the commander should be."

⁹⁷ Patton i Gilad (2003:171) original: "Take calculated risks. That is quite different from being rash", respektive "When the blind man bears the standard, pity those who follow."

För det första kan Sun Tzus verk, enligt Gillberg (i Tzu, 1995:9), ses som en föregångare till både Platons *Staten* och Machiavellis *Fursten*, där samtliga maximier syftar till att skydda och stärka en enväldig härskares makt.⁹⁸

För det andra handlar *Om Krigets Konst* inte direkt om underrättelsearbete utan om strategiarbete i syfte att besegra en tydlig fiende. Underrättelser beskrivs i denna kontext som något nödvändigt för att skapa strategi, vilka flera Sun Tzu-citat vittnar om. Det kanske mest kända är:

Om man känner fienden och känner sig själv, behöver man inte frukta utgången av hundra slag. Om man känner sig själv och inte fienden, kommer man för varje seger också att lida ett nederlag. Om man känner varken fienden eller sig själv, kommer man att duka under i varje slag. (Tzu, 1995:32, Hartmans översättning)

Men för det tredje, och som Sun Tzu konstaterar, går det inte att göra upp strategiska planer utan att ha kunskap om det aktuella läget, varför kunskapare behövs. Detta är en av de mer centrala slutsatserna i *Om Krigets Konst*, där det sista kapitlet, *Om användningen av spioner*, avrundas:⁹⁹

Kunskap om fiendens resurser och förberedelser kan endast vinnas från människor, som är i besittning av sådan kunskap.

Därav kommer behovet av att kunna tillgå spioner, av vilka det finns fem olika slag: 1) Lokala spioner. 2) Inre spioner. 3) Omvända spioner. 4) Dömda spioner. 5) Överlevande spioner.

När alla dessa fem olika slag av spioner är i verksamhet, kan ingen upptäcka det hemliga systemet. Detta kallas för "den hemliga hanteringen av trådar". Det är härskarens mest värdefulla tillgång. (s. 119, Hartmans översättning)

⁹⁸ Båda dessa verk återkommer som referenser i kunskapsområdet litteratur. Benjamin Gilad (2003) refererar till Machiavelli genom citatet: "Det finns inget svårare än att leda introduktionen av en ny ordning" (s. 231). Original: "There is nothing more difficult [...] than to take the lead in the introduction of a new order of things."

⁹⁹ Kunskapare är tidigare svenskt ord för spion. Detta och annat om den svenska underrättelsehistorien kan med fördel läsas i Frick & Rosanders *Det vakande ögat* (1998).

Beskrivningen av underrättelsenätverket som en ledares "mest värdefulla tillgång" återkommer därefter i flera andra citat, som från Georg Monk ovan. Sir Francis Bacon ([1594] i Dedijer, 2009) skall efter att England besekrat den spanska armadan formulerat en devis som därefter blivit en ledstjärna för det brittiskt imperiets styre: "Ge akt på att underrättelsearbetet, vilket är ljuset i statens ögon, inte släcks, fördunklas eller döljs". Vidare kan man notera att kunskaparna i Sun Tzus beskrivningar även utgör verktyg för spridande av desinformation och propaganda (Gillberg i Tzu, 1995:8). Något som dock ligger mer fjärran från dagens beskrivningar av underrättelsearbete i civila sammanhang (se t.ex. Meyer, 1987).¹⁰⁰

Med de militära influenserna understöds inte bara idéer om att organiserat underrättelsearbete skall ses som ett verktyg för att stödja strategiska beslut, utan indirekt även idéer om att underrättelsearbetet sker som en del i någon typ av fientligt drama (jfr Gilads [1996] beskrivning av att han lär företagsledare att slåss), det associeras med spioneri och hemlighetsmakeri, men relateras också till det som betecknas som säkerhetstjänst (se t.ex. Furustig & Sjöstedt, 2000:115ff).

Då det organiserade underrättelsearbetets historia skrivs med utgångspunkt i en militär historia påverkar det således inte bara vår uppfattning av vad det organiserade underrättelsearbetet är, men även hur det verkar och vilka organisatoriska funktioner och roller det fyller. Under senare år vinner emellertid andra idéer som ligger längre bort från den militära kontexten terräng, och området öppnas för att underrättelsearbete även kan användas till att stödja ett flertal organisatoriska processer samt huvudmålet är att påverka eller rent av skapa organisationskulturen (se t.ex. Pagels-Fick, 1999; Hamrefors, 1999).¹⁰¹

¹⁰⁰ Bacon i Dedijer (2009) original: "Have care that your intelligence, which is the light of your state, do not go out or burn dim or obscure".

¹⁰¹ Hedin & Sandström (2006:115ff) tar upp denna tråd, men med perspektivet att kultur är något manipulativt som organisationen äger, och inte ett perspektiv i vad organisationen är. Även i detta verk är emellertid det militära inflytandet påtagligt då Hedin & Sandström kryddar sitt alster med många militära exempel och citat. Under rubriken *Underrättelsearbetets natur* på sidorna 20-21 får vi bland annat möta den preussiske generalen Carl von Clausewitz, franska generalen André Beufre, samt brittiske generalen Bernard

Trots det fungerar det traditionella militära sättet att bedriva underrättelsearbete fortfarande som ett normativt märke. Det militära underrättelsearbetet kvarstår som en förebild att följa för det civila organiserade underrättelsearbetet. Att civila och militära organisationer skiljer sig åt på flera avgörande punkter ägnas mindre intresse. Trots detta går det inte att säga huruvida det militära underrättelsearbetet av idag är ett relevant jämförelseobjekt för det civila organiserade underrättelsearbetet då de militära utblickar som görs är av den historiska och konceptuella karaktär som belysts ovan. Samtida mer detaljerade jämförelser lyser med sin frånvaro.

Inriktat mot framtiden

I den militära bakgrunden kan vi spåra en idé om att organiserat underrättelsearbete syftar till att förbereda den egna organisationen för framtiden. Sun Tzu (1995) skriver om förhandskänedom (foreknowledge) som den springande punkten som gör att de strategiska målen kan nås.

Sålunda är det förhandskänedom som gör det möjligt för den kloke härskaren och den skicklige generalen att slå till och erövra och uppnå saker som ligger utom räckhåll för vanliga människor. (s. 118, Hartmans översättning)

Framtiden är ständigt närvarande även i det civila organiserade underrättelsearbetet. Enligt Solberg Søilen (2005:56) är förhandskänedom det huvudsakliga målet för all underrättelseverksamhet. Lundqvist (2009:8) nämner "att främja en framtidsorientering i tänkandet hos beslutsfattare" som en av fyra grundläggande kriterier för att en verksamhet skall få kallas omvärldsanalys. Underrättelser handlar i dessa sammanhang om att förstå dagen och det som komma skall och därmed förbereda organisationen för framtiden (Hamrefors, 1999:3). Framtiden kommer på dessa sätt att utgöra en viktig ingrediens då underrättelsearbete definieras.

Underrättelsearbetet är således inte inriktat mot historien, även om historien nämns som en utgångspunkt för att spåra mönster och skeenden i det som studeras.

Montgomery (som i sin tur funderar över hur tyske generalen Erwin Rommel resonerar).

Inriktningen mot framtiden är tätt kopplad till en idé om att det finns en stark korrelation mellan förståelse för framtidens krav, över att agera proaktivt, till att det leder till en stärkt marknadsposition och ökade möjligheter att uppnå organisatoriska mål (jfr Antia & Hesford, 2007). I seminarieuppteckningen *Omvärldsbevakning och konkurrenskraft* som utgivits av Svenska Arbetsgivareföreningen och Försvarets forskningsanstalt (1996), inleds förordet med följande tydliga markering om vad en sådan position skapar: "För företaget har en aktiv omvärldsbevakning ett direkt samband med den egna konkurrenskraften" (s. 3).¹⁰²

Ett reaktivt förhållningssätt framträder samtidigt som negativt. En reaktiv organisation blir med denna logik ett offer för omvärldens förändringar och andra intressens ordning. Konkurrenskraften minskar. I stället bör varje organisation, enligt kunskapsområdets texter, söka en position som gör organisationen medskapande av sin omvärld, där framtiden inte är något som kommer utifrån utan är en effekt av den egna organisationens agerande. Den egna organisationen kan då sätta agendan och bli både regissör och medaktör i den scen som skall skrivas i det dagliga dramat om överlevnad. Framtiden blir med detta synsätt något som kan koloniserar, obruten mark med nya möjligheter.

Om ett område med otydliga gränser

Organiserat underrättelsearbete är ett område utan tydliga gränser. I Sverige används en mångfald både svenska och engelska begrepp för att beskriva området och dess delar, men utan att ett visst begrepp kommit att ta överhanden. Det som i ett sammanhang benämns omvärldsbevakning eller omvärldsanalys kan i ett annat sammanhang benämnas competitive eller business intelligence. Denna otydlighet kommer sig bland annat av att underrättelsearbete inte är begränsat till en särskilt utvald yrkeskategori. Det har också gjort att flera olika kunskapstraditioner växt upp parallellt. Företagsekonomer,

¹⁰² Svenska Arbetsgivarföreningen finns dock inte längre utan har gått samman med Industriförbundet och bildat Svenskt Näringsliv.

informatörer, bibliotekarier, systemvetare och många därtill intresserar sig alla för omvärldsinformation vilket också lett till olika beskrivningar av hur omvärldsinformation skall samlas in och användas, men deras intressen skiljer sig åt och kommer att påverka vilka begrepp och beskrivningar som används. Begreppet *business intelligence* som har en betydelse i ett sammanhang kan därför mycket väl ha en annan betydelse i ett annat.

Oavsett vilket begrepp vi väljer ovan, kan vi spåra ett starkt inflytande från den verksamhet som brukar beskrivas genom underrättelsecykeln (figur 2.1). Med utgångspunkt i underrättelsecykeln skapas underrättelser genom omvärldsinformation samlas in och analyseras. De färdiga underrättelserna kan därefter användas inom organisationen, företrädesvis i ett mer uttalat och formellt beslutsfattande. Skall jag drista mig till att säga att om det finns en teori om organiserat underrättelsearbete, så är det just denna centrala modell i form av underrättelsecykeln.

Underrättelsecykeln har förvisso sitt ursprung i ett militärt sammanhang, men man kan samtidigt fråga sig varför så många av kunskapsområdets textförfattare envisas med att hålla fast vid de militära referenserna och citaten? Jag har funnit några möjliga svar. För det första kan man tänka sig att de gör det av gammal vana då det blivit en del av hur genren underrättelselitteratur framställts genom åren. Texterna författas alltså från de bärande idéer som etablerats över åren, det normala sättet att tänka kring underrättelsearbete. För det andra är det inte heller omöjligt att många uppfattar dessa referenser som fortsatt relevanta, även om jag argumenterar för motsatsen. För det tredje är det även möjligt att författare som använder militära referenser och citat vill positionera den egna texten som en del av en ledningsdiskurs. Vad än svaret är bidrar det normala sättet att presentera underrättelsearbete till att bygga upp ett inifrånperspektiv vilket skapar problem för den som mer förutsättningslöst söker närmare sig organiserat underrättelsearbete.

Sammantaget har texternas konstruktion skapat en lite lustig situation där vi å ena sidan har en tydlig och i princip gemensam modell för vad underrättelsearbete omfattar, men samtidigt å andra sidan har begreppsapparat som är långt

ifrån lika tydlig. Men där jag givit en möjlig förklaring till varför begreppsapparaten är så pass splittrad har jag ännu inte hunnit beröra huruvida underrättelsecykeln är en rättvisande modell för att beskriva organiserat underrättelsearbete. Bedrivs underrättelsearbete så som underrättelsecykeln indikerar, eller sker det på något annat sätt?

För att kunna besvara frågan får vi gå till dem som i sin vardag antingen arbetar med att ta fram underrättelser eller på annat sätt berörs av detta arbete. Deras berättelser presenteras i de efterföljande kapitlen och får utgöra kompletterande referenspunkter i den fortsatta diskussionen. Frågan om underrättelsecykelns relevans återkommer jag i stället till i kapitel 5.

3

Arbetet i en underrättelseenhet

Efter det föregående kapitlets diskussion om kunskapsområdets texter vänder jag nu uppmärksamheten mot en annan empiri då jag söker svar på forskningsfrågan: *hur kan vi förstå organiserat underrättelsearbete genom det som berättas av dem som berörs av det?*

Jag börjar med att presentera en plats där fenomenet visar sig: i form av det arbete som sker vid en underrättelseenhet i ett läkemedelsföretags forsknings- och utvecklingsorganisation. Den beskrivning som följer bygger huvudsakligen på nio semistrukturerade intervjuer som jag genomförde 2003. Av dem som intervjuades var det bara två personer som var direkt knutna till underrättelseenheten. De övriga hade någon annan typ av relation exempelvis som chefer och forskare i den kringliggande organisationen. Det har gjort att intervju-materialet kommit att omfatta flera olika organisatoriska intressen och perspektiv vilket skapat bredd i materialet.

I den studerade organisationen går det organiserade underrättelsearbetet under benämningen *Commercial Intelligence*, vilket även är ett begrepp som återkommer i citeringar från intervjuerna. Däremot använder jag i min egen text begreppet *underrättelseenhet*. För att referera till de olika informanterna använder jag mig av fingerade namn som alla börjar på samma bokstav (M) som det företag där de verkar vilket jag valt att kalla Medialis.

Varje persons formella organisatoriska position återges åtminstone vid första referensen i löptexten, men återfinns även i referensförteckningen.

Medialis

Den här studerade underrättelseenheten återfinns inom en större internationell läkemedelskoncern. Koncernen beskriver sig själv som en matrisorganisation vilket medför att den strukturella placeringen blir något otydlig, enligt chefen för den studerade underrättelseenheten Mikael. Dock finns det en övergripande indelning i affärsområden baserade på olika typer av medicinska behandlingsområden. Inom varje affärsområde finns också olika affärsenheter. Den studerade underrättelseenheten kommer då att formellt ligga under affärsenheten *Strategisk Marknadsutveckling*, vilken har till uppgift att stödja de kommersiella aspekterna vid portföljprioriteringar inom affärsområdet. Konkret innebär detta att man utreder marknadsförutsättningarna för olika utvecklingsprojekt för att kunna prioritera de med störst marknadspotential. Men matrisorganisationen innebär också att Strategisk Marknadsutveckling kompletteras med en koncernövergripande struktur kallad *Internationella försäljnings- och marknadsorganisationen*. Då en produkt är färdigutvecklad övergår ansvaret för den från Strategisk Marknadsutveckling till Internationella försäljnings- och marknadsorganisationen. Men gränsen mellan utveckling och försäljning är tämligen luddig vilket gör att de båda områden går i varandra.

Mikael har med detta som bakgrund beskrivit koncernen som en flerdimensionell matrisorganisation med både överlappningar och undantag. Ett exempel på undantag är den amerikanska verksamheten som har en mer strukturellt renodlad organisation jämfört med den europeiska verksamheten. Den här något komplicerade organisationsstrukturen förklarar Mikael genom att hänvisa till tidigare samgåenden och kvarhängande organisatoriska förhållanden. Som skäl till de senast genomförda organisationsförändringarna, det vill säga införandet av matrisorganisationen, anger Mikael ett behov av att låta varje organisationsdel anpassa sig till lokala kulturella förutsättningar. Därutöver nämner han ett behov av att skapa så god intern samverkan som möjligt, helst redan från starten av varje produktutvecklingsprocess. Den tidigare

organisationen som formades efter värdekedjans principer under mitten av 1980-talet betonade i stället organisatorisk tydlighet genom en klar uppdelning i olika organisatoriska funktioner. Det visade sig dock att den sökta tydligheten samtidigt skapade oönskade avgränsningar, vilka försvårade kontakterna mellan forskning, utveckling och marknad inom respektive produktsegment, eller som vissa informanter (Mikael; Marco, chef inom strategi och planering; Muhammad, ansvarig inom marknads- och affärsanalys) uttrycker det, det gjorde den i princip obefintlig.

Matrisorganisationen har tillsammans med den kulturella anpassningen gjort att koncernens underrättelsearbete kommit att organiseras på flera olika sätt. Dels återfinns det i form av mindre grupper som fungerar som stabsenheter under koncernledningen, affärsområden eller affärsenheter. Dels återfinns det också utspritt som enskilda underrättelsearbetare verksamma i olika funktionella och geografiska sfärer och affärsenheter. Sammantaget har det skapat stora skillnader i hur underrättelsearbetet kommer till uttryck. Muhammad, ansvarig inom marknads- och affärsanalys, ger sin bild nedan.

Det finns ingen riktig best practice, inget standardiserat sätt att angripa det [intelligence] inom företaget. Utan alla lägger upp sin modell, tror jag, för att jobba med CI. Så att då blir det lite annorlunda emellan... beroende vem du talar med.

Det innebär att det praktiska genomförandet av underrättelsearbetet till stora delar formas i relationen till utvalda och konkreta produktutvecklingsprojekt. Det finns därför heller inget behov av att styra underrättelsearbetet centralt.

Lämnar vi de mer strukturella sammanhangen för att i stället fokusera på vad underrättelsearbetet syftar till, orsakerna till etableringen, är det för att stödja vissa uttalade organisatoriska mål. Går vi till den studerade underrättelseenheten får vi följande beskrivning av Mikael.

Vi skall säkerställa att vi utvecklar kommersiellt gångbara produkter. Och så den andra delen av uppdraget är att vi skall skapa en kommersiell plattform för produkterna inför lansering. Det vill säga hjälpa våra dotterbolag att göra sitt säljjobb lokalt.

Men målet att nå kommersiellt gångbara produkter kompletteras av andra mer outtalade mål om medicinsk nytta. Dessa mål beskrivs som underförstådda men också som en förutsättning för att de kommersiella målen skall kunna nås, vilket tydliggörs i följande uttalande av Mikael.

Precis som många andra företag så pratar vi inte särskilt mycket, vare sig internt eller externt, om shareholder value, även om det är en del av komponenten. [...] Jag tror att det bygger på en tes om medicinska behov: om vi tillfredsställer medicinska behov så kommer lönsamheten med på köpet. [...] Vi försöker balansera vårt uppdrag att utveckla läkemedel som gör nytta, och då läkemedel som också bidrar till vår egen tillväxt.

Muhammed ger en liknande beskrivning.

Ja, man går ju en balansgång, återigen den här balansgången mellan medicinska behov och kommersiell möjlighet.

Inrättandet av underrättelseenheter inom forskning och utveckling förklarar Mikael vidare med ett behov att uppväga den forskningsdominans som tidigare präglat affärsområdet. Därtill ville man från ledningshåll systematisera informationshämtandet samt öka den organisatoriska förståelsen av hur olika konkurrenser agerar.

Det finns alltså inget förutbestämt sätt att bedriva underrättelsearbete vare sig inom underrättelseenheten eller som helhet i koncernen. Åtminstone inte att döma av det material jag har tillgång till. Det innebär dock inte att underrättelsearbetet sker helt utan linje och inriktning. Tvärtom har underrättelsearbetet starkt kommit att påverkas av den kringliggande handlingsmiljön. För att förstå hur detta sker krävs en något längre beskrivning som börjar i de verksamhetsförutsättningar som formas på global nivå.

Om världen runt Medialis

Den beskrivning av omvärlden som jag ger nedan baseras på informanternas beskrivningar av densamma.

Läkemedelsindustrin är en välreglerad bransch, vilket starkt påverkar alla medicinskt inriktade företag. De nationella och internationella organen för läkemedelsgodkännande

och -övervakning kommer därmed att ha stort inflytande på hur verksamheten bedrivs i läkemedelsföretagen, men också hur läkemedelsutveckling organiseras.

Relationen mellan läkemedelsföretaget och godkännandeorganen kretsar kring den registreringsakt som upprättas i samband med den obligatoriska läkemedelsprövning som föregår en marknadsintroduktion. Registreringsaktens uppbyggnad och innehåll är avgörande för om läkemedlet blir godkänt för försäljning, men också för vilka påståenden (claims) företaget kan göra i marknadsföringen av preparatet. Läkemedelsföretagen försöker därför aktivt bygga upp sina registreringsakter så att risken för avslag minimeras samtidigt som marknadspotentialen maximeras. Den här ambitionen får direkta konsekvenser på hur produktutvecklingen läggs upp, vilka tester som genomförs men också hur beslutsstrukturen ser ut i produktutvecklingsprocessen.¹⁰³

Kraven på registreringsakten skiljer sig åt mellan länder, men uppvisar ändå stora likheter. Vanligtvis gör USA-marknadens storlek och dominans att de flesta läkemedelsföretag utformar sitt registreringsarbete för att klara av en registrering i USA, därefter anpassas det USA-inriktade materialet till andra marknadens registreringskrav. Då den västerländska marknaden är i särklass störst får den också störst påverkan på både vilka läkemedel som tas fram. Tillsammans med Japan, beräknar Muhammad att Västvärlden står för 80-90 procent av marknaden, oavsett vilken industri man talar om. När det gäller nya medicinprodukter uppskattar Muhammad att USA ensamt står för 55-65 procent av omsättningen. Att verksamheten då fokuserar mot dessa marknader uppges inte vara något konstigt, åtminstone inte ur kommersiellt perspektiv, enligt Markus (chef inom produktstrategi och licensiering).

Vi bryr oss inte så mycket om [det svenska] läkemedelsverket. För oss är det så här: Att gör vi det inte så att det passar USA då är vi inte intresserade. Ja, USA styr så in till

¹⁰³ Godkännandeprocesserna för läkemedel samordnas allt mer länder emellan. Tidigare hade varje lands läkemedelsverk eller motsvarande myndighet ett eget förfarande. I dag (2009) sker samordningen i Europa genom EMEA (European Medicines Agency) med bas i London.

den milda grad, alltifrån regelverket till marknadsbedömning.

Det finns andra aspekter som bidrar till den starka USA-dominansen, bland annat är det lättare att få ut bättre marginaler där än i andra länder, samtidigt som den amerikanska marknaden accepterar nya produkter snabbare. I Europa är marknaden hårdare reglerad, men också splittrad. I flera europeiska länder styr myndigheter både prisbildning och betalningsvillkor, men sällan på likadana sätt. Dessutom saknades ett samordnat regulativt förfarande i Europa. Alla de här skillnaderna, stora som små, bidrar till att marginalisera Europas inflytande på registreringsakten. Det är helt enkelt enklare och mer lönsamt att utgå från den både stora och enhetliga marknaden i USA. Denna situation kommer troligtvis att försvinna med tiden då den gemensamma europeiska myndigheten (EMA) etablerats och accepterats, men också då medicinmarknaderna harmoniserats i Europa. Utöver USA och Europa återfinns ytterligare en stor marknad i form av den japanska. Denna marknad är dock besvärligare att förstå sig på, enligt Muhammad och Mårten (forskare inom produktstrategi och licensiering), vilket förklarar varför flera läkemedelsföretag prioriterat ned sin närvaro i Japan.¹⁰⁴

Västvärldens, och då främst USA:s, dominans och behovet av att möta de regulativa kraven för de stora marknaderna gör att de flesta stora marknadsaktörer utvecklat likartade produktutvecklingsprocesser. Men inte nog med det, de regulativa kraven har även kommit att påverka själva definitionen av medicinmarknaden och med det hur marknaden skall analyseras. Ett gemensamt synsätt och gemensamt idésammanhang underhålls av att man i stort använder sig av samma informationsleverantörer och konsulter. I de fall man använder sig av externa konsulter för analysstöd sitter dessa "på USA:s östkust eller i London" (Muhammad), vilket geografiskt sammanfaller med var flertal läkemedelsföretags valt att lokalisera sig. Denna koncentration stöder etableringen av en gemensam analytisk praxis inom

¹⁰⁴ Utvecklingen av EMA (European Medicines Agency) har fortsatt efter denna studies avslutning, och regleringsförfarandet inom Europa har kommit samordnas allt mer.

branschen. Hur denna dominans påverkar det allmänna tänkandet inom Medialis är emellertid inte en fråga som har prioritet, utan dominansen ses som ett faktum man måste anpassa sig till. Situationen har också medfört att konkurrenternas agerande åtminstone i delar upplevs vara förutsägbart, vilket används i mer framåtblickande analyser.

Den beskrivna omvärldssituationen bidrar, som jag nämnt, till att läkemedelsföretagens utvecklingsprocesser till stora delar kommer att likna varandra. Det stannar dock inte där. Likhetererna gör också att de medicinska preparat som utvecklas uppvisar stora likheter. Det här är något som skapar problem när ett preparat väl blivit registrerat och skall marknadsföras. Preparatlikheterna gör det svårt att upprätthålla tydliga profiler på de egna läkemedlen och därmed etablera och vidmakthålla marknadspositioner. Det i sin tur gör det svårare att skapa långsiktig lönsamhet. Situationen gör att varje läkemedelsföretag ständigt måste balansera mellan att för varje preparat skapa en marknadsnisch genom att avvika från den mittfåra som existerande regleringar driver utvecklingen mot, och den risk som samtidigt uppstår genom avvikelsen.

För att förbättra situationen arbetar de flesta läkemedelsföretag med att värna sin marknadsnisch genom ett utvecklat patentförfarande. På detta sätt söker företagen skydda så mycket som möjligt i både produkten och tillverkningsprocessen. Patenten kommer därför att tillsammans med registreringsaktens utformning utgöra en hyggligt stabil grund för mer långsiktiga men ändå unika erbjudanden mot marknaden samt skapandet av tydliga produkt- och företagsprofiler. Ett avancerat patentsystem skyddar inte bara unika upptäckter i preparat och processer, utan gör det således också möjligt att differentiera sig mot konkurrerande företag och produkter.

Allt detta skapar ett tryck mot produktutvecklingen att inte bara ta fram en produkt som fungerar men som även är så differentierad som möjligt mot de produkter den skall möta på marknaden. Differentieringen skall också kunna relateras till något som kan skyddas på de marknader där man avser att lansera preparatet. För att lyckas med detta måste man ha tidig, korrekt och tydlig information om konkurrerande preparat, profileringen av dessa samt vilka patent som skyddar

dem. Dessutom finns det ett behov av att tidigt, det vill säga före konkurrenterna, ha kunskap om alternativa processer, substitut, patent med mera som kan användas för att skapa en bättre eller mer profilerad produkt.

Den här situationen påverkar samtliga studier som görs inom olika produktutvecklingsprojekt. Det handlar alltså inte bara om att säkerställa medicinska data, utan även om att välja studier och ta fram data som möjliggör en önskad marknadsposition. Citatet nedan från Moses (chef och licensspecialist produktstrategi och licensiering) beskriver detta. Notera särskilt att det handlar om den framtida tänkta marknadspositionen och inte dagens situation.

Vi tittar på vilka studier man skulle behöva göra för att differentiera den här produkten mot konkurrenterna. Och det kan då vara konkurrenter som inte ens finns på marknaden just nu, utan som kommer att finnas på marknaden när vi kommer ut.

Handlingsmiljön uppvisar över tiden en tendens att bli än mer komplex, med nya typer av aktörer, exempelvis inom Biotech, och mer komplicerade processer för att få fram ett fungerande preparat. Utvecklingen bidrar till ett ökat behov av att anpassa de interna produktutvecklande processerna till konkurrensmiljön.¹⁰⁵

Förutom att anpassa sig till kontrollmyndigheter, konkurrenter (existerande och potentiella) krävs även att organisationen lyckas kommunicera preparatets värde till ledande opinionsbildare för att en produkt skall bli framgångsrik. Opinionsbildare skall i detta sammanhang tolkas tämligen fritt och syftar på personer och institutioner med stort inflytande över köpsituationen. Mårten går in på den här komplexiteten.

Det räcker inte med att myndigheterna har godkänt det. De viktiga opinionsledarna i världen över måste också hålla med om det. Annars är det inte var läkare som skriver ut nya produkter rätt upp och ner.

¹⁰⁵ Biotech är en förkortning av *Biological technology*, och syftar i detta sammanhang på manipulationen och användandet av biologiska processer och beståndsdelar i utvecklingen av nya medicinska preparat. Detta som kontrast till mer kemiskt baserad preparatutveckling. Den engelska förkortningen *Biotech* används även på svenska.

Marknadens köpbeslut fattas vidare inte av en avgränsad individ, utan i relationen mellan inköparen (läkaren, den föreskrivande) och användaren (patienten). För att Medialis skall nå ut med ett nytt preparat krävs det att preparatets syns i rätt sammanhang och i rätt media vid rätt tillfälle både vad gäller inköpare och användare.

Det sammanlagda trycket som präglar situationen skapar ett omfattande kunskapsbehov om utomorganisatoriska förhållanden och därmed en indirekt efterfrågan på inomorganisatoriska verksamheter som stöder denna kunskapsuppbyggnad. Ett organiserat underrättelsearbete kan ses som en sådan verksamhet. Vi kan även lägga märke till den starka inriktningen mot framtiden, den kommande verkliga marknadssituationen, och hur organisationen intar en kommunikativ position mellan olika intressenter i form av legala instanser, konkurrenter och marknadsaktörer.

Förutom denna indirekta påverkan från den externa handlingsmiljön återfinns två interna fält som starkt påverkar förutsättningarna för underrättelsearbetets inriktning och organisation. Det första fältet är produktutvecklingsteamet och det andra fältet är affärsområdets ledningsnivå, eller "portföljnivå" som flera informanter refererar till. Denna uppdelning sammanfaller delvis även med en uppdelning mot mer forskningsfokus hos produktutvecklingsteamet, att taktiskt och på kort sikt lösa ett forskningsproblem i taget, relativt mer marknadsfokus hos affärsområdets ledningsnivå där man på ett mer övergripande plan och på längre sikt söker nå en viss marknadsposition.

Produktutveckling och underrättelsearbete

Det organiserade underrättelsearbete jag studerat har som direkt uppgift att stödja framtagande av säljbara medicinska preparat inom en särskild produktgrupp. Tillsammans med den ovan beskrivna kontexten gör detta att mycket av underrättelsearbetet kommer att kretsa kring produktutvecklingsprocessen, varför några ord om denna process är på sin plats.

Produktutvecklingsprocessen hos Medialis är flerårig, komplex med flera kritiska steg men också varierad beroende på varje kandidatprodukts aktuella situation. För att inte för-

lora mig i detaljer gör jag endast en skissartad presentation nedan, inriktad mot de faktorer som jag bedömer vara av störst intresse i förståelsen av det organiserade underrättelsearbetets betydelse i detta sammanhang.

Produktutvecklingsgruppen

När en idé till ett preparat tar form bildas en utvecklingsgrupp för att utvärdera dess potential. Denna grupp kallas för *Initial produktutvecklingsgrupp* (IPG) och domineras starkt av olika forskningsintressen. En IPG kan ansvara för flera olika produktidéer inom ett särskilt medicinskt eller fysiologiskt område. När idén tagit fysisk form och bedöms som intressant att utveckla vidare kallas det för en *kandidatsubstans*. I samband med detta flyttas också ansvaret för produktutvecklingen från IPG:n till en för ändamålet skapad korsfunktionell *Global produktutvecklingsgrupp* (GPG). Denna grupp leds av en *Global projektledare* (GPL) som rapporterar till affärsområdeschefen.

I produktgruppen finns representanter för olika organisatoriska funktioner, enheter och intressen. En viss förändring av sammansättningen sker med tiden i samband med att produkten utvecklas och nya utvecklingssteg tas. Varje GPG ges en egen utformning beroende på skiftande förutsättningar mellan olika kandidatsubstanser. Vem som ansvarar för underrättelsearbetet inom gruppen varierar. I vissa grupper finns särskilda underrättelsearbetare inkopplade, medan andra grupper inte har någon formell person utsedd, vilket Marco berättar om.

Det är inte viktigt vem som gör det [underrättelsearbetet]. Och det är inte viktigt så att säga hur man fördelar rollerna. Vi har väldigt olika... Säg att vi har 40, 50 projektgrupper inom Medialis. Det är inte särskilt många som har på papperet så att säga exakt samma organisation, förstås. Utan de olika personerna interagerar på olika sätt. Och just projektledaren, och projektmanagern, har ju olika relationer i olika projekt. [...] Så det spelar ingen roll. Det viktiga är att inom projektgruppen skall man hantera detta [underrättelsearbetet].

De stora skillnaderna mellan produktgrupperna förklarar på detta sätt olikheter i hur underrättelsearbetet organiseras och kommer till uttryck. Då en dedicerad ansvarig för underrättelsearbetet saknas i teamet sägs underrättelsearbetet bli mindre organiserat, mindre strukturerat, mindre fokuserat, och i stället mer ad hoc-artat.

Underrättelseenheten har en underordnad roll i utvecklingsfrågor och därmed i produktgruppernas arbete. Det är en stödfunktion som träder in vid behov, men där både GPG:n och enheten har möjlighet att avgöra när ett behov föreligger. I vissa grupper finns ett stort behov av hjälp från underrättelseenheten, medan andra grupper klarar sig långt utan det. Det finns även andra stöd till grupperna i form av forskningsbibliotekarier och informatiker vid biblioteket, för att nämna några. Biblioteksfunktionerna är dock mer inriktade mot rena forskningsfrågor medan underrättelseenheten mer inriktar sig mot kommersiella aspekter. Gränsdragningen är dock inte självklar och forskningsbiblioteket har även kommit att anställa personal med marknadsbakgrund och -kompetens.

Förutom själva GPG:ns sammansättning och problembild, så påverkar även den mer formaliserade produktutvecklingsprocessen utformningen av underrättelsearbetet. Produktutvecklingsprocessen är, som beskrivits ovan, i sin tur starkt påverkad av de kontextuella krafterna för produktgodkännande och marknadspenetration. I denna mer formaliserade process finns ett uttalat uppdrag att underrättelsearbete skall stödja produktutvecklingen och att det skall finnas ett underrättelseunderlag vid varje beslutspunkt.

Utvecklingsprocessen

Produktutvecklingsprocessen är utformad med ett tydligt antal steg där var och ett avslutas med en beslutspunkt. Vid dessa beslutspunkter skall vissa frågor vara besvarade för att beslut skall kunna tas, vilket styr arbetet inom produktutvecklingsgruppen och därmed underrättelseenhetens stöd till denna grupp.

Om utvecklingsarbetet går enligt gjorda planer tas de flesta produktbeslut löpande och lokalt hos produktgruppen. Undantagen är de stora beslutspunkterna i produktutvecklingsprocessen, samt prioriteringsbeslut i samband med

budgetarbete och portföljöverstyren. Vid större beslut flyttas besluten över till ledningsgruppen för affärsområdet.

Att de flesta besluten kan tas lokalt i produktgrupperna förklaras bland annat med att underrättelseenheten finns med och övervakar hur besluten tas, samt arbetar för att påverka den kultur som utvecklas i teamet, vilket Mikael tydligt uttalar.

Jag har till uppdrag att bygga en CI-kultur. Ett sätt att göra det är att säkerställa att man inför beslut har besvarat ett antal strategiska framåtriktade frågor, som kan sammanfattas: Hur tror vi marknaden kommer att se ut den dag vi skall sälja produkten? Den frågan skall man försöka besvara redan idag. Det ger en bild inte bara av den tekniska möjligheten att lyckas utan även av den kommersiella möjligheten att lyckas. Och det är sammanvägningen av båda som gör om det blir en intressant produkt.

På detta vis kommer beslutspunkterna att styra arbetet i produktgrupperna. Underrättelsearbetet sker kontinuerligt för att förbereda ett så pass välgrundat beslutsunderlag som möjligt. De insikter som genereras i detta ständigt pågående underrättelsearbete läggs dock inte på is. I stället kommer de att direkt påverka utformningen av projektet. Man väntar således inte in beslutspunkten, utan kompletterar utvecklingsprocessen så att upptäckta svagheter och annat av intresse kontrolleras för att inte förspilla tid och resurser i onödan.

Påverkan från underrättelsearbetet sker därmed kontinuerligt som en del i en ständigt pågående dialog om verksamhetens utformning och uppsatta mål. Det beslut som slutligen skall tas vid exempelvis en beslutspunkt, blir därmed av mer formell karaktär där det gjorda underrättelsearbetet redan nyttiggjorts i utvecklingen av produkten. Det gör också att beslutspunkterna sällan bjuder några större överraskningar. Gränsen mellan vad som kan ses som taktiskt respektive strategiskt underrättelsearbete flyter samman, likväl vem som tar vilka beslut och när, eller som Marco uttrycker det: "Det blir sällan vi kommer till stora beslutspunkter: Oj [knäpper med fingrarna], plötsligt, det här håller inte. Vi måste lägga ner. Det kommer inte så ofta såna beslut."

Underrättelsearbete som stöd

Underrättelseenheten beskrivs som en rörlig resurs som kan gå in och stödja produktgrupperna. Enhetens analytiker kan göra avgränsade analysuppgifter efter överenskommelse mellan GPL och chefen för underrättelseenheten. Inför besluts-punkterna får underrättelseenheten på detta sätt en kvalitets-säkrande roll. Noterbart är att underrättelseenheten är aktiv och inte passiv i detta arbete, eller som chefen för under-rättelseenheten eufemistiskt uttrycker det; "ja, vi får ju sällan någon inbjudan, va?". Mikael fortsätter nedan.

Det händer ju att folk känner sig trampade på tårna. Men det har faktiskt hänt att vi bjudit in oss själva och sagt att: jag har förstått att ni sysslar med det här. Och jag kan hjälpa er på det här och det här sättet. Oftast får man en väldigt massa guldstjärnor i kanten när man kommer in och gör nytta på det sättet. Genom att bjuda in oss själva kan vi konkret visa att vi bland annat har ett effektivitets-program. [...] Efter det att ett par av mina analytiker bjudit in sig själva till en sån här diskussion kunde vi ordna samordningsvinster med redan inköpt information. Och dessutom skapa andra typer av samordningsvinster i nästa steg då vissa primära marknadsundersökningar redan gjorts inom respektive produkt. Att det kunde ske möjlig-gjordes av att vi intog en slags samordningsfunktion, med ett analysarbete i botten som stöd till det här...

Vid sidan av detta direkta arbete med produktutvecklings-teamen arbetar underrättelseenheten bland annat med att påverka vilka frågor som skall vara besvarade vid besluts-punkterna samt att organisera delar av informations-inhämtningen. Initiativen om att något måste göras kommer inte från produktutvecklingsteamet i första hand, utan från andra enheter inom koncernen som arbetar på längre sikt och med ett övergripande ansvar för bland annat portfölj-prioriteringar. Det kan vara enheter som *Strategisk marknads-utveckling* eller *Långtidsplanering*, det vill säga de områden som underrättelseenheten formellt sorterar under.

Förutom underrättelseenheten finns flera andra enheter inom organisationen som stöder produktutvecklingsprocessen och -grupperna, exempelvis *Global planering*. Stödet syftar till

att skapa bästa möjliga besluts kvalitet och fungera som någon typ av "sense check" (Mikael) genom att etablera en diskussion om verksamheten. Vad som är underrättelsearbete, annat arbete och vem som gör vad blir med detta och andra exempel diffust. Underrättelseenhetens verksamhetsgränser flyttas ständigt och varierar med uppgiftens art och vilka individer som är aktiva i den aktuella situationen.

Underrättelseenhetens uppgifter

Inom underrättelseenheten finns två huvudkategorier av medarbetare, vilka formellt är underställda en enhetschef som samordnar underrättelsearbete inom affärsområdet. Den första huvudkategorin är *kontoansvariga* som tillgängliggör affärsinformation (business information) och den andra huvudkategorin *analytiker* som nyttiggör affärsinformation (business analysis) i skilda processer inom affärsområdet. Genom att arbetet omfattar både insamlande och analys av information skapas, enligt Mikael, ett mervärde som är centralt för verksamheten och särskiljer det från en vanlig biblioteks- eller informationsfunktion. Därutöver sker tidsmässigt avgränsade och behovsstyrda samarbeten med andra delar av affärsområdet då olika personer under kortare eller längre tid associeras med underrättelseenheten.¹⁰⁶

Som jag tidigare nämnt är de övergripande uppgifterna för underrättelseenheten, åtminstone enligt dess chef, att säkerställa att kommersiellt gångbara produkter utvecklas, skapa en kommersiell plattform för produkterna inför lansering, samt etablera en underrättelsekultur. Samtliga tre uppgifter är tämligen abstrakt uttryckta och ger stora möjligheter för enheten att tolka och i samtal med andra organisatoriska

¹⁰⁶ Underrättelseenheten är dock inte så unikt i att erbjuda ett förädlat mervärde som Mikael vill framhäva. Enligt My (forskarbibliotekarie och Informatiker) arbetar även forskningsbiblioteket med att utveckla informationsförädlade tjänster, bland annat genom att rekrytera personer med olika typer av kompetenser som kompletterar biblioteksfunktionens mer traditionella inriktning.

enheter lägga upp arbetsinnehåll och inriktning. Tillsammans med den uttryckta viljan att göra det som krävs blir det svårt att tydligt definiera arbetets innehåll.

Går vi däremot till intervjuerna kan vi från dem skapa oss en kompletterande lista på organisatoriska uppgifter. I materialet förekommer flera olika referenser till uppgifter som sorterar under underrättelseenheten, vilka även de ger en bild av vad ett organiserat underrättelsearbete inriktas mot. Naturligtvis går vissa uppgifter i varandra, eller kan sägas höras ihop, men jag har ändå valt att hålla isär dem så långt det går för att ge en så pass detaljerad bild som möjligt. Uppgifterna presenteras i tabellen nedan för att tydligt särskilja dem från löptexten. Sådant som jag bedömer har en nära relation ligger nära varandra, men i övrigt finns inga prioriteringar eller annan uppdelning i tabellen.

Tabell 3.1 Underrättelseenhetens arbetsuppgifter

	Uppgifter
1	Att hämta in och analysera information.
2	Att sprida information och analys.
3	Att stödja marknadsrelaterat informationsinhämtande inom produktteam och affärsenhet genom eget informationsinhämtande arbete, men också genom att organisera informationsinhämtningen inom produktteamet.
4	Att stödja marknadsrelaterad analys inom produktteam och affärsenhet genom att initiera analys, samt bidra med egen analys eller analytiska resurser.
5	Att stödja framtagandet av målprofiler (Target Product Profiles, TPP) och andra analytiska produkter. I förlängningen av detta arbete stöder man produktutvecklingsgruppens arbete med att profilera det framväxande preparatet mot olika kundsegment och marknader.
6	Att formulera frågor som skall besvaras vid varje beslutspunkt, bidra med informativa och personella resurser för deras besvarande, samt kontroll av att de har besvarats. (Beslutspunkter finns dels relativt produktutvecklingsprocessen och dels relativt budgetprocessen. Genom budgetprocessen sätts också varje projekt i relation till andra projekt då så kallade portföljprioriteringar görs mellan olika projekt.)

Uppgifter (fortsättning)	
7	Att utbilda inom informationsinhämtning och analys, men även och samordna den kunskapsutveckling som sker inom dessa två områden.
8	Att stämma av informationsbehov och informationstillgångar mellan centrala och distribuerade delar av affärsområdet samt samordna köp och produktion av information och analys. Detta inkluderar även att samordna och kvalitetssäkra inköp av marknadsdata och publikationer för att undvika dubbelarbete och dubbla inköp.
9	Att i vid mening bidra till kunskapsöverföring internt då man genom sina kontaktytor ges viss inblick i vilka kunskapsresurser och kunskapsbehov som utvecklas inom vissa delar av organisationen och kan vara till nytta för andra delar av organisationen.
10	Att följa och analysera hur ett 30-tal olika marknader utvecklas för affärsområdets viktigaste produkter samt publicera månadsvisa rapporter om detta. (I det här arbetet samarbetar man med flera olika enheter inom organisationen för att få in underlag.)
11	Att samordna en formaliserad uppmärksamhet ("current awareness") som sprids genom media som en webbsida, ett virtuellt bibliotek, samt en nyhetsservice över det interna nätet med mera.
12	Att skicka ut riktade meddelanden ("alerts") då något har hänt och enligt egen bedömning förtjänar att uppmärksammas (och eventuellt åtgärdas).
13	Att identifiera, beskriva och etablera välfungerande sätt att bedriva underrättelsearbete på ("best practice").
14	Att skapa en kultur som gynnar underrättelsearbete.
15	Att hålla idén om underrättelsearbete, omvärldsanalys och behovet av marknadsanpassning levande genom sin blotta existens.

Med denna lista vill jag ge en översikt av de arbetsuppgifter den studerade underrättelseenheten vid Medialis har. Naturligtvis går det att förtydliga vissa av punkterna, exempelvis att informationsinhämtning omfattar både kvantitativa och kvalitativa primär och sekundärdata. Men denna precisering är onödig då den går att läsa in i tidigare formuleringar kring

att de aktuella underrättelsearbetarna gör det som krävs av situationen och de frågeställningar man arbetar med för stunden.

Informationsinhämtning omfattar då i princip allt från användande av ett antal upphandlade databaser och prenumerationer till externa konsulter och nätverk i vid bemärkelse. Men när vi närmar oss de personliga kontakterna i form av externa konsulter och nätverk övergår också den rena informationsinhämtningen till en mer värderande inhämtning som omfattar både analys och avstämningar. "De kompletterar det egna arbetet och ersätter det inte", som Morgan (forskare) uttrycker det och tillägger att de externa resurser är särskilt användbara för att få in en "second opinion" eller då man inte själv vill synas eller visa sitt intresse.

När materialet sedan behandlas och presenteras arbetar man med några egna utvecklade verktyg. Det mest refererade analysverktyget är så kallade *funnels* eller *trattar* som över en tidsperiod på fem till femton år grafiskt visar existerande och kommande produkter inom ett marknadssegment. Genom att kartlägga konkurrerande preparat och relatera dem till olika produktutvecklingsstadier, grundteknologier och time-to-market så skapas en bild av den existerande och kommande konkurrenssituationen. Då samtliga preparat med tiden utsetts för allt hårdare prövning gallras allt fler bort, därav trattbegreppet.

Det här beskrivna analysarbetet sker som ett stöd till det arbete som bedrivs i främst produktutvecklingsteam. Notera att analysarbetet, vilket exemplet med funnels ovan visar, har ett starkt fokus mot marknad och externa förhållanden. Det kan jämföras med produktutvecklingsteamet fokus mot preparatet som sådant och dess medicinska effekter. Den analys som görs av underrättelseenheten respektive inom produktteamen kompletterar därmed varandra.

Det anpassade underrättelsearbetet

Underrättelsearbete kan ske på många olika sätt och vara en del av en mångfald organisatoriska sammanhang. Även om arbetet utförs inom en och samma koncern behöver det inte innebära att allt underrättelsearbetet är upplagt på samma sätt

eller att arbetsuppgifterna är desamma. Det finns ingen best practice, som en informant uttrycker det. I stället framkommer det i studien att underrättelsearbete behöver anpassas till lokala förutsättningarna men också vara flexibelt uppbyggt för att kunna svara mot varierande förutsättningar. Detta trots att den starkt reglerade legislativa omvärlden har bidragit till att organisationen format en tydlig och hyfsat stabil produktutvecklingsprocess, vilken i sin tur ger de yttre ramarna för den här studerande underrättelseenheten.¹⁰⁷

Studien visar vidare att organiserat underrättelsearbete kretsar kring informationsinhämtning och omvärldsanalys (även om studiens informanter själva använder det mer avskalade begreppet *analys*). Omvärlden är dock i det här fallet inte allomfattande utan särskilt inriktad mot en dagsaktuell konkurrenssituation och en framtida marknadssituation. Två områden som bedöms som viktiga för att säkerställa en långsiktig konkurrenskraft, men som på grund av en upplevd forskningsdominans inte givits tillräcklig prioritet tidigare. Med dessa utgångspunkter kan man säga att den studerade underrättelseenheten etablerades för att stödja ett specifikt organisatoriskt perspektiv men också göra det möjligt för ledningen att genomdriva vissa strategiska ambitioner och korrigera ett upplevt organisatoriskt problem.

Men det som vi kanske framför allt skall lägga märke till är att platsen existerar. Ett underrättelsearbete har organiserats i relation till ett upplevt organisatoriskt behov, eller om man vill: en organisatorisk verksamhet vars framgång är starkt beroende av att den utförs omvärldsanpassat.

¹⁰⁷ Den som söker en kompletterande bild av marknadsvillkoren för läkemedelsindustrin kan med fördel läsa Holland & Bätiz-Lazos fallstudie som redovisas i Johnson, Scholes & Whittington (2005:620-636).

4

Tre platser för underrättelsearbete

I kapitel 3 presenterade jag fenomenet organiserat underrättelsearbete med utgångspunkt i hur studiens informanter beskrev den kringgårdande organisatoriska miljön och omvärlden. Det gav oss ett första svar på forskningsfrågan: *hur kan vi förstå organiserat underrättelsearbete genom det som berättas av dem som berörs av det?* Men svaret har sina begränsningar, där den främsta rör huruvida andra underrättelsearbetare skulle känna igen sig i de här beskrivningarna. Var beskrivningen rättvisande för underrättelsearbete i allmänhet? Bland annat för att närma mig den här frågan breddade jag mitt empiriska underlag genom att genomföra en kompletterande studie 2006.

Denna gång lät jag nio underrättelsearbetare från tre olika organisationer berätta om sitt arbete. Urvalet gjordes genom mina egna kontakter och riktades mot större svenska organisationer som haft tid att utveckla anpassade former av underrättelsearbete, det vill säga där jag kunde förvänta mig att finna välfungerande verksamheter och erfarna praktiker. Intervjuerna gjordes på likartade villkor som i den första studien där jag utifrån ett antal teman uppmuntrat informanterna att berätta om hur de arbetade och under vilka förutsättningar. Varje intervju har därför kommit att utvecklas på ett unikt sätt, varför jag också i presentationen sökt hålla kvar det unika genom att tillåta att presentationerna av de olika företagen tar sig olika uttryck.

Presentationen har vidare fokuserats mot informanternas egna upplevelser av och berättelser om underrättelsearbete. Till skillnad mot kapitel 3 träder jag här mer i bakgrunden och lämnar i stället mer plats åt informanternas beskrivningar så som de framträder i de transkriberade intervjuerna.

Presentationen är grovt indelad i tre delar. I den första delen har jag samlat beskrivningar av hur underrättelsearbete formas, organiseras och samordnas inom respektive företag. Det ger en inblick i hur informanterna själva väljer att förklara sitt arbete och den egna organisatoriska miljön.

I den andra delen har jag på ett likartat sätt samlat beskrivningar av underrättelsearbetets innehåll. Men till skillnad mot den första delen har jag inte låtit platsen styra presentationen utan i stället kategoriserat materialet utifrån innehållets art. Det har gjort det möjligt för mig att utveckla fylliga beskrivningarna av de olika arbetsuppgifterna, samt direkt påpeka likheter och skillnader mellan de olika företagen.

Den tredje och sista delen är min egen sammanfattande kommentar där jag också fångar upp de frågor som inledde det här kapitlet.

Både företag och informanter presenteras med fingerade namn, där jag valt att kalla företagen Ostium, Carbo respektive Albus. Informanterna har jag därefter givit namn vars begynnelsebokstav är detsamma som det företag där de verkar. Varje persons formella organisatoriska position återges åtminstone vid första referensen i löptexten, men återfinns även i referensförteckningen. Jag har även gjort några mindre justeringar vad gäller namn på konkurrenter, produkter och annat som direkt skulle avslöja vilka företag som beskrivningarna rör. Att presentationen domineras av uttalanden från informanterna vid Ostium förklaras av att intervjumaterialet varit fylligast där.

Ostium

Ostium är en global koncern med ett brett verksamhetsfält inom företrädesvis elektronik. Företagets omsättning räknas i tiotals miljarder kronor. Verksamheten riktar sig både mot konsument- och producentmarknader. De underrättelsearbetare som berörts av studien hör formellt till försäljningsorganisationen inom två närbesläktade producentvaruområden där informanterna Ola (analytiker kommersiella aspekter) och Oskar (chef för underrättelseenheten) hör till ett teknikområde medan Omar (analytiker tekniska aspekter) och

Ofelia (analytiker kommersiella aspekter) hör till ett annat teknikområde. Samarbetet är dock omfattande, och sammanlagt omfattar de båda enheterna tio personer.

Inriktning

Under senare år har Ostium genomgått flera omorganisationer, vilka även kommit att beröra underrättelsearbetet. I samband med tidigare lågkonjunkturer har företagets underrättelseverksamhet krympt för att under senare år tillåtas växa igen, men efter nya mallar. Den nya verksamheten uppges av informanterna vara mer lokalt inriktad och ha större fokus på att skapa direkt nytta, jämfört med ett tidigare uppdrag som var med inriktat mot att samlas in och bidra med mer allmän omvärldsinformation. Omar:

Det var även innan [lågkonjunkturen i början av 2000-talet]. Vi hade konkurrentbevakning sen, ja så länge som jag jobbat med de tekniska lösningarna. Men det var inte riktigt lika fokuserat, och med de som jobbade med det var det mer insamling av statistik, kanske inte så tekniskt kunniga personer som jobbade med det. Låg inte riktigt på det här... lika seriöst, om man får säga.

Ola låter i stället en definition av intelligence vara utgångspunkt för en beskrivning av den egna verksamheten:

Lite då vad är intelligence då. Vi vet ju inte vad som kommer i framtiden. Det handlar om efterfrågad information på något sätt, analyserat. Inte bara och skicka information. Det finns osäkerheter i informationen som man naturligtvis måste vara tydlig på. Och det handlar om att stödja beslut. [...] Intelligence i sig är inte en framtidsskildring, som så. Det kan vara en del i det, skulle jag vilja säga, men skildringen som så. Utan det är snarare som så att okej, det kan bli så här, få de här konsekvenserna. Det är analysen som är... intelligence är inte samma sak som en framtidsvision.

De två undersökta underrättelseenheterna på Ostium har ett uttalat uppdrag: att skapa bättre förutsättningar för bättre affärer genom att stödja försäljningsorganisationen med försäljningsargument, och genom detta arbete visa på de egna produkternas styrkor.

Ofelia uttrycker dock uppdraget något bredare som "consulting on competitive issues" samt indirekt ingjuta självförtroende i säljkåren. Ola talar om en tydliggjord mission:

Vår mission är ju att stötta säljstyrkan med konkurrentkunskap och säljargument för att vinna affären, göra lönsamma affärer. Det är ganska klart. En klar mission, vilket är en styrka för oss. Man får ofta frågor som varför kan ni inte göra det här och det här och man kan vara tydlig utåt.

Oskar uttrycker det mer diffust som att föra in något som saknas och därmed skapa bättre kvalitet i affärerna, och kopplar det till en intern diskussion om vilka behov som skall prioriteras och hur behovet skall stillas:

Men så som det vart i min funktion, så har det varit behovsdrivet. Det har kommit önskemål från olika håll och kanter. Jag kan säga att det inte är en person liksom. Givetvis är det en person som måste fatta ett beslut då. Och det är chefen, men behoven eller önskemålen kommer från internt eller från account- eller marknadsenheter. Plus att man då tycker då att det ska: då lägger vi det på mig och mitt gäng så finns det möjlighet att skapa värde.

De som är föremål för det här stödet, underrättelsearbetets kunder, förändras kontinuerligt och omprioriteringar görs. En högre hierarkisk position betyder inte alltid att det ges prioritet. Ofelia berättar om hur ett tidigare uppdrag mot chefsnivå med tiden successivt fasats ut och ersatts av annat arbete som upplevs producera mer nytta:

Jag har strukit några saker som jag inte tyckte gav så mycket. Och det var faktiskt saker som gick uppåt då till chefsnivå. Och det har vi tagit bort. Det kändes som att många personer la ner mycket tid på det här och så blev det liksom fem minuter i hans agenda. Det var liksom inte så mycket nytt för honom. [...] Skillnaden är när organisationen är ny och då kanske man behöver få en mer övergripande bild av konkurrentsituationen jämfört med oss. Men nu är alla liksom kommit upp på banan. Han är uppe på banan. Han känner till det här. [...] Som vi har ordnat det nu så är det mer att det blir ad hoc-frågor som man gräver lite djupare i. Och tittar på det i stället för att titta på vad som har hänt sedan förra månaden.

Att underrättelsearbetets anpassas efter de interna kundernas skiftande behov synes ligga i uppdraget. Ola ger en översikt av hur underrättelsearbetet formas hos Ostium:

Det finns olika BI-behov för olika företagsfunktioner. Det är väl väldigt viktigt att ha klart för sig vilka som skall stöttas egentligen när man organiserar det här. Det görs på olika sätt i olika delar av bolaget då. Det finns olika behov för olika funktioner i bolaget, och när det kommer till organisation och sånt här så är det ju viktigt att liksom se vilka huvudbehov här som skall täckas in.

Det finns någon slags corporate level, som är mycket inne på vart skall det här bolaget ta vägen, på sikt. Så det är mera strategiska analyser. Sen kan det vara mergers & acquisitions. Det ligger, det sköts ju på corporate nivå, också i och för sig. Men generellt sett är det mera strategiska, liksom vart skall vi gå?

Sen har vi affärsenheter som jobbar med olika delar. Och där finns det ju också en strategisk nivå, när man gör en affärsplan. Vart skall vi gå som affärsenhet under rådande förutsättningar? Så det är en del. Men sen har du en Marketing & Sales plötsligt som behöver ett stöd också hur skall vi kommunicera ut mot våra kunder och våra, vad skall man kalla det, stakeholders. Och så finns det de som jobbar med produktutveckling. Hur skall de se till att ta fram en konkurrenskraftig portfölj i framtiden? Och det kan vara både teknikhändelser som är långsiktiga.

Så det kan vara både strategiskt på det sättet, men också taktiskt i termer av vad som händer på marknaden nu. Vad har konkurrenterna för prylar just nu, och hur skall det påverka vår produktportfölj? Vad är tekniktrenderna? Blir det några stora skiften vi ser på fem års sikt, och vi måste byta plattformar? ... eller något sånt. Så produktutveckling kan ha både strategiska och taktiska beslut som jag ser det.

Ola återkommer till frågan vid ett annat tillfälle:

Det finns olika typer av information liksom, och olika beslutsfattare, och man måste se till att de får sin del. Det finns ju inte liksom: Nu skall vi göra BI. Det finns ju inte ett sätt att göra det, utan det är viktigt att förstå vilka huvudfunktioner man skall stödja egentligen. [...] Så vi är distribuerade med olika roller, och det kan ju delvis vara

konsekvensen av att vi är ett rätt stort företag. Det är svårt att sitta, liksom skulle alla sitta tillsammans så man kommer för långt ifrån varandra.

Oskar nämner också att det inte varit någon diskussion kring att någon annan organisatorisk funktion (som marknad, information, bibliotek eller dylikt) skulle utföra ett visst underrättelsearbete, när väl ett behov identifierats. Antingen ges en underrättelseenhet ett särskilt underrättelseuppdrag inriktat mot en viss organisatorisk verksamhet, eller så låter man helt enkelt bli. I de fall det är möjligt och lämpligt att inrätta en ny funktion gör man det. Det finns, enligt informanterna, ingen annan organisatorisk funktion som är påtänkt för att genomföra en uppgift som identifierats som ett underrättelsearbete.

Inom Ostium finns det, som beskrivningarna ovan visar, ett flertal underrättelseenheter med skiftande uppdrag. De lever dock inte helt isolerade från varandra, utan samarbetar då det behövs. Ola säger att även om underrättelsearbetarna är utspridda så är man inte så många, varför man har koll på varandra och utnyttjar de kontakter man har:

Vi är rätt så frigående skulle jag säga. Det starkaste [samarbetet] är nog mellan oss, den taktiska, och produktfolket. Vi måste samarbeta i analysen. När vi skall komma fram till hur världen ser ut här och nu. För de kan ju stötta. De har ju den djupare tekniska kunskapen. Och om jag skall göra en analys på det och försöka förstå lite mer om prissättning och hur någon gör det. Man måste se till att man jämför äpplen och äpplen liksom. Våra produkter är inte identiska med deras, och vi kan behöva ett stöd av de som gör produkt-BI. Och därför är det väldigt ofta som vi samarbetar kring hur världen ser ut kring deras portfölj. Vad får det för konsekvenser och sådana saker. Där är det ett tajt samarbete. [...]

Sen skulle jag vilja säga att när det gäller de som jobbar mer strategiskt så ses vi. Vi ses ibland vid behov. Om man vill stämna av en världsbild på nåt sätt. Jag tror man kan beskriva det som att de tittar ju på, ja det kan vara allt ifrån finansrapporter, årsredovisningar och liksom mer den typen vad är budskapet, vad är det strategiska budskapet. Men vi ser ju ringarna på vattnet. Vad händer ute på fältet? Och den här avstämningen mellan deras syn och vad vi ser ute på fältet. Det kan ju vara en intressant

avstämning. Är det här konsistent? Det är ad hoc, liksom. Det är inte något som skall ske, utan om nån känner för att göra en avstämning tar man initiativ till hjälp. Vi är inte så många så då ringer man och pratar med varandra. [...]

Det finns ett formellt BI-nätverk, kan man säga. Vi vet vilka vi är. Om högsta ledningen vill ha en lägesbeskrivning och en ... om vissa saker har det hänt att de har börjat göra en del av det och vi har så att säga kompletterat med vad vi sett och att vi tillsammans har skapat en bild av hur marknaden ser ut idag till ledningen. Och då gäller ju att samla styrkorna och skapa en gemensam bild.

Även informant Oskar beskriver mer kortfattat varför och hur samarbeten med mer centrala delar etableras:

De [BI-enheten på koncernnivå] involverar alltid mig och min funktion om det är någon typ av samanalys som behöver göras. Ibland vill företagsledningen ha någon typ av crispie-analys, mer hands on, och då involverar de oss.

Det här samarbetet sker inte på något standardiserat sätt, vilket förklaras av att målsättningen med analyserna oftast skiljer sig åt, vilket Oskar förklarar då han svarar på min fråga om det sker ett samarbete kring vissa typer av trender.

Nej, utan mer konkret mot vissa affärer, eller en konkurrens beteende gentemot en viss kund, eller om man ser nåt mönster i ett beteende, med vissa proof-points bakom det beteendet och så där, och inte bara det man tror, utan verkligen det som man ser. Alltså det som vi sett konkret hända. Det gör vi analys på. Men det där är inte något som är kontinuerligt utan det är mer ... jag skall säga att det är kontinuerligt så till vida att det kanske sker kvartalsvis eller nånting, olika möten och samarbeten, och då är det kanske en viss ... vi skall åstadkomma en viss rapport eller leverabel till företagsledningen, eller så är det att vi skall träffa, vi har någonting som kallas vendor-champions på Ostium som tittar på Konkurrent A [eller] Konkurrent B från ett strategiskt perspektiv. Det är analyser på årsredovisningar, som är den finansiella situationen, trender på företaget vad är övergripande mål, organisation, strategier, som är mer övergripande, va. Och ibland träffas vi och slår ihop oss och diskuterar. Och då är det att vi slår ihop inför strategiarbetet eller nåt sånt där. Alltså där finns

en koppling till organisationen. Men det är inte det att vi kontinuerligt matar in rapporter eller affärsplaneringsuppdateringar, men ofta är det långa cyklar i den situationen.

Ofelia beskriver jobben som görs internt mot mer centrala och strategiska delar av företaget i termer av tillfälliga ad hoc-jobb:

[Vi gör ad hoc-rapporter] oftast eller nästan uteslutande när vi får en förfrågan om det. Det är sällan det sker, nja i och för sig det gör vi också. Ja, men ändå oftast då det är initierat uppifrån, om man säger så, att man ... Jag hade till exempel en förfrågan nu i höstas att man såg att Konkurrent D:s marknadsandelar [...] växer, och man vill veta varför. Och det kan vara typiskt en sån grej som man börjar gräva i då.

De som deltar i samarbetena gör det för att bidra med olika kompletterande perspektiv och kunskaper, vilket ger ett mervärde för båda de deltagande parterna, även om arbetet kan utvecklas vidare. Oskar beskriver det som åsiktsutbyten.

[Det] värdefulla då det är åsiktsutbyten: Vad tror du kommer att hända? Vad är på gång, liksom? Och ibland koppla ihop ett taktiskt säljarbete till de övergripande strategierna som ändå sägs då. Om vi märker att för ögonblicket är de väldigt aggressiva gentemot den här regionen. Stämmer det med strategin, eller är det något nytt? Och vice versa. De säger att de skall satsa på den här regionen. Ser vi det sen i praktiken va? Men det som ... Det jag tycker vi fortfarande inte riktigt är med det är ett område som kan förbättras. Det är inte vår primära målgrupp, men de som driver arbetet borde involvera oss mer, det är affärsplaneringen på vår egen affärsenhet. För då är konkurrenterna en del av den planeringen. Och då är det ju liksom att när man skall måla upp strategierna på lång sikt så kanske vi skall ta fram strategiska rörelser utifrån det vi ser i konkurrenssituationerna. Alltså vad skall vi själva göra? Vad skall vi fokusera på? Vad skall vi satsa på? Jag tycker att vi inte riktigt är där.

Samtliga informanter återkommer vid flera tillfällen till behovet av att ha ett välfungerande nätverk och behov av goda relationer.

Ola poängterar vikten av att ha involverat internkunderna i samband med nystarten av BI-funktionen då man också gick ut och presenterade sin verksamhet för olika målgrupper:

Det tyckte jag funkade bra. Då just den här presentationen... Att de kände att vi gjorde det för dem och liksom. Syftet var inte bara att presentera vad man visste, utan syftet var också att ha dialog kring vad är det som viktigt för er att veta. Då skapas engagemang. [...] Så just i en uppstartfas så tror jag det är ett praktiskt bra sätt att göra det. Sen får man ha en kontinuerlig dialog när saker och ting är i gång också. Men just i början så kan det ... Här gäller också att man måste vara väldigt bra på det man gör, så att man blir den här intressanta samtalspartnern. För vill många prata med dig då får du plötsligt access till väldigt mycket information som gör att din kompetens växer, och det blir en positiv spiral, en positiv lavin.

För att vara en intressant samtalspartner, enligt Ola, gäller det att hålla relationerna vid liv och ständigt söka anpassa sig till de aktiviteter som mottagarna involverar sig i.

Men också att se det på det här sättet tycker jag är värdefullt. Om vi säger att vi har ett slags pre sales och så kommer det en offertförfrågan och sen är det förhandlingar. Vad gör vi? Och här har kanske vi har då en briefing och kör ett war game... och liksom då bygger vi de här relationerna. Kanske hjälper till med deras, kontots key issues. Vad är det de frågar efter? Och hur funkar det?

Med tiden och ökad kompetens förbättras möjligheterna att bygga kontakter, samtidigt som efterfrågan på underrättelse-tjänster ökar. Oskar berör detta då vi diskuterar hur den kringliggande organisationen förändrats över åren.

Ja, vi har blivit mer och mer efterfrågade ju. Allt eftersom tiden har gått. För kunskapen om vår existens och vår möjlighet att stödja med olika typer av insatser. Kompetens har ju ökat. Sen är det väldigt varierande ... i olika marknader och olika accounts. Det är ju olika individer ändå som sitter där ute, va. Allmänt sett så efterfrågas vår tjänst mer och det är också som så att det är en ganska efterfrågad kunskap att förmedla, va. Tacksam roll att ha.

Då Ola berättar om relationerna till säljorganisationen framkommer att intensiteten i relationerna varierar med den nytta som kan skapas för stunden. Relationerna ligger inte still utan förändras över tid, och Ola kommer då in på en generaliserande bild av hur intensiteten varierar.

Om vi delar in de som jobbar i lokalbolagen i två grupper. Dels finns det de som håller på med en stor affär just nu och är väldigt engagerade i vad konkurrenterna gör. Med dem måste vi ha en tät dialog då. De är intresserade av detaljerna, och vill veta mycket. De vill prata med oss. De vill titta på de här sammanfattningarna. [Dels finns det de som är inne i en annan säljfas och inte behöver lika mycket hjälp.]

Ola poängterar att engagemang och välfungerande relationer är ett ständigt arbete i syfte att få in information och förbättra de analyser som görs.

Men vi tycker det fungerar rätt så bra med att engagera dem, att hjälpa dem och visa att vi kan hantera information. Det kan faktiskt ge något värdefullt. Då ökar deras vilja att bidra. Men det är något... Liksom det kommer till nya människor hela tiden, så man måste ju ständigt jobba hårt med det. Och det är därför det är så viktigt att vi kommer in tidigt i säljfasen och hjälper till.

Omar nämner att det förvisso finns vissa formella nätverk som går att använda, men det hindrar inte att det är relationen till lokalbolagen, och därmed den enskilde kontoansvarige (Key Account Manager/KAM), som är A och O för ett bra underrätelsearbete.

Ja, det är personliga kontakter och sen finns det ju ett antal andra nätverk i KAM-organisationen. Vi har något som kallas KAM-forum som vi ibland åker och presenterar det senaste inom BI för. [...] Det absolut viktigaste är ju att ha bra kontakter med våra lokalbolag [för att få in information]. När vi känner att vi inte har tillräckligt med rådata och göra analyser på, då måste vi gå ut och försöka få in. Men känner vi att vi har tillräckligt, då använder vi det vi har och så bygger vi analyserna på det. Det kan ju va, liksom vid vissa tillfällen nån konkurrent lanserar en ny produkt och så sitter vi liksom och vet inget om det. Då

försöker vi gå ut med enkäter då. Ringa till våra lokalbolag och så där. Men nu när vi ändå har ett bra kontaktnät så kommer det in löpande liksom.

Relationerna är också personliga. Då jag vid intervjutillfället ställer frågor om vad som kan bli bättre poängterar Ofelia att det gäller för underrättelsearbetaren att skapa sig ett rykte och en profil som stöder förtroendegivande relationer.

Ja, man skulle alltid kunna ha bättre kontaktnätverk ute i ... globalt. Det är väl lite att man måste skaffa sig ett litet brand – göra sig känd. Så jag har varit med sen april då. Det är klart att det är fler och fler personer som känner till mig, men ju mer man är ute egentligen desto mer kontakter får man. Det finns säkert massor av information som aldrig kommer hit, massor, massor, massor, för man vågar inte skicka in det till ett svart hål vid huvudkontoret. Där vet man ju aldrig hur det tas om hand, men: Det här är ju ändå fått från min kund. Jag menar, det är känsliga grejer, så det är jätteviktigt och ... Det här förtroendet, det kan man alltid förbättra. [...]

Personliga möten underlättar arbetet, enligt Ofelia.

Det är lite frustrerande på så vis. Man skulle ju egentligen behöva resa mycket mer, träffa mer folk internt, för att få upp de här kontakterna, relationerna... då skulle vi samtidigt kunna få mer kvalitet, få in bra material.

På den tekniska sidan finns det också ett behov av goda relationer för att kunna utnyttja den specialkompetens som finns både inom och utom den egna underrättelseorganisationen. Likt Ofelia kommer även Oskar in på det då intervjun rör sig mot vad som kan bli bättre.

Ja det är ju, det är ju alltså samarbetet internt då ... Vi har ju en viss kompetens i mitt gäng då, där vi är generalister och vi har både kommersiell och teknisk profil hela gänget. Vi skall göra analyser på kommersiellt, tekniskt övergripande. För att göra de djupare tekniska djupdykningarna och göra kartläggningar i road maps, professionalitet och så, så behöver vi tolkningshjälp av informationen av de som är mer tekniskt kunniga. Och där har det vart lite olika... Liksom, det är en ständig issue liksom att få rätt människor och rätt typ av tid och för att få hjälp med den här typen av analyser.

Relationernas betydelse är inte enbart en intern angelägenhet. Även utanför den egna organisationen är skapandet och hanteringen av alla möjliga kontakter viktigt, vilket Omar berör.

Ja, vi träffar ofta kunden och pratar om Ostium erbjudande som sådant. Men vi träffar även kund ibland och pratar ren business intelligence. Om man nu känner att lokalbolaget har den här kontakten med kunden som är bra. Ja, kan det komma en kille och snacka lite grann om varför köpa Ostium och varför gå vidare med Ostium kanske och så där, på ganska detaljerad nivå. Men det sker inte så väldigt ofta. Men vissa tillfällen har vi den möjligheten, och vissa tillfällen har vi också möjligheten att påverka en offert som aktören skall gå ut med så att säga. Och liksom få in de här grejerna som Ostium har för det är bra för er liksom. Ju tidigare man kan vara med i den här säljprocessen desto bättre är det.

Informanterna vid Ostium uppger också att deras två enheter uppvisat så goda resultat att det bidragit till att liknande underrättelseenheter etablerats på andra ställen i organisationen. Det innebär dock inte att enheterna för den skull har någon närmare kontakt med varandra. Oskar återkommer vid flera tillfällen till att etablering, inriktning och omfattning helt och hållet är behovsdrivet, men att behovet är föremål för diskussion och formas i relationerna mellan de aktiva parterna. I citatet från Oskar nedan gäller det inriktningen och omfattningen.

Det går inte att säga liksom så. Jag menar att det handlar ju om att man ... att jag kan trigga olika idéer om hur man skulle kunna göra det här utifrån olika scenarier som olika idéer. Och sen gäller det att nån behöver nappa på det. Eller så kan det vara det att något lokalbolag eller del av säljfunktionen tycker att vi behöver även stöd för att täcka analys inom det här produktområdet som vi inte täcker idag. Det vill vi ha en lösning på. Och då kan det vara ett krav eller önskemål till säljchefen som måste fatta beslut på det då. Att säga att vi behöver göra detta och då Oskar får ni göra det då med den här extra personen eller existerande personer. Men liksom, men det är behovsdrivet, snarare än att det är... Det har hela tiden varit behovsdrivet än att jag eller någon annan har vuxit för sakens skull.

Hos Ostium, med ett flertal olika underrättelseenheter, varierar villkoren för underrättelsearbetet stort. Det mer tekniskt inriktade underrättelsearbetet styrs till stor del av produktutvecklingsprocessens ledtider. Då Omar berör den här frågan framkommer det att finns åtminstone två parallella underrättelserelationer ut i säljbolagen, där den ena har teknisk inriktning (Omars område) och den andra har kommersiell inriktning (Ofelias område).

I och med att vi sitter nära produktledning så tar vi de här tekniska benchmark-bitarna då, så att säga. Ja, det är hela världen. Så det är precis hela världen. Alla lokalbolag egentligen då som är primärt våra kunder. Och de tillhör ju självklart säljorganisationen. Man skulle kunna säga att ord som säljorganisationen också. Men i säljorganisationen så är vi ändå på något sätt... Du har ju säljaren i form av en Sales Manager. Du har nån KAM ... De jobbar lite mer åt det kommersiella hållet. Det blir Ofelias motpart. Medans våra är de som tar hand om de tekniska lösningarna för en specifik kund, gör den tekniska delen i en offert, till exempel då. Och det är vi som hjälper den tekniska motparten då.

Omar fortsätter, och går då mer in på att produktutvecklingsprocessen sätter vissa ramar för arbetet.

Jag menar att så fort våra utvecklingsprojekt ligger i tiden. Och vid en viss tidpunkt måste man frysa innehållet i viss en mjukvaru-release, för då skall liksom design sätta i gång och utveckla allting. Då får man inte komma in och hålla på för mycket i slutändan. Utan när man definierar upp det här projektet så måste man ha lite koll på vad har konkurrenterna i tidsaspekten från det här datumet och ett år bort, eller nio månader bort liksom. Då ger vi input till vår produktledning som sen, i sin tur, beställer utvecklingsprojekt, då rå. Jamen Konkurrent A, Konkurrent B och Konkurrent C då ligger de med den här funktionaliteten där. Jag tror vi skall få den här funktionaliteten för att matcha dem, ja. Så det är ganska mycket input till produktledning ... genom utveckling av våra projekt och produkter.

Samtidigt anpassas det underrättelsearbete som vänder sig mot företagets säljsida och försäljningen av färdigutvecklade produkter till de framväxande affärernas logik. Det innebär en

mer dagsaktuell anpassning och deltagande i allt från försäljningsaktiviteter över konstruktionen av erbjudande och efterförsäljning. Beroende på var i säljprocessen företaget befinner sig samt vilka frågor och kompetensområden som berörs, aktiveras olika underrättelsekanaler. Man söker också utveckla underrättelsearbetet genom att söka en närmare kontakt både med de egna internkunderna och med företagets kunder. För att göra det genomförs både riktade intervjuer och enkätstudier vilket kompletterar en mer kontinuerlig avstämning vid varje uppdrag av någorlunda storlek. Ofelia berättar detta.

När vi sagt också när det gäller att ta fram de här värdeargumenten är det att vi vill dra dem ett steg längre. Vi har sett att det finns ett sånt behov. Vi har gjort intervjuer nu med KAM:ar att de vill ha ... Det behöver inte vara jättemånga argument men de vill gärna ha den kommersiella implikationen av argumentet också inte bara att vi ligger bättre till när det gäller den och den produkten. Eller att den och den produkten är starkare än [den och den produkten] när det gäller effekt, men vad betyder det då i pengar, eller procent, eller något annat... så att man verkligen får det kommersiella implikationen för kunden: Hur mycket pengar kan de spara egentligen med att gå med Ostium. Så vi vill dra de här argumenten lite längre och det är något vi har initierat nu.

Oskar kompletterar:

Jo, men slutsatsen blir ju förstås att vi tillför ett värde som efterfrågas och uppskattas. Det är ju därifrån... och inte heller att vi vuxit oss för stora heller, liksom. Men att vi ... har skapat ett value added, alltså ett värde när det gäller kunskap och stöd till framför allt säljorganisationerna. Och det uppmärksammas och uppskattas och det skapar krav på att vi skall komplettera och göra analyser inom områden som vi kanske inte tänkte på från början. [...]

Vår primära målgrupp det är Ostiums säljorganisation. Primärt är det de som håller på med relationsförsäljning. Alltså de som möter kund, konfronterar kund. De som har kundansvar eller de som jobbar team med de som har kundansvar. Det kallar vi för key account managers. Det är den som har ansvar för kunden. Sen så är det account-team då som består av olika account managers och olika typer av säljsupport, och specialistsäljfunktioner då. [...]

Vår primära målgrupp är de som jobbar med att sälja in saker ute hos kunderna. Så att därmed är det förstås deras feedback in till vår affärsenhet som är en del av opinions-skapandet. Nämen, alltså av den feedbacken och uppskattningen, som det kanske är. Sen är det att internt här på affärsenheten, så är det säljs-management som har ansvaret att sköta, koordinera säljaktiviteter med olika account-team, alltså KAM:are, affärs- och marknadsenheter i världen.

Att bygga och underhålla relationer för att möjliggöra en effektiv dubbelsidig kommunikation är ett ständigt pågående arbete, vilket Ola lyfter fram då vi diskuterar vad som skapar en väl fungerande underrättelseverksamhet.

Det är personer som lämnar bidrag. Det är personer man pratar med. Det är de man hjälper och de som kan hjälpa dig tillbaka. Och att man faktiskt börjar med att ge, för folk brukar vara ganska schysta om man har hjälpt dem på något sätt. Inte alla, men många. Det finns inget alternativ i alla fall. Att bara förvänta sig att folk skall skicka in saker till någon som de inte känner, det är bara att glömma.

Ett nära samarbete med de interna kunderna och ett eget nätverk är dock inte allt som krävs, man måste också vara extremt duktig på det man gör, enligt Ola, som samtidigt visar en bild med texten "Be focused! Big success comes after the small ones".

Att verkligen vara fokuserad på vad man skall göra. Om du inte är bäst på det du gör så är risken att ingen vill prata med dig. Och du måste vara bra på det du gör för det är det som gör att du lär dig mer och mer. Det är som den där snöbollen som blir större och större. Och så var det när vi satte i gång också. Vi började ganska smått. Och vi har varit väldigt noga med att inte växa för mycket och ta på oss för mycket. För då skulle vi bara krascha. För då tycker man att det är inte de där som kan det där ändå, så varför skall jag snacka med dem. Utan vi måste vara väldigt bra på det vi gör. [...]

Jag har hört många exempel där folk liksom gapar efter för mycket, då. Det blir bara urvattnat. Alltså de sammanställer information som andra har... man kommer inte in i stormen där det händer. Och det är svårt om du bara är beroende av andra och inte kan bidra med något själv. Om jag är väldigt bra på någonting och kan berätta nåt för nån.

Då är den personen mer beredd att hjälpa mig också. Det är viktigt att hela tiden ha något att bidra med när man samlar in information. [...]

Orsaken till att vi får fortsätta och har fått expandera det är att många konton har talat i positiva ordalag till våra chefer. Alltså feedback från säljbolagen ute i världen till våra chefer gör att de... Ja, det är någon slags mjuk form då när de får reda på att vi har varit bra och så där, va. Plus att de också har nytta av del av det vi gör förstås.

Men även om möten och relationer lyfts fram som viktiga är de inte helt ömsesidiga. Informanterna beskriver det som att de får anstränga sig för att nå ut, men också att det är nödvändigt att anpassa sig till mottagarnas behov och situation. Även detta berör Ola då han diskuterar vad som skapar en framgångsrik verksamhet.

Att kommunicera resultaten på ett sätt som är lätt att förstå, och lätt att använda direkt är också en nyckel. Liksom, om de får en rapport eller nånting och så känner de alltså: Hur fasen skall jag göra? Hur skall jag använda det här då? Så är det lätt att det faller platt. Och då har man verkligen misslyckats på upploppet i hela kedjan i BI-analys så att säga från att ha samlat in till att det verkligen händer någonting. Så att man inte stannar där och... att verkligen se till att kommer till användning, och... att göra det lättanvänt är en nyckel. Och naturligtvis ju mer lättanvänt det är desto gladare blir de och desto mer beredda är de att hjälpa oss. [...]

Och sen tror jag också rent allmänt. Att ha en bra dialog med internkunderna, om vad är det de behöver och hur uppfattar de det som de får av dig idag. För de här behoven kan förändras över tiden.

Sammanfattning

Ostium är en global elektronikkoncern med ett brett verksamhetsfält. Den mångfacetterade verksamheten har medfört att företaget etablerat underrättelseenheter på många olika platser i organisationen. Dessa decentraliserade enheter har anpassats efter sin lokala miljö, varför underrättelsearbetet vid Ostium tar sig många olika uttryck. Något omfattande

formellt samarbete mellan skilda underrättelseenheter sker inte, i stället samarbetar man vid behov då man äger kompletterande kunskaper och perspektiv.

Arbetet i de två undersökta enheterna beskrivs som tydligt behovsstyrt. Uppdraget är nyttoinriktat och syftar till att skapa bättre kvalitet i affärerna alternativt göra lönsamma affärer. Mer praktiskt uttrycks det som att bidra med något som saknas alternativt att stötta säljstyrkan med konkurrentkunskap och säljargument för att vinna affären. Arbetet beskrivs som ett internt stöd som bland annat omfattar informationsförmedling, analys och interaktivitet. Det operativa arbetet med att skapa direkt nytta i säljorganisationen dominerar den tillgängliga tiden. Detta kompletteras med tillfälliga ad hoc-jobb mot mer centrala delar av företaget.

För att lyckas med verksamhetsmålen behöver informanterna bygga egna personliga nätverk men också äga en särskild underrättelsekompetens samt producera resultat som upplevs som viktiga av de som underrättelseenheten är satta att stödja. Utvecklingen av en personlig plattform går hand i hand med uppbyggnaden av underrättelseenheten. Då det tar tid att bygga personliga relationer tar det också tid innan en underrättelseenhet kan åstadkomma tydlig nytta. En framgångsrik underrättelsearbetare behöver dessutom kunna hålla etablerade relationer vid liv ständigt anpassa sig till de aktiviteter som nätverkskontakterna involverar sig i.

Carbo

Carbo är likt Ostium en global koncern men inom en specialmekanisk bransch, men till skillnad mot Ostium är Carbos verksamhet helt inriktad mot producentmarknaden. Omsättningen uppgår till tiotals miljarder kronor. Sammanlagt finns det sex personer inom underrättelseenheten, huvudsakligen med en informationsspecialistkompetens eller teknikspectalistkompetens. Den tydliga inriktningen mot teknik och produktutveckling skiljer Carbos underrättelsearbete mot det hos Ostium och Albus där underrättelsearbetet främst rör försäljning och marknad, om än med en stark teknisk aspekt hos Ostium.

De underrättelsearbetare som intervjuats är Cajsa (chef för underrättelseenheten), Cyan (bibliotekarie), och Carl (teknikspanare). Samtliga hör formellt till den svenska forsknings- och produktutvecklingsorganisationen och samtliga arbetar nästan uteslutande med tekniska frågor och uppdrag. Underrättelseverksamhetens inriktning mot innovations- och utvecklingsarbete har, enligt Cajsa, bidragit till att ge det ett eget namn: "Create Intelligence".

Vi har ju i vår innovationsprocess, så är intelligence första del. [...] Intelligence-processen den är att planera, samla in, bearbeta, analysera och kommunicera. Plan, Catch and Manage, Analyze, and Communicate. Och det kallar vi då Create Intelligence.

Inriktning

Underrättelseenhetens övergripande uppdrag beskrivs av Carl då jag ber honom förklara syftet med verksamheten.

[Syftet] är ytterst att väldigt mycket att förse Carbo med... kunskap och scouting inom det fullständiga teknikområdet. Dock undantaget, som det är idag, så är inte market intelligence med i vårt [uppdrag]. Sen är det ju så alltså att det kommer ju nyheter från marknaden ändå från oss. När någon lanserar en ny produkt som är en tekniknyhet så kommer det ju antagligen från båda håll.

Inriktningen mot teknikspaning och kunskapsgenerering samt hur det formar verksamheten berörs även av Cajsa.

[Efter en organisatorisk förändring 2002] utvecklades gruppen och vi tog in en del som jobbar med förstudier, nya produktidéer, alltså väldigt tidiga faser. Där det handlar mycket om intelligence. Och sen så kom Carl in då va. Som jobbar väldigt mycket som en analytiker, teknikanalytiker. Så vi är lite... På nåt sätt kan man känna att vi bryter lite ny mark hela tiden och håller oss till intelligence-språket. Samtidigt som vi då liksom ger stödet och jobbar med andra i organisationen. Så i många sammanhang, känner jag att jag försöker vara bryggan mellan den som är teknikern till informationsspecialisten. [...]

Sen finns det ju som jag sa innan många intelligence-enheter inom Carbo och det här är ju inom R&D och teknik. Så vi har lite en global roll vad gäller technology intelligence. Men det är ganska mycket verktyg för att hämta in. Och så med processen. När vi går in i utredningar mer. Liksom att vi faktiskt läser informationen, så är det mer till vårt eget bolag.

Begreppet *verktyg* ovan kan synas oprecist men definieras kort av Cajsas som "databaser för att hämta in information och för att dela information". Trots dessa uttalanden om en begränsad förmedlande roll finns det kompletterande uttalanden som visar att samtliga underrättelsearbetare inom enheten också producerar ett antal rapporter. Enhetschefen Cajsas skriver rapporter till affärsenhetens management. Även Carl skriver rapporter till "management", men då med ett större personligt inflytande över ämnesinriktning och mottagare. Cyan å sin sida riktar sitt arbete mot en bredare grupp och skriver rapporter till olika projektledare. Men Cyan talar å sin sida inte om rapporter utan i termer av sammanställd information och omvärldskartor.

Jag sammanställer viss information, ja det gör jag. Och det är mer på det här planet ... Det började liksom av en slump, kan man säga. Men det har vuxit fram ett arbetssätt att hitta anknytningar mellan företag och också att hitta... att man mappar upp ett område och hittar olika typer av information relaterat till det, pågående projekt, aktiva spelare. Man tittar på kommande konferenser. Man tittar på experter som finns. Forskning som pågår på olika universitet och vad som finns kommersiellt. Så vi försöker liksom täcka alla bitarna inom ett område. ... och så plockar jag ut då information som jag hittar. [...]

Det finns ingen fast mall. Jag går lite på vad jag hittar, vad som verkar intressant. Och så jobbar jag väldigt nära uppdrags-givaren då. Så kollar jag hela tiden är det här intressant med att gå vidare med och så. Och i vissa fall så har vi kunnat se hur en omvärldskarta vuxit fram då. Men det tar ju tid och få fram en sån karta och den ändras ju hela tiden.

Trots att underrättelsearbetet inte exkluderar någon medarbetargrupp på förhand är vare sig namnet intelligence eller innehållet i verksamheten något som, enligt Cajsa, upplevs som självklart för de vanliga medarbetarna inom Carbo.

För intelligence är fortfarande ett okänt ord. Alltså det kommer mer och mer. Men det är ännu inte riktigt klart för många i organisationen vad det faktiskt innebär. Men det är någonting som förbättras hela tiden. [...]

Enligt Cajsa kan intelligence sägas vara mer än litteratursökningar och konkurrentanalyser. Efter att ha letat efter ett lämpligt ord fastnar hon för "research" i vid mening och fortsätter.

Men sen är det också: Okej, vad gör vi? Vad föreslår vi? Vad skall hända? Det är det som skiljer det från informationsinhämtning till intelligence. [...] Det är också det att det här sker ju på väldigt många olika nivåer, i många olika syften, i många olika sammanhang. [...] Om man är specialist inom en speciell teknologi, så behöver man bedriva intelligence inom det. För att hitta nya teknologier. Ja, konkurrerande teknologier och så va. Det är ju flera olika sammanhang för teknikorganisationen. Plus det här stora strategiska då. Där man liksom lägger in och konsoliderar all information till sån här övergripande intelligence.

Kollegan Cyan tar ut svängarna lite ytterligare och vidgar själva idén om att intelligence är något högst personligt som måste anpassas till varje enskild individs förutsättningar. Underrättelsearbetet handlar om att stödja lärande, betonar Cyan, och då gäller det att inte begränsa medlen för att uppnå detta lärande.

Jag tror inte att det passar alla att lära sig saker utifrån text, för alla de här systemen är väldigt textbaserade. Så att på nåt sätt så behöver man göra synligt vilken inlärningsstil man har ... Jag tror att alla individer fungerar olika där. [...] Det kanske passar nån att lära sig genom att åka på konferenser, man kanske lär sig genom att prata med människor. Man kanske lär sig genom text. Nån annan lär sig genom att göra något praktiskt. Då kanske man skall skruva ner konkurrentens maskin och analysera på det sättet. Alltså man kan jobba med intelligence på många

sätt. Och det tror jag att vi behöver tydligt definiera. Det kan inte vara ett krav på alla att man skall ha alerts på Dialog.¹⁰⁸

Både Cajsa och Cyan på Carbo framhåller betydelsen av att anpassa sig till olika personers läggning, lärstilar och särskilda behov. Anpassningen är inte enbart till ett mer generellt lokalt behov utan till ett speciellt personligt behov, vilket Cajsa går in på nedan.

[Man måste] förstå hur lär sig den personen och när vi utvecklar verktyg: Hur vill personen ... Hur lär man sig och hur kan varje verktyg fungera på bästa sätt för att fungera för olika grupper av människor. Och man kan ju se att man fungerar väldigt olika. [...] Det är de här som liksom bara scannar på ytan. Och det är de här deep divers. [...] Vi är intresserade av det att försöka möta användarna. Och vi jobbar med det här, inte bara med den intelligence som vi skapar inom gruppen utan att hjälpa den intelligence som skapas, som bubblar liksom i organisationen, och skall genomföras ute i organisationen.

Cyan blir mer konkret och talar om vissa personer ute i organisationen som mer eller mindre självständigt ser till att skapa och sprida underrättelser.

[...] Sen så har vi enskilda forskare som jobbar enligt intelligence-processen. Hela varvet, och som gör det ganska självständigt, Som är väldigt aktiva och drivande inom sina organisationer. Det finns en sån kille i Japan till exempel. Och Carl är exempel på en sån här hos oss vid HK. Personer med jättestora nätverk både inom Carbo och utanför som har en otrolig förmåga att ta till sig information och sprida den. Alltså det är såna nyckelpersoner kan man säga. [Killen i Japan] han kallar det för scouting. Han publicerar såna här scouting-raports. De publicerar såna här scouting-reports regelbundet. Och det producerar vi också på vår sida på intranätet för att sprida det.

¹⁰⁸ Dialog är ett företag inom ProQuest som tillhandahåller databasburen affärsinformation.

Arbetet handlar om att stödja olika typer av människor i organisationen, enligt Cyan, med målet att kunskap kan skapas.

Och man kan säga att min roll är ganska diffus. Det hänger ganska mycket på vad jag gör med min roll. Och jag har ganska stor frihet att forma min yrkesroll så att det passar mig. Så de första åren var det kanske svårt. Då jag såg att det fanns ett gap mellan människors behov av information och de verktyg vi erbjöd. Jag såg att det fanns ett glapp där. Och nu så ser jag väl det som min uppgift att försöka vara en länk mellan verktygen och individerna. [...]

De individer som jag har jobbat väldigt nära under de senaste åren. Där, det kan man säga, där ser jag inte ett gap. De kan se hur de kan arbeta med verktygen och få fram information och sen omvandla det till kunskap.

När vi diskuterar hennes erfarenheter av vad som skulle underlätta underrättelsearbetet nämner Cyan att det behövs tydliga tider och platser för detta, bland annat för att möjliggöra konstruktiva samtal.

Jo, så tror jag att vi behöver ha mötesplatser i organisationen. Vi behöver ha mötesplatser för att prata. Vi måste dels ha tid att skaffa oss de här kunskaperna, sen behöver vi kunna träffas och prata om det. Det är både på den här individens nivå och på den stora organisationens nivå. Och det behöver liksom kunna lyftas saker uppåt. Det finns risk saker stannar liksom, inom en grupp, och inte lyfts. Det beror ganska mycket på vem man är om ens fråga lyfts eller ej. [...] Jag vet inte om de [mötesplatserna] behöver vara formella egentligen. Det spelar nog ingen roll. Det viktiga är väl att det finns. Det är något som behöver uppmuntras i kulturen.

Likt Ostium finns det hos Carbo flera olika underrättelseenheter som arbetar mot olika delar av organisationen. Dels finns det mer centralt placerade enheter med övergripande uppdrag och dels finns det distribuerade enheter som inriktas mot mer lokala konkurrenssituationer. Cajsja nämner några för att visa på mångfalden.

Det finns en grupp som heter Global marketing. Och i den finns det en grupp som heter intelligence. De är bara ett fåtal personer. Nån som jobbar med competitor och en som jobbar med consumer, retailer intelligence. Och sen är det en grupp som jobbar med marketing intelligence tools.

Två olika grupper som, en som utför intelligence och en som tillhandahåller verktyget. Sen är det då på de större bolagen personer som jobbar med intelligence, konkurrenstinformation.

Representanter för de olika underrättelseenheterna inom Carbo träffas, enligt Cajsa, årligen för att stämma av de olika verksamheterna, dela upp vissa uppdrag och skapa gemensamma prioriteringar. Detta har blivit en egen tydliggjord process som de kallar för "Prioritization".

Prioritization: det är egentligen en process där man från de olika enheterna samlar ihop behov av intelligence och vilka aktiviteter som pågår. Behov, som inte är utfört, och behov som vi faktiskt prioriterat. Och då samlar vi ihop det från de olika enheterna. Tittar igenom alla de här behoven, grupperar dem, och säger att, okej, det här behöver vi fokusera mer på. Alltså varje enhet kan ju ta sina beslut vad man vill skapa för intelligence till sina aktiviteter. Var man vill lägga sina resurser. Men sen kan det också vara att man vill ha hjälp av nån som har ett annat område man jobbar inom. Och då kan man lyfta upp det i den här prioriteringsprocessen. Det den ger också det är ju en transparens, att man kan se varje, vad för nånting som pågår inom den här stora organisationen. Vem ansvarar för vad. [...] Genom det arbetet så har det också blivit ett tydligare nätverk mellan oss.

Det här nätverket nämner Cajsa också som viktigt i tiden mellan avstämningarna.

Ja, det är det jag vet vilka som ungefär som jobbar med de frågorna. Är det viktigt så tar jag kontakt med dem direkt. Så den short-cutten gör jag ju.

Det finns också mer rutiniserade samarbeten med andra underrättelseenheter hos Carbo. Cyan lyfter i intervjun fram ett återkommande samarbete med den centralt placerade underrättelseenheten som arbetar med patentfrågor.

Organisatoriskt sitter de [patent intelligence] för sig, men vi har ett väldigt nära samarbete med dem. Ofta blir vi inkopplade när de skall kolla patentintrång och så. Det är ofta man är uppe i domstolar, och man kanske vill ogiltigförklara någon annans patent och då behöver vi göra en omfattande research för det.

Carl, som har en annan inriktning på sitt jobb, nämner i stället ett annat samarbete vilket formats för att samordna tekniska och kommersiella aspekter.

Där finns, inom market intelligence, finns det en grupp som heter new business development. Den gruppen har ju till uppgift att supporta oss till stor del. För det är så att man kan inte bara gå en teknologidel utan man får relativt tidigt support att värdera det kommersiella värdet i det.

För att avsluta det här avsnittet vill jag återkomma till att underrättelsearbetet på Carbo har en tydlig teknisk inriktning. Denna inriktning har, enligt informanternas beskrivningar, skapat särskilda förutsättningar för hur underrättelsearbetet byggs upp. Men samtidigt framkommer det i några passusar att det inte behöver innebära att de mer övergripande underrättelseprocesserna uppvisar större olikheter, vilket Cajsas tydliggör nedan.

Förut hade vi en technology intelligence process och en business intelligence process. Men de slogs ihop för bara två år sen, för vi tyckte att principerna var för lika, så att det var bara besvärligt. Många gånger när man gjorde intelligence behövde man ju båda delarna ändå till det uppdraget.

Cyan nämner också att omvärldsinformation sällan är begränsad till ett område.

Rätt ofta så hamnar man i ett gränsland där det är svårt att veta om det är teknik- eller marknadsinformation. Och där jag också känner ett jättestort intresse för marknadsinformation. Det hänger i stort sett samman.

Sammanfattning

Carbo är en global koncern inom en specialmekanisk bransch inriktad mot producentmarknaden. Inom koncernen finns flera olika underrättelseenheter som arbetar mot både centrala och lokala delar av organisationen där uppbyggnad och inriktning anpassas efter lokala förutsättningar. Vid årliga träffar koordineras de olika underrättelseenheterna, men det finns även andra mer vardagliga samarbeten t.ex. gällande patentfrågor.

Den studerande underrättelseenheten framstår som tämligen autonom där dess medlemmar genom sina nätverkskontakter håller kontakt och koordinerar sig med andra enheter och personer. Den studerade enheten har en tydlig inriktning mot teknik och produktutveckling där huvuduppgiften är både att "spana" på och att generera kunskap om ett visst teknikområde. En informant beskriver det som "research" i vid mening.

En stor del av arbetet inom underrättelseenheten syftar till att skapa förutsättningar för övriga medlemmar i teknikorganisationen att själva bedriva underrättelsearbete, samt tillhandahålla både verktyg och researchexpertis med detta syfte. Den sökta kunskapsgenereringen kommer då också att ske på andra ställen än i själva underrättelseenheten. Förutom själva stödfunktionen framträder på detta sätt en viktig koordinerande funktion mot flera olika både personliga och mer formella nätverk. Med denna inriktning söker underrättelsearbetarna även att anpassa sig till olika lärstilar och personliga läggningar, vilket kräver en nära relation till de som skall använda underrättelseenhetens tjänster.

Albus

Albus är ett dotterbolag i en större internationell koncern inom kemisektorn med huvudkontor i ett annat europeiskt land. Omsättningen uppgår, om än inte till ett tiotal, ändå till ett antal miljarder kronor. Albus verksamhet är mindre omfattande både räknat i kronor och antal anställda jämfört med både Ostium och Carbo. De underrättelsearbetare som intervjuats är Anton (ansvarig för underrättelseenheten) och Agneta (analytiker). De båda hör formellt till dotterbolagets lednings- och försäljningsorganisation och deras arbete är inriktat mot konkurrent- och kundanalys. Därutöver har man ett uppdrag att identifiera och följa trender inom global ekonomi samt den egna branschen.

Underrättelseverksamheten vid Albus, med den inriktning den har idag, startade 1999 och består av två och en halv tjänst vid underrättelseenheten. Dels är det Anton och Agneta, som är anställda på heltid, och dels är det Annika som har en halvtid för att hantera den egna webbplatsen och distribuera

olika informationsprodukter. Förutom de formella tjänsterna nämner Agneta ytterligare tre personer som ägnar både stort intresse och tid åt intelligence: Agneta och Antons chef, en person i USA samt en produkt manager. Utöver dessa involveras även andra personer i organisationen vid behov, men där vissa behov är återkommande vilket gör att vissa närmare samarbeten etablerats.

Inriktning

Hos Albus är uppdraget att löpande och operativt följa utvecklingen för branschen, konkurrenterna och marknaden. I uppdraget ingår också att göra större utredningar och analyser i samband med regelbundna strategiska översyner. Anton hänvisar till att det är interna förväntningar som till stora delar styr arbetet samtidigt som underrättelsearbetarna ges stora möjligheter att själva prioritera och skapa nödvändiga resultat.

Jag tror vi snarare kan säga att vi har väldigt stora frihetsgrader. Naturligtvis har vi vissa uppgifter, som vi sa förut, som vi vet vi behöver lösa. Ett visst område som vi behöver ha koll på, och där man förväntar sig att vi skall vara uppdaterade helt enkelt.

Prioriteringen mellan olika uppgifter görs i "ett samspel med ett antal människor", som Anton uttrycker det.

I den bästa av världar så gör vi den prioriteringen tillsammans med kunderna, som skall ha den här informationen. Det är ju de som skall säga att det här är det viktiga. [...] Det är de som betalar. Det här skall ni fokusera på. Det här är det viktiga. Till viss del fungerar det, men inte till 100%. Vi kan förbättra den situationen genom en egen, aktivera oss, ... att själva ta initiativ, skall jag säga. Vilket jag tror är väldigt... det är en kritisk success factor inom det här området inom väldigt många företag för att detta klagar man väldigt mycket på. När man stämmer av det här med kollegor runt omkring, va. Så säger väldigt många det att "Vi skulle vilja ha en bättre dialog med ledningen. Vi skulle vilja ha en bättre kontaktyta" och så vidare.

Anton återkommer vid flera tillfällen till behovet av väl-fungerande kontaktytor och nätverk.

Det är ju inte minst viktigt då för att tillvarata den resurs som alla utgör som på ett eller annat sätt har kontakt med yttervärlden, med marknaden. Och det är ett globalt företag. Där vi har folk i alla världsdelar kan man ju säga som säljer våra produkter och de har ju med kunder. Och har på det viset också möjlighet att fånga upp signaler om vad håller våra konkurrenter på med. Vilket är en viktig bit av just omvärldsbevakningen då. Och det är speciellt Agnetas område då att hålla koll på våra konkurrenter. Att klara fånga upp signaler som vi får in till att göra mer omfattande utgående analyser utav konkurrenternas styrkor och svagheter, och scenarioanalyser och finansiella analyser.

Det interna nätverket omfattar även andra personer som arbetar med underrättelser, enligt Anton, och det finns flera olika underrättelseenheter inom koncernen.

Det finns en central funktion. En strategy-funktion inom ledningen för Superalbus, som vi tillhör. Där finns en strategy-funktion. Och där finns det en person som har ett speciellt ansvar för business intelligence. Sen så har ju varje affärsenhet, eller business unit som det heter. Albus är en business unit i kemigruppen. Sen så finns det ett antal andra sådana va, business units i Sverige och på andra håll, va. Och där vid huvudkontoret då. Där var och en ... varje business unit, har princip idag en business intelligence-funktion.

Koncernens underrättelsearbetare träffas årligen, vilket enligt Agneta sker för att de skall få en chans att lära av varandra.

Vi har haft väldigt mycket glädje utav varandra. Vi har gemensamma... Om någon som kanske är vår konkurrent kanske är kund till någon annan, eller leverantör eller... Och vi kan ha ett utbyte varandra med information. Vi kan hjälpa med konkurrentanalyser. Vi har samma konkurrenter i vissa fall. Och så vidare.

Agneta nämner också att man hjälper varandra med att identifiera och utnyttja olika informationskällor. Kollegan Anton fyller på, och går då in på det återkommande mötet med en intern gruppering som kallas business intelligence-network.

Det är också frågan om ett erfarenhetsutbyte. ... hur gör vi och hur gör de, va? Hur kan vi göra som du gör? [...] I det sammanhanget när vi har haft möten, lite större sammandragningar med de olika enheternas BI-funktioner, så har det varit en punkt på agendan att beskriva detta. Som har uppfattats som ett bra sätt att jobba på för att fånga upp sådan information, sådan kunskap, som folk får till sig ute på fältet. Medan många då, vi träffar väldigt många som sett det här som ett problem: Hur i hela friden skall vi få tag på den informationen. Folk hör ju aldrig av sig, va. Vi skriver instruktioner att det skall fyllas i formulär. Eller man skall fyllas i ett dataprogram och skicka in. Det fungerar kanske lite så och så. Ibland får de in nåt, men för det mesta får de inte in någonting alls, va.

Då har vi ju valt det här arbetssättet för att motverka det. Att vi i stället tar kontakt med folk då, ställer frågor. Och detta har ju beskrivits för de här va. Och då har man sagt. Ja, men jösses det här är ett bra sätt. Det är en modell. Så jag tror man kan säga att vi har klarat av att kunna visa på lite olika saker då som har gjort att man inom intelligence-gruppen, business intelligence-funktionen alltså, att vi kommit ganska långt. Vi har varit lite av en modell för flera andra.

Sättet att jobba är också en del av en omorganisation, enligt Anton.

Vi haft ett par olika organisationsformer, men just den här organisationen, som vi har nu, den har vi kört sedan 2004. Och under de här åren så tror jag att den blivit allt mer etablerad den här funktionen. Och vi har alltså gjort ett antal jobb som har visat VD:arna att vi är inga blåbär. Utan vi har förmåga att möjlighet att ta fram relevant material och relevanta underlag. Och vi har fått en respekt för funktionen, inte bara här utan även nere vid huvudkontoret, nere hos våra ägare. Och de ser det här lite som en modell att så här skulle man kunna jobba.

Anton fortsätter och utvecklar sina tankar om vari den nödvändiga aktiviteten och initiativen omfattar.

Det är framför allt folk som har samma uppgifter. Business intelligence, market analysis, marketing, sales. [...] Vi försöker ju att, som jag inne på förut, vara operativ ute på marknaden, delta i konferenser och seminarier, och engagera oss på olika sätt. Och hålla en sån här kontaktyta vid liv. Det görs inte av sig själv, utan någon måste ta initiativ. Man bygger upp lite olika grupper som man då träffar mer eller mindre regelbundet och utbyter erfarenheter och information och så vidare. Och det är mycket då inom business intelligence och market analysis. Men även marknad och försäljning. Och det nätverket har vi ju möjlighet att utnyttja vid de tillfällena. Både vad gäller ad hoc-uppgifter som är långsiktiga där vi har framförhållning. Att då och då skall vi leverera det och det, va. Och där ingår också konsulter i det här nätverket. Möjligheten att få tillgång till information. I vissa fall får vi betala för det, i andras fall kan vi få ... information kostnadsfritt. [...]

Så att visst, vi har en lång bakgrund i bolaget. Och det är inte dumt heller i en sån här befattning. För dels har man... Vi har både ett externt och ett internt nätverk. Och vi har naturligtvis, utöver erfarenhet, vi har en viss kompetens som gör att man... vi kan säkert ha lite större säkerhet, konfidens, att närma oss folk. Inte bara internt, utan även externt. Medan jag kan tänka mig om man går tillbaka en 15-20 år, när jag själv var färsk här. Unga människor har naturligtvis inte samma kraft, eller styrka, eller självförtroende eller vad du vill, att ta kontakter med folk på hög nivå hos våra kunder som man kan göra när man har ett antal år på nacken och man har en plattform att stå på. Många gånger så är det ett värde i det. Det är ju extra värdefullt kanske att kunna få kontakt med information från information från folk i ledande positioner, VD:ar eller vad det är för nånting? Strategichefer och vad du vill? Som man kan då ta kontakt med och sätta sig med och resonera. Det ligger ett värde i att ha folk inom business intelligence som har lite erfarenhet.

Det hindrar dock inte att man trots sina existerande nätverk önskar man hade mer tid att lägga på att bygga upp olika kontakter.

Agneta nämner att det är just detta som skulle kunna göra arbetet ännu bättre.

Det är svårt att hinna med. Och jag känner ofta att jag skulle behöva resa runt mycket mer. Nu skall jag åka till Kina och Thailand och då får jag chans att träffa säljare och sitta ner med dem och träffa lite kunder och så. Det skulle man behöva göra mycket mer. Det är klart att när jag kommer dit nu och träffar. Jag har ... nio stycken som jag intervjuar i Asien och ingen har jag träffat personligen. Och de kommer jag att träffa nu, så då kommer det arbetet att bli mycket lättare. Förhoppningsvis kommer de oftare att spontant kontakta mig när det händer någonting efter att jag träffat dem på den resan. Så att det skulle man väl vilja förbättra. Sen så tycker jag väl också att oftare uppdatera kundernas behovslista, stämma av. Tätare kontakter... Alltihop är avhängigt tid.

Det gäller också att visa goda resultat, göra sig känd, skapa närhet till viktiga centrala personer, imponera på ledningen men också att vara aktiv och ta egna initiativ och se till att få saker gjorda, vilket Anton berör då vi diskuterar vad som krävs för att få jobbet att fungera.

Se till att bygga upp ett personligt nätverk med egna intressen för att liksom få den här närheten. Och ett nyckelord här, tror jag är initiativ. Att vi som jobbar med det här får inte banga ur här, och sitta och vänta på att folk skall höra av sig. Jag tror att det är vår erfarenhet att går vi till cheferna här och knacka på och säga att: Hörrudu, nu vill vi sätta oss ner en stund här. Ja då är det öppen dörr. [...]

Egna initiativ är välkomna. I högsta grad, alltså. The Sky is the Limit! Egentligen. Jag menar du kan ju inte få mer än nej, och det får vi ju inte. Vi har inte fått det här. Och det gäller även utanför bolaget. I allra högsta grad. Och vi har ju gjort intervjuer nu här för den här europastudien med sammantaget ett 40-tal personer varav, jag vet inte vad vi var, en tolv, femton här internt. Regionchefer och vad det nu var runt omkring. Fast mer då externt. Och det var ju ingen som sa: Nähä, det här ställer vi inte upp på. Tvärtom. Man tycker det är jättebra. Och intressant och det här vill vi gärna följa upp. Och vad vi håller på med nu,

var och en skall ge en återföring till ett antal av dessa människor, vad vi kommit fram till, så de får se vad vi bidragit med. [...]

Det är lite sånt jag menar man måste kunna visa på lite då och då, att man ändå gör någonting som inte är dussinvara. Som inte var och en kan skaffa fram genom att gå in och lägga ner en timme eller två och botanisera på internet. Det måste vara någonting som man inte fångar in på det sättet.

Sammanfattning

Albus är ett dotterbolag i en större internationell koncern inom kemisektorn. Den aktuella underrättelseenheten hör formellt till dotterbolagets lednings- och försäljningsorganisation och enhetens arbete är inriktat mot omvärldsbevakning och konkurrent- och kundanalys. Arbetet omfattar även att identifiera och följa trender inom global ekonomi samt den egna branschen. Underrättelsearbetet fungerar som ett stöd till hela den svenska verksamheten. Ett visst idé- och kunskapsutbyte med underrättelseenheter i övriga bolag inom koncernen sker både formaliserat årligen och ad hoc vid olika typer av strategiska översyner.

Inriktningen av arbetet sker genom att underrättelsearbetarna löpande stämmer av de interna förväntningar med sina nätverk varefter prioriteringar görs. Nätverken framhålls också som mycket viktiga för att kunna få tag på högkvalitativ information men också för att skapa analys. Att söka sig ut i nya sammanhang, både inom och utom den egna koncernen, i syfte att utveckla de egna kontaktytorna för att därigenom kunna producera bättre resultat framhåller informanterna som viktigt. Samtidigt medger de att tids- och resursbrist begränsar dem. De framhåller också att deras gedigna branschkunskaper är en mycket viktig tillgång i arbetet.

Underrättelsearbetets innehåll

De tre presentationerna ovan handlar till största del om det organiserade underrättelsearbetets organisation och syfte, men också informanternas upplevelser av vad det är som får det att fungera och få effekt. Underrättelsearbetets innehåll

har jag till stora delar lyft ut för att kunna presentera det som en sammanhängande helhet i det här avsnittet. För att skapa struktur i den efterföljande beskrivningen har jag använt mig av samma kategorisering som informanterna själva ofta återkommer till, och som Oskar vid Ostium tydliggör i citatet nedan.

Vårt arbete består i stort sett av tre delar. Det är inhämtning av information, det är analys och det är spridning av information.

Om inhämtning av information

Vid intervjuerna ger informanterna flera olika exempel på både källor och informationsvägar men utan att komma till några helt uttömmande listor eller göra några tydliga avgränsningar. Tvärtom är man inte bara öppen för, utan söker också aktivt ta till sig, nya källor och sätt att tillfredsställa olika informationsbehov. Informanterna gör dock en skillnad mellan information som hämtats in i form av texter respektive genom direkta kontakter och samtal.

Texterna utgör den stora bulken av den information som hanteras inom underrättelseenheterna och är starkt relaterat till mer rutiniserade sysslor, stående bevakningar av konkurrenser, marknader, frågor med mera. Det handlar i stor utsträckning om skrivet material från egna och externa databaser (försäljningsstatistik, marknads- och forskningsrapporter med mera), nyhetsbrev, nyhetsmedia i generella termer, branschanalyser, offentliga publikationer och material som hämtas in genom internetsökningar, agenter och andra typer av internetbaserade verktyg.

De här källorna används framför allt för att upprätthålla en aktuell men generell kunskap om ett visst område, men också för att identifiera nya frågor och avvikelser från det som uppfattas som normalt. Samma källor används även mer riktat då kunskapsluckor identifierats och underrättelsearbetaren söker läsa in sig på ett område. Ola på Ostium ger en bild av detta då han utgår från den information som finns tillgänglig över ostiumkoncernens nyhetsportal:

Vi har en portal för nyheter och man kan söka, och rapporter man köper in, de hittar man där också. Så det är en källa till information förstås. Men det är sekundär

information, och det är framför allt... Det är lite olika. Det kan dels vara att man vill fånga in nyheter generellt. Vad är på gång? Vad händer om de har fått en affär där? Och liksom så man håller sig uppdaterad. Så det kan liksom vara rapporter så man håller sig uppdaterad.

Men den information som finns tillgänglig på dessa sätt är ändå begränsad och inte direkt anpassad till mer riktade analytiska behov. Det gör att underrättelsearbetaren aktivt söker skapa personliga kontakter, eller i mer vardagliga termer: nätverk, både inom och utom organisationen för att få in mer unika informationsbitar. Då Ola fortsätter sin beskrivning kommer han in på detta.

Tittar vi sen på var vi hittar information, mycket... De främsta är ju då de lokala säljteamen egentligen. De som sitter i förhandlingar och så med kunderna. De är ju en källa till information. Man får... liksom. De får ju höra saker från kunderna ibland... De flesta pusselbitarna, kan vi säga då, de kommer in genom säljteamen på något sätt, att vi interagerar med dem. Tekniska team likaså. [...] Mässor och konferenser och sånt är också en källa. Andra analytiker uttalar sig också ibland, om saker och ting. Öppna källor förstås också. Man jag skulle säga genom det lokala säljteamet. Det är det absolut viktigast för oss. Att ha en bra dialog med dem. Det är där vi får tag på den skarpa, intressanta informationen, på nåt sätt. [...]

Vi har ju liksom inte gjort en massa processbeskrivningar att det skall gå till så och så, men det handlar väldigt mycket om att bygga relationer till de här människorna. Det är trots allt individer som skickar det [informationsbitarna] till oss. Och varför skall de göra det? Det är en av utmaningarna kontinuerligt. Hur får man folk att bidra med information? ... Det finns ju olika sätt. Det viktigaste är att bygga upp en bra relation till dem. Att de har förtroende för att man kan hantera information och göra något vettigt av den, men också att hantera informationen så den inte kommer på villovägar. Konfidentialitet och förtroende för att vi faktiskt åstadkommer någonting. Det är de två hinder som finns hos informationslämnare. Varför skall jag lämna någonting till dem i Sverige? Kan det bli krångel om kunderna ... Man vet ju fortfarande inte förstås om det är rätt eller fel, men kan jag hamna i blåsväder om det går vidare, och så går det runt till kunden och shit och oj.

Så det är en sak, konfidentialitet. Det andra är om jag gör det här spelar det någon roll, liksom? Kommer det att leda till någonting positivt? För många gånger leder det inte direkt till något positivt direkt för dem, men kanske till några andra och göra affärer senare.

En liknande beskrivning om nätverkens betydelse kommer från Cajs på Carbo.

Jag tror att varför de nätverken inom Carbo är en stor källa för information. Man börjar ju ofta där naturligtvis. Där finns en enorm erfarenhet och kunskap. Men man får inte stanna vid det. Och man får inte stanna vid en person heller, utan man får försöka kontakta många där.

Även då Anton beskriver hur de arbetar på Albus framstår nätverken som centrala.

Vi jobbar väldigt operativt så till vid att vi har en direktkontakt direkt ute på marknaden, med vårt nätverk och de informationskanaler vi har här. Det är klart att många utav är ju källor som är... nyhetsdatabaser ... som vi abonnerar på då. Som vi får elektroniskt till oss och som vi har som underlag för den information som är relevant för vårt management. I väldigt stor utsträckning jobbar vi också med, låt oss kalla det operativt, och det är det som du känner du behöver göra i ditt jobb nu. Du behöver liksom komma ut och komma i kontakt med de i den här branschen som jobbar skarpt, så att säga. Det gör vi verkligen. Och det är klart att vi har mycket informationsunderlag som är... just som jag säger är baserat på olika databaser, men det kompletterar vi ju då med kontakter med omvärlden, hos våra kunder men också utanför [vår bransch]. Där vi försöker fånga upp erfarenheter, impulser och idéer och vad du vill för att kunna stärka vår egen verksamhet och hitta nya vägar och så.

Utöver detta nämns en viktig arbetsuppgift vara att identifiera möjliga källor samt planera olika informationsinhämtande insatser. Det gör att underrättelsearbete även omfattar initiering och genomförande av både enkätstudier och intervjuer inom och utom den egna organisationen. På dessa sätt formas olika rutiner och processer för att fånga in, utnyttja och strukturera de underrättelser som genereras i och för den egna organisationen.

För att få in information beskriver informanterna vid samtliga tre företag att de genomför olika typer av mer djuplodande intervjuer och samtal. Dessa benämns ibland för "debriefings" (hos både Ostium och Albus, men inte hos Carbo) och kan utifrån intervjumaterialet översättas med "riktad utfrågning". Begreppet används dels i en snävare betydelse om utfrågning av personer inom organisationen som på något sätt kommit över värdefull information, och dels bredare där debriefing står för ett mer allmänt samtal med någon för att komma över underrättelser.¹⁰⁹

Hos Albus sker en sorts debriefing i form av regelbundet återkommande intervjuer (var sjätte till åttonde vecka) med ett särskilt BI-nätverk. Agneta formulerar sig kring detta.

Vi har sagt att vi vill själva intervjua för att få in det. För att få känsla för det och ha en dialog med de som sitter ute på marknaden. Men för att det inte skall bli för mycket. Jag hinner ju inte intervjua alla. Vi intervjuar kanske 40 personer varje gång. Så vi har delat upp det arbetet, så vi är fem stycken som ringer runt och intervjuar. Och sen sitter vi med efter intervjuerna. Vi håller på med det den här veckan. Så jag var inne tidigt i morse, för jag har Asien då. [...] Så efter vi har intervjuat så träffas vi fem och har ett möte på ett par, två, tre timmar. Diskuterar igenom vad som hänt sen sist. Ser vi några trender? Är det nånting vi kan dra några slutsatser om. Och sen så skickas det ut då ett ensidigt nyhetsbrev i organisationen. [...]

¹⁰⁹ Förutom debriefing använder flera av informanterna begreppet "briefing" som står för en kortare rapport eller personlig dragning (eller genomgång). Användandet av både briefing respektive debriefing sker tämligen fritt från begreppens mer ursprungliga betydelser. Båda termerna har, enligt engelska Merriam-Webster Online (2009-01-30), respektive engelska Wikipedia (2009-01-30), en militär bakgrund. Debriefing beskriver den intervju som gjordes med en pilot eller soldat efter genomfört uppdrag under Andra världskriget. Intervjun syftade till att få fram den information uppdraget givit, klassa vad som var konfidentiellt och inte, samt göra det möjligt för piloten eller soldaten att glömma för att inträda i tjänst igen. Oxford English Dictionary (2009-01-30) förklarar debriefing som: "To obtain information from (a person) on the completion of a mission or after a journey". Debriefing kompletteras i det ursprungliga militära sammanhanget av begreppet briefing, som omfattar en beskrivning av det aktuella uppdraget, väderlek, rutt och allt av särskilt intresse som en person behöver veta för att kunna utföra det som förväntas av dem.

Det fungerar jättebra. Och det känns som vi fått väldigt bra koll på vad våra konkurrenter håller på med. Det är ett sätt att få in den här informationen. Om du bara skickar ut ett emejl och vill ha information. Så är det väldigt svårt och få in. Alla har samma problem. Det är väldigt svårt att få feedback.

Kollegan Anton menar att arbetssättet är så framgångsrikt så det har kommit att spridas inom den koncern Albus ingår i. De återkommande intervjuerna är inte heller enkelriktade utan används för att föra ut information och bygga relationer, poängterar Agneta.

Jag försöker ju samtidigt som jag intervjuar förmedla sånt som jag hört då som jag tror de kan vara intresserade av. Plus att de får den här, efter intervjun, sammanställningen. Och sen så har vi de... Om det kommer upp någonting. I och med att jag lär känna dem, jag lär känna deras behov, så kan jag också skicka ut information som jag vet de har behov och intresse för. Så det är helt enkelt en ökad kommunikation. Det är en ökad medvetenhet om de här frågorna sen vi började med den här modellen.

De mer utvecklade formerna av debriefings är tämligen resurskrävande varför det inte är något som används dagligdags. Men då flera av informanterna återkommer till teknikens förtjänster och då jag bedömer den som en viktig aspekt av underrättelsearbete, lämnar jag ytterligare plats för informanternas egna beskrivningar. På detta sätt får vi inte bara ta del av informanternas uppfattningar av debriefing, utan även uppfattningar om vad ett planerat informationsinhämtande innebär. Jag börjar med Ola vid Ostium vars beskrivning av debriefing skiljer sig från den som Agneta och Anton vid Albus givit.

Debriefingen är också att samla in informationen, att göra det strukturerat. Förstå. Det här är en metod som vi använder. Inte alltid, och det handlar framför allt om kan vi lära oss någonting. [...] Vi gör det för både vunna och förlorade [affärer]. Det är nästan mer intressant att göra för vunna, för det är där vi haft lite bättre koll på läget. Om vi förlorat en affär. Vi fattar ingenting om konkurrenterna och vi fattar ingenting om vad kunden ville ha, så då är det ganska meningslöst att göra en debriefing också. Det är de bra golfslagen man skall upprepa, inte de dåliga. [...]

Fast det, ja, i och för sig: Vad var det som gick åt helvete? Men det ger ju inte oss någon ny konkurrentinformation. Det är också. Det här med debriefingar och win-loss analyser. Det finns ju olika syften att göra det. Vi gör det för att samla in konkurrentinformation framför allt, ta till oss de här erfarenheterna. Och förstå key-buying-criteria och hur lyckades Ostium och konkurrenterna att adressera det här. Och det finns andra internt här som gör debriefing för att fatta vad gjorde vi för fel. Internt navelskåderi om man jobbar med försäljning, men det ju är inte vår grej egentligen. Ibland så finns det ju folk som vill att vi skall göra en debriefing som vill att vi skall navelskåda hur vi gör med försäljning och så, och då får man ta det från fall till fall. Vi ser inte att det är primärt vår uppgift att analysera hur sälj bedrivs, utan vi vill förstå konkurrenterna framför allt. [...]

Vi kommunicerar vilka viktiga bitar vi söker information om, men inte per konto så egentligen. Utan det är snarare genom nyhetsbrev och annat. Och sen så kör vi ofta en extern debriefing med kunden, där vi diskuterar med dem lite om hur vi skötte oss, tekniskt och kommersiellt och samarbetsmässigt egentligen. Hur fungerade kommunikationen och annat. Så det här kan ju vara ganska bra för att passa på och lösa upp knutar och om det varit något groll eller någonting under en sån här process. Det kanske har tagit ett år från, ja, införsäljning, och offert, och förhandling och alltihopa. Det är olika hur pass snabbt kunderna vill göra det här. [...]

I samband med att vi kör en debriefing brukar vi, om så är möjligt, träffa kunden och diskutera direkt med dem. Då kan vi stämma av bilden som kontot hade med kunden och vad som stämmer överens och vi även kan agera och luska lite ytterligare då. Det är intressant. Ibland är det vi själva och ibland är det tillsammans med kontot. Det är lite olika. Det beror på relationen och hur kontot känner för det. Det är ju kontot som får bestämma om vi går själva eller inte. De äger kundrelationen så att säga. Vi kan inte säga: Nämen ni får inte vara med.

Övriga informanter på Ostium ger liknande beskrivningar och breddar också användningen av debriefing-begreppet. I Ofelias beskrivningar ges ett exempel.

[Man kan också] göra lite mindre debriefings och prata med våra sälj-managers och KAM:arna, bara få den interna synen på vad som händer i den här affären. Och sen sprida det vidare, alltså lära oss av de affärer vi gjort.

Oskar å sin sida använder begreppet *debriefing* även för de intervjuer som görs i början av en kunskapsbyggande process.

Sen så ... från början när vi byggde upp kunskap om en konkurrent, om olika intressenter och ... då använde vi oss ganska mycket av en teknologi som heter debriefing. Och det gjorde vi då för vårt eget och säljarens behov. Och där kartlade vi då vad är kundernas inköpskriterier när de skall välja leverantör. Hur beter sig olika konkurrenter? Vad tycker kunderna om oss? Och andra liksom? Debriefing då innebär att vi dels sitter vi ihop med kunden direkt [...], men också att vi har work shop med lokala account-teamet och vissa centrala säljrepresentanter från vår affärsenhet då. Den typen av insats prioriterar jag nu mer för de nya områden som vi skall försöka förstå. Vi gör det inte lika mycket för den typen affärer som jag tror att vi har koll på.

I det senare citatet ser vi hur debriefing delvis används synonymt för work shop med en mer jämställd relation mellan utfrågare och utfrågad. Work shop innebär i det här fallet att tillsammans med internkunderna bygga gemensamma bilder av marknadsaktörer, kommande affärer och annat som snarast kan härledas till de analytiska aktiviteterna. Därtill indikerar beskrivningarna att samtal (i citaten ovan beskrivet som debriefings och work shops) sällan görs för ett enda syfte. En work shop, en intervju eller ett enklare möte utgör alla exempel på tillfällen för att samla in information, analysera information, sprida information, bygga relationer eller vad som nu krävs för att lösa de aktuella underrättelseuppgifterna. Agneta vid Albus nämnde det förut, men även Ola vid Ostium kommer in på detta.

Till exempel i debriefingen, då kan jag ju göra paralleller till andra affärer. Har ni tänkt på det här? Så att kontot som gör debriefingen tycker ofta att det har varit väldigt värdefullt att göra det. De har lärt sig och tänkt till på en

hel del bra saker som gör dem bättre rustade sen. Det är väldigt viktigt att ge någonting tillbaka. Att tro att när vi gör BI så jag sitter här på min sidentrön och nu skall alla skicka grejer till mig – det är bara att forget it. Det så långt från sanningen man kan komma. Det är kavla upp armarna. [...]

Debriefingar tycker jag har varit väldigt värdefullt också. Få känslan för vad som är viktigt. Och också att ha gjort de här debriefingarna ger oss som personer en stor kredibilitet när vi är ute och pratar med folk. När man är konkurrentanalytiker, så säger man: Jag har suttit och diskuterat 15 affärer tidigare så jag har faktiskt koll på det här. Man kan berätta små anekdoter eller vad som helst, som de tycker blir plötsligt väldigt intressant. Man får automatiskt ett förtroende hos de som man träffar. När man suttit med dem där. Det tar ju tid att bygga upp det här och debriefingarna är ju ett sätt att bygga upp sin personliga kompetens och kredibilitet också.

Oskar betonar även han att debriefings är särskilt användbara då man försöker närma sig ett område mer förutsättningslöst och det finns mycket att lära, men Oskar kompletterar Olas beskrivningar med att lägga till att debriefings även har interpolitiska dimensioner.

[Då man lärt sig kundens vanliga agerande] minskar värdet [av debriefings] utifrån vår syn att se på det. Och sen det där, det har varit uppskattade rapporter och uppskattade analyser, så när man är ute och snackar med lokalbolaget så är de väldigt nyfikna på att förstå andra delar av världen. När man säljer in en viss teknologi och konkurrenternas beteende. Men det tycker jag vi kan täcka upp ändå genom att följa upp med mejl och telefon och vi har koll på konkurrenterna då. Men det som debriefings också har lett till, till viss del, att det är lite det här interpolitiska aspekten. Att marknadsbolagen kontra affärsenheten. Det spelet där, att man försöker hitta olika syndare och sånt. Och det vill jag inte alls vara med om. Då är det en helt annan grej. Och till viss del har det blivit lite inflation där att vissa gör sina egna debriefings liksom och skickar till huvudkontoret. Och det blir ju mer en ... väldigt partisk syn på en affär, och inte från det syftet som vi tycker är viktigt då från vår erfarenhet och kunskap. Men det är mer en bigrej. [...]

Informanterna vid Carbo använder sig inte av begreppet *debriefing*, men det innebär inte att de för den skull inte skulle göra någon typ av riktade utfrågningar eller intervjuer. Tvärtom betonar även informanterna vid Carbo behoven av nätverk och att kunna utnyttja olika typer av experter (vilket indirekt kräver att de intervjuas eller utsätts för en riktad utfrågning).

I sammanhanget kan vi också notera att några av informanterna nämner att det gäller att utnyttja de särskilda informationstillfällen som uppstår då olika marknadsaktörer exponerar sig offentligt, exempelvis på mässor, konferenser och vid produktreleaser. Det är emellertid inte alltid lämpligt eller ens möjligt för underrättelsearbetaren att själv delta vid dessa tillfällen, varför de också använder sig av andra personer som går deras ärenden. Dessa personer skall då både ha tillträde till platsen för informationstillfället och rätt kunskaper för att tillgodogöra sig det som presenteras. I vissa sammanhang kan det också vara av vikt att personen har rätt förutsättningar för att initiera och utnyttja möjligheter till riktade frågor. I dessa sammanhang sker både en brief till den som skall hämta in informationen och en efterföljande debriefing.

Om analys

Informationsinhämtningen beskrivs av informanterna som ett förberedande steg för det mest centrala i underrättelsearbetet – analysen, oavsett om denna analys görs av underrättelsearbetare eller andra inom den egna organisationen. Begreppet *analys* visar sig också i informanternas användning rymma flera olika aktiviteter som handlar om att information bearbetas, där analys både står för själva processen att driva fram omvärldsinsikter och de analysresultat som distribueras.

Den analytiska processen sker i flera steg, samt inbegriper inte sällan samtal och avstämningar med olika informationsgivare, experter, andra analytiker och uppdragsgivare. Målet för samtalen är förutom att precisera analysen och göra den bättre även att få i gång en för parterna givande diskussion.

Ola kommer in på detta i samband med att han beskriver hur man förbereder sig inför ett nytt uppdrag.

Det är fyra block vi kör egentligen. Man närmar sig affären från fyra olika håll. Tittar på det kronologiskt. Man tittar på det key-issues: vad var de viktigaste faktorerna och hur skötte sig Ostium och de andra på det. Man målar upp en matris och ger betyg, men det är inte modellen i sig, eller siffrorna i sig, utan det är diskussionen ikring. Modellen är ett verktyg för att driva en diskussion egentligen. [...] Modeller kan vara ett bra verktyg för att få en bra diskussion.

Begreppen *analys*, *diskussion* men också *dialog* används återkommande av informanterna för att beskriva hur omvärldsinsikter skapas. För Carl på Carbo är det en återkommande teknik att samla ihop olika experter och genom diskussion både testa en preliminär analys och utveckla den vidare. Analys synes skapas i flera steg, vilket också Agneta på Albus beskriver. Först gör analytikern det bästa möjliga av existerande informationsbitar, därefter testas det i en större grupp för att driva analysen vidare.

De här slutsatserna drar jag [i en första analys]. Jag tycker det är lite grann klon i det här systemet. Det är just det att vi har det här mötet när vi sitter och diskuterar bitarna och informationen och försöker dra slutsatser.

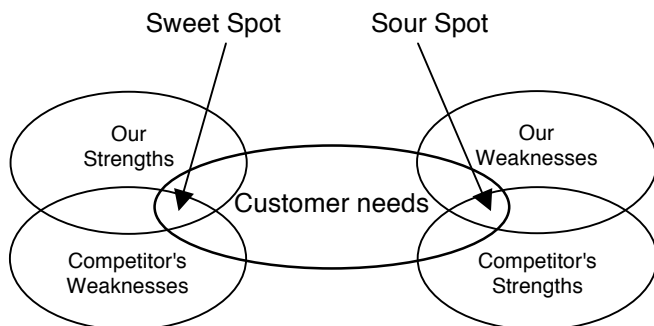
Den mer formella diskussionen, sittningen, kommer dock inte direkt utan följer på ett förberedelsearbete där var och en i analysgruppen ansvarar för ett eller flera utvalda områden. Hos Ostium ser det lite annorlunda ut där varje analytiker har ett större eget ansvar att driva fram ett antal givna analyser inom sina respektive ansvarsområden, men med stöd av sina kollegor. För att hålla kvaliteten görs återkommande översyner (reviews).

Den stegvisa analytiska processen framkommer också i en beskrivning från Ola där han lyfter fram fördelarna med att använda olika typer av matriser och modeller i olika analytiska stadier:

Men sen när du gjort det [strukturerat materialet]. Vad betyder det här då? För att bara ha gjort... Det där är ju bara kartläggandet. Utan du måste ju göra analysen och skapa värde av det också. Att bara identifiera skillnaderna

i sig är ett begränsat värde. Och jag brukar måla upp en bild [se nedan]. Ambitionen är att flytta in Customer needs mot våra styrkor och samtidigt flytta bort det från våra svagheter.

Figur 4.1 En modell för att fokusera det analytiska arbetet



Källa: Intervju med informant Ola

Ola fortsätter sin beskrivning utifrån den uppritade modellen.

Sen kan man fråga sig om det här är en specifik kund: Kan vi påverka kundens behov? Det måste ju också vara vårt mål. Det vill säga att vi försöker flytta Customer needs dit [mot Our strengths] Kan vi skifta spelplanen lite grann... Alltså att vi ökar Sweet Spot och minskar Sour Spot. Och här kommer man då in på att kunddiskussionen. Kunden har ju sin uppfattning om vad som är viktigt och oviktigt. Och vi lobbar ju förstås för att kunden skall förstå alla de här, vikten av allt det där [området kring Sweet Spot] så långt som möjligt. Det är oerhört viktigt för oss. Då kommer vi i en bättre dager. På samma sätt som konkurrenten drar åt andra hållet av förståeliga skäl. Så det är en bus-enkel matris, men den blir kraftfull i användandet. För här vet man vad man kan säga till kunden och vad syftet är.

Matriser och modeller hjälper till att skapa gemensamma bilder och på detta sätt både fokusera och koordinera verksamheten, enligt Ola.

Jag tycker att det är viktigt att skapa olika templates (matriser) och olika bilder... Att se till att man ställer rätt frågor egentligen. Man kan analysera så väldigt mycket, men vad är kärnfrågorna egentligen? Då tycker jag att de här matriserna, eller de här om en konkurrents svaghet och styrka är väldigt enkla men kraftfulla, för man tvingas ställa rätt frågor. Man kan sitta och babbla så länge, som många analytiker gillar att göra. Men kommer man fram till rätt grejer? [...] Templates, eller formulär, för att tvinga in diskussionen. Det är ett viktigt medel för att komma fram till det som verkligen är viktigt. [...]

Om man blir så basal så man går in på det här med mötesteknik. Vad är det vi sitter här och gör egentligen? Det här är ju ett sätt att styra analysmöten, till exempel. Eller att styra verksamheten också. Det är de här grejerna vi skall hålla koll på. Att man har någon slags karta på vad är det vi söker. Så att alla går åt samma håll. Modellerna håller ihop, lite målbild eller vad jag skall säga... Man skapar en viss kontinuitet.

Ola är noga med att betona att det som han beskriver gäller säljsidan och att analysarbetet måste läggas upp på andra sätt inom andra områden. Sättet att arbeta är något som växt fram över åren och också successivt anpassats till den interna miljö där den skall fungera.

Att förutsättningarna för analys skiljer sig åt mellan olika områden är något som får stöd från informanterna på Carbo, där underrättelsearbetet är mer tekniskt inriktat. I den miljön krävs ofta att experter inom en mångfald teknikområden deltar i analysarbetet. Därför skiljer man också mellan aktivitetsägare (den som ser till att analys sker) respektive kompetensägare (den som gör själva analysen). Cajsja beskriver förutsättningarna nedan.

[Ska vi] göra en intelligence-rapport enligt den här processen vi har. Ja, då måste det vara technology intelligence som gör technology-rapporten. Liksom kan ni skriva intelligence-rapporten? Och det går ju inte. För är det en teknisk fråga måste man vara kunnig. Man måste ha den kompetensen för att kunna dra ut en analys, för att

förstå... För att jag menar, även om Carl är väldigt duktig inom vissa områden, så inom vissa områden skulle han absolut inte kunna skriva. Intelligence kräver att man har en kompetens ofta, eller ... man kan ju tänka sig att vi driver, att vi har en projektledarroll. [...]

Men är det bara intelligence-projekt kallar man ju inte det projektaktivitetsledare, men att man driver aktiviteten och tar in specialister. Det kan man tänka sig att vi gör. Men det har vi inte gjort riktigt ännu, så. Sen då får man ofta ha en diskussion: Vem är bäst på att driva det här? Att se till att det skapas intelligence. Och där kan ju jag komma in i den här diskussionen och förtydliga de här olika rollerna. Vad som behövs. För är det en teknik, technology intelligence, så kan inte vem som helst hoppa in. Det är inte effektivt. Jag tror också att intelligence är en läroprocess. Medan man läser informationen så lär man sig och bygger upp sin egen specialistkompetens. Och skall någon annan person sitta och läsa till någon annan då, nä. Det är liksom inte riktigt rätt. Så som en person sa då att vi får ha doktorshattar inom väldigt många olika områden. Vår grupp, va!

Att rätt personer involveras i analysarbetet uppmärksammas också av Cyan som betonar att det gäller att hitta arbetssätt som fungerar mot olika typer av individer.

Ja, ja, vissa är mer öppna för en helhetsbild. Andra är mer... och de som är öppna för en helhetsbild kan ofta ta till sig stora mängder information och navigera i det. Men det är inte alla som kan det. De som är väldigt specialiserade har ofta svårt att ta till sig stora mängder information, och rör sig ofta på en väldigt detaljteknisk nivå. Och båda de här personerna behövs ju i en grupp som skall göra en analys, tycker jag.

Som jag nämnt står analys förutom för en process även för de spridningsbara resultat (kallat leverabler av informanterna på Ostium) analysprocessen skapar, vilket främst är olika typer av skrivna rapporter. Oskar formulerar sig nedan kring detta när han berättar om sin egen roll som chef för enheten. Han särskiljer samtidigt mellan analyser och leverabler, men utan att det framgår vad skillnaden skulle bestå i.

Ja, det talar för sig självt. Ju större vi blir desto mer chef måste jag bli och mindre analys. Men i princip så jag är ju med och reviewar alla material som skrivs, eller det som är

stående i analyser och leverabler. Men däremot kan jag ta lite olika roller då. Jag kanske inte nu för tiden är samma faktagranskare som jag en gång var utan det kan andra göra koll på analyser. Utan försöker mer strukturera upp och sätter upp guidelines vad är det som jag förväntar mig skall täckas i olika analyser. Vad är det som skall fyllas på sikt, även om vi inte har hela sanningen nu. Försöka skapa någon enhetlighet i gruppen och skapa förutsättningar för att analys skall kunna göras på något enkelt och praktiskt sätt tillsammans med olika samarbetspartners, målsynkning, sätta upp mål gemensamt, men också att individen känner att de har möjlighet och tid och utrymme och göra olika typer av analyser. Både egenkompetensmässigt, men även samarbetsmässigt med varandra. [...]

Ja, som vi jobbar i gruppen, som jag vill att vi skall jobba då är att alla nya analyser skall prövas i gruppen som helhet. Vi skall granska varandra. Då är jag en i mängden. Det är inte bara jag som skall godkänna analysen, utan det är ... nya analyser skall vi reviewa gemensamt, va. [...] Ja, just det då är det den som skrivit analysen som kallar ... Alla nya analyser som inte funnits innan gör vi så med. Och sen har vi också sagt att minst en gång per år på de existerande skall vi reviewa då med en viss frekvens. Och den frekvensen är var fjärde månad. Där du en gång per år skall vi alla vara med i en sån alltså.

Oskar blir mer konkret om vad som tas upp i de olika analyserna då jag frågar vad en analys är för honom?

Ja, antingen är det en aktör, alltså en konkurrent då. Eller så är det ett analysområde, en produkt eller lösning. Eller så är det en kombination av det. Det finns ju olika typer av analyser. Så som vi är indelade i mitt team så har vi olika områdesansvar för att driva fram olika analyser inom. Inom det området täcker man alla analyser som vi gör, som vi anser att vi bör prioritera då. Då är det ju en viss i gruppen som har en viss specialistkompetens, kan man säga. Och anledningen till att vi är indelade så är att de samarbetspartners som man har för att ta fram en analys, de är samma oavsett om det är den konkurrenten eller konkurrenten A, B eller C. Det är samma samarbetsinterface liksom. För att det är samma produkter. Och då tar vi fram till exempel en så kallad how-to-beat-analys för varje konkurrent.

Går vi till ytterligare en annan person inom Ostium, Omar, kompletteras den mer säljinriktade analysen med en mer tekniskt inriktad analys, vilket medför att både förutsättningar och själva analysarbetet ser annorlunda ut. Likt Carbo innebär en mer teknisk inriktning också ett större behov av att ha tillgång till ett flertal olika experter inom skiftande teknikområden. Analys kommer då också att innehålla en större andel samarbete i samband med framställningen av den leverabel som tas fram. Omar diskuterar nedan hur själva leveransen av den färdiga analysen (som leverabel/ rapport) kan bli bättre genom ett utökat samarbete mellan interna aktörer.

Vi börjar komma in i ett skede där de här tekniska leverablerna, som jag refererade till tidigare, kom på en sån nivå att de blev för tunga. Att vi är lite osäkra på att våra lokalbolag orkar ta till sig den här massan av information. Och då vill vi på något sätt förändra de här leverablerna lite grann. Och då gick vi ut med en enkät till ett antal personer och fått kommentarer ifrån dem då. Och i stort sett är alla jätteglda, att vi kommer och att vi har den här informationen och tycker att det fungerar jättebra.

Men, jag tror ändå att vi kan bli lite bättre. Och det jag tror vi kan bli bättre på är att baka ihop våra delar med Ofelias delar. Alltså göra det på lite högre nivå. Så att man sammanfattar det här lite tyngre dokumentet. Tar ut de här sju till tio viktigaste punkterna mot en viss konkurrent. Och så [sammanför] man det med Ofelias leverabler som är lite mer kommersiella. Och så gör man det till en leverabel. Så den leverabeln kan gå, minst lika bra till KAM:en som till den lokala produktledaren. Så det blir något slags... lite grann av en checklista som du på något sätt har det som ett krav på dig att gå igenom den här checklistan när du möter konkurrent A eller B. Ja då vet du att de här punkterna måste jag alltid ta upp när jag möter konkurrent A, liksom för då är det de här sju punkterna som vi vet fungerar mot dem. Och så skall de helst vara lite bundet till kommersiella värden och tekniska påståenden.

Det är också en särskild analytisk förmåga som öppnar dörrar och gör det möjligt för underrättelsearbetare att uppfylla sina uppdrag, enligt Oskar. Men i detta finns ett dilemma. Att vara

analytiskt stark innebär inte att man automatiskt når ut, att man kan kommunicera resultaten och få mottagarna att ta till sig det som upplevs som väsentligt.

[I en så stor organisation som Ostium är det] jätligt svårt att nå ut med budskap och medvetenhet om sin existens egentligen. Så att det betyder att man måste vara analytiskt stark, det vill säga value added. Sen måste man också vara bra, hitta rätt kommunikationskanaler. Och det är inte rollen i sig här va?! Är man analytiker så är det [styrkan,] inte att hitta rätt kommunikationskanaler.

Om spridning av information

Spridning av information är, enligt informanternas berättelser, inte låst till något särskilt medium även om de textbaserade dominerar. Informanterna vid Ostium använder termen *leverabler* då de diskuterar spridning av information. Det gör att en leverabel kan utgöra en mångfald olika informationsprodukter, även om det främst handlar om skrivna rapporter. Omar använder leverabel som synonymt med dokument.

Jag tycker det finns ett jättebra flyt i våra standard-leverabler idag. Att man har en leverabel per konkurrent. Det är ungefär i storleksordningen fem konkurrenter vi fokuserat på. Sen har vi några leverabler som spänner över kanske teknikområden om man får kalla det för det. Lite mer generella dokument så kanske nån kanske handlar om transmissionsprestanda. Så i det dokumentet som heter Transmissionsprestanda så tar vi upp alla konkurrenters bara transmission. Men i de här leverablerna som fokuserar på en viss konkurrent så är det generellt att förklara den leverantörens erbjudande och sen vilka huvudargumenten är.

Men underrättelsearbetarna gör också olika typer av presentationer, vilket Ofelia beskriver som briefar respektive work shops.

Sen kan vi köra work shops... och det är egentligen briefings kallar vi dem för, att man ... Vi skall till exempel åka till Kina nu tillsammans med Ola och Oskar skall väl också dit. Och prata med tre stycken, fyra stycken account där i Kina. [Snart blir det en större upphandling i Kina] och då har vi redan nu förberett med dem vilka

konkurrenter ser de som sina tyngsta konkurrenter. Vi kommer briefa dem om det. Berätta liksom om ... Det är verkligen de här värdeargumenten som vi kommer att pusha ut så att de verkligen köper dem. Det här är de starka argumenten mot konkurrenterna A. B och C. Sen kommer vi också att prata om ... det behöver inte bara vara konkurrenterna utan också lite lärdomar om den här typen av försäljning runt i världen, så att de får den lite mer globala vyn om vad har fungerat, vad har inte fungerat när vi vunnit och förlorat affärer tidigare inom området. Så att de får den globala synen. Och hur har konkurrenterna agerat. Vad har fungerat för dem. Vad har de tryckt på för knappar för att vinna affären. Eh. Sen kommer vi också att ge en mer övergripande bild av hur det ser ut. Vilka affärer har vi tagit? Hur stora är konkurrenterna? Vilka kunder har de tagit?

Ola nämner inte briefar men väl presentationer då han beskriver två olika sätt att kommunicera med internkunderna.

Man kan väl säga att det sker på två olika sätt. Det ena är mer konsultativt, specialinriktat mot ett visst konto, vissa personer eller någonting då. Det kan vara att vi åker ut till ett visst konto och håller en presentation. Vi berättar erfarenheterna från senaste affärerna, och presentera om konkurrenternas lösningar eller någonting sånt där. Vi kanske hjälper dem att göra, när de håller på i sitt förberedande arbete, så inför offerten. Att vi hjälper till i deras analys av kundens key-issue analysis. Det här är en metod, egentligen som... Jag vet inte hur mycket vi skall gå in på den. Vi utgår från kundens behov egentligen. [...] War games och rollspel. Det är ett annat sätt.

Liknande beskrivningar av briefar och presentationer förekommer också hos Albus där Anton nämner hur man årligen briefar olika ledningsgrupper inför strategiska beslut. På Carbo nämns inte briefar, men Carl beskriver hur olika presentationer är en del av arbetet med att söka skapa ett intresse för olika underrättelser och teknikidéer.

Presentationer är dock inte det vanligaste sättet att sprida information. I stället dominerar som sagt textbaserade produkter, vilka varierar stort i inriktning, omfattning och upplägg. Det förekommer alltifrån korta alerts, då något

uppseendeväckande har nått underrättelseenheten, till långa standardiserade analyser där alla möjliga typer av data om en konkurrent samlas. En annan vanlig form är nyhetsbrev.

Nyhetsbrev

Bland de underrättelseprodukter som nämns återkommer i stort sett alla informanter till vikten av att ha åtminstone ett högkvalitativt nyhetsbrev som distribueras med ett visst intervall. De olika informanterna nämner också att det ofta finns fler nyhetsbrev i cirkulation som adresserar olika områden. En del går ut i samband med särskilda händelser, som en konkurrents produktlantering, vissa genomförda intervjuer, eller då olika typer av omvärldsspaningar skall rapporteras. Samtidigt påpekar informanterna att det gäller att hålla alla typer av skriftlig så kallad push-information kort, lyfta fram de viktigaste slutsatserna men också peka vidare mot var ytterligare information finns att finna.¹¹⁰

När Ola berättar om vad de levererar till sina kunder nämner han först olika typer av kundanpassade analyser, men kommer sedan in på ett regelbundet publicerat nyhetsbrev.

Vi har också ett nyhetsbrev med latest news. Det är en nyckel också. [...] Det är lite roligt, för på corporate-nivån så gjorde de en undersökning om olika sätt att kommunicera säljstyrka. Och det här nyhetsbrevet var det allra mest uppskattade av alla nyhetsbrev och mejl som skickas ut till säljkåren. Det är ballt. Så det känns skoj. Det är viktigt att skriva det på ett bra sätt. Så att det är lätt att ta till sig. Och rätt grejer och faktiskt också att sätta sig in i säljarens situation, att okej om det här nu har hänt, hur skall jag agera? När är det intressant att göra någonting för mig, eller skall jag släppa det här, liksom. Jag menar, tänka lite extra i allting man skriver faktiskt. Det uppskattas att det är väldigt enkelt att läsa plus att analysen blir så bra att man känner det är nytta också. [...]

¹¹⁰ Push-information är till skillnad från pull-information inte skapad utifrån ett precist underrättelseuppdrag, utan är ofta av mer generell karaktär som skickas ut då underrättelseenheten tycker sig ha funnit något av intresse som kan intressera en bredare målgrupp.

Vi bygger upp vår kredibilitet genom att vi förser dem kontinuerligt med senaste nytt och analys på det. Och det gör ju att OM de behöver konkurrentinformation så vet de att vart vi finns, för det första. Vi marknadsför ju oss genom det här nyhetsbrevet. Plus så att får de tag på något intressant så är det: Just det, men det är ju de som skickar ut det här nyhetsbrevet. Man håller sig vid liv i deras medvetanden. Det här nyhetsbrevet adresserar flera saker. Folk måste veta att vi finns. Folk måste veta att vi kan göra bra analys. Och att de kommer ihåg att det finns. Om vi bara hade kontakt med de som gör affärer, då skulle vi inte prata med en massa människor på ett år kanske, eller något sånt. Men om vi skickar ut det här kontinuerligt, då minns de oss.

Oskar kompletterar bilden, och betonar att det är innehållet som gör nyhetsbrevet uppskattat.

Och det här liksom gör vi själva, det är lågbudget, vi kör vårt eget word-dokument, liksom. Det slår den här företagstidningen som kommer ut. Det slår alla de här produktbulletinerna som kommer ut. Det slår såna nyhetsbrev som kommer ut från olika affärsenheter. Det är det mest högst rankade nyhetsbrevet inom hela Ostium. Det visar också att nyhetsbrev var det mest uppskattade kommunikationskanalsmediet inom Ostium. Alltså det slog intranätsidor. Det slog olika typer av sales-summits. Nyhetsbrev var det mest eftertraktade sättet att få information om våra produkter, lösningar, konkurrenter eller vad det nu är. Och det talar sitt tydliga språk att det är väldigt uppskattat. Det som vi skickar ut, den här det här nyhetsbrevet.

Under alla de åren som vi kört nu det här nyhetsbrevet. Jag vet inte om det är tre eller fyra år eller vad det är. Är det inte någon som bett att få komma bort från distributionslistan. Inte en enda. Vi har tusentals abonnenter och det är inte nån som bett om att få bli borttagen. Och vi gjorde en egen webb-poll här i höstas, här på vår egen hemsida om det här nyhetsbrevet, som visar att kvalitén på vår hemsida och hur man hittar informationen var väldigt uppskattat. Alltså högt rankad för det och högt uppskattat sätt att hitta. Och då såg vi också att 96 procent av de som läste det här nyhetsbrevet tyckte att det var en hög kvalitet. Och det talar sitt tydliga språk att vi gör rätt grejer liksom. [...]

Men det här nyhetsbrevet är också ett sätt att marknadsföra oss kontinuerligt internt. Det påminns att vi finns ju. För en sak skall vara klar: Att vår funktions värde är ju väldigt lite ... mindre. Ju färre som känner till vår existens eller läser eller använder våra analyser, desto mindre värde är det. Desto fler, desto bättre.

Nyhetsbrevet uppges också vara viktiga på Albus och Carbo. På Albus tar nyhetsbrevet främst upp företagets kunder, men även global ekonomi och konkurrenter, och kommer på detta sätt också ligga i linje med det uppdrag som givits enheten, enligt Anton.

Ett uppdrag som företagsledningen har givit den här funktionen är att göra just detta: sammanställ ett nyhetsbrev för att på det sättet möjliggöra för de individer som får nyhetsbrevet att inte behöva regelbundet, eller när som helst så att säga, följa det som publiceras. Utan då får de det serverat var 14:e dag. Flera säger ju det att på det här viset så kan vi i princip skippa och läsa dagstidningar och fackpress och följa med. Man behöver alltså inte att gå in och leta på internet och abonnera själv på olika nyhetsdatabaser, så ... Utan man får det serverat.

Nyhetsbrevet återfinns också i en informativ struktur hos Ostium, där nyhetsbrevet ger en första introduktion och ingång för mer djuplodande texter vilka kan nås över internet eller genom kontakt med underrättelsearbetarna. Ola berättar om hur de olika nivåerna länkar i varandra.

Och sen så ha lite high lights är bra också. För alla orkar inte läsa... Olika människor läser olika mycket, och det här [5-10 hyperlänkade rubriker där läsaren genom att klicka på länken leds till en mer djuplodande text] är någonting vi lagt till på sistone för att det kan trigga de som har väldigt mycket att göra [...]. Är det här någonting som triggar att jag måste ta ett initiativ. Det är kanske en möjlighet att göra en ny affär när det här har hänt. Från början hade vi det inte alls, men det var feedback från ett par intervjuer under förra året att det här var bra grejer att lägga till.

Även här ger Oskar en kompletterande bild.

Nyhetsbrevets styrka är att den är helhetstäckande. Det är kort och kärnfullt. Det är liksom nyhetsform liksom. Det kommer... Vi high-lightar vad som är viktigt, kärnbudskapen i analysen och kärninformationen i analyserna. Och sen länkar vi vidare om man vill fördjupa sig. Så det finns ett smörgåsbord av olika grejer. I och med att det är ett push-mejl så vill inte jag att det skall vara specifikt. Vi vet ju inte vad som är behovet där ute hos account-managern. Nu kanske de skall sälja det och inte det. På en annan marknad är det tvärtom. Då finns det ett smörgåsbord av analyser och kunskap som uppdaterar folk på det som de behöver veta. Sen kan man gå in djupare. Men man behöver inte gå djupare om man inte vill, liksom. Man kan använda det rakt upp och ned.

Nyhetsbrevet och andra textbaserade produkter skickas ut enligt separata e-postlistor, men publiceras också på vissa forum och finns tillgängliga över den underrättelseportal som enheten kontrollerar.

Även hos Carbo finns det nyhetsbrev, men inte något övergripande och generellt. I stället finns det flera olika nyhetsbrev riktade mot särskilt utvalda områden och publicerade med olika intervall, enligt Cajsas.

Vi har en sajt på intranätet där vi publicerar allt möjligt. Både, om man säger, själva nyheter om våra verktyg, men också har vi ett nyhetsbrev med tekniknyheter och marknadsnyheter, ett nyhetsbrev som är inriktat mot miljö. Det kan man prenumerera på och det är över 100 personer som prenumererar på det då. Det publiceras varje vecka.

Därutöver nämner både Carl och Cyan att man hos Carbo gör särskilda "scouting-reports" vilka inte synes lika hårt mallade som nyhetsbreven på Ostium respektive Albus. I stället är det ämnesområdet och författaren, själva scouten, som styr utformning och distribution. Men likt nyhetsbreven finns dessa scouting-reports tillgängliga på en särskild webbplats, allmänt tillgänglig för medarbetarna inom Carbo.

Om webbplatser och underrättelseportaler

Samtliga informanter använder sig flitigt av elektroniska lösningar för att sprida information, och har också tillgång till egna webbplatser där olika rapporter publiceras och annan information görs tillgänglig. Webbplatserna beskrivs i form av informationscentraler men också som arkivfunktioner för det som redan producerats. I Oskars beskrivning nedan framtonar Ostiums webbplats inte som ett ömsesidigt kommunikationsinstrument, utan som ett mer sofistikerat arkivsystem.

Det vi har idag är att vi har ett intranätsida, då, en sorts webbportal, där man direkt från vår webbportal kan hämta färdiga analyser, färdiga rekommendationer, vägledning om olika typer av stöd vi kan hjälpa till med. Man hittar då alla de här produkterna, konkurrentanalyserna. Man hittar konsoliderade analyser, som täcker olika teman. Man hittar vårt nyhetsbrev.

I Antons beskrivningar om att tillgängliggöra information vid Albus ges en liknande bild.

Alla som är anställda på bolaget har ju tillgång till vårt intranät va. Och kan på det sättet också få tillgång till all den information som är öppen, så att säga, och som läggs in. [...] Det är rapporter, det är länkar till olika databaser och det är nyheter, flash-news, och så vidare.

Genom webbplatsen kan enklare ärenden hanteras mer eller mindre automatiskt utan att involvera underrättelsearbetare. Det frigör tid för annat underrättelsearbete, vilket blir synligt i Oskars beskrivning.

Så länge som folk känner till det och läser nyhetsbrevet och känner till eller använder vår hemsida så finns det en automatisk service man kan få där utan att direkt involvera oss. DÄR har vi förbättrat oss enormt, sen början att vi använde oss av olika kommunikationskanaler för att komma ut med våra budskap. Då var det mer person till person och mejl och så. Det finns ju fortfarande som ett komplement. Men det finns ett värde för dem som kanske snabbt vill komma åt nånting, eller på en marknad som man inte kan prioritera så mycket. Men det ändå är viktigt för oss att vinna affärer på. Där finns det ju en service att

få. Så där kan man hämta det. Sen har vi en restriktiv del på dem sidorna också. [...] Den restriktiva delen innehåller då mer känsliga analyser då, men det är bara att då får man be om access liksom. Men det är väldigt viktigt, så den portalen, det nyhetsbrevet är viktiga framgångsfaktorer som vi har fört in och sedan vidareutvecklat successivt.

Ola trycker på att webbplatsen skapar en helhet som underlättar och effektiviserar informationsspridningen och de samtal som förs.

Den [hemsidan] funkar bra nu, tycker jag. Det är väldigt viktigt för folk att kunna hämta grejer, dygnet runt liksom. Där de kan läsa på själva också och sen komplettera med en diskussion med oss.

Webbplatser kan ge användaren tillgång till en mångfald olika typer av information, som fördjupade analyser av olika konkurrenter, marknader, produkter med mera. De fungerar vidare som ett komplement till olika nyhetsbrev och annan typ av push-information där den som önskar kan hitta mer utvecklade texter om något som sammanfattats i exempelvis ett nyhetsbrev. Hos Albus finns det också möjlighet att över intranät och webbportal utnyttja en databas med konkurrent-information och anpassa resultaten efter de egna behoven, enligt Anton.

Den är fiffig då, där man kan välja olika parametrar. Varje konkurrent kan man plocka ut och se vad konkurrenten gjort inom alla produktgrupper inom en vis tidsperiod. Eller också kan man välja ut konkurrenter plus en viss produkt och se. Eller så kan man välja ut en viss produkt och se vad har alla konkurrenter gjort inom den produktgruppen. Och så vidare.

Hos Carbo kan även teknikspanarna hålla sig med egna webbplatser, dit personer i deras nätverk eller andra som involveras i projektet kan gå för att få automatgenererade e-postmeddelanden då webbplats uppdaterats.

Om war games

Underrättelsearbetarna använder inte bara färdiga analyser för att få i gång diskussioner, driva fram insikter om olika omvärldsfaktorer samt förmå olika målgrupper att ta till sig omvärldsinformation, utan arbetar även med andra typer av kommunikativa verktyg. Ett av dessa verktyg är rollspel, eller med ett annat ord: *war games*.¹¹¹

War games är dock något som bara nämns av informanterna vid Ostium, däribland Ola i en redogörelse för vad hans arbete omfattar.

War games och rollspel. [...] Det är ett praktiskt sätt att använda den här konkurrentinformationen. För en nyckel för oss är att... En sak är att vi sammanställer det, och har analysen. Men hur skall vi få någonting att hända? Och war games är ett sätt att göra det lite roligare att lära sig. Jag menar om du får en pärm där det står en massa beskrivningar på Konkurrent A, Konkurrent B och allt vad det är... Eller om du får ett rollspel, där du skall tävla lite. Det är mycket roligare det sistnämnda. Det är ett sätt att praktiskt få folk att läsa på. Men också att i det här rollspelet så är det ett Ostium lag, ett konkurrentlag och ett kundlag och ett myndighetslag. Alla spelas av ostiumfolk då. Men då tvingas ju Ostium- och konkurrentlaget att använda de här säljargumenten. Att träna på det, att få mothugg. Och det blir en dynamisk diskussion i det här som torrsim, kan man säga. Och det är ett effektivt sätt, tycker vi, då att få ut informationen. Att göra torrsim. Det är skillnad på att säga att nu är vi klara. Nu har vi sammanställt en presentation – lycka till! Eller om vi tar steget in till våra säljare och säger att: Nämen nu skall vi

¹¹¹ War games, har som namnet antyder och likt begreppen briefing och debriefing, en militär bakgrund. War games är ursprungligen krigslekar som skapades i syfte att pröva en militär strategi eller öva en militär styrka för ett uppdrag eller en möjlig händelseutveckling. Någon mer precis svensk term än rollspel finns inte. Mer kuriöst kan man också notera att engelska Wikipedia (2009-02-01) nämner att Benjamin Gilad (se vidare kapitel 2) är upphovsmannen bakom war games av typen "Business is Business", där syftet är att lära om en konkurrenssituation i stället för att mer renodlat simulera olika strategiska val i syfte att vinna över konkurrenterna.

tillsammans med er skall vi ha ett rollspel här, säger vi. För då märker de vad de kan och inte kan. Det blir väldigt uppenbart vad som funkar och inte funkar. [...]

War games gör vi ju inte så himla ofta. Det kanske är för att det är så pass resurskrävande. Det tar liksom... Säg att vi håller en par, tre stycken om året. Det är vad man mäktar med. Det är mycket förberedelser. Det är rätt omfattande och... Men å andra sidan är det nyckelpersoner, och en storaffär så kanske vi... Man får välja ut vilket konto man jobbar med.

War game är något deltagarna uppskattar, enligt Oskar.

Sen har vi en metodik, eller ett sätt att förmedla kunskap, som vi kallar war game. Det är en ganska avancerad form, tidskrävande både för oss och dem som deltar. Det blir väldigt praktisk uppskattad form. Och tittar vi på de utvärderingarna som kommer från det då, så har det också varit en väldigt hög utvärdering. Inte bara ... på det som det syftar till att man skall lära sig mer om konkurrenterna utan även att det är en bra förhandlingstekniksövning, och det är bra facilitering som vi som deltar gör. Alla de delarna visar ju på att vi är på rätt väg liksom.

Ola är mer precis vad gäller de extranyttor som skapas.

Det här är väldigt, väldigt uppskattat. Fast, jag skall säga att det är intressant. Vårt mål är ju att få ut konkurrentkunskapen. Men vad vi märker är att de minst lika mycket uppskattar det som säljträning. Eftersom det är ett säljspel. Och det blir andra... Det är ju kundmöte och förhandlingar och grejer och det är inte nödvändigtvis relaterat till konkurrentfrågor bara. Utan hur man snackar med en kund. Hur man lurar ut vad kundens key-issues är. Och vem är det som bestämmer och såna här saker som inte nödvändigtvis är relaterat till konkurrenten, va. Men de får träning på andra saker också. [...] Vi är glada att de är väldigt nöjda med det också. Men det är inte vårt primära mål egentligen: att hålla säljträning.

Ytterligare en positiv sidoeffekt med war games är att relationen till säljorganisationen successivt förbättras, enligt Ola.

De lär känna oss som personer. Alla de här grejerna som vi gör i förväg, är också ett sätt att bygga de här relationerna. Det är vi väldigt medvetna om. Om du har en säljprocess

som börjar här och slutar där. Så för oss handlar det mycket om att bygga en bra relation i början, och så har vi kanske lite spontana kontakter senare. Och då, när de hör någonting, då vet de att vi finns. Då litar de på oss. Jag menar vi kliar dem på ryggen först, så de vet vilka vi är och att vi kan göra något vettigt. Då är de ofta väldigt schysta tillbaks [...]. Men vi tar initiativet. Vi är mycket väl medvetna om det. De ser ju oss bara som en källa till att vinna affärer. De tänker inte i första hand på hur skall de kunna lämna informationer till oss. Utan tvärtom.

Situationsberoende underrättelsearbete

Trots att de intervjuade informanterna kommer från tre olika organisatoriska miljöer, finns det stora likheter mellan deras berättelser. Likt den tidigare beskrivningen i kapitel 3 kan vi konstatera att underrättelsearbete kretsar kring informationsinhämtning och omvärldsanalys. Men vi kan också notera att underrättelsearbetarna inte bara lägger stor vikt vid utan också engagerar sig i att både kommunicera resultat och sprida information.

Som jag visat i det föregående avsnittet förefaller informanterna utföra sina arbeten på likartade sätt men också skapa likartade underrättelseprodukter om än anpassade till skiftande miljöer. Ett organiserat underrättelsearbete synes inte heller vara något som låter sig etableras i en handvändning eller att det är lätt att finna en bra form för arbetet. I stället tar det tid att bygga upp nödvändiga relationer och inte minst utveckla en egen kompetens som upplevs både som unik och nödvändig av dem som verksamheten vänder sig till.

I sammanhanget kan vi också notera att samtliga informanter arbetar i företag där det finns en tradition av underrättelsearbete. Det innebär att det underrättelsearbete som beskrivs i det här kapitlet bör ha formats av en längre tids erfarenheter av vad som fungerar respektive vad som inte fungerar. Det innebär vidare att de gemensamma drag som återfinns i presentationen ovan åtminstone med viss sannolikhet är något som vi kan förvänta oss att se även i andra större svenska företag med ett väl fungerande underrättelsearbete.

Olika platser för underrättelsearbete

För att ta upp tråden om det självklaras betydelse från kapitel 3, så vill jag rikta uppmärksamheten mot att informanterna är verksamma vid olika företag och att det inte finns en enda organisatorisk plats för underrättelsearbete. Det finns i stället flera platser kopplade till olika organisatoriska funktioner eller verksamheter. Instiftandet beskrivs i termer av att det funnits ett organisatoriskt behov i ett särskilt sammanhang, en möjlighet att göra en existerande organisatorisk verksamhet bättre genom att tillföra ett stöd i form av ett organiserat underrättelsearbete.

Vem eller vilka som identifierat eller uttalat det lokala underrättelsebehovet är skiftande om än inte tydligt påtalat av informanterna (vilket inte är så konstigt då de inte deltagit i det samtalet). Det jag läser in i materialet är att den första etableringen av en underrättelseenhet är en del av ett internt spel, vilket med tiden leder till att någon i chefsposition tar ett initiativ för att en underrättelseenhet etableras eller särskilda underrättelsearbetare utses, alternativt att en omorganisation görs.

Även om instiftandet syftar till att göra en verksamhet bättre innebär det inte att underrättelsearbetet vare sig tas emot med öppna armar eller automatiskt får någon effekt. Är de som berörs vana vid den här typen av verksamhet underlättas etableringen, vilket Ola berör.

Förståelse hos vissa chefer [kan bli bättre]. Det tycker jag man ser. Särskilt i nya produktområden som inte har samma tradition av att jobba [med BI]. De kan ha fruktansvärt svårt att komma i gång, tycker jag. Och jag är fascinerad över, jag vet inte om jag skall säga ointresse av BI. Det är väl att tuffa till det, men ändå att engagemanget och... Ja, ibland... alla är ju inte vana att ... Hur skall man jobba med BI? Det är inte alla chefer som har haft det tidigare, och liksom... Hur utbildar man cheferna och förstå vad de behöver, liksom? Det är också en klassiker.

Det finns en intressant spänning i informanternas beskrivningar av underrättelsearbetet som behovs- eller efterfrågestyrt samtidigt som informanterna återkommer till att de själva måste marknadsföra och sälja in sin verksamhet.

Behoven ligger inte färdiga och uttalade, utan är i stället föremål för diskussion. För underrättelsearbetarna gäller det att skapa plats för den egna verksamheten (vilket bl.a. Anton och Agneta poängterar).

Nu kanske det inte är så konstigt att en uppifrån initierad omorganisation och tillförande av stöd motarbetas direkt eller indirekt, medvetet eller omedvetet. Trots allt innebär nyordningen en möjlig kritik av den tidigare verksamheten då nya resurser tillsätts och ett underrättelsearbete organiseras. De som utsätts för stödet kan uppleva det som en kritik av hur de lyckas fullfölja sin organisatoriska uppgift. Samtidigt kräver nyordningen att man måste omforma det vanliga sättet att göra saker och ting. Initialt har också de nyetablerade underrättelsearbetarna inte någon direkt erfarenhet av den miljö där de är satta att verka. De saknar också upparbetade kontakter och nätverk, såvida de inte rekryterats lokalt. Men när väl en enhet är på plats kan den successivt ta på sig fler uppgifter och axla ett större ansvarsområde. Det gäller dock att börja i mindre skala och finna områden där verksamheten kan få verklig effekt och bidra med en tydlig nytta.

Framgång är inte något som kommer fort, utan något som växer fram, att döma av informanternas beskrivningar. Att ha ett unikt bidrag nämns som mycket viktigt. Dussinrapporter och mer allmän information räcker inte. "Att man fokuserar och att vara jävligt bra på det man gör, är oerhört centralt", som Ola uttrycker det. När det väl fungerar kan verksamheten successivt tillåtas växa, men då utan att förlora fokus genom att utvidga verksamheten mot sådant där den egna kompetensen och resurserna kommer till korta.

Relationernas betydelse är något som informanterna berör flitigt, men oftast indirekt för att beskriva något annat, exempelvis hur verksamheter koordineras, information söks, analys skapas och påverkan nås. Det framgår tydligt av informanternas berättelser att utan välfungerande relationer blir underrättelsearbetet i princip omöjligt. Och för att goda relationerna skall etableras krävs tid och engagemang. De två informanterna på Albus har tillsammans mer än 50 år av erfarenhet från den egna branschen, vilket lyfts fram som en viktig faktor för att kunna göra ett bra jobb. Erfarenhet tillsammans med kompetens, nätverk och senioritet skapar

möjligheter att öppna dörrar och producera resultat som undflyr mer juniora underrättelsearbetare. Även om relationerna med alla typer av uppgiftslämnare nämns som viktigt, är det ändå en särskild kategori som framstår som mest central: de egna interna kunderna vilka också skall använda resultaten av underrättelsearbetet.

Underrättelsearbetet sker vanligtvis avgränsat mot en specifik grupp eller verksamhet, där samtliga informanter också hänvisar till att det inom den egna koncernen finns andra underrättelseenheter och underrättelsearbetare som arbetar mot andra grupper och verksamhetsområden. Samarbetet dem emellan är oftast begränsat och underordnat de lokala behoven, men där det finns gemensamma behov kan samarbetet ta mer rutiniserade former. Därutöver sker samarbete då någon av parterna tar initiativ till det. Behoven behöver inte vara ömsesidiga, däremot hjälper man varandra i mån av tid och möjligheter, åtminstone enligt informanternas utsagor.

Informanternas berättelser går däremot isär när det gäller om och hur underrättelsearbetet på något sätt samordnas på en koncernövergripande nivå. Hos Ostium beskrivs underrättelsearbetet som distribuerat med ett minimum av centralt planerad samordning. Hos Albus, med ett begränsat antal anställda, är underrättelsearbetet centrerat till den undersökta enheten. Även om verksamheten inte samordnas formellt över koncernen Superalbus sker det ändå ett visst utbyte av idéer och annat då underrättelsearbetare årligen träffas för ett erfarenhetsutbyte, men det gäller då främst metod- och källfrågor.

Hos Carbo ser det emellertid annorlunda ut. Även om de lokala underrättelseenheterna kontrollerar sina egna resurser sker det en viss samordning i form av en årligen återkommande prioriteringsprocess vilken drivs på "strategisk nivå" (Carl). Vi kan dock lägga märke till att samordningen beskrivs som frivillig. Men oavsett om vi går till Carbo, Albus eller Ostium innehåller informanternas beskrivningar inte något som pekar på att en högre underrättelsechef eller underrättelseorganisation skulle styra eller samordna den lokala verksamheten. I stället är den lokala underrättelseverksamheten formellt placerade under en lokal chef, inom ett affärsområde eller produktorganisation. Det primära syftet är att skapa nytta just där man är placerad.

Samtliga informanter återkommer vidare till att de har stora frihetsgrader att forma ett underrättelsearbete som passar de egna förutsättningarna. Det innebär att det också finns en potentiellt stor varians i definitionen och utförandet av centrala arbetsuppgifterna: att söka information, analysera och sprida densamma. Alla typer av källor likväl som alla typer av informationsinhämtande, analyserande och kommunicerande verktyg kan i princip användas. Behöver man plocka sönder en konkurrents produkt (som Cyan på Carbo nämner) är det inget som faller utanför en tänkt arbetsbeskrivning.

Lyhördheten mot en mångfald möjliga kundbehov skapar också ett behov hos underrättelsearbetarna av att utveckla och använda flera olika typer av kommunikativa verktyg. Informanterna nämner bland annat användandet av mejl, underrättelseportaler, muntliga presentationer, work shops och kanske mer ovanliga verktyg som debriefings och war games. Det som begränsar utbudet är resurser, kompetens men förhoppningsvis också legala och moraliska hänsyn (även om det sistnämnda inte är något som tydligt nämns av informanterna). De intervjuade underrättelsearbetarna gör det som krävs av situationen och de behov som identifierats.

Det finns alltså inte ett enda sätt att organisera och samordna underrättelsearbete, utan flera. Det finns heller inget som hindrar att det i vissa sammanhang kan finnas en centralt utvecklad plan eller strategi för var och i vilka organisatoriska sammanhang som underrättelsearbetet skall organiseras. Men väl efter att ett beslut om etablering tagits indikerar materialet att själva organiseringen görs utifrån de lokala villkoren, varför vi inte bör förvänta oss att finna någon standardiserad form av lokalt organiserat underrättelsearbete.

Underrättelsearbete formas av sitt uppdrag

Det som kanske främst sammanbinder de tre olika företagen och informanternas berättelser är beskrivningar om att det gäller att skapa värde och nyttor genom att forma och utnyttja organisatorisk kunskap om omvärlden. Men själva utnyttjandet av omvärldskunskapen är inte något som underrättelse-

enheterna kontrollerar, deras organisatoriska uppgift är i stället att vara ett stöd för ett omvärldstillvänt agerande i den kringliggande verksamheten.

Både hos Ostium och Albus är det konkurrens- och marknadsaspekter som dominerar underrättelsearbetet, även om exempelvis Omar ger kompletterande beskrivningar av en mer teknisk inriktad analys som påminner om berättelserna från Carbo (och för den delen det underrättelsearbete som jag beskrivit i kapitel 3).

Underrättelsearbetet hos Ostium och Albus har också ett större inslag av egen analys än det hos Carbo. Hos Carbo är, som jag nämnt, förutsättningarna för underrättelsearbetet annorlunda då det är inriktat mot tekniska frågor. Den här inriktningen mot teknik gör det svårt för de berörda underrättelsearbetarna att göra egna djupare analyser förutom i de områden där de har direkt expertkunskap. De lokala förutsättningarna innebär att underrättelseenheten vid Carbo inte arbetar med egna analyser i samman utsträckning som de hos Ostium och Albus. I stället lägger man större kraft på att driva fram analyser, tillhandahålla informationshanterande och analyserande verktyg samt fungera som en länk till olika informationskällor.

Hos Carbo skiljer man också mellan aktivitetsägare och kompetensägare. Det innebär vidare att även hos Carbo har underrättelsearbetarna stora möjligheter att själva utveckla metoder och arbetssätt som tar hänsyn till enskilda kompetenser och föränderliga förutsättningar. I detta fall är det således vare sig kommersiella marknadsaspekter (som hos Albus) eller framtagandet av värdeargument (som hos Ostium) som styr verksamheten. I stället nämner Carl att deras uppdrag vid Carbo handlar om att spana på ett visst teknikområde och skapa förutsättningar för utvecklingen av ny kunskap.

Att underrättelsearbetet skall fungera som beslutsstöd nämns av flera informanter, men mellan raderna framkommer att tonvikten ligger på stöd och inte beslut. Förvisso kretsar mycket av verksamheten kring olika typer av beslut, men det är inte besluten som primärt driver arbetet. Det som informanterna uppehåller sig vid är i stället skiftande personliga och organisatoriska behov av analys, information och omvärldsanpassning.

För att göra det helt klart: de organisatoriska uppdragen har inte formulerats för att stödja beslut utan om att stödja en viss verksamhet. Hos Ostium handlar det om att stödja försäljningsorganisationen och försäljningsprocessen. Hos Carbo handlar det om att stödja produktutvecklingen. Hos Albus handlar det om att mer övergripande stödja hela företagets konkurrensförmåga utan att avgränsas till ett specifikt affärsområde eller produktgrupp.

Slutligen kan vi konstatera att det inte finns en enda utslutande plats och en sorts underrättelsearbete, utan flera platser och flera sätt att bedriva underrättelse på. Men ändå är det en verksamhet som särskiljer sig från det som brukar organiseras som en del av en marknadsavdelning, informationsavdelning eller ett företagsbibliotek. Det finns ingen enkel gemensam beskrivning av organiserat underrättelsearbete som informanterna faller tillbaka på. I stället kännetecknas berättelserna av ett mer sökande ordval för att ringa in den egna verksamheten. Beskrivningarna tenderar också att vara tämligen övergripande. Med utgångspunkt i vad som framkommit i den här studien skulle jag ändå vilja hävda att det finns ett gemensamt mål för de intervjuade informanter. Och det målet är att ett organiserat underrättelsearbete syftar till att med utgångspunkt i de lokala förhållandena skapa förutsättningar för en bättre omvärldsanpassning i den del av organisationen där man är satt att verka.



C

Analys och
diskussion

5

Hur underrättelser skapas

När vi nu träder in i kapitel 5 ersätts beskrivningar och berättelser av jämförande analys och diskussion. En diskussion som successivt rör sig från organiserat underrättelsearbete som praktik till ett organisatoriskt och samhälleligt fenomen i kapitel 6 och 7.

Frågor som berörs i det här kapitlet är var och hur fenomenet visar sig, men också vad det omfattar och vem det omfattar. Diskussionen kretsar kring frågan om underrättelsearbete bedrivs så som underrättelsecykeln föreskriver, eller om det sker på något annat sätt? Analysen ligger likt tidigare kapitel nära informanternas berättelser och jag använder också i stor utsträckning informanternas begrepp i de tolkningar och modeller jag presenterar.

Underrättelser bubblar

På ett övergripande plan finns det en stor överensstämmelse mellan de arbetsuppgifter som underrättelsecykeln beskriver och det arbetsuppgifter som lyfts fram av de två studiernas informanter. Underrättelsearbete innebär till stor del att söka information, analysera densamma och sprida den. Men där bör vi nog göra halt. Bara för att underrättelsearbete innehåller dessa uppgifter är det inte självklart att det är de formella underrättelsearbetarna som utför dem. I stället framkommer det i både kapitel 3 och kapitel 4 att underrättelsearbete mycket väl kan koncentreras till att skapa förutsättningar för underrättelsearbete och se till att olika typer av underrättelsearbete utförs.

Det blir särskilt tydligt i berättelserna från Medialis och Carbo där underrättelsearbetarna delvis saknar lämplig teknisk kompetens och position för att själva göra analys i vissa frågor. Hos Carbo skiljer man också mellan *aktivitetsägare* (den som ser till att en analys görs) och *kompetensägare* (den som har lämplig kompetens för att göra en analys).

Cajsa på Carbo talar om underrättelser som "bubblar" ute i den egna organisationen, och det gäller att stödja detta. I teknikspanarens berättelse, som baseras på intervjun med Carl vid Carbo, får vi ytterligare en kompletterande bild där man kan fråga sig vem som skapar underrättelserna? Carl eller hans nätverk? Och för den delen: vad är underrättelser och vad är nya tekniska idéer? Finns det några gränser mellan det ena och det andra, och är det över huvud taget lönt att söka dem?

Oavsett om det går att dra en gräns mellan det som underrättelsearbetarna gör respektive det som andra organisationsmedlemmar gör går det ändå göra några poänger. En första är att organiserat underrättelsearbete omfattar fler än de som formellt har en position som underrättelsearbetare.

Nyckelordet i sammanhanget synes vara (sociala) nätverk. Det är genom nätverk som mer specialiserad information söks och samlas in. Det är genom nätverk som underrättelsearbetarna skapar sig en uppfattning om vilka de organisatoriska behoven är och hur de bäst skall forma sitt arbete för att de skall få effekt. Det är genom nätverk som analys till viss del formas (se särskilt teknikspanarens berättelse om detta). Det är också genom nätverk som delar av underrättelsearbetets resultat sprids.

Underrättelsearbete handlar om samarbete inom och utom organisationen, där information och underrättelser (eller om man vill idéer), byter ägare och utvecklas i olika typer samtal och andra kommunikativa akter. Det här är dock ingen ny iakttagelse, utan Prescott & Smith skriver redan 1989 att det gäller att institutionalisera omvärldsanalysen och fortsätter:

Omvärldsanalys är inte längre enbart ett jobb för en formell enhet. Det är nu vida erkänt att alla medlemmarna i en organisation, från VD till skyddspersonalen, är värdefulla underrättelseagenter som skall aktiveras för att upp-

märksamma sådan information, delta i dess inhämtning och analys, och där det är lämpligt använda densamma. (s. 13)¹¹²

Nätverken känner vidare inga formella organisatoriska gränser. Dessutom är de föränderliga. Men framför allt är de inte något som en underrättelseenhet formellt kan kontrollera, åtminstone inte att döma av informanternas berättelser. I stället gäller det som Ola på Ostium poängterar att vara väldigt bra på det man gör och leverera något unikt så att man får en chans att utveckla en för båda parter fruktbar relation. Den här eftersträvansvärda positionen kommer inte i en handvändning. Den tar i stället tid att bygga. Men när man väl har nått en position av någorlunda höjd kan en positiv spiral ta vid: fler kontakter kan göras varvid underrättelsearbetaren får tillgång till än mer information som förbättrar positionen och möjliggör nya kontakter o.s.v.

Med utgångspunkt i detta skulle jag vilja gå över till nästa poäng: att kvaliteten i underrättelsearbetet till stora delar handlar om de personliga förmågorna att knyta kontakter hos dem som är satta att jobba med det. Även här kan vi gå tillbaka till teknikspanarens berättelse som till stora delar handlar om att föra fram en idé genom ett nätverk av personliga kontakter (där både Cajsa och Cyan lovordar Carls förmåga att skapa underrättelser på detta sätt). Ofelia på Ostium nämner i stället ett behov av att skapa sig ett namn i den egna organisationen. Vi kan också dra oss till minnes att Anton och Agneta på Albus hänvisar till sin långa erfarenhet som en viktig faktor för att kunna ta nödvändiga kontakter och skapa resultat.

De här beskrivningarna utmanar mer traditionella beskrivningar av underrättelsearbete som en planerad verksamhet som börjar med ett tänkt beslut vilket definierar vilka underrättelser som skall tas fram. Som kapitel 3 och 4 visat innebär underrättelsearbete sällan att de som arbetar med det kan

¹¹² Prescott & Smith (1989:13) original: "No longer is competitive analysis strictly the job of a formal unit. It is now widely recognized that all members of an organization, from the president to the custodial staff, are valuable intelligence agents who should be sensitized to the role of such information, to participate in its collection and analysis, and to use it wherever this is appropriate."

invänta någon typ av order på vad som skall göras. I linje med detta är det också sällan som underrättelsearbetarna får i uppdrag att ta fram underlag för strategiska beslut. Den typen av uppgifter tillhör undantagen i ett arbete som i stället kräver att underrättelsearbetarna själva tar initiativ och skapar resultat.

Den här poängen stämmer väl överens med den verksamhet som svenska författare (se t.ex. Hamrefors, 1999; Hedin & Sandström, 2006; Lundqvist, 2009; Pagels-Fick, 1999) beskriver, men sämre med det som amerikanska författare (se t.ex. Fleisher, 2001; Gilad, 2003; Prescott & Miller, 2001) ger uttryck för. Det finns dock undantag, som t.ex. McGonagle (2007). Däremot kan vi i Prescott & Smiths (1989) studie finna att underrättelsepraktiker rankar interaktion respektive presentationer som de mest effektiva sätten att sprida underrättelser på, och då före anpassade rapporter och kortare pm. Gibbons & Prescott (1996:175) går än längre och betonar vikten av att skapa underrättelser genom involvering i stället för planering.

Av de tidigare styckena framgår vidare att underrättelsearbete inte är begränsat till mer övergripande strategiska sammanhang, vilket en del av kunskapsområdets texter kan ge sken av. Det finns flera olika skäl till varför organisationer väljer att etablera underrättelsearbete, där jag redogjort för några i kapitel 3 och 4. Informanterna vid samtliga undersökta företag (Medialis, Ostium, Carbo och Albus) beskriver den egna enheten som del i ett internt eller koncernövergripande nät av underrättelseenheter med olika placeringar och inriktningar. Det finns inte en plats utan flera. Det finns underrättelseenheter som arbetar mot ledningen av både koncerner och affärsområden, olika specialistfunktioner (informanterna nämner bl.a. patentfrågor, mergers- & acquisitions och affärsutveckling), produktgrupper och annat beroende på hur organisationen är uppbyggd. Även detta stämmer väl överens med Prescott & Smiths (1989), Gibbons & Prescotts (1996) respektive Antia & Hesfords (2007) studier.

Går vi till informanternas egna miljöer handlar det, dels om produktutvecklingen inom en forsknings- och utvecklingsorganisation (Medialis och Carbo), dels om marknadsförings-

och försäljningsprocesser (Ostium), och dels om ett dotterbolags mer övergripande behov av omvärldsinformation för ett flertal processer (Albus).

Med detta som grund kan vi konstatera att även om en placering på ytan kan se likartad ut (det beskrivna underrättelsearbetet vid Medialis respektive Carbo är båda relaterade till respektive företags produktutveckling) innebär det inte samtidigt att organisation och arbete sker på likartade sätt. Hos Medialis är underrättelsearbetet direkt kopplat till särskilda utvecklingsteam inom ett teknikområde i syfte att driva fram konkurrenskraftiga produkter. Hos Carbo sker underrättelsearbetet på en mer övergripande nivå i syfte att stimulera framväxten av nya produkt- och teknikidéer.

Det finns alltså att döma av informanternas berättelser varken en särskild plats eller en särskild organisation för underrättelsearbete. I stället uppvisar min empiri att arbete och organisation har anpassats till lokala villkor men också till vilka personer som organiseras i underrättelsearbetet. Att söka efter och beskriva organiserat underrättelsearbete som något strukturellt entydigt verkar därför inte bara fruktlöst utan även direkt kontraproduktivt, åtminstone i de fall man söker skapa en välfungerande verksamhet.

Den här mångfalden av sammanhang och inriktningar stämmer väl överens med hur jag beskrivit området i inledningen och senare i kapitel 2. Organiserat underrättelsearbete är ett fenomen som visar sig på allt fler platser i allt fler organisationer. Med en mångfald sammanhang förefaller det inte heller konstigt att fenomenet också kommer att beskrivas med en mångfald begrepp.

Men trots denna gränslöshet i struktur och uttryck finns det ändå en gemensam och sammanhållande kärna som kretsar kring att en eller flera personer ges ett organisatoriskt uppdrag att göra en viss verksamhet bättre genom att se till att omvärldsinformation hämtas in, analyseras och sprids. I de fall en underrättelsearbetare själv utför dessa uppgifter resulterar arbetet ofta i någon typ av underrättelseprodukt – en leverabel.¹¹³

¹¹³ Leverabel är ett ord som mina informanter på Ostium ofta använde synonymt med engelskans "deliverable". Någon mer exakt definition finns

Produktion av leverabler

I kapitel 4 framkommer att informanterna vid Ostium använder sig av begreppet *leverabler* för att beskriva vad de producerar. Andra populära begrepp är *analyser*, *rapporter*, *sammanställningar*, *information* och *stöd* för att nämna några. Om man bortser från det sistnämnda (stöd) är inget av dessa begrepp potentiellt lika heltäckande som just leverabler, varför jag även i den vidare texten söker hålla mig till det begreppet. Genom att tydligt knyta leverabler till det som underrättelsearbetarna producerar kan jag samtidigt använda begreppet *underrättelser* mer fritt. Underrättelser behöver då inte heller vara knutet till en särskild funktion eller profession.

Samtidigt kan vi notera att ingen av informanterna lägger särskilt stor vikt vid begreppet *beslutsunderlag* (vilket i och för sig inte behöver vara särskilt konstigt då underrättelser blir beslutsunderlag först då de möter en potentiell användare). Det här skapar en intressant spänning då organiserat underrättelsearbete vanligtvis beskrivs i termer av en process för att ta fram underrättelser som skall fungera som beslutsunderlag (se kapitel 2) och inte för att producera leverabler (eller vad man väljer att kalla det) även om det är direkt påtalat av bland annat Johnston (2005) och Brouard (2006).

Går vi till informanterna visar det sig att produktionen av olika leverabler till stora delar styr det vardagliga arbetet. Skiftande typer av analyser, nyhetsbrev, briefs, presentationer, alerts med mera skall produceras, distribueras, publiceras och ibland presenteras med vissa intervall och i vissa situationer. Denna produktion är ett viktigt inslag i vardagen, rutinerna, som starkt påverkar inriktningen av det praktiskt genomförda underrättelsearbetet. Det gäller särskilt om vi går till Ostium och Albus. Däremot synes leverablerna inte vara lika styrande hos Medialis och Carbo.

ännu inte i Svenska Akademiens Ordlista (SAOL), men som jag tolkar det syftar leverabel på det oftast synliga resultatet av en arbetsprocess.

Väl värt att notera är att många av de leverabler som informanterna nämner inte har skapats för en tydlig beslutsituation eller för en speciellt utvald beslutsfattare. I stället framträder flera leverabler som kontinuerliga uppdateringar kring vissa utvalda omvärldsobjekt eller ämnesområden.

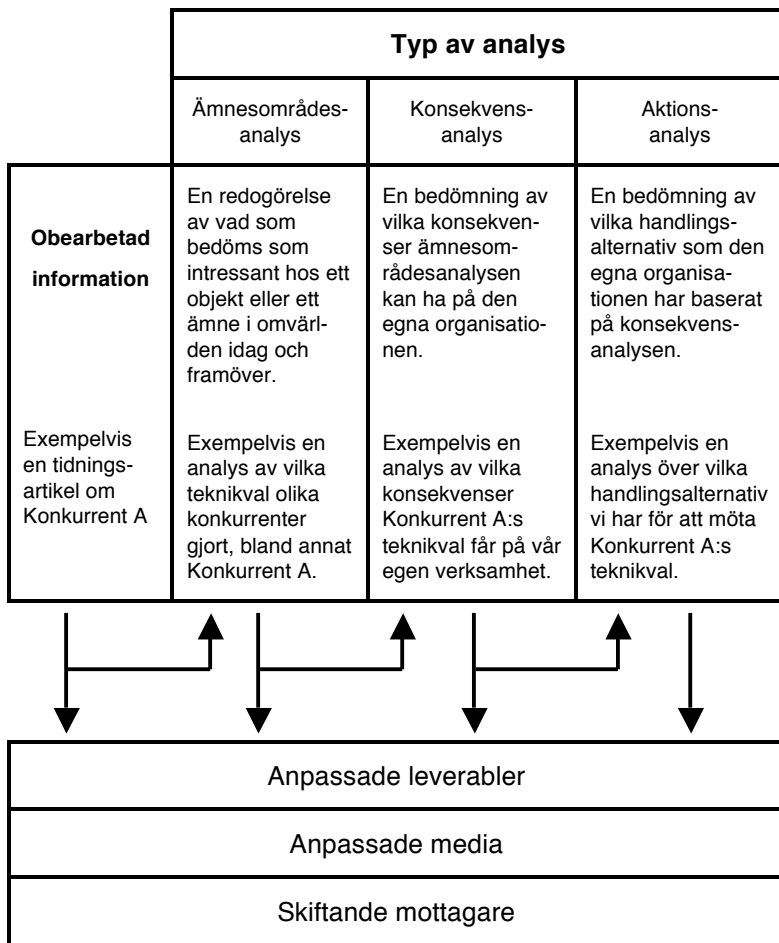
Leverablerna är till stor del beskrivningar av det som är känt just nu och som kan vara av intresse för en mer allmän grupp mottagare. Det kan gälla en specifik teknologi, en konkurrent, eller något annat ämne. Användningen, exempelvis i konstruktionen av ett kunderbjudande eller för ett beslut, är således inte alltid tydliggjord på förhand. Leverabeln bidrar i stället med en beskrivning av hur utvalda omvärldsobjekt och ämnesområden förändras, vad som förtjänar att uppmärksammas, men också hur olika omvärldsförändringar kan komma att påverka den egna organisationen framöver. En leverabel kan även innehålla någon typ av redogörelse för vilka handlingsalternativ organisationen står inför, men här är intervjuunderlaget ganska osäkert. Cajså på Carbo nämner att intelligence handlar om frågor som "vad gör vi? vad föreslår vi?", men är samtidigt otydlig om det är underrättelseenheten som skall besvara frågorna. Ola på Ostium talar i termer av möjliga konsekvenser, men utan att precisera sig om det också gäller möjliga handlingsalternativ.

Olika leverabler har också i linje med resonemangen ovan olika analytiska djup. I de fall användningen av leverabeln inte är tydliggjord (men även i andra fall), innebär det att det som kallas analys ibland stannar vid en enklare redogörelse för vad som sker utanför den egna organisationen. Vad effekterna kan tänkas bli på den egna organisationen eller vilka handlingsalternativ som den egna organisationen möter på grund av den redogjorda situationen, är alltså inget som är nödvändigt för att kalla det som produceras för en analys. På detta sätt avviker flera av leverablerna från det som vissa författare (t.ex. Gilad, 1988, 1996, 2003; Solberg Søilen, 2005) beskriver som det mest eftertraktade: aktionsinriktade underrättelser.¹¹⁴

¹¹⁴ Vi kan också notera att analyser kan kategoriseras på andra sätt. Prescott & Smith (1989) presenterar till exempel en indelning i enkla analyser, analyser med få slutsatser, respektive analyser med många slutsatser.

Med detta som bakgrund framträder en kedja av ett antal analytiska steg, som vart och ett kan resultera i produktionen av en leverabel, men även kan stanna vid ett analytiskt tankearbete. De olika stegen i kedjan presenteras i figuren nedan.

Figur 5.1 Analys som produktion av leverabler



I det första steget omvandlas obearbetad information till en ämnesområdesanalys, som kan vara allt ifrån en enklare sammanställning av ett antal nyheter till en omfattande redogörelse för olika aktörer, teknikutveckling, branschtrender med mera. I det andra steget utvecklas ämnesområdesanalysen till en analys av möjliga konsekvenser på den egna verksamheten. Det tredje steget är att låta konsekvensanalysen även komma att omfatta en analys av vilka handlingsalternativ den egna organisationen står inför och vilka effekter de kan få. Samtliga analyser kan formas till en mångfald leverabler som över olika media når skiftande mottagare.

Ämnesområdesanalyser är vanligare än konsekvensanalyser som i sin tur är vanligare än aktionsanalyser. Att det även förekommer en pil från obearbetad information till leverabler förklaras av att underrättelseenheter också tillhandahåller och skickar ut obearbetad information, vilket naturligtvis också kan ses som en leverabel. Däremot faller den obearbetade informationen utanför det som kan kallas analys.

Av dessa tre typer är det forandet av ämnesområdesanalysen som dominerar det analytiska arbetet hos de här studerade underrättelsearbetarna. Detta är heller inget konstigt då ämnesområdesanalysen kräver goda kunskaper inom ett utvalt område men också god kompetens vad gäller värdering och inhämtning av information. Dessutom utgör ämnesområdesanalysen en förutsättning för nästkommande analytiska steg, varför den alltid behöver göras. I de två senare analytiska stegen berörs också fler interna intressen, vilket ställer större krav på att situationsanpassa ämnesanalysen samtidigt som både konsekvensanalys och aktionsanalys medför mer internpolitiska (och därmed också känsligare) tolkningar och avgöranden.

En konsekvensanalys skulle exempelvis kunna förutspå en vikande avkastning från en produktlinje, något som de som arbetar med produktlinjen kan tänkas ha starka åsikter om. Det innebär vidare att vi kan förvänta oss att både konsekvensanalyser och aktionsanalyser kräver ett större mått av internt nätverkande och involveringen av fler personer i de analytiska processerna. Teknikspanarens berättelse i inledningen ger oss delvis inblick i hur det kan se ut då en mer

informell ämnesområdesanalys med tiden och genom samtal omvandlas till ett aktionsinriktat dokument för ett formellt beslut.

Går vi här tillbaka till underrättelsecykeln beskrivs förvisso analys som ett steg i arbetet att skapa underrättelser ur information, men cykeln förmår inte beskriva den komplexitet, dynamik och politik som omgärdar ett analytiskt arbete. Det gör att vi inte heller blir särskilt hjälpta av underrättelsecykeln då vi vill förstå hur kvalitet skapas i underrättelsearbetet, eller hur underrättelsearbetet skall utformas för att påverka mottagarna och därmed skapa effekter på den egna organisationen. Stannar vi vid underrättelsecykeln får vi ingen hjälp i att förstå vad som skiljer en organisatorisk kraft för omvärldstillvänd anpassning från en oförarglig samling informationsproducenter.

Underrättelsearbetarens roller

Ett organiserat underrättelsearbete är att döma av vad som hittills framkommit sällan så enkelt och tydligt som underrättelsecykeln indikerar. Visst går det att använda visitkortens beteckningar för att placera in underrättelsearbetare i olika fack, och därmed de olika delarna av cykeln. En manager är då den som leder och samordnar verksamheten, informations-specialisten samlar in information, och analytikern analyserar densamma. Däremot finns det i mina studier ingen med en titel som avslöjar att den har till uppgift att distribuera de färdiga underrättelserna. Men även om skillnader mellan yrkesgrupper återfinns i informanternas berättelser ger informanterna också tydliga exempel på en pågående uppluckring av mer formella och funktionalistiska gränser. Detta sker exempelvis då analys skapas i dialogen mellan analytikern och dess nätverk, eller då informationsspecialisten deltar i analysarbetet i form av en kartläggning. Informanternas beskrivningar handlar på detta sätt om hur de tar olika typer av roller beroende på sammanhang.

På Carbo skiljer man mellan kompetensägare (de som kan göra en analys) och aktivitetsägare (de som ser till att analysen görs). I de fall en person äger både ämneskompetens och en förmåga att driva ett underrättelseuppdrag kan också denna

person i princip själv utföra ett särskilt underrättelseuppdrag (som i fallet Carl). Men i alla andra fall krävs en större samordning mellan olika kompetenser.

Både hos Carbo och hos Medialis blir det tydligt att de som arbetar inom de undersökta underrättelseenheterna främst har till uppgift att se till att vissa underrättelseaktiviteter utförs och inte att de själva behöver göra dem. I detta finns även en samordnande samt en medierande roll. Går vi till beskrivningen av Medialis finner vi den kanske tydligast under punkt 9 i tabell 3.1 som lyder "Att i vid mening bidra till kunskapsöverföring internt då man genom sina kontaktytor ges viss inblick i vilka kunskapsresurser och kunskapsbehov som utvecklas inom vissa delar av organisationen och kan vara till nytta för andra delar av organisationen".

I de olika underrättelsesammanhangen som studerats bidrar underrättelseenheterna både med ett eget arbete med att skapa underrättelser och med ett stöd till skapandet av underrättelser. Cyans arbete med att utvärdera och utveckla olika informationshanteringsverktyg är ett exempel på det senare. Carbos egen uppdelning mellan aktivitetsägare och kompetensägare kompletteras på detta sätt med att underrättelsearbetare också intar en roll som facilitator (mitt ordval, men termen används även av Oskar på Ostium), här i betydelsen av en person som skapar nödvändiga förutsättningar för att ett underrättelsearbete skall kunna ske. Till dessa tre roller kommer en fjärde roll i form av de sociala nätverkens informationsägare vilka bidrar med information till underrättelsearbetet. Till denna kategori kan vi även föra de professionella informationsleverantörerna som bland annat tillhandahåller databaser och olika externt formade analytiska produkter.

I utvecklingsteamen hos Medialis samlas en mångfald olika kompetenser (vilket ibland omfattar personer från underrättelseenheten) vilka alla bidrar med kunskap och perspektiv för att göra utvecklingsarbetet effektivt. I det sammanhanget är underrättelsearbetarens roll som facilitator särskilt tydlig, men vi kan också identifiera rollerna informationsägare, kompetensägare och aktivitetsägare i de fall underrättelsearbetaren på Medialis skapar egen analys eller har till uppgift att manipulera beslutspunkter. Men rollerna är otydliga och föränderliga. Underrättelsearbetet hos Medialis anpassas efter

sammanhang och hur utvecklingsarbetet fortskrider. Graden av underrättelseenhetens inblandning (eller involvering) varierar. Mikael berättar hur vissa utvecklingsteam i stort sett klarar sig själva, medan andra behöver mycket hjälp.

Hos Ostium och Albus förefaller en större del av underrättelsearbetet ske inom de mer avgränsade underrättelseenheterna. Information söks, analyseras och distribueras till stora delar av dem som formellt hör till underrättelseenheterna. Uppdelningen mellan ämneskompetens och någon form av underrättelsekompetens kommer på det sättet inte att vara lika tydlig som hos Ostium eller Albus. Underrättelsearbetarna äger till stora delar själva den ämneskompetens som behövs för att göra analyserna. En kompetens som också fördjupas över tid. "Intelligence är en läroprocess", för att skjuta in en kommentar från Cajsas på Carbo.

Underrättelsearbetarna hos Ostium och Albus är också tydliga aktivitetsägare då de har uttalade ansvar att producera vissa leverabler. En roll som facilitator blir också tydlig då underrättelsearbetare genomför work shops och war games. Därtill går det att iakttä både en informationsägende och en faciliterande roll i den information och de informationsverktyg som underrättelsearbetarna tillhandahåller. Anton nämner att de gör tillgängligt en databas med konkurrentinformation där användaren kan anpassa resultaten efter de egna behoven. Fast om denna informationsägende och faciliterande roll skall attribueras den enskilda underrättelsearbetaren eller enheten är mer osäkert.

Då informanterna beskriver hur de arbetar är det förvisso ett arbete med återkommande arbetsuppgifter, men också ett arbete med stor frihet att omforma sig efter föränderliga behov. Oskar på Ostium betonar gång på gång att arbetet är behovsstyrt. För kollegan Ola är det underrättelseenhetens mission som styr mer än en tydlig arbetsbeskrivning, vilket gör det möjligt att söka nya sätt att uppnå målen. Då man i något avseende lyckas finna nya sätt att arbeta omskapar man sina rutiner. Hos Albus medförde det att man både formade en "modell" (Anton) för hur information skall samlas in genom intervjuer och därefter arbetat för att sprida den vidare i koncernen. Cyan på Carbo kan få utgöra ett mer personligt exempel då hon beskriver hur hon med tiden preciserat sin roll till att vara "en länk" mellan verktygen och användarna.

Det är hos användarna behoven återfinns varför underrättelsearbetarna är beroende av att ha goda relationer till dem som i slutändan skall använda deras tjänster. Då Ola på Ostium något uppgivet talar om ett behov av att utbilda chefer säger han indirekt att han upplever brister i deras relation vilket hindrar utvecklingen av ett fruktbart underrättelsesamarbete. Bara för att någon beslutat att en underrättelseenhet skall placeras i ett visst sammanhang innebär det inte att den tänkta strukturen får effekt.

Fortsätter vi resonemanget kan vi notera att både strukturella och funktionella beskrivningar av underrättelsearbete begränsar våra möjligheter att förstå fenomenet. Rollen som facilitator är svår att beskriva om vi håller fast vid att underrättelsearbete är något som sker avgränsat i en särskilt utsedd underrättelseenhet. Ser vi i stället underrättelsearbete som en organisatorisk dimension, något som dess medlemmar gör oberoende av formell position, skapar vi en annan idémässig grund för förståelsen. Detta är också en av Hamrefors (1999) centrala poänger då han argumenterar för att varje individs strävan efter att förstå sin arbetssituation gör att denna individ också kontinuerligt söker kunskap om omvärlden. Det är detta han kallar individens spontana omvärldsbevakning, och som med min vokabulär kan kallas oorganiserat underrättelsearbetet. Men som min argumentation visar går det inte att tydligt skilja mellan det organiserade och det oorganiserade. Det organiserade underrättelsearbetet, i meningen utfört av utsedda underrättelsearbetare, agerar på en mångfald sätt för att söka påverka det oorganiserade arbetet, eller med andra ord göra det mer organiserat. Hamrefors skulle beskriva det som att de utsedda underrättelsearbetarna dels söker styra individernas spontana omvärldsbevakning och dels söker påverka organisationens strukturationsprocesser genom att bidra med en särskild samordnande logik, kunskapsöverföring och intern transparans. Jag nöjer mig dock med att konstatera att det är en sökt påverkan som också har en riktning då den gynnar mer övergripande organisatoriska intressen.

Omvärldsinsikter ≠ underrättelser

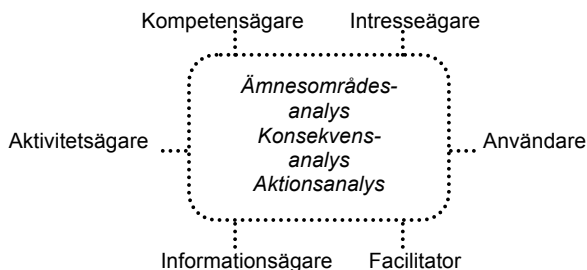
Därmed har vi lagt en grund för en alternativ modell av vad underrättelsearbete innehåller, men också hur underrättelser konstrueras genom en analytisk process för att skapa förståelse för ett ämne, möjliga konsekvenser respektive möjliga handlingar. Dessa tre analyser (ämnesområdesanalys, konsekvensanalys och aktionsanalys) kan förvisso uttryckas genom någon typ av leverabel, men behöver naturligtvis inte göra det. Förutsatt att analys sker i huvudet hos en eller flera personer är den främsta effekten någon typ av personliga (men i vissa sammanhang också kollektiva) omvärldsinsikter. Särskiljer vi samtidigt mellan det analytiska arbetet och produktionen av analytiska artefakter kan vi även urskilja åtminstone två mellanled som måste till, vilka tillsammans problematiserar det analytiska steget i konstruktionen av underrättelser. Att analysera är en sak, att nå insikter en annan, att formulera sig en tredje och att skapa leverabler en fjärde.

De personer som deltar i den analytiska processen tillhör en eller flera av kategorierna *Aktivitetsägare*, *Kompetensägare*, *Informationsägare*, *Facilitator* och *Användare*. Aktivitetsägaren ser till att vissa analyser görs. Kompetensägaren bidrar med kunskap och idéer baserat på sin kompetens och sina erfarenheter. Informationsägaren bistår med information. Facilitatorn bistår med verktyg, material och kunskap om hur olika underrättelseaktiviteter kan utföras. Användaren, slutligen, är den eller de som utnyttjar analysen.

I intervjumaterialet återfinns även en sjätte kategori: *Intresseägaren*. Den kategorin är tydligast beskriven i kapitel 3 (hos företaget Medialis) och består av de personer som medverkat till inrättandet och inriktningen av underrättelseenheten. Det här exemplet visar på en mer indirekt påverkan, men vi kan också tänka oss en mer direkt påverkan från företagsinterna grupper och personer som berörs av en analys. Deltagarna i Medialis utvecklingsteam befinner sig där i kraft av sin kompetens, men också som representanter för vissa interna intressen. De underrättelsearbetare som engageras i utvecklingsteamet är även de uttalade intresseägare då verksamheten inrättades för att uppväga en tidigare

forskningsdominans. Genom att föra in intresseägare i modellen erkänner vi att också underrättelsearbete, likväl som de organisationer där det visar sig, har en politisk dimension. Därtill blir det också tydligt att inriktningen av underrättelsearbetet inte är något som sker isolerat från framtagandet av underrättelser. I stället är det en del av det interna spel som olika organisationsaktörer deltar i. Den tidigare neutrala modellen i figur 5.1 (över produktionen av leverabler) ändrar samtidigt form till en politisk arenamodell, vilken ses nedan.¹¹⁵

Figur 5.2 Underrättelsearenan



En styrka med modellen är att den inte hänför underrättelsearbetet till en speciell underrättelseenhet (vilket Prescott & Smith konstaterade redan 1989 och McGonagle lyfter fram

¹¹⁵ För att göra modellen enkel har jag fokuserat den mot det interna analytiska arbetet. Modellen går därför att utvecklas ytterligare. Ett tillägg jag funderat över är en koppling till "normgivare", vilket skulle dra modellen mot den nyinstitutionella skolan men också göra modellen mer abstrakt. Normer är inte heller något som enkelt kan attribueras enskilda individer utan främst bör attribueras sociala sammanhang. Det gör att den som söker en djupare förståelse för hur analyser växer fram gott kan föra in normgivare i modellen, men då som en kraft vilken omgärdar de aktörer som är aktiva på underrättelsearenan. Genom detta tillägg skulle det också bli tydligare att till exempel inifrånperspektivets normalitet har effekter på vilka analyser som görs och hur underrättelsearbete formas.

som en möjlighet 2007). I stället tillåter modellen att underrättelsearbete sker var som helst i organisationen och under valfria namn (se även Clark, 2003).

Underrättelsearenan, som den framstår i figur 5.2, kan också kombineras med Hamrefors (1999) modell för den spontana omvärldsbevakningen, vars fokus ligger på individens meningsgörande av sin omgivning. Vi får då en flytande gräns mellan det personliga underrättelsearbetet och det organiserade underrättelsearbetet, och i förlängningen väcker den frågor om hur det organiserade och oorganiserade kan samordnas (vilket Gibbons & Prescott [1996] diskuterar i termer av formellt respektive informellt underrättelsearbete). Men frågor om hur samordning bör ske ligger utanför det här arbetets ram varför vi tills vidare stannar kvar i det organiserade underrättelsearbete som utförs vid olika uttalade underrättelseenheter.

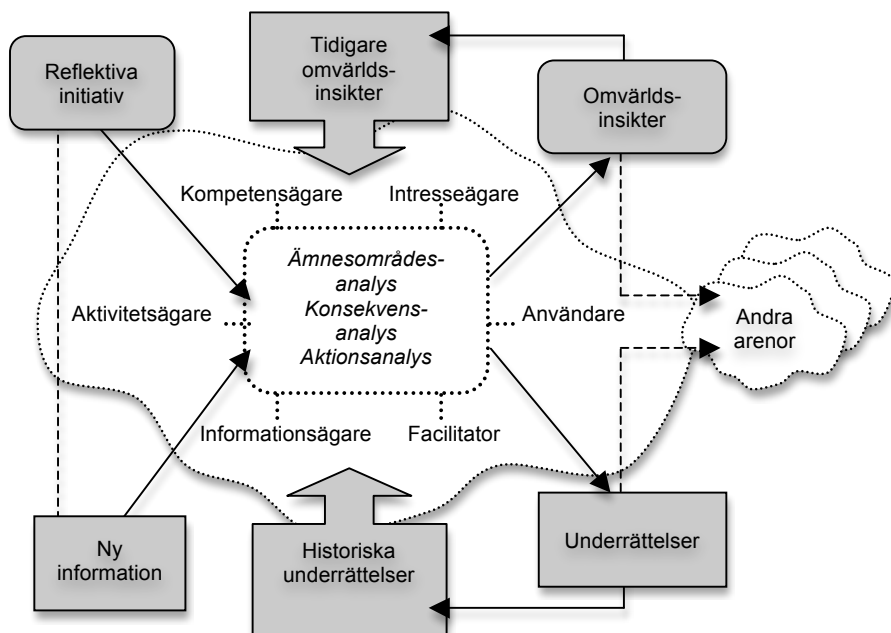
Med utgångspunkt i resonemanget ovan närmar vi oss en syn på underrättelsearbete som en del av individuella kunskapsgenererande processer, vilket ger oss möjligheter att utveckla modellen ytterligare. I sammanhanget vill jag påpeka att mina informanter ofta återkom till att organiserat underrättelsearbete har en kunskapsbyggande funktion (se särskilt avsnittet om "debriefings" i kapitel 4). Relationen mellan underrättelsearbete och kunskapsgenerering inskränker sig således inte till en abstrakt teoretisk konstruktion, utan har också god förankring i en högst konkret vardaglig situation.

I kapitel 2 refererade jag till Hannula & Pirttimäki (2005) som presenterat en modell för hur data och information omvandlas till underrättelser och kunskap genom att den passerar en förädlingsprocess, vilken i deras modell utgörs av en svart box. Även om jag inte är så förtjust i uttrycket *förädlingsprocess* (omvandlingsprocess vore bättre) så kan min modell (figur 5.3 på nästa sida) hjälpa till att skingra dimmorna kring den svarta boxen och bidra till förståelsen av hur förädlingen eller omvandlingen går till.

Jämfört med Hannula & Pirttimäki (2005) skiljer jag mellan individens processer för att bearbeta omvärldskunskap till omvärldsinsikter (den övre delen av modellen) från arbetet med att ta fram underrättelser (den undre delen av modellen).

I den övre processen sker det individuella lärandet som också kan utvecklas till ett kollektivt lärande då fler aktörer delar insikter. I den undre processen formuleras de budskap som är möjliga att kommunicera. Det är också den undre processen som omfattar produktionen av leverabler, och vi får på detta sätt ett tydligt snitt mellan det personligt reflekterade och det som kommuniceras.¹¹⁶

Figur 5.3 Den underrättelsegenererande processen



¹¹⁶ Ganesh et al. (2003:2) gör en liknande distinktion då de konstaterar att det inte finns stöd för att hävda att vanliga analytiska verktyg, som exempelvis en SWOT-analys, förmår skapa aktionsinriktade insikter (actionable insights).

Underrättelsearbetare kan med modellen som grund ses som deltagare i processer där tidigare (individuella och kollektiva) omvärldsinsikter och historiska underrättelser omvandlas till nya omvärldsinsikter och nya underrättelser genom tillförandet av ny information eller reflektiva initiativ hos de som deltar i arbetet. Ny information kan naturligtvis leda till reflektiva initiativ, likväl som reflektiva initiativ kan medföra att ny information förs in på underrättelsearenan, vilket förklarar den streckade linjen mellan dessa delar av modellen. Med den böljande inramningen vill jag visa att arenan ständigt omkonstitueras då aktörer kommer och går och analyserna evolverar över tid.

De två utkomsterna, *Omvärldsinsikter* respektive *Underrättelser*, kan behöva förklaras närmare. Omvärldsinsikter är de tankemönster som formas hos deltagande individer och grupper och utgör också de tankestrukturer som kan komma att påverka det individuella och kollektiva handlandet. Underrättelser däremot utgörs av kodifierade budskap (främst i tal och i text) som genom olika medier kan spridas till *Andra arenor* men också lagras och återanvändas. Då underrättelsearenans aktörer förflyttar sig till andra arenor inom organisationen tar de med sig sina vunna omvärldsinsikter och kommer på detta sätt att påverka de individer som de möter men också de underrättelser som formas på dessa nya arenor.

Då underrättelser ges fysisk form skulle vi kunna beskriva dem som analytiska artefakter för därmed ytterligare tydliggöra att det är skillnad mellan de insikter som nås, de budskap som formuleras och de fysiska avtrycken av det analytiska arbetet.

Underrättelser är således inte bundna till det som en underrättelseenhet producerar i form av leverabler. Underrättelser är i stället mer omfattande och kan lite grovt sägas vara alla de omvärldsinsikter som varje organisationsmedlem förmår formulera och kommunicera. Avgränsar vi oss till det organiserade underrättelsearbetet som sker vid en underrättelseenhet kommer däremot underrättelser till stora delar att bestå av just leverabler. Men leverabler kan (som figur 5.1 ovan visar) även bestå av att obearbetad information som inte genomgått processen ovan.

Det finns alltså skäl att vara försiktig med att sätta likhets-tecken mellan leverabler och underrättelser, likväl som vi bör vara försiktiga med att kalla all information som passerar en underrättelseenhet för underrättelser. Underrättelser formas i stället potentiellt överallt i organisationen oavsett vad vi väljer att kalla den plats där det sker eller de som deltar i analys-arbetet eller för den delen vilken etikett vi sätter på under-rättelserna. Underrättelser "bubblar", som Cajs uttrycker det.

Går vi till Gibbons & Prescott (1996) förefaller deras modell (se figur 2.7 och 2.8) vara snarlik min modell. Några av-görande skillnader finns emellertid. Den viktigaste skillnaden, som jag ser det, är att Gibbons & Prescotts modell särskiljer mellan formellt och informellt underrättelsearbete (organisa-toriska aspekter) medan jag särskiljer mellan underrättelser och insikter (attribueringsaspekter). Våra utgångspunkter har också varit olika där Gibbons & Prescott sökt skapa en modell som beskriver de mekanismer som gör det möjligt att samordna det formella och informella, medan jag i min modell sökt tydliggöra hur underrättelser och insikter formas i ett socialt spel. Det senare kopplar också min modell starkare till individuella och organisatoriska lärprocesser.

Genom kopplingen till lärande uppvisar min modell också vissa likheter med Brouards (2006) beskrivningar (presen-terade som modeller i figur 2.4 och figur 2.5), där vi också kan se hur den organisatoriska omgivningen, resurser, intressen, kultur med mera påverkar förutsättningarna för underrättelse-arbetet. Brouards modell synes likt min också hålla öppet för en mångfald olika leverabler då "input" består av behov och "output" består av produkter utan närmare specifikation, samtidigt som det går att identifiera både informations-inhämtning och kunskapsbyggande i modellen. Trots dessa förtjänster begränsas förståelsen av att underrättelsearbetaren av Brouard definieras som "en resurs" i stället för en aktör vilket gör det svårt att förstå vad som faktiskt sker i den process som Brouard beskriver.

För att återgå till min egen modell skall man inte heller förleda sig att tro att vare sig omvärldsinsikter eller under-rättelser är stabila, vilket modeller med tydliga pilar och boxar kan ge sken av. Tvärtom förändras både omvärldsinsikter eller underrättelser kontinuerligt genom människors förmåga att reflektera och kommunicera men också genom tillförandet av

ny information. Hos Ostium justeras ett antal leverabler (t.ex. konkurrentanalyser) så fort en aktivitetsägare bearbetat ny information. Detta förklarar också de heldragna pilarna från Omvärldsinsikter till Tidigare omvärldsinsikter respektive från Underrättelser till Historiska underrättelser.

Vi får då en modell som till det yttre uppvisar vissa likheter med underrättelsecykeln då den exempelvis kan ses som självgenererande, men har den stora fördelen av att den även förmår hantera de sociala spelen och relationerna som påverkar skapandet av underrättelser. Till skillnad mot underrättelsecykeln drivs inte processen av uttalade informativa behov utan av att individer möts av ny information eller av olika anledningar börjar reflektera över och ifrågasätta sina existerande omvärldsinsikter. Den här individen kan då vara en expert, underrättelsearbetare, mellancheef, toppchef eller någon annan. Med denna beskrivning kommer högre chefer, som i den traditionella underrättelsecykeln befinner sig utanför underrättelseprocessen, i stället vara en del av det sociala spel som syftar till formandet av omvärldsinsikter och underrättelser.

Om bärande idéer och empiriska iakttagelser

För att avsluta och översiktigt summera det här kapitlet tänkte jag återknyta till inifrånperspektivets bärande idéer som jag tidigare behandlat i kapitel 2. Då jag nu tar upp tråden igen är det för att diskutera hur de bärande idéerna stämmer överens med mina empiriska iakttagelser.

Det första som vi kan lägga märke till är att organiserat underrättelsearbete är en verksamhet som kretsar kring informationssökning, analys och spridning av underrättelser. Åtminstone går det bra att hävda det. Samtliga informanter återkommer ständigt till de här delarna av sitt arbete. Det gjorde det också naturligt för mig att följa den indelningen när jag presenterade deras arbetsuppgifter mer i detalj i kapitel 4. Det är en funktionell indelning som också följer ett tänkt flöde, vilket medför att underrättelsecykeln fortsatt förefaller vara en lämplig modell för att beskriva några centrala delar som ingår i ett underrättelsearbete och hur dessa delar idémässigt (konceptuellt) kan sägas hänga samman.

Men vad man samtidigt inte bör göra är att sätta ett likhetstecken mellan underrättelsecykeln och organiserat underrättelsearbete. Underrättelsecykeln är en modell som fungerar på systemnivå. Modellen ger en förenklad och idealiserad bild av hur en organisation inhämtar information samt analyserar och använder den. Modellen beskriver alltså en process som inte tar hänsyn till de enskilda organisationsmedlemmarna som deltar i den här processen.

Det är också en process som kan attribueras hela organisationen och är inte något som går att avskilja till en viss funktion (utan att ta till drastiska medel så som att avskärma varje organisationsmedlem från sin omgivning). På det sättet skiljer sig underrättelsearbete från andra organisatoriska aktiviteter som likt fysisk produktion eller inköp av insatsvaror till stora delar kan avgränsas till fysiska platser och personer. Bara för att en organisation tillsätter en särskild grupp personer att arbeta med informationssökning, analys och spridning innebär det inte att denna grupp samtidigt kontrollerar samtliga informationsflöden till och från organisationen. I moderna organisationer kan i princip vem som helst söka, analysera och sprida idéer om relationen mellan omvärlden och organisationen, det vill säga utföra ett underrättelsearbete. Tillsättandet av en grupp och utdelandet av ett särskilt ansvar skapar däremot någon typ av ordning och struktur på vissa delar av informationsflödena. Därmed skapas en särskild organisatorisk instans som utför vissa angivna aktiviteter. Om inte annat skapar det en illusion av att organisationen har kontroll över vissa informationsflöden samtidigt som den information och analys som formas genom instansens aktiviteter ges intern legitimitet.

Det faktum att underrättelsecykeln är en modell som är skapad på systemnivå gör vidare att man bör vara försiktig i användandet av underrättelsecykeln då man vill förklara hur underrättelsearbete går till på individnivå. Med utgångspunkt i det här arbetets empiriska beskrivningar är det inte korrekt att påstå att de olika ingående arbetsuppgifterna är avgränsade från varandra eller att de sker i den logiska ordning som cykeln indikerar (jfr figur 2.2: *Trevertons modell av verkligt underrättelsearbete*). Men den kanske viktigaste iakttagelsen är att underrättelsecykelns uppdelning av arbetsuppgifter hindrar oss från att se andra arbetsuppgifter och kompetenser

som är nödvändiga i skapandet av organisationsnyttiga underrättelser. Begränsar vi oss till cykeln förefaller t.ex. en underrättelsearbetares förmåga att söka rätt på information som mer naturlig och kanske också viktigare än förmåga att bygga relationer och förmåga politiskt förankra olika idéer om omvärlden.

Det är inte heller korrekt att påstå att underrättelsearbete avgränsar sig till dem som har en formell position som underrättelsearbetare. Går vi till Hamrefors (1999) drivs alla människor mot ett eget underrättelsearbete genom ett behov av att skapa mening i sin arbetssituation. Och för den delen är det inte heller korrekt att påstå att verksamheten är beslutsstyrd och endast syftar till att förse högre beslutsfattare med beslutsunderlag. I stället indikerar mina studier att det rör sig om en behovsstyrd verksamhet där underrättelsearbetarna har stor frihet att anpassa sig till en mångfald situationer och användare. En underrättelsearbetare kan därför i vissa sammanhang själv skapa de underrättelser som behövs, medan samma underrättelsearbetare i andra sammanhang ser till att underrättelser skapas. Vad som sker och hur det görs beror på situationen, vilka som deltar samt vilken nytta de som deltar söker. Hos Ostium och Albus är det underrättelsearbetarna själva som till stor del producerar underrättelser i form av olika fördefinierade leverabler. Hos Medialis och Carbo koncentreras arbetet i stället mot att möjliggöra ett riktat underrättelsearbete hos andra organisationsmedlemmar.

Organiserat underrättelsearbete förefaller både strategiskt och taktiskt, och för delen också operativt (Anton på Albus använder just det ordet). Men detta förutsätter att vi låter betydelsen av de tre begreppen formas av sitt sammanhang och inte av hierarkisk position. Med utgångspunkt i min empiri blir det svårt att framhärda i uppfattningar som avgränsar det organiserade underrättelsearbetet till vissa strategiska frågor eller vissa strategiska processer. I kapitel 3 och 4 förekommer exempel på alltifrån operativt, taktiskt till strategiskt underrättelsearbete. De undersökta underrättelseenheterna och -arbetarna gör helt enkelt det som situationen kräver och är inte bundna till en viss målgrupps strategiska behov, vilket

också är något som McGonagle (2007) poängterar. Däremot kan vi se att enheterna har etablerats för att uppnå vissa strategiska organisationsmål, men det är en annan sak.

När jag presenterade inifrånperspektivets bärande idéer i kapitel 2 framhöll jag att militärt underrättelsearbete ofta används som en referens- och inspirationspunkt för civilt underrättelsearbete. Det militära inflytandet märks även i mitt empiriska material, om än avgränsat till vissa återkommande begrepp som *debriefings* och *war games*.

Däremot har jag inte noterat att informanterna i någon större utsträckning använder sig av en militär vokabulär eller militära metaforer då de ger uttryck för hur de arbetar och vad arbetet går ut på. Informanterna använder dock gärna engelska ord och uttryck, vilket delvis kan förklaras av att samtliga informanter befinner sig i internationella organisationer men också engelska språkmiljöer. Med utgångspunkt i mitt material kan jag inte påstå att informanterna (jämfört med det militära underrättelsearbetet vid Durus) på något sätt skulle vara bundna till militära tekniker och organisationsformer för underrättelsearbete. Tvärtom ger informanterna flera olika exempel på hur man löser problem och skapar resultat utan tydliga order, hänsyn till organisatoriska gränser eller någon typ av hierarkiskt betingad befälsordning. Om den militära miljön till stora delar handlar om den formella hanteringen av underrättelser, handlar den (svenska) civila miljön till stora delar om den informella hanteringen av underrättelser.

Tätt kopplat till den militära idétraditionen återfinns tanken om förhandskännedom som något önskvärt då det gör det möjligt att anpassa den egna planerade strategin till motståndarens resurser och intentioner. Detta är också en återkommande idé i kunskapsområdets litteratur som gärna framhåller det proaktiva agerandet som något eftersträvänsvärt (jfr Solberg Søilen, 2005:56). Och visst går det att även i mitt empiriska material se att underrättelsearbete bedrivs för att söka förhandskännedom, men då utan några ambitioner att i ord och mening verkligen förutspå framtiden. I stället riktas intresset mot att avtäcka möjliga konsekvenser av den dagsaktuella händelseutvecklingen och skapa direkt nytta för stunden. Framtiden förefaller mer öppen i informanternas berättelser jämfört med hur framtiden ofta beskrivs i

kunskapsområdets texter, där de senare stundtals ger intryck av att samtiden låter sig analyseras i objektiva termer och framtiden förutses i samband med att man hyllar ett proaktivt agerande.

Med vad som behandlats här finns det en skillnad mellan det vanliga sättet att beskriva organiserat underrättelse och hur underrättelsearbete framträder i mina empiriska studier. Kunskapsområdets texter utgår till stora delar från en militär tradition och låter underrättelsecykeln ligga till grund för en beskrivning av fenomenet som en organisatorisk funktion för ett strategiskt, formellt och helst proaktivt beslutsfattande. Med lite god vilja går det att foga in en hel del av det som informanterna berättar i den beskrivningen, men långt ifrån allt.

Väljer vi i stället ett mer aktörsinriktat perspektiv, vilket lett fram till min modell som presenteras i figur 5.3, utmanas det sedvanliga sättet att beskriva underrättelsearbete, den normalitet som traderas genom inifrånperspektivet. Med ett aktörsperspektiv kan vi betrakta underrättelser som evolverande idéer skapade i en väv av olika organisatoriska roller. En underrättelsearbetare kan vara aktivitetsägare i ett sammanhang, kompetensägare i ett annat, informationsägare i ett tredje, facilitator i ett fjärde, intresseägare i ett femte och för den delen också användare i ett sjätte. Det är också fullt möjligt, för att inte säga troligt, att den som deltar i den här typen av organisatoriska aktiviteter intar två eller flera roller samtidigt. Går vi tillbaka till kapitel 2 kan vi konstatera alltför få texter ens kommer i närheten av att beskriva underrättelsearbete på detta sätt.

Avslutningsvis vill jag med utgångspunkt i den här presenterade analysen hävda att vi har mycket att vinna på att inte fastna i inifrånperspektivets bärande idéer. Andra perspektiv och idévärldar gör det möjligt för oss att nå nya inblickar i fenomenet organiserat underrättelsearbete och därmed nya möjligheter till alternativa förklaringsmodeller för fenomenets betydelser. Men för att göra de här inblickarna möjliga bör vi samtidigt bli tydliga med att den traditionella modellen för underrättelsearbete, underrättelsecykeln, skall förstås tillsammans med mer funktionalistiska och systemorienterande perspektiv.

6

Mot en teoretiskt utvecklad förståelse

I det föregående kapitlet ger jag en aktörsbaserad beskrivning av underrättelsearbete vilken åtminstone i vissa delar utmanar den normalitet som stöds genom inifrånperspektivets bärande idéer. Sammantaget visar kapitel 3-5 på att det finns flera olika organisatoriska behov av underrättelsestöd. Organiserat underrättelsearbete handlar inte enbart om att förse en högre ledning med beslutsunderlag, det handlar kanske än mer om att skapa en från organisatorisk synvinkel bättre omvärldsanpassning i olika typer av organisatoriska verksamheter. Behoven är inte begränsade till en avskild grupp organisationsmedlemmar.

Men om det nu är så att det finns en mångfald behov, hur kommer det sig att inifrånperspektivets bärande idéer kan ha ett så starkt fäste i kunskapsområdets texter? Varför utvecklas inte kunskapsområdets texter mer fritt? Finns det något annat alternativt eller kompletterande sätt att se på organiserat underrättelsearbete? För att besvara de frågorna, men också gå vidare mot att uppfylla avhandlingens syfte, behöver jag lämna de två första forskningsfrågorna för att i stället adressera den sista: *hur kan vi förstå organiserat underrättelsearbete genom att relatera det till organisatorisk ledning och beslutsfattande?*

Här i kapitel 6 följer således min förklaring till varför majoriteten av kunskapsområdets texter endast ger en begränsad bild av verklighetens praktik och håller fast vid traditionella förklaringsmodeller. Men jag stannar inte där utan presenterar också organisationsteoretiskt grundade tolkningar av det som jag behandlat i de tidigare kapitlen. På detta sätt återknyter jag också till avsnittet om organisationen och dess omvärld som återfinns i början av kapitel 1.

För att inleda diskussionen tar jag hjälp av det som brukar ges etiketten nyinstitutionell teori. Därefter blir det teoretiska stödet bredare då diskussionen berör ämnen som organisatorisk ledning, beslut och inflytande.

Om rationalitet i organisationer

För att åtnjuta samhällelig legitimitet är det väsentligt för organisationer att de framstår som rationella (DiMaggio & Powell, 1983; Pfeffer, 1992). Däremot behöver de inte vara rationella i traditionell mening (jfr Selznick, 1957). Brunsson (2002) driver argumentet till sin spets och hävdar att organisationer inte heller kan vara rationella då den organisatoriska ledningen behöver kunna balansera och tillfredsställa olika typer av ofta motstridiga intressen. Ledning handlar om att på olika sätt finna kompromisser som möjliggör en långsiktig överlevnad. Genom att särskilja mellan det som utlovas, det som beslutas och det som genomförs, skapas ett utrymme för ett nödvändigt manövrerande av olikheter i intressen. Rationaliteten existerar inte som det optimala utan som det bästa möjligt genomförbara. Hypokrati är, om än etiskt diskutabelt, något organisatoriskt nödvändigt, enligt Brunsson (2002). Dock är den nödvändiga hypokratin inget som en organisation bör visa upp, varför den döljs bakom underbyggda argument och symboler som ger organisationen en officiell yta av rationalitet. För om det finns väl förankrade argument för fattade beslut kan man, enligt Pfeffer (1992), samtidigt fortsätta den tidigare verksamheten utan att den ifrågasätts på grund av olikheter i intressegrunder.¹¹⁷

Men även om hypokratin är praktiskt nödvändig är det inget som organisationen kan skylta med för att nå legitimitet. Tvärtom skapar hypokratin inte bara ett behov av rationella argument, utan likaså ett behov av organisatoriska symboler

¹¹⁷ I *Mechanisms of Hope* (2006) driver Brunsson rationalitetsdiskussionen vidare och hävdar att det hopp som tron på det rationella bär med sig är direkt nödvändigt för att både organisationer och individer skall kunna framstå som hela och autonoma. Enligt Brunsson är det alltså inte rationaliteten i sig som är viktig för dagens organisationer utan just tron på densamma.

som utstrålar rationalitet. Instanser och aktiviteter som visar världen att organisationen styrs genom rationellt fattade beslut och att det råder ordning (Røvik, 2000).

För att lyckas med detta är det vanligt att den organisatoriska ledningen vinnlägger sig om beskrivningar av den egna organisationen som ett överskådligt och planerat system av olika funktioner. Desto tydligare processer, ansvarsområden och ledningsstrukturer, desto lättare blir det att hävda rationalitet. Samlas allt i en hierarkisk ordning med ledningen högst upp, är det också möjligt att hävda att organisationen är kontrollerbar från en särskild position. Alla typer av staber och specialister som har till uppgift att förse ledningen med information om vad som händer inom och utom organisationen, kompletterar bilden. Med rätt pusselbitar på plats blir det möjligt att hävda att ledningen fattar medvetna beslut grundade på kunskap om sakernas tillstånd.

Med denna bakgrund går det att urskilja ett starkt organisatoriskt behov av att kunna beskriva ett organiserat underrättelsearbete som svarande mot den högre ledningens behov, en särskild funktion för att bereda beslutsunderlag på ledningens uppdrag. Det är först när ledningen har en god bild av både den egna organisationen och världen utanför som man med trovärdighet kan hävda att fattade beslut är rationella (jfr Røvik, 2000). Och då en särskilt organisatorisk instans utses till att uppfylla denna uppgift skapas ett näst intill visuellt bevis på att rationaliteten är möjlig.

Hos organisationer i allmänhet och i ledningssammanhang i synnerhet finns det således starka intressen som gärna ser att organiserat underrättelsearbete framställs i linje med inifrånperspektivets bärande idéer. Det funktionalistiska perspektivet, idéer om att ledning sker genom ett formellt beslutsfattande, att militära förebilder är lämpliga, samt skrivningar om framtiden som något greppbart och näst intill kontrollerbart är åtråvärt för en organisation som vill framstå som funktionellt rationell.

Det innebär att om en organisations underrättelsearbete kan presenteras som en funktion för ett rationellt beslutsfattande kommer det samtidigt att ingå som en del i organisationens legitimitetssträvanden (jfr hur Thompson [1967] beskriver organisationers kommunikation med viktiga handlingsmiljöelement).

Alternativa beskrivningsformer som ifrågasätter underrättelsecykelns relevans kommer därmed inte bara att hota en av kunskapsområdes bärande idéer utan i sin förlängning dominerande idéer om organisatoriskt ledarskap och ett invariant sätt att betrakta organisationer. Nu kan det tyckas vara väl drastiskt, och poängen är inte heller att några organisationer i egentlig mening hotas, utan att invanda sätt att betrakta organisationer underhåller invanda sätt att betrakta organiserat underrättelsearbete.

Behovet för organisationer av att uppvisa ett rationellt yttre kan även kopplas till modernismens idéer: de tankestrukturer som växte fram i samband med industrialiseringen under förra sekelskiftet och som jag tidigare beskrivit som ett klassiskt perspektiv. Enligt Furusten (2007) är just rationaliteten kanske det mest särpräglade draget i moderniteten och utgör den norm som kommit att prägla många av våra gemensamma uppfattningar om hur saker och ting bör fungera och organisationer bör styras (se även Alvesson & Sveningsson, 2007; Røvik, 2000; Sjöstrand, 1997). Det invanda sättet har rötter som sträcker sig långt bak i tiden. Rötter som likaledes sträcker sig djupt ner i både medvetna och omedvetna föreställningar om världen, varför de heller inte låter sig ryckas upp hur som helst.

Då modernitetens idéer är väl spridda kommer uppfattningarna om att organisationer skall styras genom rationellt fattade beslut inte avgränsas till vissa organisationsföreträdare, utan även omfatta en stor del av världens befolkning. Det hindrar emellertid inte att idéerna samtidigt är särskilt väletablerade i vissa grupper. Brunsson (2002:227-229) anger att det rationella beslutsfattandet är en vanlig norm inte bara för organisatoriska ledare utan även för alla de yrkesgrupper som (likt underrättelsearbetare) har till uppgift att fungera som stöd till ledningen, och nämner särskilt revisorer, utredare och planerare.¹¹⁸

¹¹⁸ Burrell & Morgan (1979:118) pekar också på att det är praktiserande ledare utan vetenskaplig skolning som lagt grunden för det funktionalistiska perspektivet. Något som kan bidra till att förklara varför både det funktionalistiska perspektivet och dess idéer om rationalitet känns hemtamt för praktiker än i dag. En liknande beskrivning kommer från Heide, Johansson & Simonsson (2005:49) som hävdar att praktiker i gemen ofta har ett synsätt som ligger i linje med det klassiska perspektivet.

Om det som Brunsson anger stämmer innebär det att inifrån-perspektivets bärande idéer inte bara underhålls av organisationsledningars strävan mot att uppvisa rationalitet, utan jämväl av modernitetens utbredning och en väl etablerad rationalitetsnorm hos underrättelsearbetarna. Här skulle jag kunna stanna och hänvisa till en stark och genomgripande tro på rationalitet som svar på några av frågorna i början av kapitlet. Men svaret är alltför oprecist för att hjälpa oss förstå om och hur det över huvud taget är möjligt att utmana inifrånperspektivets bärande idéer och få gehör för alternativa beskrivningsformer. Därför väljer jag att gå något djupare i rationalitetens idévärld samt dess relation till organisatoriskt beslutsfattande.

Effekter av en tro på förnuftet

Rationalitet handlar om en tro på förnuftet, att handlingar och tankar är övervägda och underbyggda. I organisatoriska sammanhang kan rationaliteten beskrivas som strävan efter det optimala, där processer utformas för att optimera resursåtgången i relation till den nytta som skapas, vilket i just det här sammanhanget kan kännas igen i underrättelsecykeln som en process för ett optimalt informativt flöde för att skapa optimala beslut.¹¹⁹

Bartlett & Baber (1999) väljer att dela in rationalitet i tre huvudtyper: a) *funktionell rationalitet*, som återfinns på systemnivå där olika funktioner är ordnade efter ett antal principer som understöder ett visst flöde, b) *substantiell rationalitet*, som återfinns i handlandet på individnivå, där varje akt kan förklaras av de villkor som återfinns i den givna

¹¹⁹ I bakgrunden återfinns även här Max Webers idéer om byråkratier och målrationalitet, där han hävdar att organisationer både kan och bör struktureras så att rätt person kan fatta bästa möjliga beslut. Weber såg det vetenskapliga objektiva tänkandet som en ideal modell för att underbygga organisatoriska beslut, och vi kan i underrättelsecykeln se en institutionalisering av denna ideala vetenskapliga modell för hur beslut skall grundas i kunskap om verkligheten.

situationen, och c) *procedural rationalitet*, som återfinns i de resonemang som föregår ett handlande antingen på individ- eller systemnivå.¹²⁰

Den funktionella rationaliteten är starkt förbunden med organisationers målrationalitet, i betydelsen av hur organisationer är uppbyggda i relation till sina mål. Den organisation som äger en särskild funktion för att säkerställa korrekta beslutsunderlag äger samtidigt en symbol för funktionell rationalitet (jfr Røvik, 2000). Organisationen, liksom dess omvärld, utgör i detta sammanhang enhetliga och objektiva helheter där det går att analysera en fråga och finna ett bästa svar. Företagsledning blir samtidigt en effekt av en rationell teknisk-ekonomisk kalkyl (jfr Sjöstrand, 1997).

Underrättelsecykeln kommer då att utgöra en logisk produkt av det funktionella perspektivets krav på att en organisation skall kunna framställas som medvetet skapade funktionella flödessammanhang. Underrättelsecykeln utgör på detta sätt en föreskrift för hur verkligheten skall formas för att de rationella premisserna skall kunna hållas. Det preskriptiva karaktärsdraget hos underrättelsecykeln är därför inte heller något oskyldigt som går att ändra hur som helst. Det är en del av organisationens *rationella löfte* till sina intressenter. Huruvida cykeln stämmer överens med verkligheten eller inte är av mindre intresse. Men det stannar inte vid detta. Granskar vi underrättelsecykeln är det samtidigt en beskrivning av en *procedural rationalitet* som behöver uppfyllas för att ett handlande (t.ex. i form av ett beslut) skall kunna klassas som rationellt. Leker vi med tanken att ersätta underrättelsecykeln med en mer verklighetsbaserad, politiskt tolerant och subjektiv modell (likt den som kan ses i figur 5.3), förlorar organisationen inte endast en rationell symbol utan tvingas också erkänna att det optimala inte är möjligt att nå, att ledning som en rationell teknisk-ekonomisk analys inte existerar och att organisationen inte heller kan kontrolleras. Att det faktiskt råder någon form av oordning i organisationen.

¹²⁰ Rationalitet har diskuterats i många olika sammanhang och det finns flera idéer om hur rationalitet kan delas upp och definieras (se t.ex. Johansson, 2001; Sjöstrand, 1997). I denna del av avhandlingen väljer jag dock att avgränsa mig till uppdelningen enligt Bartlett & Baber.

Men att organisationer är långt ifrån rationella är ingen nyhet, vilket massiva forskningsinsatser visar. Den springande punkten i dessa resonemang är den enskilda individens begränsningar. Människor i samverkan är trots allt fortfarande bara människor, även om de samlats inom en organisatorisk ram.

Det som då återstår är den substantiella rationaliteten, som enligt Bartlett & Barber (1999) återfinns i handlandet på individnivå, där varje akt kan förklaras av de villkor som återfinns i den givna situationen. Johansson (2001:43-56) tar upp detta spår och menar att mer moderna individbaserade filosofier utmanar mer traditionella (teknokratiska) idéer om rationalitet på tre olika fronter vilka han kallar: *den humanistiska utmaningen*, *den kunskapsteoretiska utmaningen* och *den socialkonstruktivistiska utmaningen*. Samtliga utmaningar stöder först och främst en förändrad syn på individen och därefter en förändrad syn på individens plats i organisationen. I stället för ett objekt som kan styras, blir individen en subjektivt tänkande varelse med eget värde, egna värderingar samt med egna (o)förmågor att förstå och kommunicera. Idéer som i grunden utmanar traditionella organisationsteoriernas funktionalistiska och strukturalistiska ideal. Även här går det att skönja att mer verklighetsnära och aktörsbaserade beskrivningar av organiserat underrättelsearbete (som utgår från hur individer hanterar den organisatoriska miljön) hotar de rationella idealen, men också att de här beskrivningarna kan fogas in i en mycket större diskussion som utmanar traditionella organisationsidéer.

Människans (kommunikativa) begränsningar är dock ingen nyhet, utan går att läsa in i exempelvis Chester Barnards *The functions of the executive* (1938). Direkt uttalat skeptisk är däremot Herbert Simon (1945, 1982, 1991) som hävdar att idén om en ekonomiskt rationell människa är ett önsketänkande. I stället måste vi, menar Simon, acceptera att människan äger en *begränsad rationalitet*.

Rationaliteten ifrågasätts även på den organisatoriska nivån. Bland kritikerna återfinns exempelvis Bengtsson & Sveningsson (i Alvesson & Sveningsson, 2007:79) som skriver att "de analytiska perspektiven har visat sig vara tämligen svaga i fråga om förklaringsvärde vid beskrivning av hur organisationer utvecklas". Än tydligare är Nils Brunsson som i

The irrational organization (1985) ger flera exempel på hur många stora upptäckter och företagsframgångar gjorts trots de beslut som tagits och de underlag som funnits. Ett vanligt återberättat fall är Astra Hässles framgångar med läkemedlet Losec. Vid flera tillfällen lades utvecklingen officiellt ner på grund av gjorda analyser av läkemedlets bristande marknadspotential i relation till den bedömda möjligheten att lyckas med projektet. Ett antal forskare fortsatte ändå utvecklingen i smyg, vilket med tiden visade sig vara ett för företaget mycket lönsamt tilltag. Ett omvänt fall är Iridiumprojektet, en mångmiljardsatsning (ca 7 mdr USD) på satellittelefoner. Investeringen och uppskjutningen av ca 60 satelliter med start 1998 backades upp med omfattande analyser, både egna och inköpta från konsulter, men det hindrade inte att företaget gick i konkurs efter ungefär ett år (Finkelstein & Sanford, 2000).¹²¹

Omfattande analyser innebär sålunda inte automatiskt att beslut blir bättre, men det ger sken av det och det är detta sken som skänker legitimitet gentemot omgivningen (jfr Brunsson, 2002, 2006; Røvik, 2000). I samma anda skriver Alvesson & Sveningsson (2007:23) om "skyltfönsterarrangerande" och syftar då på att många organisationer lägger ned mycket tid och kraft på att ordna en snygg fasad till sin verksamhet. Men denna snygga fasad är inte bara en fråga om att skapa en aura av rationalitet kring organisationen utan även en aura av rationalitet kring dess främsta företrädare. Rationaliteten är högst åtråvärd på den individuella chefsnivån. Sjöstrand (1997) konstaterar att det rör sig om att vidmakthålla en nödvändig personlig legitimitet:

Chefer som professionell grupp är måna om att deras irrationella sidor tonas ner eller görs helt osynliga. Annars, tror de, kommer deras legitimitet som chefer att kraftigt reduceras och deras professionella position erodera. (s. 167)¹²²

¹²¹ Iridium lever dock kvar i ny form efter att nya finansärer tagit över efter konkursen.

¹²² Sjöstrand (1997:167) original: "Managers as a professional group are keen that certain 'irrational' qualities are played down or even rendered invisible. Otherwise, they believe, their legitimacy as managers will be significantly reduced and their professional positional eroded."

Hos Sjöstrand framstår rationaliteten som ett personligt redskap i jakten inte bara på legitimitet utan även på organisatorisk makt och inflytande. Pfeffer (1992) är ännu tydligare, och vi kan i hans skrivningar se hur ett organiserat underrättelsearbete både genom sin existens samt sina leverabler kan stödja vissa maktintressen. Men Pfeffer gör också ett viktigt tillägg där han särskiljer mellan officiell argumentation och vad som faktiskt kommer att styra organisationen:

Behovet av att uppvisa, om än inte verkliga, rationella beslutsprocesser, gör analys och information till viktiga strategiska vapen i slag om makt och inflytande. I dessa slag, utgör förmågan att samla tunga fristående experter, med trovärdighet och en aura av objektivitet, en effektiv strategi. [...] Men det visar sig att i verklighetens organisationer, är sunt förnuft och omdöme ofta viktigare än så kallade fakta och analys. (s. 254)¹²³

Å ena sidan har vi de formella beslutsgrundande argumenten som används i de internpolitiska spelen. Å andra sidan har vi organisationer där människor, genom användandet av sunt förnuft och omdöme, söker utföra sina uppgifter och värna sina intressen inom ramen för sin egen begränsade rationalitet. Den som vill utöva inflytande i vår tids organisationer kan därför inte heller förlita sig på att presentera till synes oklanderliga analyser av skeenden i omvärlden.

Utifrån vad som behandlats hittills kommer ett synliggjort organiserat underrättelsearbete på olika sätt underhålla idéer om organisatorisk rationalitet, oavsett om rationalitet är möjligt att nå eller ej. Dels underhåller det en idé av organisationen som funktionellt rationell, dels underhåller det en idé om att beslutsprocedurerna inom organisationen är proceduralt rationella, och dels underhåller det idéer om chefers

¹²³ Pfeffer (1992:254) original: "Because of the need for the appearance, if not the reality, of rational decision processes, analysis and information are important as strategic weapons in the battles involving power and influence. In these contests, the ability to mobilize powerful outside experts, with credibility and the aura of objectivity, is an effective strategy." [...] "It turns out in organizational life, common sense and judgment are often more important than so-called facts and analysis."

legitimitet att fatta beslut och förmåga att kontrollera organisationen. Men det hindrar inte att dagens underrättelsearbetare i sin vardag behöver anpassa sig till en organisatorisk miljö där det optimala är omöjligt att nå och det rationella inskränker sig till bästa möjliga kompromiss. I de studier jag presenterat i tidigare kapitel är underrättelsearbetarna verk samma i personliga och informella nät av relationer vilka används för att både fånga in och sprida information och analys i syfte att påverka där det är möjligt. Underrättelsearbete synes likt ledning vara det möjligas konst (jfr Drucker, 1955).

Fakta är sällan något entydigt

I den tidigare diskussionen väckte jag frågan om ett organiserat underrättelsearbete verkligen levererar de svar som efterfrågas eller om val av frågor, källor, perspektiv och analytiska konstruktioner också påverkas av dem som involveras. Mer tillspetsat kan frågan formuleras huruvida de som deltar i ett organiserade underrättelsearbetet kan vara så pass objektiva som kunskapsområdets texter ger sken av (och de rationella idealen kräver) eller om även dessa underrättelsearbetare ger efter för subjektivitet och egenintressen? Vänder vi oss först till Simon (1945) förefaller frågan retorisk då alla är subjektiva inom ramen för den begränsade rationaliteten. Vänder vi oss sedan till Pfeffer (1992) kan vi samtidigt konstatera att det finns klara risker (eller möjligheter för den som vill se det så) att de personer som verkar inom ett organiserat underrättelsearbete kommer att påverka sin omgivning även med det som skulle kunna beskrivas som objektiva fakta. Följande formulering av Pfeffer synes vara direkt formulerad för att fånga in det som sker inom ett organiserat underrättelsearbete.

Vår allmänna tro på att det finns ett korrekt svar i de flesta situationer, och att detta svar kan avslöjas genom analys och belysas med mer information, innebär att de som kontrollerar fakta och analys kan utöva stort inflytande. Och vad fakta är, är sällan så klart och otvetydigt som vi

kanske tror. Manipulation och presentation av fakta och analys utgör ofta kritiska aspekter av en strategi för att utöva makt effektivt. (s. 247-248)¹²⁴

McGregor (2006:25-26) kompletterar Pfeffers tankar, då han lyfter fram att det finns hela yrkesgrupper som erbjuder "hjälp" med hänvisning till en särskild yrkeskompetens varvid hjälpen kommer att påverka den som tar emot den. Men graden av inflytande från yrkesgruppen beror dock på förmågan att få klienterna att uppnå sina mål, påpekar McGregor, vilket indikerar att inflytandet ändå är villkorat av någon typ av nytta för dem som tar emot hjälpen.

Även om varken Pfeffer eller McGregor uttryckligen anger att hjälp, analys och data används för planera subjektiva idéer i huvudet hos andra hindrar det inte att mer moderna individbaserade teorier (tillsammans med empiriska studier som uppmärksammar subjektivitetens inflytande i verkliga situationer) hotar existerande rationella ideal och organisationsidéer.

Med den här bakgrunden menar jag att de texter som framställer organiserat underrättelsearbete som någon typ av objektiv organisatorisk verksamhet bör ifrågasättas. Beroende på perspektiv går det att se både möjligheter och risker med ett organiserat underrättelsearbete som lyckas påverka den kringliggande organisationen. Teknikspanarens verksamhet förutsätter till och med att en person gör subjektiva bedömningar och utöver ett personligt inflytande över sin omgivning, men vi bör samtidigt notera att detta är helt i linje med hur organisationen är tänkt att fungera. Teknikspanarens uttalade organisatoriska uppgift är att påverka organisationen.

Hos Medialis är situationen mer komplex då underrättelseenhetens uppgift syftar till att stödja ett marknadstänkande. Underrättelseenhetens uppgift är även här att påverka, och då

¹²⁴ Pfeffer (1992:247-248) original: "Our belief that there is a right answer to most situations and that this answer can be uncovered by analysis and illuminated with more information means that those in control of the facts and the analysis can exercise substantial influence. And facts are seldom so clear cut, so unambiguous, as we might think. The manipulation and presentation of facts and analysis are often critical elements of a strategy to exercise power effectively."

med syftet att prioritera marknadsaspekter före forskningsaspekter. Genom att underrättelsearbetarna bjuder in sig själva för att hjälpa till med marknadsaspekterna kommer deras inflytande också att uppfattas som något positivt. "Oftast får man en väldig massa guldstjärnor i kanten när man kommer in och gör nytta på det sättet", som Mikael uttrycker det.

De här två exemplen är inte undantagen, utan snarare regeln. Hos samtliga undersökta underrättelseenheter återkommer informanterna till att de strävar att utöka sitt inflytande, påverka mer och över huvud taget få tillfälle att nå ut till den kringliggande organisationen. Inflytandet är dock avhängigt relationen till användarna där det gäller att skapa sig ett namn och en professionell plattform inom organisationen. Organiserat underrättelsearbete kommer på dessa sätt både att framträda mer subjektivt och aktivt i syfte att utöva inflytande, och då också avvikande från de ideal om objektivitet och uppdragsstyrning som förmedlas genom inifrånperspektivets bärande idéer. Det innebär dock inte att ett organiserat underrättelsearbete på något sätt skulle vara irrationellt, utan snarast att alla typer av mänskligt underrättelsearbete är underställt den begränsade rationalitetens ramar. I mina intervjuer beskriver informanterna hur de efter sin förmåga söker bästa möjliga lösningar som tillfredsställer varje situation de konfronterar. Om nu funktionell eller procedural rationalitet är omöjligt att nå, innebär det inte samtidigt att vi behöver ge upp dem som mål att sträva efter.

Jag skall strax ta upp tråden om inflytande men först efter att ha adresserat det organisatoriska beslutsfattandet, vilket gärna beskrivs som ändamålet för medlet: det organiserade underrättelsearbetet (se kapitel 1 och 2).

Underrättelser för beslutsfattare

Fram till nu har min diskussion kretsat kring ett organisatoriskt behov av att visa upp ett rationellt yttre. Då en organisation skapar instanser och aktiviteter som ett organiserat underrättelsearbete skapar det samtidigt rationalitetsindikerande symboler vilka kan användas för att vinna samhällelig legitimitet. Endast i delar har jag kommit att beröra det organisatoriska beslutsfattandet: det inomorganisatoriska

sammanhang till vilket underrättelsearbetet ofta knyts. Att döma av informanternas berättelser är beslut och beslutsfattande fortfarande viktigt för dem i deras arbete, och jag frågar mig hur den här relationen ser ut då jag närmar mig forskningsfrågan: hur kan organiserat underrättelsearbete förstås genom att relatera det till organisatorisk ledning och beslutsfattande?

Ett beslut är sällan något enkelt

Organisatoriska beslut har länge varit något som uppfattas som viktigt för att både förstå organisationer och förklara deras ledning. Simon (1945:2) uttryckte det som följer: "Förståelse för en organisations struktur och funktion erhålls bäst genom att analysera det sätt som individers beslut och beteenden påverkas i och av organisationen". Även då ledarskapsämnet management tog fart på 50-talet stod beslutsfattandet i fokus. I den stilbildande *The Practice of Management* (1955) betonar Drucker att det just är beslutsfattandet som kännetecknar ledare.¹²⁵

Traditionellt brukar beslutsfattande också kopplas till mer strategiska och övergripande beslut. Den förenklade tanken är att ett beslut tas efter att olika alternativ har övervägts varefter adekvata åtgärder genomförs. För att det skall vara möjligt krävs dock att målsättningar och intentioner är klara. Enligt Sjöstrand (1997:63) består beslutsprocessen av fem steg som uppvisar stora likheter med underrättelsecykeln: målsättningar och intentioner, informationssökning, alternativgenerering, utvärdering, respektive beslut. Alltså: underlag och beslut först, därefter medvetna ändringar i praktiken – Action! Även i detta mer konkreta sammanhang fogar vi gärna in organisatoriska beslut som en del av en idé om ett rationellt organisatoriskt agerande (Brunsson, 1985, 2002, 2006). Men över tiden har denna idealiserade bild kommit att ifrågasättas allt mer genom mer empiriskt grundade beslutsteorier. Beslut tas ständigt på alla nivåer av alla organisationsmedlemmar,

¹²⁵ Simon (1945:2) original: "Insight into the structure and function of an organization can best be gained by analyzing the manner in which the decisions and behavior of [...] employees are influenced within and by the organization."

varför det inte längre går att enkelt säga att organisatoriska beslut enbart fattas av formella beslutsfattare i någon form av chefsställning. Därutöver har också synen på det som kallas beslut kommit att problematiseras.

Mintzberg (1973) beskriver den beslutsfattande organisatoriska miljön som splittrad. Det finns inte heller bara en typ av organisatoriska beslut utan flera. Men det som kanske är mest spännande med Mintzberg är att han betonar att många beslut tas reaktivt i stället för proaktivt, det vill säga med utgångspunkt i att något har hänt och därför måste åtgärdas. March & Olsen (1979) formulerar en variant av detta med sin *sopstunneteori* där problem, situationer, beslut och lösningar söker varandra i ett internt spel. Som en konsekvens av detta konstaterar March & Olsen att spelet egentligen inte handlar om beslutet utan att det i stället är en kamp om vad som förtjänar att uppmärksammas i organisationen. Ett observerbart beslut skymmer samtidigt en mängd icke-beslut, vilka genom icke-tagande också påverkar organisationen (jfr Taalas, 2007).

Pfeffer (1992:250) framhåller i ett annat tankespår att individer inte förutsättningslöst söker information inför beslut, utan samlar på sig lämplig information för att ett beslut skall framstå som korrekt, även om det snarare baseras på ogrundade tyckanden och tankar (se även Røvik, 2000). Pfeffer hänvisar också (1992:248) till ett uttalande från Drucker om att alla över 21 år alltid kan söka rätt på fakta som stöder den tanke man har för stunden. Därutöver ges flera empiriska belägg för icke rationalitet eller omvänd rationalitet i organisationer. Lindblom (1959) beskriver exempelvis i den klassiska artikeln *The Science of Muddling Through* hur chefer löser ett problem i taget utan större hänsyn till övergripande strategier eller rationalitetsideal.

Bland dem som skriver i denna senare tradition återfinns Tyrstrup (2005). Han går dock några steg längre än Mintzberg, March & Olsen respektive Pfeffer och hävdar med eftertryck att något som framåtblickande beslut knappt finns. De framåtblickande rätta besluten som bygger på korrekta gissningar om framtiden är minst sagt sällsynta. I stället är det ett komplex av dagens problem och situationer som bidrar till att organisatoriska beslut över huvud taget formuleras, men

det görs först efter det att en organisatorisk fråga vunnit social acceptans. Beslutsprocesser är vidare stokastiska och politiska samt bygger mer på muntlig kommunikation än skriven dito, enligt Brunsson (2002) respektive Sjöstrand (1997).

Sjöstrand (1997) respektive Ekman (2003) poängterar att även större formella organisatoriska beslut både föregås och följs av ett nödvändigt informellt *småprat*. Småpratet fungerar som en ständigt närvarande kollegial och informell avstämning mellan olika organisatoriska intressen och idéer. Det prestigelösa i detta gör att de deltagande individerna inte behöver låsa sig till vissa tolkningar och ställningstaganden, vilket ett mer formellt förfarande skulle tvinga fram. Den informella karaktären i avstämningen gör det i stället möjligt att forma beslut som passar så många organisatoriska intressen som möjligt. Men även när ett beslut väl är fattat ligger det inte still, understryker Ekman, utan det måste också tolkas, och anpassas till olika organisatoriska sammanhang, vilket likaledes det görs genom småprat. Här är vi tillbaka i det som Brunsson (2002, 2006) beskriver som ett nödvändig *särskiljande (decoupling)* mellan småpratet kring beslutet, själva beslutet, och det organisatoriska agerandet, samt Pfeffers (1992) konstaterande att i verklighetens organisationer är sunt förnuft och omdöme ofta viktigare än så kallade fakta och analys.

I Mintzbergs, March & Olsens, Tyrstrups, Sjöstrands, Ekmans och Brunssons beskrivningar fattas inte beslut i samma utsträckning som de formas eller konstrueras genom ett socialt spel. Ett spel som både rör vad som förtjänar att tolkas och hur det tolkas (jfr Kristensson Ugglå, 2002). Vi får då samtidigt en förskjutning från den formella maktens domän till den informella maktens domän, men kanske viktigast en insikt i att beslut innehåller både formella och informella aspekter och aktiviteter.

Simon (1945:221) kallar dessa framväxande beslut som formats genom både formell och informell samordning mellan individer för *kompositbeslut*. I linje med dessa tankar konstaterar Yukl (2006:26ff) att omfattande organisatorisk planering kring beslut är sällsynt. I stället söker man sig fram genom att samtala, avtala i det lilla och använda intuition baserad på personliga kognitiva scheman snarare än att lägga

tid och kraft på att försöka fatta objektivt rationella beslut. Och för att avsluta det här stycket kan vi också notera att enskilda frågor ofta hanteras och löses inom respektive problemområde utan hänsyn till deras effekter på ett mer övergripande plan (Lindblom, 1959; Walsch & Fahey [1986] i Lord & Maher, 1991).

De här imperfektionerna och rationalitetsbegränsningarna på de individuella och sociala planen kompletteras av andra imperfektioner och rationalitetsbegränsningar inom den managementpraxis som utvecklas inom varje organisation.¹²⁶

Hamel & Prahalad (1994) förklarar oförmågan med att fatta rationella beslut som något högst naturligt, baserat på *ett inlärt sätt att tänka*:

Det som förhindrar företag från att skapa sin framtid är ett inlärt sätt att tänka – de icke ifrågasatta konventionerna, den närsynta bedömningen av möjligheter och hot, samt den traderade uppfattningen som utgör den nuvarande referensramen för hur verksamheten skall styras. (s. 61)¹²⁷

Fördelen med att agera i linje med ett inlärt sätt att tänka, är att beslut hanteras inom en ram av normalitet vilket gör att de upplevs som väl underbyggda och helt i sin ordning. Det gör att chefer (och andra beslutsfattare) inte behöver engagera sig i utförliga analyser och utvärderingar av alternativa handlingar. I stället gör det inlärdasättet att tänka att de snabbt kan gå från delade tolkningar av omvärlden till handlingar som på ett ytligt plan framstår som korrekta (jfr Lord & Maher, 1991:257). Till detta kommer att den kunskapssökande individen har lättare att ta till sig bekräftande information som förstärker tron på det som individen redan tror sig veta,

¹²⁶ Andra namn för managementpraxis skulle i det här sammanhanget kunna vara *grupptänkande* eller *ledningskultur*, beroende på vilket håll man vill driva diskussionen.

¹²⁷ Hamel & Prahalad (1994:61) original: "What prevents companies from creating the future is an installed base of thinking – the unquestioned conventions, the myopic view of opportunities and threats, and the unchallenged precedents that comprise the existing managerial frame." Med nyinstitutionell terminologi kan det inlärdasättet att tänka beskrivas som förhärskande institutionaliserade rationella myter.

jämfört med information som bryter mot existerande tanke-mönster (Cyert & March, 1963; Hamrefors, 1999). Det sant objektiva och rationella trängs på dessa sätt tillbaka.¹²⁸

Lord & Maher (1991:255) hänvisar vidare till att mycket av den beslutsforskning som gjorts i princip bygger på Simons (och andras) idéer om begränsad rationalitet, vilka i grunden river ner alla organisatoriska anspråk på att kunna fatta rationella beslut. Simon (1945, 1982, 1991) å sin sida föreslår att vi i stället för optimala beslut skall söka *satisfierande* beslut byggda på *heuristiska överväganden*. Något som också stämmer väl överens med bland annat Ekmans och Pfeffers idéer ovan.¹²⁹

Ett beslut är således sällan något enkelt. De stora formella besluten är inte bara ovanliga, snarast är det något som man i de flesta organisationer söker undvika, men när väl formella beslut fattas omringas de av ett informellt småprat som möjliggör en anpassning till den känsliga politiska organisatoriska miljön. Den här beskrivningen skapar en intressant spänning till hur beslut beskrivs i kontexten av underrättelsecykeln och de tankestrukturer som den underhåller. Om det nu är så de formella besluten är ovanliga och präglas av det politiska spel som omgärdar dem, kan man fråga sig hur det organiserade underrättelsearbetet faktiskt relaterar till den här typen av beslutsmiljöer, och det över huvud taget går att formulera så tydliga uppdrag som cykeln ger vid handen. Dessutom väcker det frågor om hur ett organiserat underrättelsearbete ställer sig till de mer informella delarna av beslutsfattandet. För att närma oss några möjliga svar på frågorna kan vi inledningsvis studera några olika modeller för beslutsfattande.

¹²⁸ Detta kan också ses som ett parallellt spår till Hamrefors (1999) framhållande av att individer söker bekräftande information, det vill säga information som stämmer överens med den världsbild som individen har. Läger vi till Hamel & Prahalads idé om det socialt formade inlärda sättet att tänka, kan vi i detta identifiera en gemensamt strukturerande kraft för att formulera normaliteten.

¹²⁹ Heuristik står här för det stegvisa intuitiva sättet att successivt låta ett beslut växa fram, vilket även kan ses som en synonym till ett abduktivt förhållningssätt vid mer vetenskaplig kunskapsproduktion. Sjöstrand (1997:50) ger en något annan beskrivning och likställer heuristik med ett förenklat beslutsförfarande byggt kring tumregler.

Några grundmodeller för beslutsfattande

Lämnar vi den mer sociala organisatoriska kontexten för att i stället koncentrera oss på det enskilda, kan vi konstatera att heuristiska överväganden inte alltid räcker till för de tänkta beslutsfattarna. Det finns också kompletterande situationer som ställer andra typer av krav på den eller de som deltar, vilket Lord & Maher (1991) presenterar som fyra olika beslutsmodeller samt kopplar till skiftande organisatoriska kontexter och krav på mänskliga minnesförmågor.

Tabell 6.1 Fyra grundmodeller för beslutsfattande

Beslutsmodell	Karaktäristik
Rationell	Utgår från omfattande informationsprocessande före beslut. Kraven på omfattande lång- och korttidsminnen gör att modellens deskriptiva värde kan ifrågasättas.
Kapacitetsbegränsad	Betonar användandet av begränsad mängd information och generella heuristiska processer. Begränsade minneskrav gör den lämplig i de flesta situationer.
Expert	Betonar igenkänningsprocesser baserade på utvecklade kunskapsstrukturer i långtidsminnet i kombination med automatiserade adekvata responser. Låga krav på korttidsminnet tillsammans med höga krav på långtidsminnet gör denna modell lämplig för människor med lång erfarenhet.
Cybernetisk	Betonar simultan informationshantering och agerande. Genom återkoppling jämförs faktiskt resultat med existerande standarder där avvikelser leder till korrigerat agerande. Låga krav på minnet gör denna typ av beslutsprocesser enkla att använda.

Källa: Table 13.1 – Summary of Alternative Information Processing Perspectives (Lord & Maher, 1991:248)

Från den empiri Lord & Maher (1991:248) har tillgång till konstaterar de att chefer oftast förlitar sig på den kapacitetsbegränsade modellen respektive expertmodellen. Den rationella modellen är i praktiken svårare använd, slår de fast, varför

de också ifrågasätter dess deskriptiva värde. Den cybernetiska modellen tilldrar sig däremot deras särskilda intresse då det har ett bra förklaringsvärde i vissa snabbt föränderliga sammanhang. Lord & Maher förlitar sig dock inte på det egna materialet utan främst på Eisenhardts (1989) studier. Då snabba förändringar av många anses vara det som karaktäriserar omvärlden för många organisationer just nu kan det vara värt att granska det cybernetiska beslutsfattandet lite närmare.

Eisenhardts (1989) studier gäller strategiskt beslutsfattande i snabbväxande omvärldsmiljöer (i datorindustrin). Hon konstaterar vidare att i dessa miljöer kännetecknas de framgångsrika företagen av att de förmår processa mer information, utveckla fler alternativ och fatta beslut fortare än företag som inte är så framgångsrika. Den information som behandlades var också fokuserad på det operativa dagsläget och inte prognoser över framtiden. Samtidigt involverades en mångfald organisationsaktörer i den cybernetiska processen i syfte att skapa konsensus kring beslut. I artikeln beskrivs också hur omvärlden kontinuerligt hanteras i denna miljö bland annat genom samtal mellan olika interna aktörer men också hur folk använder sina omvärldskontakter (nätverk) för att snabbt fånga in förändringar i närmiljön. Vi kan även notera att Eisenhardt betonar snabbhet, både i att processa information och fatta beslut, men att hon inte alls går in på om besluten är rationella eller ej.¹³⁰

Tänker vi oss nu ett organiserat underrättelsearbete som är anpassat till denna organisatoriska miljö blir det mindre formellt, rationellt och centraliserat än vad kunskapsrådets

¹³⁰ Liknande miljöer beskrivs även i situationsteorins inledande verk. Burns & Stalker (1961:94-95) anger ett elektronikföretag som exempel på en verksamhet som präglats av sin turbulenta omgivning och därmed skapat beslutsstrukturer som bygger mer på teknisk expertis än formell position. Emery & Trist (1965:28-29) för ett liknande resonemang och anger att turbulenta omvärldsfält kräver att organisationer överger mer hierarkiska former, vilka främst passar i mer stabila sammanhang. Eisenhardts bild påminner i mångt och mycket om hur både Burns & Stalker (1961) respektive Emery & Trist (1965) beskriver organisationer i föränderliga miljöer, det vill säga att vi i Eisenhardts beslutsstrukturer kan se kopplingar till situations-teorin där strukturer i omvärlden formar det organisatoriska uttrycket och praktiken.

texter ger vid handen. Det är också en typ av verksamhet som stämmer väl överens med informanternas berättelser i kapitel 3 och 4. I en cybernetisk handlingsmiljö, handlar underrättelsearbete om att stödja ett snabbt och distribuerat beslutsfattande, vilket också i grunden ändrar fenomenets organisatoriska förutsättningar. Skapar vi oss en mental bild över detta handlar det mindre om att ta fram väl underbyggda analyser och mer om att vara ett stöd till ett beslutsfattande som söker sig fram genom "trial and error". I linje med detta behöver ett beslutsstödjande organiserat underrättelsearbete i större utsträckning inriktas mot att underlätta informationsflöden, skapa samsyn och snabba återkopplingskedjor men också komplettera med undertryckta perspektiv och aspekter som annars lätt negligeras på grund av tidspressen. Det gränsar också till det oorganiserade underrättelsearbetet som Hamrefors (1999) beskriver, där det organiserade underrättelsearbetet bidrar till att skapa en samordnande logik, kunskapsöverföring och transparens i organisationen. Tanken gränsar också till Gibbons & Prescott (1996) poäng att organisationer behöver hitta sätt att samordna det formella och det informella underrättelsearbetet.

Det finns dock ett problem med Eisenhardts beskrivningar då hon inte gör någon skillnad mellan olika organisationsmedlemmar och de olikheter i situationer som medlemmarna möter. Även i det hon betecknar som snabbbrörlig datorindustri finns det olika typer av beslutsituationer, och man skulle kunna tänka sig att varje beslutsfattare beroende på situation förlitar sig på olika typer av beslutsfattande, i linje med Lord & Mahers (1991) diskussion ovan. Därtill kan vi minnas hur Brunsson (2002), Ekman (2003), Mintzberg (1973), March & Olsen (1979), Sjöstrand (1997), samt Tyrstrup (2005) beskriver många beslut som reaktiva i stället för proaktiva. Idéer som stämmer väl överens med ett cybernetiskt beslutsfattande. Det är först när det vanliga sättet att göra saker och ting utmanas som mer medvetna beslut blir aktuella.

Oavsett vilken beslutsmodell vi väljer går det fortfarande att använda underrättelsecykeln som en konceptuell modell för att beskriva hur underrättelser tas fram. Däremot förmår inte modellen hantera mångfalden av beslutsituationer och därmed inte heller skiftande krav på underrättelsearbetets

organisation och utförande. Tids- och resursbrist tvingar ofta fram en förenklad hantering av information, analys och beslut, samtidigt som vardagliga problem driver beslutsfattandet bort från det proaktiva till det reaktiva (jfr Aguilar, 1967).

Modellens enkelhet döljer på dessa sätt en mer komplex organisatorisk verklighet, vilket också förklarar varför vi i det empiriska materialet kan finna underrättelseaktiviteter som synes ligga utanför det sedvanliga sättet att beskriva organiserat underrättelsearbete. Samtidigt kan vi i det empiriska materialet notera att underrättelsearbetet endast i undantags fall riktas mot större formella beslut. I stället söker underrättelsearbetarna skapa en mer direkt nytta som inte alls behöver vara kopplad till några planerade eller framväxande beslut. Anton på Albus anger i stället att det är de interna förväntningarna som styr verksamheten, men också att man till stora delar är beroende av egna initiativ.

Samtliga fyra underrättelseenheter beskrivs av informanterna som tämligen autonoma där de ges stor frihet att skapa nytta i de verksamheter de är satta att stödja. Vissa övergripande ramar finns, men arbetet är inte planerat i detalj, där det som styr verksamheterna är vissa tydliggjorda missioner och inte ett särskilt beslutsfattande (även om de formella besluten på Medialis har en framträdande plats). Underrättelsearbetet framstår på detta sätt som något som växer fram i dialog med olika interna aktörer, men också som en verksamhet där det gäller att snabbt kunna byta spår och fånga upp de bollar som kommer.

Improviserat underrättelsearbete

Tyrstrup (2005) kopplar ihop den reaktiva beslutssituationen med en diskussion om hur ledarskap konstitueras. Enligt Tyrstrup handlar ledarskap sedan länge främst om en personlig förmåga att improvisera efter att något oväntat dykt upp. Det planerade och proaktiva ledarskapet, som vanligtvis beskrivs som bra ledarskap och klumpas ihop med genomtänkta beslut, är i stället en starkt rådande norm utan empirisk grund, hävdar han (2005:155, se även Sjöstrand [1997] men också Selznick [1957] för kompletterande förklaringsmodeller). Med Tyrstrup marginaliseras således det formella och

proaktiva beslutsfattandet ytterligare. Samtidigt blir det tydligt att organisationer behöver ledas, att detta görs genom ett aktivt närvarande i stunden, samt att detta ledarskap är något annat än formella beslut.

De här idéerna väcker i sin förlängning frågor om det beslutsorienterade underrättelsearbetets relevans samt om och hur underrättelsearbete kan relateras till ett improviserande ledarskap. Jag tillåter mig därför att utveckla diskussionen något då jag även knyter an till den empiri jag har tillgång till.

Vardagsledarskapet domineras av problemlösning *efter hand* och *i efterhand*, med Tyrstrups (2005:159) terminologi. Med den här utgångspunkten blir de formella besluten och formella procedurerna sekundära. Det primära blir i stället det improviserade ledarskapet. Därmed synliggörs ett behov av ett likaledes improviserande underrättelsearbete som förmår möta det. I diskussionerna kring cybernetiskt och heuristiskt beslutsfattande finns embryon till hur ett sådant underrättelsearbete kan te sig. För att stödja det improviserande ledarskapet bör organisationen inte heller lägga allt för mycket energi på att planera underrättelsearbetet utan i stället koncentrera sig mer på att utveckla underrättelseformer som stödjer ett framväxande ledarskap som uppstår och förändras i stunden. Med dessa tankar framstår strategi som något framväxande i stället för planerat (jfr Mintzberg et al, 1998). Det gör det också möjligt att relatera de här tankarna till Ansoffs (1979) idéer om att framgångsrikt företagande kräver kreativa ledare som genom sin naturliga talang förmår lösa nya komplexa och ostrukturerade problem. Det må vara som det vill med den naturliga talangen, men förmodligen kan även dessa begåvade ledare behöva ett underrättelsestöd där den egna talangen inte räcker till.

Fysisk närhet till ledaren eller beslutsfattaren, men även tidsmässig närhet till besluten, framtonar i dessa sammanhang som viktigt för att ett organiserat underrättelsearbete skall kunna skapa någon typ av organisatorisk nytta (jfr Brunsson, 2002). Detta är något som betonas av underrättelsearbetarna i kapitel 3 och 4 då de diskuterar hur kvalitet och effekt skapas. I detta närmar vi oss en variant av hur underrättelsearbete kan utformas för att fungera som ledningsstöd, men då inte till det formella beslutsfattandet utan till det reella vardagliga

ledningsarbetet och besluten och därmed också till mer informella sammanhang. Ett arbete som också söker sig fram då man konfronterar nya komplexa och ostrukturerade problem.

Modellen i figur 5.3, som visar hur omvärldsinsikter och underrättelser skapas i relationerna mellan olika organisationsaktörer, ger oss nya möjligheter att både förstå och beskriva den här typen av situationer. Tillsammans med teknikspanarens berättelse skapar det en grund för att förklara hur underrättelsearbetare kan ta aktiv del i formeringen av en organisatorisk fråga som med tiden kan utvecklas till en omvärldsgrundad idé samt hur denna idé vinner inflytande och formaliseras i mer officiella beslutsprocesser. Det är också en modell som tillåter att underrättelser och underrättelsearbete formas efter hand i en improviserad kommunikation mellan olika interna aktörer. (En intressant fråga inom parentes är vem som leder vem i de här sammanhangen.) Märk väl att detta bara är exempel på ett mer vardagsnära underrättelsearbete, och att vi kan förvänta oss en mångfald olika uttryck som i helhet eller i delar också kontrasterar flera av inifrånperspektivets bärande idéer.¹³¹

Det beskrivna underrättelsearbetet behöver inte heller knytas till någon särskild beslutsmodell, vilket kan vara viktigt att komma ihåg då samtliga modeller uppvisar olika typer av begränsningar. Även om den cybernetiska beslutsmodellen har ett bra empiriskt stöd finns det risker med att förlita sig på den, varnar Lord & Maher. Med hänvisning till Campbell (1969) samt Staw & Ross (1980) hävdar de att cybernetiska beslut skapar alltför kortsiktiga lärprocesser vilket begränsar det organisatoriska handlingsutrymmet (jfr Quinn, 1992). Med Marchs (1999) terminologi kommer då organisationens *explorerande* krafter att komma på undantag i jakten på att *exploatera* befintliga resurser. Det krävs någon typ av långsiktighet som kan ge ett mönster i agerandet (d.v.s. forma organisationen och den gemensamma

¹³¹ Den här diskussionen knyter även an till aktuell forskning om Information och Knowledge Management där både fysisk och tidsmässig närhet lyfts fram som viktiga förklarande faktorer till individers möjligheter att dela med sig (och ta till sig) information (Widén-Wulff, 2007).

strategin), men också visioner, normer, värderingar, gränser och referenspunkter som kan leda handlandet (Morgan, 1997:95).

Även i detta ser vi en aspekt av vad ett organiserat underrättelsearbete kan bidra med i de framväxande sammanhangen: att underhålla formeringen av ett långsiktigt mönster (jfr Mintzberg et al., 1998), att genom aktiviteter knutna till information och analys relatera det kortsiktiga till det långsiktiga (se även Hamrefors, 1999), och på dessa sätt väga upp brister i olika typer av beslutsfattande. Beskrivningarna från Medialis kan utgöra ett första exempel. Underrättelseenheten och underrättelsearbetarna på Medialis påverkar den vardagliga utvecklingen av ett medicinskt preparat genom att formulera och kommunicerar ramar och referenspunkter som möjliggör ett långsiktigt gemensamt handlande. Underrättelsearbetarna på Ostium däremot deltar i ledningen av försäljningsarbetet genom att föra in kunskap från tidigare affärer samt lyfta fram både tekniska och kommersiella aspekter som kan utnyttjas under det framväxande försäljningsarbetet. Därtill bidrar spridningen av leverabler (t.ex. nyhetsbrev) hos samtliga undersökta underrättelseenheter till framväxten av gemensamma uppfattningar om sakernas tillstånd och därmed gemensamma referenspunkter för ett evolverande och distribuerat handlande i respektive organisation.

Med detta vill jag tydliggöra att det organiserade underrättelsearbetet redan idag fungerar som ett stöd till ett improviserande ledarskap, men också i sig själv deltar i ledningen av organisationen. Det underrättelsearbete som riktar sig mot formella och planerade beslut är i stället undantag. Arbetet sker i stället mer "operativt" för att citera Anton på Albus. Det improviserande underrättelsearbetet handlar således inte om att uppfinna en ny sorts underrättelsearbete utan om att avtäckta en redan etablerad verksamhet som ständigt omformas i relation till verklighetens krav på organisatoriska effekter och nyttor. Det finns också en begynnande diskussion om "operational business intelligence", enligt van Roosmalen (2009), men utan att han lämnar det traditionella sättet att beskriva organiserat underrättelsearbete med hjälp underrättelsecykeln och med målet att producera texter.

Nu befinner sig många organisationer i andra typer av miljöer än Eisenhardts datorindustri och det cybernetiska beslutsfattandet kompletteras av andra. Det cybernetiska ligger nära beslutsfattande vid inkrementella förändringar, medan den rationella beslutsmodellen mer relaterar till diskontinuerliga eller episodiska förändringar och mer genomgripande omvärldskrav på organisatorisk förnyelse (Lord & Maher, 1991:265). Oavsett detta befinner sig allt fler av dagens västerländska organisationer i omvärldsmiljöer som både är instabila och komplexa. Det gör det samtidigt allt svårare för dem som vill hävda att organisationer kan styras av formella och proceduralt rationella beslutsprocesser. Men tar vi till oss Brunssons (2002, 2006) tankar om särskiljande, finns det inget som motsäger att organisationens ledare beskriver sin verklighet på ett sätt och samtidigt agerar på ett annat sätt. I detta agerande framträder andra typer av underrättelsebehov och kompletterande organisatoriska underrättelseprocesser som tar vid där det rationella och formella beslutsfattandet kommer till korta. Sedan om vi väljer att kategorisera detta andra som cybernetiska, kapacitetsbegränsade eller expertberoende beslutsprocesser, eller varför inte som en del av ett improviserande ledarskap, är av mindre vikt för praktikern. I den empiriska miljön gäller det i stället att nå fram samt delta i spelet om vad organisationen bör uppmärksamma för att på dessa sätt påverka det organisatoriska agerandet.

Om nya krav och existerande idéer

Bristen på nyansering i kunskapsområdets texter kring organisationers beslutsprocesser kan också bidra till att förklara varför vissa underrättelsepraktiker upplever att deras arbete inte ger avsedd effekt, att de inte når fram. Då Anton på Albus stämmer av läget med sina underrättelsekollegor vid andra företag uttrycker många en frustration över en bristande kontaktyta och en bristande dialog med ledningen. Ganesh et al. (2003) beskriver problemet som följer.

Chefer och andra användare av underrättelsearbete tar, enligt CI-praktikers bedömningar, inte i tillräcklig grad hänsyn till det som underrättelsearbetet producerar för att

garantera verksamhetens fortlevnad. Intressant att notera är att endast ett fåtal studier har granskat hur beslutsfattande värderar underrättelser. (s. 2)¹³²

Den beskrivna situationen kan gott förstås med vad som hittills behandlats. Den som ser underrättelsearbetet enbart som en produktion av leverabler för ett formellt och rationellt beslutsfattande, avgränsar sig samtidigt från allt annat som påverkar organisationens medlemmar. Nu behöver så inte alls vara fallet, men det finns en risk med att det dominerande inifrånperspektivet i kunskapsområdets texter gör att mer informella aspekter av organiserat underrättelsearbete inte uppmärksammas i tillräcklig omfattning. Praktikern kan då få intrycket av att ett formellt korrekt agerande är fullt tillräckligt för att få chefer och andra att använda producerade leverabler och därmed skapa avsedd organisatorisk effekt.

Med detta sagt är det inte så att kunskapsområdets texter överlag ignorerar de mer mänskliga sidorna av organisatoriskt liv och håller fast vid ouppnåeliga rationella ideal. Leonard Fuld (2006) formulerar sig underfundigt om detta på en svåröversatt engelska:

Intelligence is the art of applying imperfect knowledge. It is the art of the SWAG, the Scientific Wild-Ass Guess. No matter how much information you gather, uncertainty will always exist; still, you need to make decisions. (s. 21)¹³³

I citatet från Fuld ser vi en acceptans av den begränsade rationaliteten, men också att ett organiserat underrättelsearbete behöver ta hänsyn till den kapacitetsbegränsade modellen. Liknande tankegångar kommer från Pagels-Fick (1999:75-88) som betonar att det är farligt att utgå ifrån att beslut är rationella. Däremot kan man ha som ambition att

¹³² Ganesh et al. (2003:2) original: "Managers and other intelligence users do not incorporate the outputs of CI groups to the extent that CI professionals believe is necessary for sustainable performance. It is interesting to note that few studies have examined the intelligence user's perspectives regarding the value that CI provides as an input to their decision making."

¹³³ En friare, om än inte lika spännande, svensk översättning skulle kunna se ut som följer: "Organiserat underrättelsearbete är konsten att applicera ofullständig kunskap. Det är förmågan att kunna göra vetenskapligt underbyggda gissningar. Oberoende av hur mycket information du samlar in kan du inte eliminera osäkerhet. Trots det behöver du fatta beslut."

sträva mot det rationella, menar han. Notera även att Pagels-Fick skriver om en beslutsfattande grupp och inte en beslutsfattande ledare, då han formulerar sig som följer:

Man måste acceptera att den beslutsfattande gruppen tar till sig det rationella beslutsunderlaget men dessutom lägger andra aspekter på sina beslut. Det kan helt enkelt vara deras uppgift! Tillfälligheter kan också spela in. Grupper och individer med starka egna visioner och ofta uttalade mål utövar sin påverkan. Företagets vedertagna processer och organisatoriska begränsningar kan uppfattas som hinder för en konsekvent tillämpning av den rationella modellen. (s. 75)

Vidare beskriver Pagels-Fick fyra olika "beslutsbeteenden" (1999:76-78) som har olika inflytanden beroende på beslut och situation. Förutom det rationella beteendet, nämner han det politiska beteendet, grip-tillfället-i-flykten-beteendet (sop-tunneteorin), samt procedurbeteendet (beslut fattas för att de skall göra det). Kategoriseringarna stämmer inte helt överens med Lord & Mahers analytiska konstruktion ovan, men jag konstaterar att det hos Pagels-Fick finns ett mer problematiserande angreppssätt jämfört med flera andra författare. Men även om rationaliteten sällan problematiseras så tydligt som hos Pagels-Fick skall man dock akta sig för att anta att det finns någon sorts genomgående oreflekterad rationalitetsstro hos kunskapsområdets textförfattare och praktiker. Att rationalitetsnormen består innebär inte att vare sig textförfattare eller praktiker tror på en obegränsad rationalitet. I stället framkommer det ofta mellan raderna en acceptans av att organisationer är politiska, svåröverblickbara och att även chefer och andra i organisationen blott är människor.

För att avsluta diskussionen om organisatoriskt beslutsfattande konstaterar jag att det både hos underrättelsepraktiker och hos textförfattare förvisso finns insikter i rationalitetens begränsningar, men att dessa insikter ännu inte kommit att rubba det sedvanliga sättet att beskriva organiserat underrättelsearbete som en organisatorisk funktion för att säkerställa ett informativt flöde från omvärlden in i organisationers beslutsfattande processer. Det innebär dock inte att den verklighet som samtidigt är möjlig att studera uppvisar andra sidor av organiserat underrättelsearbete som tar hänsyn till en mer komplex organisatorisk situation.

Beslutsfattande kan, i linje med diskussionen ovan, i stället för en formaliserad procedur ses som ständigt pågående individuella och sociala processer. Den underrättelsepraktiker som då vill utöva någon typ av inflytande över organisationens beslut bör först försöka förstå processerna som sådana, och därefter söka påverka besluten över tid. Med det menar jag att underrättelsepraktikern behöver delta i det sociala spel och det småprat som avgör vilka beslut som tas men också delta i det sociala spel och småprat som avgör hur tagna beslut tolkas och anpassas till olika lokala situationer och sammanhang. Det i sin tur förutsätter att det finns en stabil och levande relation mellan underrättelsearbetaren och den eller de som deltar i beslutens utformning eller konstruktion men också de personer som är satta att leda olika delar av den organisatoriska verksamheten (jfr Brunsson, 2002; Ekman, 2003; McGregor, 2006:223-237; Sjöstrand, 1997). Att mina studiers informanter beskriver en sådan verklighet är därför föga förvånande då de verkar i en reell organisatorisk situation och inte i en idealiserad organisatorisk funktion.

Ett kompletterande ideal

Hittills har min diskussion till stora delar handlat om rationalitet och beslutsfattande. Det får nu träda tillbaka då jag i de följande styckena utvecklar en diskussion om hur organiserat underrättelsearbete relaterar till organisatoriskt inflytande och påverkan.

Att nå inflytande och kunna påverka

Utgår vi från de idéer som tar form genom underrättelsecykeln är det fullt möjligt att forma objektiva beslutsunderlag och beslut. Det skapar en idémässig grund för att kunna hävda rationalitet i organisationer. Underrättelsecykeln kommer på detta sätt att utgöra en symbol för att det existerar ett rationellt flöde av information från omvärlden in i organisations beslutsfattande processer. Det är ett ideal som inte tillåter en subjektiv påverkan från de som är satta att hantera flödet. Men detta är ett ideal som stämmer dåligt med

den verklighet som underrättelsearbetare möter. Som Treverton (2004) påpekat är det inte ovanligt att underrättelsearbetarens uppdragsgivare, de som söker kunskap, börjar från en låg kunskapsnivå, vilket försvårar tydliga uppgiftsbeskrivningar. Initierade och tydliga uppgifter och frågor kräver goda förkunskaper. Samtidigt indikerar själva formulerandet av en fråga eller ett uppdrag en upplevd kunskapsbrist, och därmed ett utrymme för flexibilitet i hanteringen av frågan.

Sammantaget innebär det att underrättelsearbetaren har möjlighet att påverka och utöva inflytande genom den frihet som uppstår mellan beställarens/användarens formulerade kunskap och önskade kunskap. Ett inflytande som kan ses som legitimt genom etableringen av en funktion för organiserat underrättelsearbete och/eller ett uttalande av ett formellt organisatoriskt uppdrag. Ett inflytande som också syftar till att göra organisatoriska beslut bättre, dock inte genom formell beslutande kraft utan genom ett formellt ansvar för ett visst beslutsunderlag, val av vissa källor och ämnen (framför andra) för vidare tolkning och beslut. Men vad består då inflytandet av mer precist och hur fungerar det? Hur skaffar sig underrättelsearbetare inflytande?

För att börja besvara frågorna kan vi notera att *inflytande* som begrepp ofta i ingår i en diskussion om makt och påverkan med utgångspunkt i den strategiska ledningen av organisationer. Diskussionen kretsar i den kontexten kring ett uttalat behov av ledning och kontroll av verksamhet, att verkställa beslut och påverka organisationen så att den fungerar som ledningen tänkt sig. Med tiden har villkoren för den formella centrala makten kommit att problematiseras. Då nya dimensioner av organisationer uppmärksammas har också nya inflytandesystem kunnat identifieras. Det textförfattarna ofta söker är en bättre förståelse för hur organisatoriskt agerande skapas: det som styr organisationens uttryck oavsett om det är i strukturer, processer, kulturer eller något annat. Därmed blir det organisatoriska agerandet också någon typ av måttstock för vilken effekt ett inflytandesystem har (jfr Yukl, 2006).¹³⁴

¹³⁴ Både för chefer och ledare är inflytande en av de viktigaste aspekterna i arbetet. Tidigare följde detta inflytande mer eller mindre direkt av den givna formella positionen. Något som Yukl (2006:146) benämner auktoritet, men

Här vill jag också påpeka att organisatoriskt inflytande inte enbart är en inomorganisatorisk fråga, vilket synliggörs både i teorier kring öppna system samt genom situationsperspektivet. I stället handlar inflytande om hur olika aktörer inom och utom organisationen påverkar varandra. Inflytande är alltså något som berör fler än den formella ledningen och en tänkt avgränsad organisation. Men i den fortsatta framställningen söker jag ändå begränsa mig till det inomorganisatoriska inflytandet och dess villkor.

Genom relationen

Idén om inflytande vilar även på idén om olikheter i *intressen*, och att organisationer är politiska konstruktioner (Mintzberg, 1983a; Pfeffer & Salancik, 1978; Pfeffer, 1992). Intressen kan vara mer eller mindre fasta samt relateras både till enskilda individer och sociala grupperingar. Genom ett ständigt pågående socialt spel ändras successivt de organisatoriska intressena och deras uttryck (Sjöstrand, 1997; se även Brunsson, 2002).

som för tydlighetens skull kan kallas formell auktoritet. På detta sätt kan vi skilja mellan formell och informell auktoritet där den senare hänvisar till det inflytande som ligger hos personen och som går bortom det som officiellt ges, tas eller tillåts genom organisatorisk position. Denna distinktion kan relateras till en diskussion om formellt och informellt inflytande, där *chefska* mer kopplas till det formella och *ledarska* mer till det informella (se vidare Yukl, 2006).

Diskursen har också skiftat, från att till stor del ha fokuserat på formell makt (Morgan 1997, kap 6), över att dela upp makt på position respektive person (Yukl, 2006), till en situation i dag då det inte finns någon tydlig och enhetlig definition av hur makt skapas, enligt Morgan (1997:170-171, 199). Morgan anger själv fjorton olika källor till makt och inflytande, där vi kan notera att flera av dem kretsar kring information och tolkning. Diskussionen om organisatorisk makt, inflytande och påverkan rör sig successivt allt längre bort från det formella och mot det relationella, där nya idéer och perspektiv på organisationer och relationer kontinuerligt öppnar för nya infallsvinklar. Vi kan också se tydliga kopplingar till McGregors (2006) Teori X och Y, där "chefen" vid en första anblick kopplar till X (det tekniskt formella) medan "ledaren" till Y (det mänskligt informella). Men då har man missat att ingen av begreppen utesluter de andra. En person kan både vara chef och ledare, samt söka strukturer och relationer för inflytande både genom Teori X och genom Teori Y.

Den nyinstitutionella skolan intresserar sig särskilt för detta och menar att detta är ett spel som sker mellan olika sociala institutioner. Intressena är ur detta perspektiv institutionellt skapade (DiMaggio & Powell, 1983), vilket bland annat kan iaktas i den påverkan olika kulturer har på enskilda individer. Det är således institutioner som påverkar individens mål, värderingar, begär, förväntningar och andra omständigheter och böjelser vilka i sin tur avgör individens benägenhet att agera på ett sätt och inte ett annat (Morgan 1997:161).

Varje individ har, enligt Kipnis & Schmidt ([1982] i Miller, 1999), i sin tur sju huvudstrategier för att själv söka inflytande och påverka: genom krav, förhandlingar, koalitionsskapande, vänskap, auktoritet, förnuft samt sanktioner. Av dessa är den förnuftsgrundade strategin (reason) den vanligaste, enligt Miller (1999), vilket knyter väl an till inifrånperspektivets ideal.

Vidare beskrivs påverkan med att det finns en beroenderelation mellan den som ger efter för inflytande och den som utövar inflytande. Det gör att även vardagliga sympatier respektive antipatier mellan personer i en organisation starkt påverkar vilket inflytande de kommer att ha på varandra. Där det finns sympatier tenderar idéer och tankar att närma sig varandra, medan antipatiska relationer gör det motsatta (March & Olsen, 1979:59-67; se även Nonaka, von Krogh & Völpel, 2006:1186). I detta kan vi även notera hur ett institutionellt inflytande ökar genom individens upplevda kulturella närhet.

Den nyinstitutionella skolan utvecklar inflytandediskussionen genom att även lyfta fram hur det rutiniserade agerandet formas. Mycket av makten och därmed inflytandet ligger i det vi tar för givet, det omedvetna som vi ger uttryck för varje dag genom vårt varande i rutinerna (DiMaggio & Powell, 1983). Att hantera inflytande, makt och påverkan enbart utifrån det tydligt medvetna och intellektualiserade fångar således inte alla dimensioner av påverkansprocesserna. I stället bör vi söka förståelse för inflytandet genom den hela människan och hennes dagliga varanden och göranden.

Pfeffer (1992) rör sig inom detta område då han ger följande beskrivning av maktens och därmed inflytandets grunder.¹³⁵

Vi kan troligtvis bäst förstå maktens källor som något härstammande från våra individuella drag, från fördelarna som situationen ger, och från passningen mellan oss själva och vår omgivning. (s. 81)¹³⁶

Och med Pfeffer närmar vi oss även McGregors (2006) beskrivningar av att ledarskap (och därmed inflytande) till stor del handlar om att hantera relationer och situationer. Med utgångspunkt i vad som behandlats ovan, exempelvis i Pfeffers beskrivning av passningen mellan oss själva och omgivningen, ser vi hur inflytande kan spåras i *närhet* som motsats till *distans* (jfr Brunsson, 2002; Sjöstrand, 1997).

Närheten ger möjlighet till *förtroenden*, vilket på det individuella planet är en central aspekt då alla typer av inflytanden diskuteras. Förtroende är, enligt Ekman (2003:23), själva nyckeln till ömsesidig social påverkan. Med hänvisning till Zucker (1986) nämner Ekman (2003:110) att förtroende skapas då människor delar uppfattningar eller uppvisar andra likheter alternativt har samverkat över en längre tid. En liknande karaktäristik finns hos Sjöstrand (1997) som även trycker på att motsatsen (distansen) lockar fram en kalkylerad relationsform, vilken i sin extrem innebär att relationer skapas mellan positioner och funktioner i stället för mellan de verkliga personerna.¹³⁷

För att någon skall påverkas krävs det, med dessa utgångspunkter, antingen en känslomässig närhet eller att individen i en kalkyl uppfattar att den har mer att vinna än

¹³⁵ I detta kan vi också se ett inflytande från Durkheims moralsociologiska idéer om *sociala fakta*, där de trögrörliga morfologiska kulturella strukturerna på samma gång både skapar möjligheterna och avgränsningarna till det sociala livet. Den som förmår skapa både fysiska och mentala ramar för varandet blir därmed en person med inflytande, och desto trögrörligare dessa ramar är desto större långsiktigt inflytande.

¹³⁶ Pfeffer (1992:81) original: "We can probably best understand the sources of power as deriving from individual characteristics, from advantages the situation provides, and from the match between ourselves and our settings."

¹³⁷ Förtroende (trust) är även en mycket viktig aspekt i forskning inom information och knowledge management, då förtroende ger tillgång till andra personers kunskap och information, men också formar relationer mellan olika organisatoriska strukturer (Widén-Wulff, 2007).

förlora på att låta sig påverkas. Den känslomässiga närheten kan antingen vara genuin och baserad på en långvarig samvaro eller idealbaserad, det vill säga baserad på en idégemenskap likt en ideologi. I det organisatoriska sammanhanget kan ideologin utgöras av en delad idé om organisatoriska mål, eller mer populärt formulerat: delade visioner (Sjöstrand, 1997). På ett likartat sätt skiljer Brunsson (2002) på påverkan genom relationens närhet och påverkan genom textens distans, där texten traditionellt tillhör den formella organisationen och dess sanktionssystem, men som vi också kan relatera till Sjöstrands positioner och funktioner.¹³⁸

Nu pekar ändå Brunsson (2002), Sjöstrand (1997) men även Ekman (2003) och Tyrstrup (2005) åt lite olika håll, men gemensamt är ett intresse för den känslomässiga, vardagliga och informella anpassningen mellan individer. Det nödvändiga informella politiska spelet och småpratet där idéer tillåts evolvera och tolkningar göras utan att laddas med formalitetens prestige och organisationens öppna politiska spel. I detta finns en viktig del av både organiserandet och ledarskapet, hävdar de. I småpratet jämkas idéer samman innan mer formaliserade organisatoriska processer sätts i rörelse samtidigt som småpratet existerar efteråt i tolkningar av vad som formaliserats. Genom småpratet möjliggörs både gemensamma organisatoriska rörelser och anpassning till varje unik situation. Det tillåter också en variation som gör det möjligt för en organisation att både härbärgera och svara upp mot motstridiga intressen, vilket enligt Brunsson (2002, 2006) resulterar i ett nödvändigt särskiljande mellan prat, beslut och agerande. Men för att återgå till Sjöstrand & Tyrstrup (1999) utvecklas småpratet i ett flertal icke officiella *arenor* vilka har stor betydelse för det faktiska ledarskapet i organisationen, och de skriver:

[...] i motsats till merparten av vad som idag skrivs och berättas, försöker vi peka på att prat – och då inte minst

¹³⁸ En utförlig diskussion kring hur text distanserar sig från den tolkande individen återfinns hos Ricoeur (1981). Den närhet som tillåter gemensamt framväxande tolkningar ersätts i stället av distans då texter träder i den muntliga kommunikationens ställe. Texter är inte direkta utan frigör sig från författarens meningssammanhang, de dekontextualiseras, för därefter genomgå en nödvändig rekontextualisering hos läsaren då de tolkas.

småprat – är av betydelse för företagsledning och ledarskap. Där odlas väsentliga föreställningar om ledarskap och företagsledning, men också om sakfrågor, situationer, händelser, framtiden och personer. I småpratet formas både politik och allianser och där utvecklas opinioner. (s. 24)

Med bakgrund i detta kan vi i de empiriska berättelserna i kapitel 3 och 4 notera hur arenor för både småprat och officiell analys utvecklas då kontakt skapas mellan underrättelseenhetens företrädare och underrättelsearbetets interna kunder. Det är på dessa underrättelsearenor insikter och underrättelser formas då olika aktörer deltar i både småprat och mer formaliserade diskussioner (se vidare kapitel 5).

Medialis produktutvecklingsteam utgör ett exempel på en mer formellt konstruerad arena. I teknikspanarens berättelse (Clas på Carbo) kan vi däremot iaktta hur både arena och analys successivt formas och omformas då en idé först inofficiellt introduceras till dess den officiellt lanseras i mer formella processer. De olika organisationsaktörernas intressen kan samtidigt under processens gång jämkas samman, vilket märks i hur idén formuleras och hanteras. I teknikspanarens berättelse kan vi dessutom i stycket om "svartlistning" konstatera att distans är något som Clas stundtals söker för att kunna genomföra det som han ser som bäst för organisationen. Distans som något negativt kan samtidigt exemplifieras med Ola på Ostium då han nämner att det inte går att förvänta sig att någon skall skicka in något till ett svart hål vid huvudkontoret. Agneta på Albus beskriver i samma anda hur en resa till Kina har ett tydligt mål i att forma relationer som sedan skall underlätta samarbete och kommunikation. En utvecklade relation är samtidigt en relation utan förtroende, vilket medför en kvalitativt sämre kommunikation alternativt total avsaknad av kommunikation. Motsatsen, när relation och förtroende etablerats, så sker kommunikation mer spontant, vilket också är den position som flera informanter uttryckligen eftersträvar.¹³⁹

¹³⁹ En mer praktisk implikation är att ett väl fungerande organiserat underrättelsearbete behöver a) ges tid för uppbyggnad samt b) inkorporera medarbetare med olika utbildningar och bakgrunder, men också från olika organisatoriska platser och kulturella sfärer. Långsiktighet och mångfald skapar större möjligheter att skapa och utnyttja relationernas närhet i det påverkande arbetet.

Därmed aktualiseras frågan om det organiserade underrättsarbetets inflytande, men innan diskussionen når dit några ord om att det inte endast finns ett inflytandesystem utan flera.

Om inflytandesystem

Med utgångspunkt i vad som behandlats ovan kan man lätt få intrycket av att allt organisatoriskt inflytande bygger på någon typ av närhet, och visst kan detta vara korrekt om diskussionen inskränks till hur individer påverkar varandra. Men tar vi samtidigt hänsyn till den organisatoriska miljön kompliceras inflytandefrågan något. I organisationer finns ett flertal parallella inflytandesystem, vilka Mintzberg (1983a) delat upp i *ett auktoritärt system, ett ideologiskt system, ett expertsystem och ett politiskt system*.

Det auktoritära systemet relaterar till organisationens mer officiella och legala sidor där makt och inflytande är något som konstrueras genom avtal och befattningsbeskrivningar. Det är till det här systemet vi vänder oss då vi i linje med det klassiska perspektivet diskuterar mer traditionella idéer om hur organisationer fungerar och leds. Ledning likställs i det auktoritära systemet med chefskap, formell makt och formell auktoritet, samt synliggörs genom inrättandet av olika chefspositioner.

Det ideologiska systemet relaterar till de övergripande värdesystem som blir synliga som en stil, kultur eller karaktär i organisationsmedlemmarnas agerande och därigenom framstår som något viktigt i den organisatoriska identiteten. Intresset för det här området har vuxit under senare tid och kan ses som en reaktion på den formella auktoritetens begränsningar. En tydlig ideologi minskar också behovet av beslut och öppnar för en mer aktionsinriktad utveckling av verksamheten (Brunsson, 1985, 2002, 2006). Rent konkret har det ökade intresset bland annat lett till att allt fler företag lägger ner mycket tid och arbete på att forma organisationsgemensamma visioner och missioner, men även att officiellt uttrycka vissa organisatoriska värderingar. På dessa och andra sätt söker man forma ideologiska ramar som är tänkta att vägleda det organisationsmedlemmarna gör.

Men det ideologiska systemet låter sig inte styras så lätt (jfr Czarniawska-Joerges, 1988b; Morgan, 1997:152). En ideologi är varken något som enkelt kan uttryckas i en text eller något som kan kontrolleras. I stället formas de organisatoriska ideologierna i en mer långsiktig historiserande process genom allt det som organisationsmedlemmar uttrycker och gör i sin vardag.¹⁴⁰

Expertsystemet relaterar till att organisationer är sammansatta av personer med olika kompetenser vilka används i utförandet av de organisatoriska uppgifterna. Just genom sina personliga kunskaper och färdigheter, till skillnad från åsikter, kommer organisationsmedlemmarna ha olika sorters inflytande på det organisatoriska agerandet. Även det här inflytandesystemet ägnas idag ett ökat intresse vilket bland annat kan härledas till att allt fler intresserar sig för byggande och hantering av organisatorisk kunskap.

Det sistnämnda inflytandesystemet, det politiska, avviker från de tre övriga genom att vara mer bundet till personliga värderingar och målsättningar och mindre bundet till organisatoriska dito. Det är också i detta system vi kan fånga in personliga ambitioner, idéer och ideal som styr det personligt uttryckta. Inom det politiska systemet finner vi också de av Cyert & March (1963) respektive Pfeffer & Salancik (1978) beskrivna *interna koalitioner* där individer och grupper i ett givande och tagande förhandlar fram organisatoriskt agerande.

De fyra inflytandesystemen kompletterar varandra och är aktiva samtidigt. Personliga värderingar färgar uttryck och tolkning av organisationens ideologiska system samt det organisationsmedlemmen uttrycker i egenskap av expert eller från en formaliserad position.

¹⁴⁰ Hur lång tid det tar (om det alls är möjligt) att etablera önskade värderingar i en större organisation har jag inte funnit några aktuella uppgifter om. Tydligast bland mina källor är Likert (1961) som bedömer att det tar minst 10-15 år innan en önskad gruppvärdering kan sägas genomsyra en större organisation, men då är bedömningen gjord utifrån situationen på 1950- och 60-talen. Å andra sidan, om vi vänder oss till Wenglén (2007:404) hävdar han att "det inte [är] ovanligt med chefer som är flexibla vad gäller sina grundläggande värderingar". Om det senare är fallet, och flexibiliteten inte bara inskränker sig till chefer, är det fullt möjligt att åtminstone vissa värderingsförändringar kan gå mycket fortare.

Inflytandesystemen är också helt nödvändiga för organisationens existens då det är genom kontinuerliga påverkansprocesser mellan organisationens medlemmar som ett samordnat agerande möjliggörs. Påverkan och inflytande är således något högst naturligt och vardagligt i alla organisationer, dock utan att glömma DiMaggio & Powells (1983) poäng att det i det mest vardagliga och rutiniserade också finns ett underförstått accepterande av vissa intressens styrande påverkan.¹⁴¹

Påverkan genom interaktion

Då många av kunskapsrådets texter lägger stor vikt vid organisationers formella beslutsfattande, strukturer och kompetenser, finns det också starka relationer både till det autoritära systemet och till expertsystemet. De politiska och ideologiska systemen har inte en lika självklar plats utan behandlas mer som någon sorts distraktionsmoment i de formella sammanhang där beslut skall grundas i fakta och inte tyckanden. Den enskilde underrättelsearbetaren har inte någon uttalad formell makt utan är hänvisad till sin egen kompetens (vilket i det här sammanhanget främst kan relateras till expertsystemet) för att utöva ett visst inflytande över organisationen. I linje med detta kan vi också förstå varför underrättelsearbetare ofta beskrivs som passiva uppdragsstagare vilka levererar i enlighet med tydliga uppgiftsbeskrivningar. Furustig & Sjöstedt (2000) argumenterar i denna tradition:

Någon kan hävda att analytiker och rådgivare i större eller mindre grad alltid påverkar utvecklingen indirekt, att det är det yttersta syftet med rådgivningen. Men det är inte

¹⁴¹ Tompkins & Cheney ([1985] i Miller, 1999:190) har beskrivit det som att anställda ger efter för en icke påträngande ledningskontroll då de fattar beslut som grundar sig på premisser satta av ledningen. Men huruvida detta och andra typer av inflytande är problematiskt eller inte beror på vilka intressen som är aktiva i situationen och vilka perspektiv vi intar.

Det går det också att tänka sig att det finns fler och kompletterande inflytandesystem. Utifrån vad som behandlats här förefaller det finnas *ett rutiniserande inflytandesystem*, vilket i sin tur bör påverkas av situationens fysiska gestaltning, vilket leder tankarna till *ett morfologiskt inflytandesystem* (t.ex. Sjöstrand, 1997:94, berör detta).

säkert. Påverkan av utvecklingen äger rum som en konsekvens av rådgivning eller beslutsunderlag endast om beslutsfattaren tar till sig och beaktar underlaget, beslutar i linje med det, eller delegerar till analytikern att genomföra beslutet. (s. 45)

Men Furustig & Sjöstedts argumentation håller enbart i mer renodlade och formella beslutsprocesser samt liknande sammanhang som av någon anledning lägger stor vikt vid skrivna texter (som här i form av textbaserade leverabler). Som den tidigare diskussionen visat upplever många underrättelsearbetare att de inte involveras tillräckligt mycket men också att de har för liten påverkan på de beslut som avgör agerandet. Oavsett om man gillar det eller inte omgärdas även mer formella beslut av ett politiskt småprat. Deltar då inte underrättelsearbetarna i småpratet före och efter beslutet blir också påverkan på det faktiska organisatoriska agerandet liten. Alltså, ju sämre deltagande desto större distans till den kringliggande organisationen och desto mindre påverkan.

Enligt Brunsson (2002) kan distansen också vara något eftersträfvansvärt hos beslutsfattaren då det skapar större frihet i att själv forma idéer, beslut och ageranden. Det kan alltså vara ett högst medvetet och önskvärt förhållningssätt hos underrättelseanvändaren att hålla underrättelseproducenten på behörigt avstånd. Brunsson (2002:85-86) hävdar vidare att den som söker inflytande inte enbart skall fokusera på att delta i beslutsprocesserna utan även arbeta med att skapa förväntningar om ett visst utfall och motivation för det sökta utfallet, samt därmed även aktivera sig på andra arenor och mot andra organisationsaktörer än chefer.

Nu är det inte alls så att underrättelsearbetare i gemen accepterar distans, åtminstone inte enligt de berättelser jag presenterat i kapitel 3 och 4 och vad som hittills behandlats i det här kapitlet. Empirins underrättelsearbetare deltar i stället aktivt i en mångfald organisatoriska sammanhang för att utveckla och utnyttja sina egna relationer till olika interna och externa aktörer. I teknikspanarens berättelse ges flera tydliga exempel på hur en underrättelsearbetare kan använda sin expertis och sin politiska förmåga för att bygga koalitioner och påverka den interna uppmärksamheten för att skapa en organisatorisk fråga. Med tiden kan dessa initiativ leda till att

mer formella processer sätts i gång och det auktoritära inflytandesystemet aktiveras. Det handlar då också om att skapa förväntningar och motivation för ett visst agerande. Med utgångspunkt i hur underrättelsearbetet bedrivs på Medialis vinner en underrättelsearbetare inflytande genom att använda en kombination av expertsystemet och det politiska systemet, men först efter att ha etablerat kontakt och relation. Även själva skapandet av analys är starkt uppbyggt kring relation och närhet samt utnyttjande av både expertsystem och politiska system. Det är först när den vanligtvis textbaserade leverabeln publiceras och distribueras som distansen inträder, och det auktoritära systemet tar vid.

Vi bör med dessa utgångspunkter inte betrakta underrättelsearbetare som någon sorts avvikande organisatorisk grupp vars enda möjligheter till inflytande är genom utvecklandet av en egen expertis som kan tjäna mer formella och auktoritära system. I stället är en underrättelsearbetare varken bättre eller sämre än några andra organisationsmedlemmar som efter egen förmåga deltar i alla de organisatoriska spel som pågår. Det här förutsätter dock att vi i större utsträckning väljer att betrakta och beskriva underrättelsearbetare i termer av organisatoriska aktörer i stället för mer anonyma (och dessutom opolitiska) medlemmar i en organisatorisk funktion. Då Prescott & Smith (1989:12) konstaterar att CI-arbete kräver en hög grad av interaktion med flera hierarkiska nivåer, bör vi inte se det som ett problem och något som ligger utanför arbetsbeskrivningen (vilket Prescott & Smith indirekt gör genom att inte fråga praktikern om hur mycket arbetstid som går åt till detta) utan att den här interaktionen är naturlig del i underrättelsearbetet. Men den här nödvändiga interaktionen döljs för den som låter underrättelsecykeln definierande praktiken. Idén om ett enkelriktat flöde uppvisar här en av sina största svagheter. Den som i stället låter modellen i figur 5.3, *Den underrättelsegenererande processen*, definiera praktiken kan i stället konstatera att interaktion utgör själva kärnan i underrättelsearbetet.

Lämnar vi de mer generaliserade och idealiserade bilderna av organiserat underrättelsearbete, för att i stället granska hur enskilda författare behandlar frågor om underrättelsearbetets inflytande, kan vi inledningsvis notera att man inte gärna

nämner begrepp som *inflytande* och *makt* utan i stället föredrar mer neutrala språkliga konstruktioner om underrättelsearbetets effekter och effektivitet. Att organisationen hårbärgerar olika koalitioner med politiska intressen noteras, om än inte i direkt positiva ordalag. Flera andra typer av nyanseringar finns. Pagels-Fick (1999) håller öppet för flera typer av inflytandesystem då han beskriver hur ett organiserat underrättelsearbete söker inflytande i olika processer genom att förhandla fram önskade resultat. Men detta inflytande är inte ovillkorligt utan avhängigt flera personliga faktorer i kombination (s. 87-88): kompetens, omdöme, analysförmåga, integritet, tillgängligt nätverk och åtnjutet förtroende. Liknande processer kan läsas in i Hamrefors (1999) mer teoretiserande beskrivningar av hur social strukturation skapas där Hamrefors betonar de meningsskapande aspekterna (*sense making*). I Hamrefors termer formar individen sitt agerande med utgångspunkt i organisationens *samordnande logik*, *kunskapsöverföring* och *transparens*. Hamrefors noterar också hur samarbetet mellan underrättelsearbetare och deras kunder i form av beslutsfattare försvåras på grund av distans (s. 10). Något som även Gilad (2003) berör då han betonar vikten av att arbeta nära beslutsfattaren.

Det inflytandesystemet jag ännu inte berört djupare är det ideologiska systemet, vilket inte beror på att det är ointressant i sammanhanget, tvärtom. Jag ser det som särskilt intressant för att förstå hur organiserat underrättelsearbete leds men även för att förstå varför organisationer över huvud taget initierar underrättelsearbete och hur det kommit att verka. Även om det senare är lite extra kittlande börjar jag med det förra.

Då informanterna förklarar hur deras verksamhet styrs hänvisar de till inramande beskrivningar och målsättningar. Hos Ostium återfinns en tydliggjord mission, som enligt Ola riktar arbetet mot "att stötta säljstyrkan med konkurrentkunskap och säljargument för att vinna affären, göra lönsamma affärer". Hos Medialis nämner Mikael att "vi skall säkerställa att vi utvecklar kommersiellt gångbara produkter" men också att man har i uppdrag att bygga en underrättelsekultur. Detta för att ge två exempel. Det är tämligen övergripande uppdrag som kretsar kring nödvändigheten att

göra sin del av organisationen mer konkurrenskraftig, samt att det skall göras genom att utnyttja kunskap om omvärlden. Empirins underrättelsearbetare kommer på dessa sätt att ge uttryck för en styrande organisatorisk ideologi som säger att organisationer skapar konkurrenskraft genom omvärldsanpassning, vilket i sin tur tryggar organisationens långsiktiga överlevnad.

Den här organisationsnyttiga ideologi kan hjälpa oss att förstå det som informanterna uttrycker i sina berättelser men framför allt förstå varför många organisationer väljer att etablera ett organiserat underrättelsearbete.

Ideologin blir särskilt tydlig i samband med de uppdrag som ges, de missioner som informanterna uttrycker styr dem (särskilt tydligt är det hos Ostium). Ett annat exempel återfinns i exemplet ovan då Mikael på Medialis nämner att de har en uttalad organisatorisk uppgift att sprida en underrättelsekultur inom organisationen. Med denna uppgift blir både underrättelsearbetare och underrättelseenhet tydliga representanter och förkämpar för den ideologi som styr dem. De som gav uppdraget har samtidigt uttalat att det är önskvärt att andra organisationsmedlemmar skall tänka och agera mer som underrättelsearbetare. I det här fallet handlar underrättelsearbete i mindre utsträckning om att svara på tydliggjorda frågor om omvärlden i ett formaliserat informationshanterande system, och mer om att sprida idéer om ett korrekt sätt att hantera omvärlden, där det senare innebär att föra ut särskilda underrättelsekompetenser och värderingar i organisationen. Det handlar kort sagt om att stödja en organisatorisk ideologi om ett organisationsnyttigt sätt att tänka.

Idén om ett idealt organisatoriskt tänkande

Ur organisatoriskt perspektiv tänker varje organisationsmedlem allt för inskränkt då individen är bunden till sina egna förmågor att uppfatta både organisation och omvärld. Dessutom råder det "en sjuklig brist på människor som är beredda att sätta organisationens överlevnad först", som Brunsson (2002:41) uttrycker det. Men även om det är omöjligt för enskilda individer att uppfatta vad som är organisatoriskt optimalt (om det alls finns) kan varje medlem ändå röra sig

mot något som kan uppfattas som organisatoriskt önskvärt. Ur ett organisatoriskt perspektiv är denna strävan högst åtråvärd då den skapar bättre förutsättningar för ett ökat organisatoriskt inflytande i allt som medlemmarna tar sig för.

I *The matrix mind* (kommande) argumenterar Mats Agurén för att införandet av matrisorganisationer (under främst 1980-talet) var ett sätt för många organisationer att stödja just den här typen av mer övergripande tänkande. Med en matrisorganisation skulle idé- och målkonflikter upp till ytan, varmed själva organisationsstrukturen blev ett verktyg för att tvinga olika managers att lämna sina vanligtvis endimensionella sätt att resonera och agera. Med Aguréns utgångspunkter skulle det ideala organisatoriska tänkandet kunna uttryckas som ett eftersträvansvärt flerdimensionellt tänkande.¹⁴²

För att närma sig det ideala organisatoriska tänkande behöver organisationens medlemmar ändra sina referensramar. I stället för att utgå från egna intressen och den egna situationen, skall medlemmen i större utsträckning ta hänsyn till organisationens intressen och en mer övergripande organisatorisk situation. De behöver flytta sin uppmärksamhet från ett mer välkänt och eget område till ett mer okänt område. Låter vi Simons (1945, 1982, 1991) idéer om begränsad rationalitet ligga till grund för dessa tankar kan detta önskvärda organisatoriska tänkande beskrivas som *en strävan bortom individens begränsade uppmärksamhet*.

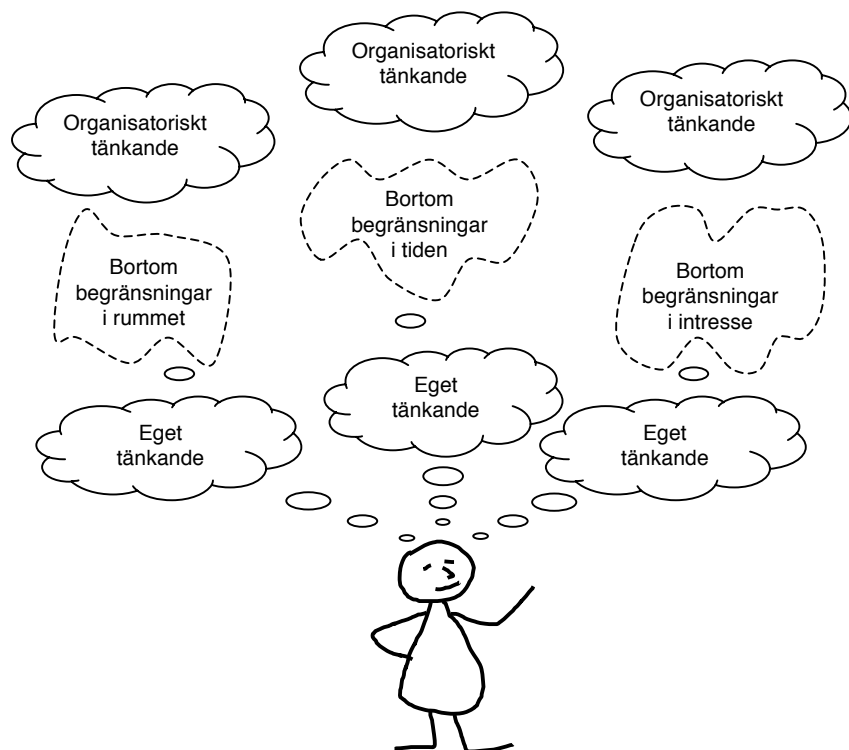
Med utgångspunkt i mitt material går det att identifiera åtminstone tre centrala dimensioner i denna strävan. Den första dimensionen omfattar en rörelse *bortom rummet* som individen är bunden till, där individen tar hänsyn till en större del av organisationen och därmed utvidgar den egna synen på organisationens handlingsmiljö. Den andra dimensionen omfattar en rörelse *bortom tiden* som individen är bunden till, där individen ser framåt i tiden och bedömer olika konsekvenser av skiftande handlingar och omvärldsförändringar.

¹⁴² Brunsson (2002) original: "There is an endemic shortage of people prepared to put the survival of the organization first."

Apropå Aguréns idéer kan noteras att Medialis beskrivs som en matrisorganisation av Michael.

Den tredje dimensionen omfattar en rörelse *bortom de personliga intressena* som individen är bunden till, där individen utgår från det som uppfattas som det organisatoriskt bästa i stället för det personligt bästa.

Figur 6.1 Tre dimensioner av ett idealt organisatoriskt tänkande



Samtliga tre rörelser är synliga både i kunskapsområdets texter och i mina informanternas berättelser. Hos Medialis styrs forskarnas uppmärksamhet bort från dagens interna forskningsproblem för att i stället riktas mot ett antal externa marknadsaspekter (bortom rummet) som omgärdar en möjlig framtida (bortom tiden) position för organisationens produkt

(bortom personliga intressen). För organisationen representerar den här uppmärksamhetsförflyttningen ett bättre tänkande då det individuella träder tillbaka till förmån för det organisatoriska, varmed också organisatoriska mål gynnas.

På ett ytligt personligt plan behöver det inte heller innebära några problem då den enskilda individen genom att ta till sig ett organisatoriskt tänkande stöds i uppfyllandet av sina uppgifter. Alla typer av samordning bör också underlättas då fler utgår från idéer om något långsiktigt och organisatoriskt gynnsamt i stället för mer personligt färgade idéer (jfr Brunsson, 2002:170-171; Hamrefors, 1999). För dagens mer splittrade och distribuerade organisationsformer, bestående av en ökande andel självreglerande individer, blir verksamheter som stödjer ett idealt organisatoriskt tänkande särskilt viktiga då de bidrar till att forma idéer om det gemensamma.

Att allt fler organisationer väljer att organisera sitt underlättelsearbete förefaller i linje med denna argumentation som något tämligen naturligt. I det organiserade underrättelsearbetet återfinns ett potentiellt komplement till mer traditionella sätt att leda organisationer, något som tar vid där den hierarkiska makten kommer till korta eller har blivit omodern (jfr Peters & Waterman, 1982; Selznick 1957). Pfeffer (1992) utgår från ett liknande resonemang och låter det förklara ett ökat intresse för alternativa ledningsformer:

Ett alternativt sätt att få saker gjorda är att utveckla en stark delad vision eller organisationskultur. Om människor delar gemensamma mål, ett gemensamt perspektiv om vad som behöver göras och hur det skall göras, samt äger en gemensam vokabulär som tillåter dem att koordinera sina insatser, i det fallet blir orderstyrning och hierarkisk auktoritet mindre viktig. Människor kommer då att kunna arbeta tillsammans utan att behöva vänta på order från högre nivåer inom företaget. (s. 25)¹⁴³

¹⁴³ Pfeffer (1992:25) original: "Another way of getting things done is by developing a strongly shared vision or organizational culture. If people share a common set of goals, a common perspective on what to do and how to accomplish it, and a common vocabulary that allows them to coordinate their behavior, then command and hierarchical authority are of much less importance. People will be able to work cooperatively without waiting for orders from the upper levels of the company."

Det understödda ideala organisatoriska tänkandet är med dessa utgångspunkter också en fråga om att leda genom ideologier, och ett organiserat underrättelsearbete får då, om än inte en formell ändå en faktisk organisationsledande roll (jfr Strannegård, 2007). Och där mycket av tidigare organisationsforskning kring ideologiska inflytandesystem (jfr Czarniawska-Joerges, 1988b; Yukl, 2006) och dagens praktik handlar om de synliggjorda värderingarna, visionerna och missionerna, kan vi i det studerade fenomenet organiserat underrättelsearbete se hur det sker ett mer dolt arbete med att forma gemensamma organisatoriska mål, perspektiv, visioner, kulturer och vokabulärer. I ljuset av detta synes etableringen av ett organiserat underrättelsearbete vara intressant för de flesta organisationer, förutsatt att de etablerade underrättelseenheterna och -arbetarna ges missioner likt de jag tidigare beskrivit.

Men på ett lite djupare etiskt plan är dock inte etableringen helt okontroversiell då den omfattar en mental manipulation som innebär att organisationsmedlemmar inte bara anammar nya ord och begrepp utan också accepterar uppmärksamhetsförskjutningar och förändrade tolkningsramar (jfr Gustavsson, 2000, 2005). Tar vi fasta på Selznicks (1957) idéer skulle vi kunna säga att det i grund och botten handlar om en sökt identitetsförskjutning, vilket från ett individuellt perspektiv inte bör vara helt oproblematiskt.

Med utgångspunkt i vad som behandlats tidigare i det här kapitlet samt i kapitel 2 bör man också vara medveten om att det sökta inflytandet med stor sannolikhet också är färgat av kunskapsområdets inifrånperspektiv och därmed starka rationalistiska och modernistiska ideal. Vidare kan vi i utbredningen av organiserat underrättelsearbete se framväxten av en organisatorisk struktur som underhåller ett av vissa intressen önskat rutiniserat tänkande och agerande. De här strukturerna följer inte de sedvanliga formella och auktoritära inflytandesystemen, utan utgör något som vi idag endast har bristfälliga kunskaper om. Berörda organisationsmedlemmar kommer då att befinna sig i en något brydsam situation då denne/denna skall förhålla sig till de styrande strukturer som kommer till uttryck genom ett organiserat underrättelsearbete. För vart skall man vända sig för att få vägledning i sitt personliga ställningstagande?

Det lämnar oss med en etisk fråga och individen med en existentiell fråga, vilka båda handlar om organisationens rätt att påverka dess medlemmar och individens rätt till integritet (jfr Gustavsson, 2000, 2005). Väljer individen öppet att med engagemang acceptera ett inflytande och identifiera sig med önskade organisatoriska idéer är det en sak. Detsamma gäller om organisationsmedlemmen aktivt väljer motstånd exempelvis genom att begränsa sig till ett mer instrumentellt samtycke eller mer drastiskt att lämna organisationen. Oavsett vilket förutsätter det ett individuellt reflekterande subjekt, men också att reflektionen över huvud taget väcks, att individen har mentala modeller som förmår hantera den aktuella situationen, har tid till denna reflektion samt att möjliga handlingsalternativ kan identifieras. Men i de fall denna påverkan inte synliggörs alternativt presenteras som en trivialitet är det en annan.

I kunskapsrådets texter (och för den delen i det som olika praktiker berättat för mig) återfinns inte någon typ av problematisering av det sökta inflytandet. I stället framhålls behovet av att göra organisationen mer omvärldstillvänd respektive att effektivisera olika organisatoriska processer som något naturligt och eftersträvangsvärt. Underrättelsearbetet görs med de bästa av avsikter i fråga om att lösa informativa problem men även att förändra hur organisationsmedlemmarna tänker och handlar.¹⁴⁴

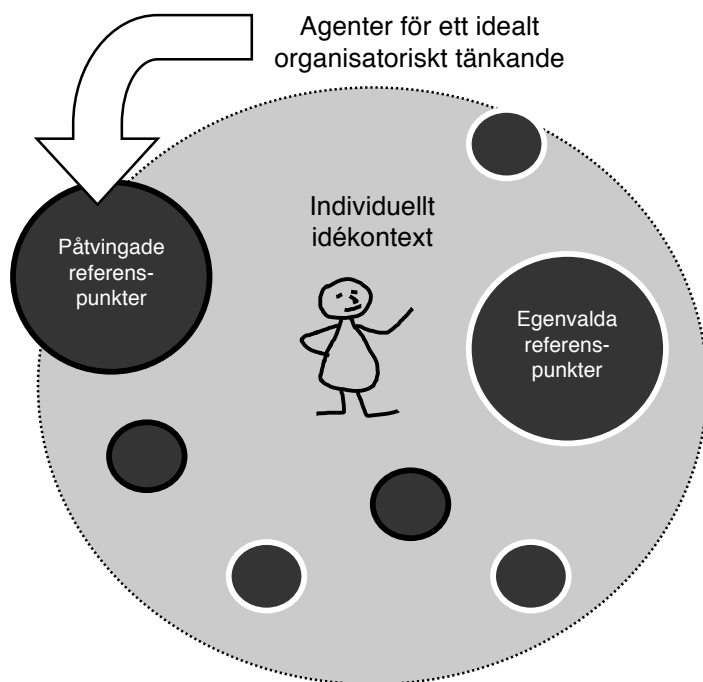
Oavsett perspektiv står det klart att fenomenet organiserat underrättelsearbete syftar till att påverka den organisatoriska praktiken, att skapa någon typ av ordning, riktning och klarhet i det som tänks och handlas i organisationens namn. Därmed går det också att se en parallell till vad en chef förväntas göra, åtminstone att döma av Strannegårds diskussion (2007:189). Men där chefens ordningsskapande är en del av det auktoritära systemets uppbyggnad, relaterar det organiserade underrättelsearbetets ordningsskapande till både expertsystemet och till det ideologiska systemet. I de fall där det organisatoriska agerandet förändras som ett resultat av det organiserade underrättelsearbetets aktiviteter finns också ett

¹⁴⁴ Att göra något med de bästa av avsikter öppnar för en djupare diskussion kring underrättelsearbetets etik. Även om det spåret är högst intressant att utveckla är det något som jag inte ser får plats i det här arbetet.

reellt inflytande (jfr Czarniawska-Joerges, 1988a:108; Yukl, 2006). Att underrättelsearbete på något sätt skulle vara neutralt, vilket är en förutsättning för idén om ett rationellt flöde, bör därför kompletteras med en mer nyanserad syn på var underrättelsearbetare faktiskt gör i organisationer. En av deras viktigare uppgifter är att påverka och vi bör då inte blunda för att denna påverkan innehåller ett intresse.

Avslutningsvis vill jag påpeka att det finns ett direkt organisationsstyrande drag då underrättelsearbetare träder in som agenter för ett idealt organisatoriskt tänkande, vilket jag sökt fånga i figuren nedan.

Figur 6.2 Organisatorisk styrning genom påtvingade referenspunkter



I och med detta framskymtar en annan inflytandekedja för organisatorisk ledning vid sidan av den hierarkiska. Det är då inte en styrning som sker genom explicit formulerade idéer kommunicerade genom formella auktoritära kanaler, utan en styrning som baseras på distribuerade och framväxande tolkningar av vad som är bäst för organisationen. Vi skulle i det här sammanhanget även kunna tala om ett ledarskap som verkar genom manipulation av den idémässiga kontexten (jfr Hamrefors, 2009).

Jag vill hävda att organiserat underrättelsearbete kan ses som ett verktyg för *idéstyrning*, där idéstyrningen fungerar som ett komplement till den allt omodernare hierarkiska styrningen (Pfeffer, 1992). En styrning som genom mental manipulation (Røvik, 2000) utmanar inlärd sätt att tänka (Hamel & Prahalad, 1994) och möjliggör en ny typ av strategisk formation av ett samordnat mönster (Mintzberg et al., 1998) då deltagarna i sitt agerande ger efter för en icke påträngande ledningskontroll (Tompkins & Cheney [1985] i Miller, 1999:190) i form av ett idealt organisatoriskt tänkande.

Bättre forskning?

För att utveckla forskningen om organiserat underrättelsearbete efterfrågas ibland mer systematik (se t.ex. Ganesh et al., 2003; Svensson Kling, 1999), mer renodlad forskning (se t.ex. Calof, 2006), eller rätt och slätt bättre forskning (se t.ex. Fleisher, Wright & Tindale, 2007). Även om bättre forskning naturligtvis alltid är relevant är det mer att betrakta som ett mål än ett medel. Medlet är i stället, som jag ser det, att söka nya infallsvinklar och perspektiv för forskningen. På dessa sätt går det att med tiden bygga upp en kunskapsmassa som i omfattning och inriktning förmår utmana inifrånperspektivets dominans. En mångfald av berättelser som genom sin blotta existens kommunicerar att det är helt i sin ordning att tänka, beforska men även praktisera underrättelsearbete på andra och avvikande sätt. Bättre forskning är då inte främst en fråga om mer systematik eller renodling, utan främst en fråga om frigörelse från alla typer av mentala blockeringar som låser förståelsen av organiserat underrättelsearbete både som fenomen och som praktik.

Ett praktiskt kunskapsintresse

Den litteraturgenomgång av Dishman, Fleisher, Knip, Tindale och Wright (i olika konstellationer och som jag berört i första kapitlet) visar på en stark dominans av Journal of Competitive Intelligence and Management (JCIM) i publiceringen av akademiserande artiklar om organiserat underrättelsearbete. JCIM ges ut av praktiker- och intresseorganisationen SCIP som även ger ut antologier och andra kunskapsprodukter samt är en dominerande aktör i konferenssammanhang. Nu är emellertid inte SCIP ensamt i att publicera mer akademiserande litteratur utan kompletteras av andra kunskapsproducenter. Men inflytandet från SCIP kan tjäna som ett exempel på hur ett praktikerintresse gör sig gällande i kunskapsproduktionen, samtidigt som andra grupperingars intressen inte är lika starkt närvarande.¹⁴⁵

SCIP genomför vidare flera konferenser årligen, och vid dessa finns sedan en tid tillbaka ofta ett akademiskt spår. Calof (2006) noterar i en rapport från en internationell SCIP-konferens 2006 att det finns en begynnande diskussion bland akademiker om att underrättelsecykeln mer är att betrakta som preskriptiv än deskriptiv, och att det behövs mer forskning om vad praktikern faktiskt gör i stället för vad praktikern förutsätts göra. Men denna öppning kommer i ett avgränsat kortare stycke efter att Calof konstaterat följande under "Slutsats":

Att döma av den akademiska litteraturen har kvantiteten forskning ökat inom området, men utan att det finns någon överensstämmelse mellan olika studiers val av mätvariabler. I den här artikeln, likt andra före oss, poängterar vi att det existerar metodologiska problem i näst intill alla studier. Om vi skall kunna studera intelligence på djupet krävs det någon typ av överenskommelse om hur området skall operationaliseras och göras mätbart. Trots att det finns en allmänt

¹⁴⁵ När detta skrivs (sommaren 2009) har SCIP inlett en förändring av JCIM (Journal of Competitive Intelligence and Management) i syfte att öka dess akademiska trovärdighet. Vad det innebär rent praktiskt är ännu inte klart.

vedertagen definition av området, finns det inget allmänt vedertaget sätt att mäta detsamma. För framtiden krävs operationaliserbara forskningsinstrument som möjliggör reliabilitets- och validitetstester. Till dags dato har få studier uppvisat detta. Med detta i åtanke är det måhända dags att i stället fokusera på enskilda delar av underrättelsemodellen. (s. 11)¹⁴⁶

Citatet är förvisso taget ur sitt sammanhang då den refererar till de på konferensen presenterade artiklarna, men är ändå intressant då den tydligt indikerar vissa grundläggande utgångspunkter för hur åtminstone Calof ser på hur forskningen inom området skall gå till. Det går att läsa in ett uttryckt behov av att genom operationalisering kvantitativt mäta olika aspekter av organiserat underrättelsearbete (något som även Ganesh et al. [2003:3] framhåller som synnerligen viktigt). Däremot går det inte från citatet att skönja att området är öppet för andra forskningsansatser vilka eventuellt skulle kunna ifrågasätta hela idén med operationaliseringen och mätningen.¹⁴⁷

De avslutande meningarna i citatet från Calof visar vidare på hur pass dominerande underrättelsecykeln är i beskrivningen av området. I min läsning är det just underrättelsecykeln som Calof refererar till då han anger att det finns en allmänt vedertagen definition av området. Då gjorda forskningsansatser som adresserar helheten uppvisar metodologiska problem, pekas framtiden ut i att adressera delarna i stället.

¹⁴⁶ Calof (2006:11) original: "While the academic literature has been producing increasingly quantity of research, there is little consistency between the studies in terms of measurement. As has been pointed out in this and other articles, there are methodological problems in virtually all studies. In addressing the critical area of intelligence, there has to be some agreement within the field on how to operationalize the intelligence construct. While the definition is generally accepted, measurement is not. Future research instruments need reliability and validity testing to establish construct strength. To date, few studies have demonstrated this. It would appear that it is time to focus studies on isolated parts of the intelligence model." Calof anger här att det finns en allmänt vedertagen definition men utan att precisera vilken definition han menar.

¹⁴⁷ I detta märks även det starka anglosaxiska inflytandet över intresseorganisationen, där kvantitativa ansatser är vanligare jämfört med exempelvis Sverige.

Däremot ställs inte några frågor om underrättelsecykelns vidare existens, vad vi kan förstå och begrunda i fenomenet organiserat underrättelsearbete om vi ser det som något fristående från denna förgivettagna modell.¹⁴⁸

Med utgångspunkt i vad som presenterats kan det framstå som att kunskapsproduktionen kring organiserade underrättelsearbete lever isolerat från andra discipliner. Det gör den inte. I sina delar finns det stundtals ett starkt idéutbyte med områden som marknadsföring, kommunikation, strategi, informationsledning med flera. Utbytet sker emellertid till största del för att söka idéer till hur det informativa flödet kan effektiviseras, och då med utgångspunkt i mer rationella ideal. Däremot har jag inte funnit någon levande diskussion som söker knyta området närmare organisatoriskt lärande och kunskap, och detta trots att åtminstone en och annan författare beskriver underrättelsearbete som kunskapspåverkande (se t.ex. Brouard, 2006; Hannula & Pirttimäki, 2005; Gibbons & Prescott, 1996; i kapitel 2).

Sammantaget innebär den här situationen att det är en begränsad grupp skriftställare och redaktörer som väljer referenser, tar in kompletterande teorier, samt anpassar dem till ett visst meningssammanhang. Språk, tankar och idéer harmoniseras inom en tämligen sluten församling textförfattare och textkonsumenter. Omständigheterna är begränsande och inte vidgande. Det växer fram en skillnad mellan de som tillhör kunskapsområdet och de som inte gör det. Och därmed kommer situationen att skydda det förhärskande inifrånperspektiv och dess bärande idéer från yttre påverkan.

Öppningar för nya tankar

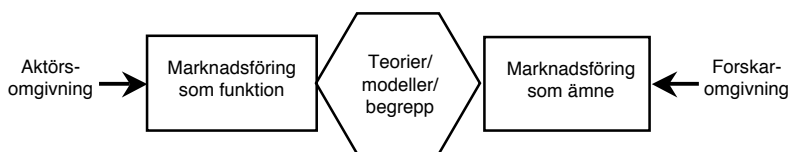
Någon levande diskussion om hur inifrånperspektivets bärande idéer påverkar kunskapsproduktionen inom organiserat underrättelsearbete finns inte idag. Det skiljer det studerade kunskapsområdet från närbesläktade områden som

¹⁴⁸ Calofs påstående om att det finns en allmän definition av området motsägs även av Brouard (2006:42) som i stället anger att det saknas ett generellt accepterat konceptuellt ramverk för omvärldsbevakning (se vidare kapitel 1).

organisations- och ledningsteori (Morgan, 1997; Furusten, 2007) samt organisationskommunikation där liknande diskussioner växte fram på 80-talet (Miller, 1999; Heide, Johansson & Simonsson, 2005:47ff). Visst finns det röster som påtalar vissa brister (vilket jag berört vid några tillfällen tidigare) men någon märkbar effekt har de ännu inte haft på områdets kunskapsproduktion.

Det stora intresset för praktiska beskrivningar av under rättelse kan vidare jämföras med hur Svensson (i Alvesson & Sveningsson, 2007: kap 14) karaktäriserar kunskapsproduktionen inom marknadsföring innan en mer akademisk och kritisk kunskapstradition började etableras där. Genom Ingemar Tufvesson (2005), som studerat framväxten av marknadsföringsämnet mer i detalj, kan jämförelsen drivas vidare. En av Tufvessons huvudlinjer är att skilja mellan marknadsföring som funktion och marknadsföring som ämne, vilket han visualiserar i följande modell.

Figur 6.3 Tufvessons modell över marknadsföringsämnets utveckling



Källa: Tufvesson (2005:10) Figur 1.1 Utgångsmodell för behandling av marknadsföringsämnets utveckling.

Ett sätt att läsa modellen är att samma teorier, modeller och begrepp används i två olika meningssammanhang (aktörs-omgivningen respektive forskaromgivningen) vilket bidrar till att skapa oklarhet inom området men också till en dragkamp mellan vem som har tolkningsföreträdet.

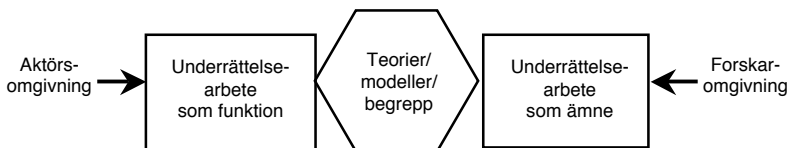
Emma Vironmäki (2007), som studerat framväxten av marknadsföring som akademiskt ämne i Finland, skär området lite annorlunda och lyfter fram att det inom universitetsvärlden idag finns två parallella kunskapstraditioner. Dels finns "marketing academics" som intresserar sig för marknadsföring som ämne. Dels finns "marketing scholars" som riktar intresset mot marknadsföringen som funktion. Enligt Vironmäki sker åtminstone delar av dragkampen även innanför universitetets väggar.

Både Tufvesson (2005) och Vironmäki (2007) framhåller att det redan tidigt i framväxten av marknadsföringsämnet etablerades en spänning mellan praktikerns behov av kunskap för att lösa taktiska och vardagliga problem respektive mer akademiska ansatser att problematisera fenomenet marknadsföring och studera det som en del av organisationers strategi. Därtill, noterar båda, är denna spänning ännu inte löst utan en del av hur kunskapen om marknadsföring är uppbyggd. Trots sina försiktiga ordval i övrigt skriver Tufvesson (2005:122), med hänvisning till Hunt (1993), att marknadsföringsämnet skulle må gott av att göra upp med den logiska empirism som fortfarande starkt påverkar hur marknadsföringsteorier gestaltas.¹⁴⁹

Till viss del liknar kunskapsutvecklingen inom marknadsföring kunskapsutvecklingen för organiserat underrättelsearbete, även om underrättelsearbete till skillnad mot marknadsföring inte äger ett gemensamt och väletablerat namn. Bortser vi från detta inte obetydliga konstaterande kan vi ändå utgå från Tufvessons modell i den vidare diskussionen och enkelt byta ut begreppet *marknadsföring* mot begreppet *underrättelsearbete* i modellens två fyrkantiga boxar.

¹⁴⁹ Tufvesson (2005) refererar till ett flertal författare, och de utvecklingslinjer han presenterar är sällan särskilt raka eller fristående. Den som söker en klarare precisering av vad "tidigt" innebär i stycket ovan, blir lätt besviken då Tufvesson erbjuder många referenspunkter och därmed tolkningar. Men utan att sticka ut hakan allt för mycket bör "tidigt" kunna preciseras till tiden runt 1950. Tufvesson refererar i sammanhanget till en artikel av Alderson & Cox (1949) där författarna starkt argumenterar för att marknadsföring skall tillåtas förbli ett hantverk. Denna artikel blev sedan, enligt Tufvesson, startskottet för en debatt kring "marketing as science versus art" (Tufvesson, 2005:114). Även Vironmäki (2007:88) hänvisar till Alderson & Cox och låter artikeln bli en brytpunkt mellan en tidig deskriptiv fas och en senare mer konceptutvecklande fas inom marknadsföringsämnet.

Figur 6.4 Underrättelseämnets utveckling applicerad på Tufvessons modell



Till att börja indikerar modellen, tillsammans med Tufvessons och Vironmäkis beskrivningar av marknadsföringsämnet, att vi bör söka hålla isär de två meningssammanhangen som aktörsomgivningen och forskaromgivningen utgör. Dock vill jag i samma andetag tillägga att underrättelseämnet fortsatt har långt att gå för att komma i närheten av den starka position marknadsföringen har både som vardaglig praktik och som akademiskt ämne. Underrättelseämnet befinner sig kanske inte på marknadsföringens 1950-tal, men bristen på gemensamma fora, mer kritiska ansatser men också volym i kunskapsproduktionen håller tillbaka utvecklingen. Denna brist är särskilt tydlig i forskaromgivningen, vilket föranleder mig att tro att det kommer att ta tid att etablera alternativa forskningsansatser inom underrättelseämnet och därmed skapa någon typ av kritisk massa för att väga upp dagens dominerande inifrånperspektiv.

Men visst finns det också ett antal öppningar mot en breddning av perspektiv och idévärldar. I Sverige växer förståelsen för det dominerande funktionalistiska perspektivets och därmed det existerande kunskapsbyggets imperfektioner. En utveckling som även kan ses i perspektivet av den svenska skolans mer pragmatiska hantering av ämnet sedan Dedijers dagar. Pagels-Fick (1999) framhåller att den amerikanska litteraturen inom området är skapad i en viss management-kultur där underrättelsearbetets huvudsakliga

uppgift är att stödja ledningen, och att detta kan verka främjande för nordiska företag. Sven Hamrefors idéer om spontan omvärldsbevakning når successivt ut, åtminstone till praktiker i Sverige. Samtidigt breddar nya aktörer, som Margareta Nelke och kommunala företrädare, området mot nya sammanhang och tankar.

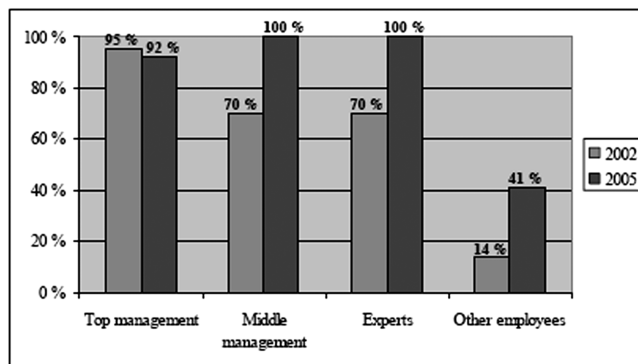
Gemensamt för de här idéerna är att organiserat underrättelsearbete berör fler personer än enbart management, fler processer än de strategiska beslutsprocesserna, och fler organisationer än enbart de stora och de konkurrensutsatta. Därmed skapas också bättre förutsättningar att nå en kritisk massa för att etablera en mer fristående forskningsinriktad kunskapsproduktion inom området. I linje med min tidigare argumentation är underrättelsearbete något som inte enbart berör en avskild grupp underrättelsearbetare utan näst intill alla i organisationen. Därtill har jag betonat de personliga relationernas vikt för underrättelsearbetet. Även i dessa aspekter återfinns en likhet med utvecklingen av marknadsföringsämnet, där en tidigare begränsad verksamhet över tid och förändrade perspektiv kommit att beröra allt fler i organisationen. Marknadsföringsämnet har gått från transaktionsinriktning till relationsinriktning, skriver Tufvesson (2005:189) och exemplifierar med Evert Gummesson (relationsmarknadsföring) och Christian Grönroos (tjänstemarknadsföring) som företrädare för den nordiska idéutvecklingen på området.

Att det finns fler användare av ett organiserat underrättelsearbete än enbart den högre ledningen, framgår tydligt av Pagels-Fick (1999). Hans beskrivningar av organiserat underrättelsearbete handlar om ett vardagligt arbete för gemene man vid sidan av ett mer uppgiftsbaserat arbetet för beslutsfattare.

Hos Pirttimäki (2007) återfinns ett annat exempel (se diagram 6.1 på nästa sida). I en jämförelse mellan två år (2002 och 2005) av de 50 största finländska företagen konstaterar Pirttimäki att allt fler grupper anställda inom de undersökta organisationerna utnyttjar någon typ av business intelligence. 2002 var toppcheferna den primära användargruppen. Men denna grupp uppvisar en svag minskning fram till 2005

samtidigt som mellanchefer och experter framträder som de primära användargrupperna samt att gruppen andra anställda växer starkt.¹⁵⁰

Diagram 6.1 Underrättelsearbetets användare



Källa: Chart 4 – Personnel Groups Utilizing BI in 2002 and 2005. (Pirttimäki 2007:155-156)

¹⁵⁰ I en kvantitativ studie om CI, omfattande 340 svarande, anger Antia & Hesford (2007) att av samtliga respondenter arbetade 46 % mot försäljning och marknad, 22 % mot strategi, 9 % mot planering, 5 % mot högre ledning, 4 % mot finans och ekonomi, samt 14 procent mot övriga delar av sin organisation (när studien genomfördes framgår ej). I en tidigare liknande studie av Prescott & Smith (1989) fördelade sig de 95 respondenterna på företagsplanering (35 st.), divisionsplanering (15 st.), affärsenhetsplanering (5 st.) respektive funktionsinriktning exempelvis mot marknad (40 st.).

Noterbart är att majoriteten av Antia & Hesfords (2007) respondenter uppgav att CI-arbetet endast utgjorde en del av deras totala arbetsuppgifter. En motsvarande siffra från Prescott & Smith (1989) är att 70 % arbetar med CI på deltid. Vi kan också lägga märke till att både Antia & Hesford respektive Prescott & Smith har vänt sig till intresseföreningen SCIP:s medlemmar för insamlande av sitt material. Stora skillnader i urvalsförfarande och forskningsdesign gör det vidare svårt att jämföra de här siffrorna med varandra men också med de som Pirttimäki (2007) redovisar.

Undersökningen kan tolkas som att organiserat underrättelsearbete kommit att institutionaliseras allt mer. Det som började med en diskussion om strategiskt beslutsfattande i näringslivet under senare delen av 1900-talet, blev till mode mot slutet av 80-talet, är nu snabbt på väg att bli en standard vars omfattning berör allt fler yrkeskategorier inom allt fler organisationer.

På detta sätt sker också en auktorisering av konceptet (jfr Furusten, 2007), varigenom organiserat underrättelsearbete ges utökat inflytande och tillåts ta aktiv del i organiseringen av allt fler organisatoriska verksamheter. För att möta denna utveckling behöver underrättelsearbetaren också kunna anpassa sig till olika kunskapsbehov och meningssammanhang. Att hålla fast vid det strategiska beslutsfattandet som norm förefaller i detta perspektiv som direkt kontraproduktivt.

Även i den nordamerikanska kontexten finns det en växande insikt i att allt fler organisationsmedlemmar berörs och att organiserat underrättelsearbete omfattar fler aspekter än vad som traditionellt förs fram, men dessa tankar har ingen framskjuten position inom kunskapsområdets texter (även om t.ex. McGonagle [2007] framfört besvärande kritik i JCIM och Prescott & Smith [1989] kan läsas så att de hävdar motsatsen).

I sin betraktelse över underrättelseforskningens tillkortakommanden ställer Calof (2006:11-12) den centrala frågan om kunskapsområdet behöver definieras om, men utan att driva frågan vidare. Managementkonsulten och SCIP-ledamoten Jay Paap säger sig också ha "slagits mot cirkelns tyranni" i över tio år, men utan att ha lyckats (personlig kommunikation, 2007).¹⁵¹

¹⁵¹ Paap (2007) original från mejl: "I have been fighting the tyranny of the circle for over a decade." Jay Paap är konsult men också teknologie doktor (associerad till Massachusetts Institute of Technology). I sin kritik framhåller han som ett alternativ en egenutvecklad modell med stegen: fokusera, samla, analysera, och agera, vilket mer kan ses som en variant till den existerande underrättelsecykeln än någon typ av mer djupgående konceptuell kritik. Paaps modell påminner även om Lindgrens TAIDA-modell, som berörts tidigare. Båda dessa modeller avslutas med organisatoriskt agerande, vilket gör att båda modellerna samtidigt tonar ned betydelsen av organisatoriska beslut.

Det finns således både röster och olika ansatser som visar på att kunskapsområdet inte bara utvecklas utan att flera forskare och praktiker efterfrågar nya idéer och perspektiv, men särskilt många är de inte. De senare exemplen visar snarare på att existerande idéer ligger fast och att det är svårt att få gehör för nytänkande. De teoretiska och forskningsinriktade beskrivningarna likväl som övriga texter om organiserat underrättelsearbete kommer på detta sätt att ligga efter den praktiska utbredningen, användningen och utvecklingen. Det finns därför ett stort behov av (och förhoppningsvis även viss efterfrågan på) forskning som förmår frigöra sig från inifrån-perspektivets låsningar.

7

Synliggörande

Med det här kapitlet sätter jag punkt för avhandlingen genom att översiktligt summera vad jag hittills berört samtidigt som jag skissar på möjliga vägar framåt. Jag går också tillbaka till det inledande kapitlets mer övergripande frågor om fenomenets organisatoriska och samhälleliga utbredning och betydelser då jag återknyter till studiens syfte som varit (och fortsatt är) att beskriva och synliggöra organiserat underrättelsearbete. Det är en diskussion med några få utropstecken men desto fler frågetecken som jag hoppas kan locka till ytterligare reflektion men också till bättre forskning (för att knyta an till det förra kapitlets avslutning).

För ett rationellt och samordnat handlande

En organisation har att hantera ett flertal samhälleliga normer och ideal, varav två är särskilt intressanta för att dels förstå varför organisationer väljer att organisera sitt underrättelsearbete och dels förstå vad det organiserat underrättelsearbete bidrar med i organisationer. Naturligtvis går de här delarna i varandra, men för att skapa tydlighet håller jag dem åtskilda.

Det första är ett ideal som säger att organisationer skall vara funktionellt rationella och därför behöver organisatorisk verksamhet som bidrar till att göra formella beslut mer rationella (eller åtminstone få dem att se rationella ut). Det andra är ett ideal som säger att organisationens medlemmar skall agera som en helhet (och därför behöver ta till sig organisationsgemensamma mål och idéer om omvärlden).

Båda dessa ideal använder vi oss av för att förstå att en organisation är en organisation och inte bara en lös samling individer utan närmare specifikation. Vi förväntar oss att

organisationer skall framstå som rationella och att dess medlemmar skall agera samordnat. Skulle medlemmar uppträda irrationellt och utan samordning skulle organisationen successivt splittras för att till sist upplösas. Organisationer är därför i starkt behov av symboler och verksamhet som inte bara övertygar oss om att de finns, utan även håller samman dem och övertygar oss om att de fungerar bra. Att organisera och tydliggöra ett underrättelsearbete kan då vara ett lämpligt drag.

Det första idealet, den rationella organisationen, visar sig i beskrivningar av organiserat underrättelsearbete som en garant för ett idealt informativt flöde, men också i alla de leverabler som underrättelsearbetet genererar. Det rationella visar sig också i underrättelsearbetarnas ständiga sökande efter mer och bättre information, strävan efter bättre kunskaper och ett arbete med att föra ut detta i organisationen. På dessa sätt skapas en mängd organisatoriska uttryck och symboler för att flödet existerar och fungerar som tänkt. Det gör det möjligt att hävda att beslut fattas med utgångspunkt i en bättre förståelse för omvärldens krav, varvid de rationella idealen värnas.

Tränger vi däremot in i hur organisationer faktiskt fungerar kommer snart ett rationellt flöde av information framträda som ett ouppnåeligt ideal, vilket fått mig att kalla det en myt. Men myten har ett viktigt organisatoriskt värde då bidrar till att skänka legitimitet åt varje organisation som tar den till sig. Detta värde gör också myten svår att ta död på, och frågan är om vi ens skulle vilja göra det om det vore möjligt. För vad skulle då hända med våra organisationer, de institutioner som bär upp det moderna samhället? Med den frågan tar jag inte i, utan nöjer mig med att konstatera att myten om det rationella flödet existerar som en del av det kitt som håller samman det vi idag väljer att definiera som organisationer.

Det andra idealet, det samordnade handlandet, har åtminstone två relationer till organiserat underrättelsearbete. Den första relationen utgår från att organisationer leds genom formella strukturer och hierarkier. Det är en samordning som sker genom auktoritära inflytandesystem och expertsystem.

Underrättelsearbetare träder här in som experter som med hjälp av information och analys kan hjälpa beslutsfattare att forma idéer om hur organisationen kan anpassas till föränderliga omvärldskrav. Samordningen sker därefter genom det auktoritära systemet.

Den här första relationen är också en del av det traditionella sättet att teckna organiserat underrättelsearbete och utgör en viktig aspekt i kunskapsområdets inifrån-perspektiv. Den passar också som hand i handske med myten om det rationella flödet. Min studies informanter är också tydliga med att deras arbetsuppgifter till stora delar omfattar att söka information samt analysera och sprida densamma. De här arbetsuppgifterna är också huvudingredienserna i de missioner och uppdrag som de undersökta underrättelseenheterna har. Den första relationen blir på detta sätt också den formella och den tydligaste, men det finns även en andra relation.

Den andra relationen har ännu inte uppmärksamats av områdets tecknare, och handlar om hur organiserat underrättelsearbete bidrar i formandet av ett samordnat mönster genom att vara en agent för ett idealt organisatoriskt tänkande inom det ideologiska inflytandesystemet. Det kanske låter lite tillkrånglat men är långtifrån en fråga om något världsfrånvänt eller ogripbart. I stället gäller den här relationen något högst vardagligt och som utan reflektion framstår som näst intill självklart: organisationen bör söka konkurrenskraft genom omvärldsanpassning för att därigenom trygga sin överlevnad. För detta krävs det också samordning, och detta är inom det ideologiska inflytandesystemet en fråga om att samordna organisationsmedlemmarnas tänkande.

Märk väl att detta är en renodling, men för att driva argumentet till sin spets måste vi bortse från att samtliga inflytandesystem är aktiva samtidigt. Det finns då inte en särskild kanal (auktoritära systemet) eller en särskild kunskap (verkande inom expertsystemet) som har företräde i organisationens ideologiska samordning. Det gör den ideologiska styrningen svår att hantera, och än mindre möjlig att styra från en förhöjd position i ett hierarkiskt system. Även om det går att enas om officiella skrivningar om en styrande ideologi förmår dessa skrivningar ändå inte kontrollera organisations-

medlemmarnas tänkande och agerande. De lämnar åtminstone alltid ett visst utrymme för personlig tolkning och anpassning. Och det är här som ett organiserade underrättelsearbetet har en viktig samordnande roll då man söker få organisationens medlemmar att vända sin uppmärksamhet utåt, mot omvärlden: bort från den egna inskränkta positionen och röra sig mot det ideala organisatoriska tänkandet.

Rent praktiskt sker denna påverkan då underrättelsearbetare väljer ut vad som är värt att uppmärksamma i omvärlden och presenterar lösningar på hur det skall tolkas, då underrättelsearbetare initierar olika sök- och analysprocesser enskilt eller tillsammans med andra, men också då underrättelsearbetare gör det lättare för organisationsmedlemmarna att ta till sig omvärldsinformation och i tanken lämna den egna positionen.

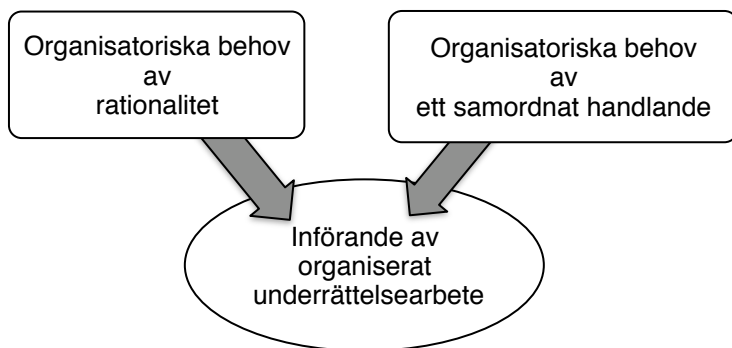
På alla dessa sätt bidrar ett organiserat underrättelsearbete till att samordna det organisatoriska handlandet. Det är en samordning som i dagens informationstäta miljöer blir allt viktigare, och som dessutom inte begränsas av formella positioner, legala gränser eller organisationers traditionella sätt att definiera sig själva. Så även om vi skulle enas om att en idéstyrd samordning både är något viktigt och något användbart i de flesta organisationer, samsas den inte så bra med andra idéer som säger att organisationer skall vara tydligt avgränsade och kontrollerade från en upphöjd position.

Idéstyrning genom organiserat underrättelsearbete är därtill alltför oprecist då det lämnar stort utrymme för situationens krav och personliga tolkningar. Måhända både bra och praktiskt i de flesta situationer, men samtidigt går det stick i stäv med organisatoriska behov av att framstå som en beslutstyrd och kontrollerbar helhet. I dessa sammanhang fungerar en enkel rationell symbol som det ideala informativa flödet bättre, även om den inte är med verkligheten överensstämmande.

En fråga om överlevnad

Med vad jag hittills behandlat framskymtar två kompletterande förklaringar till varför allt fler företag och andra organisationer väljer att organisera sitt underrättelsearbete. För det första kan en organisation genom att institutionalisera sitt underrättelsearbete ge sina intressenter ett rationellt löfte vilket i sin tur tryggar fortsatt legitimitet och därmed *samhällelig överlevnad*. Men det skall också tydliggöras att det inte alls hindrar organisationen från att faktiskt också bli mer rationell i den bemärkelsen att kunskapsbasen för både beslut och ageranden blir bättre.

Figur 7.1 Organisatoriska behov av organiserat underrättelsearbete



Det kompletterande andra svaret är att underrättelsearbetet även fungerar som del i en mer subtil organisatorisk styrning för att samordna handlandet, där det sökta ideala organisatoriska tänkandet gynnar mer övergripande organisatoriska intressen. Som framkom i det föregående kapitel ger informanterna uttryck för en styrande organisatorisk ideologi som säger att organisationer är beroende av omvärldsanpassning

för att trygga sin konkurrenskraft. På detta sätt kommer organiserandet av underrättelsearbetet att verka för organisationens *ekonomiska överlevnad*.

Tänker vi oss nu att omvärlden uppfattas som allt mer komplex och föränderlig, samtidigt som dagens organisatoriska ledare söker nya former för att styra organisationen då de gamla fungerar allt sämre, är det inte heller anmärkningsvärt att fenomenet organisera underrättelsearbetet breder ut sig allt mer. Det svarar helt enkelt mot aktuella organisatoriska behov.

I strävan mot två ideal

Vad jag hittills berört skapar svårigheter för dem önskar en tydlig beskrivning av fenomenet eller praktiken och likt Calof (2006:11; se kapitel 6) efterfrågar "någon typ av överenskommelse om hur området skall operationaliseras och göras mätbart". Med min beskrivning av organiserat underrättelsearbete ter det sig tämligen fruktlöst att söka göra det mätbart, för hur mäter vi exempelvis effektiviteten i ett rationellt löfte? Och även om vi skulle komma dithän och få ut någon typ av kvantitativa data så är frågan om det verkligen säger oss något intressant. Tanken på kvantitativ tydlighet går stick i stäv med Asplunds (1970) poäng att ett fenomenets betydelser har så mycket mer att säga oss än uppgifter om dess utbredning och kausala kopplingar.

Visst kan vi fortsatt lära oss en hel del om organiserat underrättelsearbete genom söka det tydliga och operationaliserbara, men den här kunskapen riskerar att bli både begränsad och missvisande så länge som den bygger på förutfattade meningar om fenomenets utbredning och organisation i stället för empiriskt grundade uppgifter och observationer. För att minska risken bör den fortsatta forskningen inom området söka nya perspektiv för förståelsen men också inrikta sig mot mer subtila aspekter av organiserat underrättelsearbete. Även här kan mitt nyskapade begrepp, *organiserat underrättelsearbete*, vara till hjälp. Genom att i tur och ordning adressera organiserandet, underrättelser respektive arbete, var för sig eller i olika kombinationer, går det att utveckla en mer

mångfacetterad förståelse. Åtminstone öppnar det för en annan typ av kunskapskonstruktioner jämfört med de som begränsar sig till yrkespraktiker med illusoriska gränser likt business intelligence eller competitive intelligence. Vi kan då hjälpas åt att forma en mer förutsättningslös kunskap som i sin tur kan ligga till grund för nya idéer om hur vi kan förstå, utföra och utveckla underrättelsearbete i en mångfald organisationer och sammanhang.

Med detta sagt vill jag också förtydliga att det finns inget i mina beskrivningar som säger att ett organiserat underrättelsearbete inte skulle vara rationellt motiverat. Tvärtom kan det ses som en tydligt rationell verksamhet, men där rationaliteten inte återfinns i uppfyllandet av ett idealt informativt flöde och därpå vilande rationella beslut. Rationaliteten ligger stället i strävan efter att uppnå ett idealt informativt flöde, samt i strävan att få de organisatoriska medlemmarna att anamma ett idealt organisatorisk tänkande. Organiserat underrättelsearbete är med dessa utgångspunkter en verksamhet med strävansmål men (på grund av mänskliga tillkortakommanden) utan möjlighet att nå ända fram. Sökandet efter det som satisfierar är det enda möjliga, för att återknyta till Simon (1945, 1982, 1991).¹⁵²

Alltså, det som den här studiens underrättelsearbetare berättar om är hur de söker göra det bästa möjliga utifrån sina positioner och sina resurser. De når aldrig de ideala tillstånden, men det hindrar dem inte från att ständigt söka finna nya sätt att utveckla sin praktik så att den kringliggande organisationen förmår hantera sin omvärld bättre. Vad bättre innebär är dock inget enkelt utan en kamp mellan skiftande

¹⁵² Med Bartlett & Babers (1999) terminologi rör det sig om en substantiell rationalitet (som återfinns i handlandet på individnivå, där varje akt kan förklaras av de villkor som återfinns i den givna situationen). Det är vidare det möjligas rationalitet som kompletterar den funktionella rationalitet (som återfinns i officiella beskrivningar av organisationer och som utgör en grund för organisationens rationella löfte) samt den önskvärda (men svårnådda) procedurala rationaliteten.

De båda strävandena är en del av en mer övergripande organisatorisk strävan efter att nå ett önskat men föränderligt idealtillstånd, den bästa möjliga positionen för att uppnå sina mål. Denna position är inte fast utan i ständig rörelse, och kan jämföras med det som Richard Normann (2001) beskriver som en oupphörlig målmedveten emergens.

organisatoriska intressen och idéer om vad organisationen är och bör vara. Där kampen handlar om vad som skall uppmärksammas, hur det skall tolkas, och hur det skall omsättas i handling (jfr Kristensson Ugglå, 2002).

Det är likaså en praktik som inte är låst till någon särskild teknik eller vissa kommunikativa verktyg, utan en praktik som anpassar sig. Det är en verksamhet i rörelse vilket gör den svår att tydligt avgränsa och göra mätbar. Den som då söker en djupare förståelse för fenomenet organiserat underrättelsearbete gör klokt i att inte fastna i existerande begrepp, definitioner och beskrivningsformer, utan söka en förståelse som fungerar i varje enskilt sammanhang. Det finns inget som hindrar ett organiserat underrättelsearbete från att uppstå eller implementeras i helt andra sammanhang än de jag redovisat här och då också under helt andra namn. Tvärtom är det något som vi både kan och bör förvänta oss.

Mer forskning!

Mitt syfte med det här avhandlingsprojektet har varit att beskriva och synliggöra fenomenet organiserat underrättelsearbete, och därmed göra det möjligt att mer förutsättningslöst diskutera fenomenet samt dess organisatoriska och samhällsrelaterade betydelser. Metaforiskt talat har jag koncentrerat arbetet mot att teckna skogen i stället för de enskilda träden. Det har drivit mig mot mer övergripande resonemang, varför jag följaktligen tvingats begränsa diskussionen mot vissa utvalda aspekter, och då främst sådant som väckts av min litteraturgenomgång i kapitel 2. Angreppssättet har medfört att utvecklingen av enskilda teoriområden har blivit lidande. Det gör också att det här arbetet pockar på att följas upp, där jag ser flera intressanta vägar vidare där det behövs mer forskning.

Kunskapande underrättelsearbete

För den som söker sig till den akademiska mittfåran och som vill ta vid direkt där det här arbetet slutar rekommenderar jag

att närmare granska relationen mellan organiserat underrättelsearbete och organisationers kunskapshandling. Med den inriktningen blir det möjligt att utveckla en bättre förståelse för hur organiserat underrättelsearbete relaterar till den organisatoriska kunskapsutvecklingen och -förvaltandet. Det är också något som jag redan påbörjat, varför jag också kan bli lite mer precis.

Underrättelsearbetare (som t.ex. teknikspanaren i inledningen) kan med Nonakas (von Krogh, Nonaka & Ichijo, 1997; Nonaka, 1991; Nonaka, von Krogh & Völpel, 2006; Nonaka & Takeuchi, 1995; Nonaka, Toyama & Konno, 2000) terminologi ses som *kunskapsaktivister*. Dessa kunskapsaktivister påverkar det organisatoriska kunskapandet i skilda *ba*, där *ba* förenklat kan ses som den plats dit uppmärksamheten söker sig för att meniggöra det som upplevs genom interaktion.¹⁵³

Begreppet *kunskapsaktivist* förklaras av von Krogh, Nonaka & Ichijo (1997) nedan, och i de tre syften som författarna ger kan vi också se tre områden som en utvecklad forskning kring organiserat underrättelsearbete kan inriktas mot:

Kunskapsaktivisten är någon, en grupp eller avdelning som tar på sig ett särskilt ansvar för att driva och koordinera kunskapande initiativ över hela organisationen. Vår övertygelse är att dessa kunskapsaktivister har tre syften. Det första är att initiera och fokusera kunskapande. Det andra är att minska tid och kostnader för kunskapande. Det tredje är att påverka de initiativ till kunskapande som sker över hela organisationen. Kunskapsaktivism kan finnas hos en särskild avdelning eller en särskild person, men den kan också placeras hos redan existerande avdelningar eller funktioner, eller så kan

¹⁵³ Begreppet *ba* är något svårångat. Nonaka et al. ([2000] i Little & Ray, 2005:31) formulerar det som: "ba är en plats där information tolkas till kunskap", men i Nonaka et al. (2006) ges i stället följande formulering: "ba är ett delat rum för framväxande relationer". Dessa både diffusa beskrivningar öppnar för en variation i tolkningar. Det indikerar vidare att *ba* delvis ligger bortom det som går att beskriva i ord, samt att Nonaka i språket söker olika uttryck för detta. Det gör att den som vill använda sig av *ba* även måste acceptera en viss otydlighet.

vissa personer eller avdelningar ta på sig det som ett särskilt uppdrag. (s. 475)¹⁵⁴

Lägger vi till detta Nonaka et al.:s (2006:1197) konstaterande att mycket av den organisatoriska kunskapsforskningen legat på att utveckla olika teoretiska koncept och i mindre utsträckning på att pröva dem empiriskt, öppnas en mycket intressant forskningsinriktning. Genom att utforma en studie som mer direkt fokuserar på hur underrättelsearbete påverkar kunskapandet i organisationen kan arbetet bidra med tämligen unika empiriska data som på ett avgörande sätt skulle förflytta underrättelseforskning från den organisationsteoretiska tamburen till dess finrum. Följande skrivning i Nonaka et al. (2006) ger en idé om vad ett sådant forskningsupplägg skulle bidra med.

Till dags dato har vi endast begränsade kunskaper om vilka faktorer som har en potentiell påverkan på effektiviteten i *ba*. Därför uppmanar vi till en empiriskt grundad forskning som utreder vilka de här faktorerna är och hur de verkar i alla typer av organisationer. Ett viktigt bidrag skulle vara att identifiera hur ledningen kan utveckla *ban* för att främja kunskapsprocesser, i team men också i hela organisationer. (s. 1197, ursprungliga kursiveringar)¹⁵⁵

Även om jag själv är skeptisk till effektivitetsforskning (då den förutsätter en effektivitetsnorm) kan detta ändå utgöra en

¹⁵⁴ Original: "The knowledge activist is someone, some group or department that takes on particular responsibility for energizing and coordinating knowledge creation efforts throughout the corporation. We believe that such activism will have three purposes, the first of which is to initiate and focus knowledge creation, the second to reduce the time and cost needed for knowledge creation, and the third to leverage knowledge creation initiatives throughout the corporation. Knowledge activism can reside in a particular department or with a particular person, but it can also be situated in already existing departments and functions, or it can be taken up as a special assignment by individuals or departments."

¹⁵⁵ Nonaka et al. (2006:1197) original: "So far, little is known about the many factors that potentially impact the effectiveness of *ba*, and we therefore call for more empirical research investigating such factors across organizations. An important purpose of this work would be to advise on the practice and identify ways in which management can develop *bas* to foster knowledge processes both in teams and the organization as a whole."

intressant ingång. För som min diskussion i tidigare kapitel visat kan organiserat underrättelsearbete ses som ett ledningsverktyg för att organisera det individuella tänkandet och därmed påverka vilka kunskapskonstruktioner som görs. Därför vill jag också uppmana den som eventuellt tar upp det här spåret att samtidigt behålla en kritisk distans till alla typer av ledningsidéer som i sammanhanget syftar till att i lönnedom manipulera det individuella tänkandet (jfr Gustavsson, 2000, 2005; Kristensson Ugglå, 2002).

Underrättelsearbete inom knowledge management

I samband med att kunskap synliggörs som en allt viktigare organisatorisk resurs kommer också indirekt krav på att detta är något som ledningen måste hantera (Grant, 1996). Som en effekt av detta får vi under andra delen av 1990-talet se ett ökat intresse för Knowledge Management, eller KM som det populärt kallas (Davenport & Völpe, 2001; Ray, 2005).

Det finns ett tydligt släktskap mellan organiserat underrättelsearbete och KM, vilket bland annat Tuomi (1999) utvecklar (även om jag inte håller med om kategoriseringarna). Släktskapet kan också spåras i den här avhandlings tidigare kapitel där jag återkommer till underrättelsearbetets kunskapspåverkande roll. Områdena går också i varandra då underrättelser respektive kunskap likställs med information vilken skall hanteras i någon typ av lagrade och distribuerande informationshanteringssystem. Det här har fått Spender (2005) att, vad gäller KM, lite elakt formulera sig som följer:

En stor del av vad människor i affärsvärlden kallar knowledge management synes, åtminstone vid första anblicken, handla om att samla in information från en grupp människor i organisationen och skicka iväg den till några andra. (s. 130)¹⁵⁶

¹⁵⁶ Spender (2005:130) original: "... much of what people in businesses call knowledge management seems, at least at first sight, to be about collecting information from one set of people in the organization and delivering it to others."

Spender (2005:135) framhåller vidare att KM är starkt påverkat av besluts- och systemteori. Något jag påpekat även gäller texter om organiserat underrättelsearbete. Den här påverkan kan vidare förklara hur en så pass objektiviserad syn på kunskap respektive underrättelser kunnat etableras inom respektive område.¹⁵⁷

Storey & Barnett (2000) för ett liknande resonemang och poängterar att det just är IT-systemen som kommit att driva hur KM implementerats i de flesta organisationer och därmed styrt den praktiska uppfattningen av vad KM är (se även Davenport & Volpel, 2001). En tendens till detta finns även i texter om organiserat underrättelsearbete. Business intelligence är exempelvis ett begrepp som i vissa sammanhang likställs med informationshanterande system. Men vi kan också dra oss till minnes Fleisher et al.:s (2007) konstaterande från inledningen att närmare hälften av de genomgångna artiklarna inom kunskapsområdet hade ett starkt IT-inslag.¹⁵⁸

Även om det kan tyckas som ett sidospår finns det intressanta iakttagelser att göra utifrån den här situationen. Låt mig börja med Storey & Barnetts (2000) konstaterande att

¹⁵⁷ Mer kuriöst kan vi notera att Spender betonar ett inflytande från bland annat Ackoffs (1989) DIKW-model (som ger vid handen att det finns en flytande skala från data över information och kunskap till visdom) samt att det är önskvärt att beslut baseras på det sistnämnda. Liknande beskrivningar hittar vi även i texter om organiserat underrättelsearbete, men i dessa sammanhang är det mest utvecklade steget visdomen något självgott utbytt mot underrättelser. Förekomsten av modellen ger intrycket av att många textförfattare faktiskt inte har tänkt sig någon praktisk användning av modellen, utan att den i stället används för att stödja en idévärld som söker objektivisera både kunskap och visdom. Modellen ger nämligen intrycket av att det går att förädla data till visdom, men också att visdom skulle bygga på data. För mig förefaller det lite svårsmält då modellen blandar äpplen och päron. Äpplena (data och information) kan förvisso behandlas tillsammans då de båda är bundna till medier av olika slag. Däremot är kunskap och visdom respektive underrättelser (i meningen omvärldsinsikter) bundet till människor och sammanhang. Det direkta sambandet mellan de fyra delarna som DIKW-modellen ger intryck av finns helt enkelt inte.

¹⁵⁸ Jag har i detta arbete medvetet avgränsat mig mot IT-aspekterna av det studerade fenomenet, varför det också kan finnas andra typer av både likheter och skillnad som härrör sig från IT-området och som det här arbetet inte adresserar. Diskussionen kring hur IT-aspekter påverkar uppfattningen om båda områdena bör med dessa utgångspunkter kunna utvecklas ytterligare.

IT-baserade KM-lösningar ofta dras med stora implementeringsproblem. Orsaken till detta är att de inte levererar det som de säger sig leverera, nämligen bättre kunskapshantering. I stället visar de sig mest vara nya sätt eller nya ord för att samla in, spara och sprida information. Allt enligt Storey & Barnett som därmed också ansluter sig till Spenders kritik tidigare. Då även organiserat underrättelsearbete uppvisar likartade problem kan man fråga sig om även det kan bero på ett alltför starkt beroende av och tilltro till IT-lösningar?¹⁵⁹

Det svar som Storey & Barnett ger vad gäller KM stämmer väl överens med mitt eget svar vad gäller organiserat underrättelsearbete. Enligt dem uppvisar även KM-området en bedövande brist på forskning om hur ledning och organisation rent praktiskt kan utformas för att utveckla personalens kunskapande. Något som delvis kan förklaras av att forskningsintresset främst riktar sig mot individers vilja, förmåga och tendens till att dela med sig av redan existerande kunskaper (jfr Widén-Wulff, 2007).

Vad gäller organiserat underrättelsearbete ser problemet lite annorlunda ut där de kunskapsutvecklande aspekterna förvisso existerar men ännu inte har fått någon mer framträdande plats i kunskapsområdets texter. Detta förklarar jag med ett starkt påverkande inifrånperspektiv, byggt kring traditionella idéer om organisationer, deras funktion och ledning, vilket skapat normer för hur området skall förstås och adresseras. Med utgångspunkt i Storey & Barnetts beskrivningar förefaller det inte bara möjligt utan till och med troligt att även många av KM-områdets mer praktiskt orienterade texter präglas av ett starkt inifrånperspektiv.

Vi kan också ana att den mänskliga sidan av organisationers kunskapshantering synes om inte bortglömd ändå som nedvärderad, vilket också Widén-Wulff (2007) hävdar. Den här situationen bidrar till att det idag är svårt att avgöra hur relationen mellan KM och organiserat underrättelsearbete faktiskt ser ut. Existerande beskrivningar av de båda områdena

¹⁵⁹ Apropå implementeringsproblemen hänvisar Storey & Barnett (2005:223) till Charles Lucier, "Chief Knowledge Officer" på Booz-Allen & Hamilton, som uppskattat att 84 procent av alla KM-initiativ inte har någon större påverkan på organisationen, samt att en oroande hög andel reduceras kraftigt redan efter två till tre år (ref. till Lucier & Torsiliera, 1997:15).

vilar på alltför bräckliga grunder för att tillåta mer detaljerade jämförelser. Den som ändå vill diskutera relationen mellan områdena bör därför hålla sig på en mer konceptuell nivå (som här), tillåta sig en friare tolkning, men också vara beredd på att jämförelserna lätt kan komma att angripas från mer dogmatiska positioner.

En intressant aspekt i sammanhanget är att endast ett fåtal underrättelsearbetare klassar sitt verksamhetsområde som KM. Även om många av mina informanter återkommer till att de arbetar med kunskap och kunskapsbyggande, beskriver de inte sitt arbete som knowledge management. Det här stämmer väl överens med Pirttimäkis (2007:151) undersökning (av de 50 största finländska företagens underrättelsearbete, se vidare kapitel 6) där hon konstaterar att ingen av hennes informanter klassade sitt arbete som KM år 2002, och att endast två procent gjorde det i den uppföljande undersökningen 2005.

Efter denna översiktliga genomgång vill jag ändå hävda att det kan finnas skäl att hålla isär områdena och att det troligtvis finns några grundläggande skillnader, även om de idag kan uppfattas som högst subtila. Det jag själv tror kan vara en viktig vattendelare är KM:s fokus på att synliggöra internt existerande kunskap i syfte att äga och utnyttja (Grant, 1996), medan organiserat underrättelsearbetet är mer inriktat mot att nybilda och nyttiggöra omvärldskunskap i syfte att skapa konkurrenskraft genom omvärldsanpassning. I Marchs terminologi (1999) framstår KM som en organisatorisk verksamhet för exploatera existerande resurser medan organiserat underrättelsearbete framstår som en verksamhet för att explorera nya resurser. De fyller således två olika, men kompletterande, organisatoriska behov. Men det här förblir, i brist på en mer riktad forskning om relationen mellan organiserat underrättelsearbete och KM, enbart mer personliga spekulationer.

Inflytandeproblem och inflytandemöjligheter

För den mer praktiskt inriktade kan det vara värt att utveckla en diskussion om organisatoriska inflytandesystem och hur organiserat underrättelsearbete påverkar den kringliggande organisationen. Det här är ett område jag berört i kapitel 6, men ändå sökt hålla kort för att inte driva allt för långt bort

från mina forskningsfrågor. Den som går vidare på det här spåret kan ha god nytta av de modeller jag presenterat i kapitel 5, men då också vidareutveckla den modell som jag presenterat i figur 5.3. Min forskning har trots allt inte haft modellutveckling som mål, varför det säkert finns mycket mer att behandla.

Tätt knutet till inflytandediskussionen återfinns frågan om vilken makt det organiserade underrättelsearbetet har och med vilken legitimitet man verkar. En lämplig utgångspunkt kan då vara att utgå från det sociala spel som utspelar sig på underrättelsearenan (figur 5.2). Med dessa utgångspunkter går det också att driva det här forskningsförslaget mot mer filosofiskt utformade forskningsfrågor och en mer djuplodande maktanalys t.ex. med utgångspunkt i Foucault (för andra infallsvinklar se till exempel Kallifatides & Rehn, 2007).

Ett alternativt spår, och kanske än mer brännande, är att studera hur organisationsledande tolkningar formas och vilka aktörer som medverkar i dessa processer. Att tolka är förvisso något vardagligt men definitivt inte något trivialt poängterar Kristensson Uggla (2002). Tolkningen genomsyras av en politisk dimension i vad vi väljer att tolka och hur tolkningen sker. Har vi inte förutsättningar och resurser för att forma våra egna tolkningar tvingas vi i stället att förlita oss på andras tolkningar. Detta spår går vidare att kombinera med en diskussion kring hur *memer* (mentala eller kulturella virus) får fäste och sprider sig i en organisation då idéer successivt översätts till olika meningssammanhang. Med den senare vinklingen går det att hämta kompletterande inspiration från bland annat Latour (jfr Collins, 2004).¹⁶⁰

Det går också att driva den här tanken längre i en utvecklad kritik av den idévärld som existerar runt fenomenet organiserat underrättelsearbete. Det skulle då komplettera min empiriskt inspirerade kritik. Därtill bör det vara intressant att studera den etik som etablerats runt det organiserade

¹⁶⁰ Tanken på *memer* är inte helt ny för underrättelseområdet. I en artikel i *Journal of Competitive Intelligence and Management* anger David O'Gorman (2005) att idén om *memer* kan utnyttjas för att studera en konkurrents tänkande vilket sedan kan användas i det egna företags marknadsprofilering.

underrättelsearbets praktik och idévärld. Bara det att intresseorganisationen SCIP så tydligt framhåller vissa etiska principer indikerar att det finns etiska problem. På ytan skulle dessa etiska problem kunna hänföras till området industri-spionage, men som jag visat i den här avhandlingen finns det också potentiella etiska problem då det organiserade underrättelsearbetet gynnar vissa organisatoriska intressen på bekostnad av andra.

Det här forskningsspåret kan vidare kombineras med det som jag tog upp under den förra underrubriken. I existerande forskning om knowledge management och information management ägnas särskilt intresse mot förtroendets roll i skapandet av välfungerande interpersonella relationer. Widén-Wulff (2007) låter sig inspireras av bl.a. Bourdieu då hon diskuterar hur det sociala kapitalet påverkar individers förmåga, vilja och tendens till att sprida och ta emot information. En ingång som även den bör vara intressant att använda i studier av organiserat underrättelsearbete.

Ett idealt organisatoriskt tänkande

Idén om ett idealt organisatoriskt tänkande presenterade jag i kapitel 6 som ett resultat av en diskussion om organisatoriskt inflytande. Idén har inte utgjort ett studieområde i sig självt. Det öppnar upp för en spännande fortsättning med nya frågor kring hur ett idealt organisatoriskt tänkande kan formas och komma till uttryck, samt vad det gör med organisationer. Området bör väl knyta an till både kunskapshantering och organisatoriskt inflytande men också till ideologisk kontroll. Till skillnad mot det ideala informativa flödet saknar idén om det ideala organisatoriska tänkandet en god förankring i texter om organiserat underrättelsearbete, varför även en mer snäv inriktning mot just det här kunskaps- och praktikområdet kan vara givande att utveckla.

Omvärldsdrivna innovationsprocesser

För den som intresserar sig för förändringar, innovativa system och så kallat intraprenörskap kan det vara värt att mer i detalj granska vilka roller ett organiserat underrättelsearbete kan ta för att gynna organisationsnyttig utveckling av

existerande verksamhet. Underrättelsearbetarna vid Medialis respektive Carbo berättar om direkta kopplingar till respektive organisations utvecklingsarbete, vilket öppnar en dörr för mer tillämpad forskning.

Teknikspanaren i nytt ljus

I det första kapitlet använder jag mig av teknikspanarens berättelse för att utveckla min undran inför fenomenet organiserat underrättelsearbete. Jag ställde där frågor som kretsade kring hur vi kan tolka underrättelsearbete om vi utgår från teknikspanarens beskrivningar av hur han jobbar. Men jag ställde också en fråga om teknikspanarens arbetssätt på något sätt kan sägas vara representativt för en yrkeskår av underrättelsearbetare. Då mitt empiriska underlag begränsar sig till ett fåtal organisationer är det svårt att ge ett entydigt svar. Icke desto mindre vill jag försöka närma mig ett svar genom att lyfta fram några intressanta aspekter i teknikspanarens arbetssätt.

En av teknikspanaren Carls uppgifter är att skapa informationsflöden om teknikidéer. Genom personliga kontakter sätter han då samman en referensgrupp som får löpande uppdateringar när ny information blir tillgänglig, reflektiva initiativ tas, nya omvärldsinsikter görs och underrättelser formas. Men granskar vi berättelsen lite närmare visar det sig att den varken handlar om ett enkelt flöde eller om ett enkelriktat flöde. I stället kan vi i berättelsen konstatera att det rör sig om flera flöden som pågår samtidigt. Information förändras, byter riktning och utvecklas i samband med personliga utbyten av information och idéer. Det är inte heller alltid på förhand bestämt vem som skall delta eller hur spridningen skall gå till. I stället ges det av hur sammanhanget utvecklar sig och hur idén tas emot av olika organisatoriska aktörer.

Ett flöde av obearbetad information förmår med berättelsen som grund enbart bygga begränsade insikter om omvärlden: en första utgångspunkt för att förstå hur en idé skall hanteras i och av organisationen. Alltså, då processdeltagarna sätter in informationen om ett ämnesområde i ett organisatoriskt sammanhang omformas det som initialt var

distribution av enklare information till hanteringen av en organisatorisk idé. Vidare innebär idéns möte med det organisatoriska sammanhanget att de som deltar dels personligen formar egna personliga omvärldsinsikter och dels tillsammans formar socialt konstruerade omvärldsinsikter. Med andra ord kan vi i detta arbete se hur en gemensam organisatorisk tolkning växer fram (jfr strukturation hos Hamrefors, 1999). Med utgångspunkt i detta kan vi vidare lägga märke till hur underrättelsearbete inte bara kan vara kunskapspåverkande utan också direkt kunskapsgenererande. Just detta öppnar dörren mot att i större utsträckning betrakta underrättelsearbetare som kunskapsaktivister (se ovan), och förklarar också varför jag ser just detta spår som särskilt intressant för fortsatt forskning.

Vi kan även identifiera ett antal leverabler i de rapporter som Carl sätter samman. Samtidigt är de individuella och sociala omvärldsinsikterna som uppstår under arbetets gång inget som väntar på användning. I stället omsätts de direkt i praktisk handling i den vidare hanteringen av idén. Om idén får ett positivt mottagande kan den fortsätta att utvecklas samtidigt som arbetet med idén successivt formaliseras.

Obearbetad information omvandlas genom teknikspanarens arbete till en organisatorisk idé med potential att bli en organisatorisk fråga vilken med tiden kan få både formella och strukturella effekter. Det är inte så att obearbetad information flödar in i organisationen för att först då den möter ett organisatoriskt beslut omformas till någon typ av handling. Handling är i stället en del av den process där organisationsmedlemmar gör om information till något som upplevs som meningsfullt för organisationens varande. Handlingen är t.ex. en del av det småprat som uppstår och utvecklas tillsammans med underrättelsearbetet och olika typer av organisatoriska beslut.

Det som jag finner särskilt intressant i Carls berättelse är att den handlar om hur en idé utvecklas utan att dess väg i organisationen är bestämd på förhand. Det rör sig varken om en tydlig plan eller om ren improvisation utan om ett agerande som bygger på evolverande erfarenhetsgrundade tolkningar om vad som är bäst för organisationen. Informationssökning, analys och spridning är alla företeelser som

går i varandra och utformas tillsammans med föränderliga referensgrupper inom och utom den egna organisationen. Arbetet är endast till ramarna planerat och underrättelsearbetet i ständig anpassning.

Carls spaning har ett uttalat syfte att fånga in teknologiska idéer, men vid närmare granskning är det ett kreativt arbete med att formulera organisatoriska idéer om hur olika typer av teknologier kan relateras till och nyttiggöras det egna företaget. Carls arbete handlar med andra ord om att se till att organisationsnyttiga teknikidéer formuleras. Idéerna ligger inte färdiga att hämtas in från den organisatoriska omvärlden utan är något som både tar form genom sin relation till organisationen och ändrar form genom en förflyttning inom organisationen. Fungerar inte ett uppslag om en organisatorisk idé i ett sammanhang är det möjligt att den efter vissa justeringar kan fungera i ett annat sammanhang.

Teknikspanaren är heller inte ensam i det här arbetet, utan då idén förs in i organisationen tar allt fler del av dess utveckling. Idén vinner successivt inflytande hos allt fler organisationsmedlemmar likaväl som allt fler organisationsmedlemmar påverkar idén. Åtminstone i de fall där mottagandet tillåter idén att utvecklas. Då idén möter organisationen möter den nämligen inte några neutrala organisationsföreträdare utan specifika politiska organisationsmedlemmar med egna intressen och agendor (vari vi kan se hur olika organisationsmedlemmar deltar i underrättelsearbetet som intresseägare). Beskrivningarna som görs i samband med stycket om svartlistning visar tydligt hur teknikspanaren tar hänsyn till den politiska miljön och åtminstone initialt söker utveckla idén med mer positivt inställda personer.¹⁶¹

Med teknikspanarens berättelse blir det också svårt att tydligt skilja mellan tolkning, beslut och handling. Det är alla aspekter i en framväxande samordning mellan människor. Det blir då också svårt att begränsa sig till en teori eller perspektiv för att förstå fenomenet så bra som möjligt.

¹⁶¹ En liknande kommentar kommer från Anton på Albus som noterar att det inte är ovanligt att deras arbete möter motstånd internt. Men likt teknikspanaren kommer det interna motståndet, enligt Anton, inte från grupper utan från enskilda individer, där en orsak till motståndet är interna revir och en viss intern konkurrens i vem som gör vilket arbete.

Men för att närma mig den inledande frågan kan teknikspanaren Carl knappast sägas vara representativ för underrättelsearbetare som grupp och har jämfört med övriga informanter större frihet att både röra sig i organisationen och själv bestämma vad som skall föras vidare till vem och hur. En av hans kollegor, Cyan, beskriver honom som en organisatorisk "nyckelperson" med "en otrolig förmåga att ta till sig information och sprida den". Cajsas ger en likartad bild, men med det intressanta tillägget att "om vi hade fler kompetenser som Carl, så skulle vi kunna gå in och göra, driva intelligence inom fler områden själva."

Övriga informanters arbetsuppgifter framstår mer rutiniserade, jämfört med teknikspanarens, särskilt om vi fäster uppmärksamheten på hur underrättelsearbetet ter sig på Ostium och Albus. Produktionen av mer standardiserade leverabler dominerar här det dagliga arbetet. Men, och detta är viktigt att notera, då informanter beskriver hur deras arbete kan utvecklas, få högre kvalitet och ge bättre effekt, ligger idéerna nära det som teknikspanaren står för. Detta gäller särskilt en önskan om ökad organisatorisk närhet och anpassning, men också att aktivt göra sig känd ute i organisationen.

Teknikspanarens berättelse kan läsas på olika sätt. Till att börja med kan den ses som en enskild betraktelse över ett mer udda underrättelsearbete. Gott så, men jag menar att berättelsen innehåller mer än ett kuriöst värde då den ger ett exempel på hur en underrättelsearbetare kan framträda som en organisatorisk nyckelperson som på eget initiativ skapar organisatorisk påverkan. Märk väl att teknikspanaren är en person som har en utpräglad ämneskompetens inom sitt spaningsfält, vilket möjliggör en kvalitativt god förståelse av ämnet. I kombination med en personlig underrättelsekompetens driver teknikspanaren fram organisatoriska idéer men också organisatoriska effekter genom att låta en evolverande grupp organisationsmedlemmar delta i ett samtal som i olika stadier kommer att omfatta ämnesområdesanalys, konsekvensanalys och aktionsanalys. Om det organisatoriska mottagandet tillåter det omvandlas den organisatoriska idén till en organisatorisk fråga med både informella och formella konsekvenser. I arbetet återfinns informella samtal (småprat)

likväl som formella möten, kollektiv och personlig reflektion, men också en viss produktion av leverabler. Men kanske viktigast ändå, formen för arbetet och användningen av arbetet är inte strukturerat på förhand utan ger sig av hur det organisatoriska sammanhanget och idén utvecklas. På alla dessa sätt framstår det undantag som teknikspanaren utgör som något för andra underrättelsearbetare att sträva efter, såvida man söker skapa organisatoriska effekter av sitt arbete.

Om myter och fängslande uppfattningar

Jag började det här arbetet med att citera Paul Ricoeur: "Andra människors uppfattningar kan befria oss, men de kan också fängsla oss". Det är en tanke som levt med mig under hela det här forskningsprojektet (även om jag fann citatet långt senare). Tanken började som en gnagande olustkänsla där jag inte fick ihop det praktiska arbete jag utförde som analytiker med det som jag förväntades göra att döma av de texter jag hade tillgång till. Orsaken till olusten var, som jag ser det nu, att jag förväntade mig att min egen levda verklighet skulle stämma överens med en beskrivning byggd kring en myt. Sett i backspegeln känns det minst sagt naivt. Samtidigt har jag inte kunnat finna några texter som tydligt pekat ut idén om ett rationellt flöde av information som en myt. Situationen får åtminstone mig att börja undra om det kan vara så att alla andra redan känner till detta, att saken är så pass självklar att den inte ens behöver påpekas, eller till och med att myten bara existerar som ett högst personligt tankespöke (och därför bör hållas väl dold för världen). Är det så att myten bara existerar i betraktarens öga?

Mitt svar på den frågan är ett tydligt nej. Och orsaken till detta tydliga nej är att myten har ett påtagligt värde för dagens moderna organisationer. Myten gör det möjligt för organisationer att vidmakthålla sin legitimitet samtidigt som myten gynnar vissa intressegrupper inom och utom organisationen. Det gör att myten vare sig låter sig avtäckas eller avfärdas så lätt, vilket i sin tur skapar problem för den som likt mig själv fritt vill närma sig fenomenet organiserat underrättelsearbete. Det krävs mer än bara god vilja för att tränga igenom den täta väv av idéer som utgör det normala

beskrivningssättet. Det krävs också idéer om alternativa positioner och infallsvinklar. Och det är i detta ljus jag ser mitt forskningsbidrag. Genom mitt arbete har jag visat att det går att tolka organiserat underrättelsearbete på ett annat sätt än det gängse. Men mitt arbete är långt från tillräckligt. Även om det inte står ensamt, finns det alltför få alternativ till det sedvanliga sättet att teckna fenomenet. Det gör det också svårt att nå ut till alla dem som redan i dag berörs av fenomenets utbredning. Och med det är vi framme vid den riktigt stora utmaningen.

Redan i dag är det många som har en relation till organiserat underrättelsearbete, särskilt om vi väljer att se förbi de konstlade gränser som användandet av särskilda begrepp, definitioner och funktionella beteckningar ger sken av. Det lär inte heller bli färre personer som berörs. I dagens informationstäta samhälle kan man fråga sig om det finns någon aktör eller organisation som inte med glädje skulle omfamna den här typen av stöd, vare sig det är för ett legitimera sin verksamhet, skapa samordning eller generera organisationsnyttiga (eller egennyttiga) tolkningar av omvärlden.

Som jag ser det är det organiserade underrättelsearbetet en organisatorisk verksamhet som med stor sannolikhet kommer att växa till men även finna nya former under den närmaste framtiden. Då allt fler organisationer möter en omvärld som präglas av osäkerhet kommer de, enligt Burns & Stalker (1961), också att vara tvungna att allt mer förlita sig på en organisk samordning framför en mekanisk samordning. Organisationer som tolkande system är något helt annat än organisationer som byråkratiska system. Detta menar jag kommer även att leda till en ökad efterfrågan på organisatorisk verksamhet som kan träda in och bidra till formandet av ett gemensamt handlande där de auktoritära systemen kommer till korta. Ett organiserat underrättelsearbete är just en sådan verksamhet. Med tiden kan den här utvecklingen innebära att vi omdefinierar vad som utmärker en normal organisation. Vi kommer då i allt mindre utsträckning att presentera organisationer som formella strukturer. Organogrammen blir missvisande, som Mikael på Medialis uttrycker det. Om och när det händer sker det inte över en natt, utan successivt och i skymundan, och därmed knappt skönjbart i det dagliga

betraktandet. Men riktningen är klar, som jag ser det. Förändringen kommer också med tiden att få stor betydelse för hur vi väljer att betrakta ett normalt arbetsliv, och med det hur vi definierar gemensamma idéer om vårt samhälles uppbyggnad.

Att fortsätta studera fenomenet organiserat underrättelsearbete, söka dess olika organisatoriska och samhällsliga betydelser, men också ständigt utmana de kunskapskonstruktioner som görs förefaller därför synnerligen angeläget. Och för att inte i onödan binda tanken gör vi bäst i att söka en förståelse som ligger bortom de mer inskränkta idéer som i dag dominerar vår kollektiva förståelse. Myten om det rationella flödet må vara avslöjad, men det hindrar den inte från att påverka oss och leva vidare i högsta välmåga.

English summary:

The myth of the rational flow - A study of how environmental analysis and intelligence work create organizational direction in knowledge intense business milieus

This thesis examines *organized intelligence work*, here viewed as dedicated activities that are carried out inside an organization to manage insights into the relationship between the organization and its environment. Organized intelligence work considered both as an art and a function is discussed, and one can conclude that research on the topic is so far underdeveloped. Unfortunately the current focus on the art and the function has created a strong *inside perspective* that limits our understanding of what intelligence contains, does and means to organizations.

In accordance with this reasoning a more critical stance towards the intelligence cycle, the most used model for explaining intelligence, is suggested. The cycle has severe deficiencies as it is created within a functional perspective on organizations and in conjunction with theories of formal decision-making. It supports a false belief that *an ideal informative flow* of knowledge about the environment can not only be created but is also of the utmost importance to organizations. The poor empirical fit leaves us unfortunately with an array of intelligence aspects unaccounted for.

A change in favored research traditions is thus needed. With new research questions, perspectives and research techniques, the field can move away from today's circumscribed knowledge constructs towards a situation where a scientific field might be formed. Pursuing this path will build knowledge about *the topic of intelligence*, benefiting complementary knowledge interests beyond those who focus on the art and the function.

Several initiatives can support this development, where the most urgent is to find and agree upon a term depicting the unit of study: a term that stands free from those currently in use. The term *organized intelligence work* is suggested to fill this void.

Building on this discussion, the major contributions of this thesis are empirically grounded descriptions and analyses of organized intelligence work, a complementary model of the intelligence generating process (Figures 5.3 and 5.3e), a thorough empirically and theoretically grounded critique of today's favored theories and concepts, and finally a description of how organized intelligence work creates organizational direction as agents for an *ideal organizational thinking*.

Understanding intelligence

The unit of study, organized intelligence work, is known under several names like *business intelligence*, *competitive intelligence*, and *business environment analysis*. The prevailing research tradition is unfortunately scientifically underdeveloped as it is biased towards a practical tradition - limiting understanding of the subject to issues mainly of efficiency. The tradition thus fails to address questions that would help us to better understand what this phenomenon actually does to organizations and the people involved, not to mention business and society as we know them. Apart from the professionals concerned (and a handful of dedicated researchers) only a few people have a more profound insight into the art (not to mention the subject) of intelligence.

The current situation and circumscribed theoretical foundation calls for an explorative study with strong inductive characteristics, in the pursuit of fulfilling the following research objective:

To describe and make visible the phenomena of organized intelligence work and investigate how these activities relate to questions of organizational management and decision-making.

To achieve this objective but also to focus the study, the analysis and the discussion, three research questions has been used: How can we understand organized intelligence work through studying texts that relate to this knowledge area? How can we understand organized intelligence work through the stories of those involved in its creation? And how can we understand organized intelligence work by relating it to management and decision-making?

The research design is purely qualitative, conducted in a critical hermeneutical tradition (Kristensson Ugglå, 1994; Ricoeur, 1981, 1993). Extensive reading of intelligence texts has been combined with two empirical studies from 2003 and 2006 consisting in total of 18 semi-structured interviews spanning four different companies (all made anonymous in the presentation). Besides this, research material has been gathered e.g. through e-mails and homepages along with interviews with two persons within the Swedish military community. For the analysis and discussion, the main reference point has been traditional organizational theories with a particularly focus on institutional theory, decision-making and rationality, but also writings on, for example, strategy and leadership. The use of multiple theories has made possible the creation of a multidimensional description of organized intelligence work, hence giving a multifaceted interpretation of the phenomena studied.

Intelligence texts

In Chapter 2 the first research question is addressed: How can we understand organized intelligence work through studying texts that relate to this knowledge area?

The presentation starts out by giving voice to some of the people who have been and/or still are active in the construction of the subject of organized intelligence work. This is a mix of researchers, consultants, business professionals, CEOs, librarians, former military personnel and others, which also helps explain the difficulties of constraining the subject of intelligence within a certain professional domain.

Complexity increases, as there is no agreement on the terminology used for describing the practice or the subject. The texts display a wide array of determining words and concepts that are utilized in these constructions. The most central of both these Swedish and English terms are discussed and related to one another. Unfortunately most terms and concepts are indistinguishable as they are applied in a variety of professional and theoretical contexts, making them poor foundations for building more solid theoretical constructs. The situation displays a need for the adaption of a new vocabulary that can be employed in the development of *an intelligence science* that is not restricted to today's research traditions and impeded by the everyday use of laymen in a variety of settings. The choice of *organized intelligence work* as the main concept for this thesis is in line with this reasoning.

The next theme of this chapter is an (historical) overview of the theoretical constructs used to describe organized intelligence work. One important conclusion to be drawn is that the study of non-military intelligence is a fairly new area of research that did not really form until the 1990s, even though some books and articles started to appear in the late 1960s and onwards.

Despite this, one can argue that both the intelligence subject and the practice is very old, dating back to early works on strategy like Sun Tzu's - *The art of war* ([dating from approx. 500 BC], 1995). This military tradition has since not only influenced the adoption of intelligence in civilian organizations but has also influenced the normal way of presenting the subject of intelligence.

The traditional way of describing intelligence has created a situation with a poor empirical fit between theories/concepts used and organized intelligence work apparent in many civilian workplaces today. The situation has also hampered the development of an appropriate and flexible vocabulary to be used in the multitude of situations where organized intelligence work appears. As an example one can note the misleading use of the term *business intelligence* in Swedish non-profit organizations and governmental agencies.

Over the years *an inside perspective* has developed, constituting the normal way of writing about organized intelligence work, where most knowledge constructs in books and articles aim at giving prescriptive advice on how to carry out and organize intelligence. Both academicians and intelligence professionals, not to mention consultants, are active as authors in this tradition. Their stories are then shared within a rather closed community of practice and knowledge, where certain interest groups such as the Society of Competitive Intelligence Professionals (SCIP) have a strong presence and influence. The favored view is one of intelligence as an organizational function for the support of decision-making and strategy design, emphasizing organized intelligence work as a tool to prepare the organization for the future.

Most of the presented theoretical constructions within this knowledge area revolve around the model of *the intelligence cycle* (Figure 2.1), which describes intelligence as a process of search, analysis and dissemination of information. Although the model has and can be modified (cf. Figures 2.2-2.5) it favors knowledge constructs describing intelligence from a systems perspective with the end-goal of supporting decision-making. In conclusion, the field (bound to become a science) would greatly benefit from other, empirically-based, theoretical constructs that might challenge today's dominating ideas which unnecessarily limit our understanding.

Intelligence stories

In Chapters 3 through 5 the second research question is addressed: How can we understand organized intelligence work through the stories of those involved in its creation?

Chapters 3 and 4 are devoted to the presentation of the two major studies conducted as part of this thesis. In Chapter 3, organized intelligence work at a pharmaceutical company, "Medialis", is presented as an analytical construct resembling a case study. The narrative technique changes as organized intelligence work at an electronics company "Ostium", a packaging company "Carbo", and a chemical company "Albus" are presented in Chapter 4. Here the informants are given voice through rich citations interrupted only by a guiding and

summarizing text. These empirical presentations lay the foundation for an evolving analytical discussion where the theoretical constructs discussed in Chapter 2 are challenged and new interpretations suggested.

One of the main arguments put forward in this chapter is that organized intelligence work is work in progress; developing together with the organizational processes and people it has been designated to serve. Although the work still can be described as searching, analysis and dissemination of information, much time and effort is used to develop relationships and reach out inside the surrounding organization. Intelligence work is not so much designed and master-minded as it is locally adapted to ever-changing organizational needs where the interviewed intelligence professionals display great autonomy in developing their own work. In this development intelligence professionals strive to create results that, in an organizational perspective, will make their internal customers think and act better. Organized intelligence work does not display any clear boundaries of what is considered appropriate for reaching their goals of making their company more competitive. Instead the informants constantly try to identify and apply new techniques and ideas that can carry their practice further.

With the fifth chapter, the text changes from inductive description to comparative analysis, where the empirical findings from Chapters 3 and 4 are compared with the knowledge constructs presented in Chapter 2. The discussion in Chapter 5 challenges the view that organized intelligence work mainly is used for supporting strategic decision-making processes, but also the view that the practice of intelligence should be restricted to those who have it in their job descriptions. Instead, organized intelligence work is presented as a diverse practice, and intelligence output as certain insights that are created everywhere inside an organization. -It bubbles, as one of the informants put it, adding that it was her job to support this bubbling intelligence. This statement along with the other stories and material is then used in building a complementary model for how intelligence is generated and used inside an organization (here in translation from the Swedish original in Figure 5.3)

professionals spend most of their time in these processes thus influencing all sorts of intelligence insights and creating a considerable amount of intelligence (products).

At the center of these personal and collective intelligence constructs are three different types of analysis. The simplest form is *environmental analysis* which aims at describing or mapping a certain subject, like a market, a technology or a competitor, to a certain depth. This analysis can also be expanded to cover an *analysis of consequences* for example a product or a market, which in turn can expand into an *analysis of action alternatives* for the actors involved. Environmental analysis is the bread and butter for intelligence professionals where much of their output (their deliverables) is limited to this category of analysis. Both the analysis of consequences and of alternative actions are more politically sensitive, requiring more in-depth insights and knowledge of stakeholder and user positions, which is why the intended user often needs to get involved in their creation. This is also one reason why intelligence professionals seek to expand their network of contacts and build trustful relationships with their intended users and customers.

The process is fueled by *New information* that confronts the involved actors and/or different *Reflective initiatives* from the actors engaged. In the process of creating new intelligence insights and intelligence, *Previous intelligence insights* and *Historic intelligence* are used, constituting the basis for new intelligence constructs.

One actor may have more than one role in each arena, but may also participate in multiple arenas and have different roles in different arenas and over time. The intelligence arenas can be both formal and informal, but shall mainly be regarded as conceptual, displaying both formal and informal traits.

The upper part of the model can be viewed as an individual or collective knowledge-creating process, displaying the possibility of establishing a better connection to theoretical fields such as *knowledge management* and *organizational learning*. The lower part of the model focuses on the intelligence messages, mostly in the shape of intelligence artifacts. This division into two emphasizes that there is a difference between the *creation of insights* and the *production of intelligence*, an important divider that is easily neglected or

misunderstood while using the intelligence cycle as the principal model for describing the creation of intelligence.

The model emphasizes that it is the creation of intelligence insights that is the core of intelligence work. But the model also shows that these insights can be generated in conjunction with the production of deliverables but that we had better mind the difference. Focusing on insights and products respectively will generate different descriptions of what organized intelligence work is and how it should be interpreted. As the model handles both it offers a good reference point for a more advanced understanding of both the art and the topic.

A final point is that the model rests on an actor perspective, giving us a new foundation for the understanding of intelligence, hence challenging the system and function perspectives withheld by the predominant inside perspective discussed in Chapter 2. This change of perspective can open up a new line of reasoning that questions the objectivity of the intelligence process through addressing the human qualities of man in social settings.

Understanding intelligence through theory

In Chapter 6, the third research question is addressed, namely: How can we understand organized intelligence work by relating it to management and decision-making? By answering the question a more profound theoretical dimension is added to some of the topics raised by the discussion in Chapter 2 but also the empirical findings of Chapters 3 through 5.

The common use of the intelligence cycle in combination with the favored decision-making perspective can be explained through new institutional theory by an organizational need to display rationality in order to gain legitimacy. Through this perspective, the cycle can be regarded as a symbol that bears evidence that organizational decisions are not haphazard, but are supported by a formal process that ensures that the decisions taken are based on analyzed information and knowledge. Describing organized intelligence work as a function for managing this process; visualized through the intelligence cycle, strengthens this argument.

The symbolic value makes it hard to replace this widespread and used model for intelligence, even though the intelligence cycle fails to give a viable account of how intelligence is constructed and used. The intelligence cycle is not so much descriptive as prescriptive, displaying how an ideal flow of information should or must be organized to enable rational decisions.

Unfortunately the prescription can never be fulfilled in full, mainly due to lack of resources but also due to humans' *bounded rationality* (Simon, 1945, 1982, 1991). But there are also other flaws that make the cycle a poor model for organized intelligence work. One of the complementary problems is that the cycle rests on the idea that organizations are controlled by decisions. By showing that there is more than one type of decision (Lord & Maher, 1991; Mintzberg, 1973), that rational decisions are the exception to the rule (Ekman, 2003; Lindblom, 1959; March & Olsen, 1979; Mintzberg, 1973; Pfeffer, 1992; Sjöstrand, 1997; Tyrstrup, 2005), the impact of the informal organization (McGregor, 2006; Mintzberg et al, 1998), but most importantly that decisions, talk and actions are *decoupled* (Brunsson, 2002, 2006), decision-making appears to be a poor fundament for explaining why so many organizations choose to implement organized intelligence work.

Instead the complementary model displayed as Figure 5.3e is put forward. Here, organized intelligence work is explained by its goal to create intelligence insights and intelligence products; both are to be used in a variety of organizational processes not limited to decision-making. With this new fundament for understanding, organized intelligence work can be explained as a manifestation that will enhance the overall competitiveness of the organization by making dedicated processes more in tune with the environment.

Based on the empirical studies presented in Chapters 3 and 4, an argument is put forward that organized intelligence work *actively seeks to influence* the surrounding organization in order to fulfill stated missions. Intelligence professionals do not just sit around waiting for a decision-maker-manager to give orders for some sort of analysis; an idea that has won influence by the extensive use of the intelligence cycle.

Recognizing the informal side of organizations and the decoupling between decisions, talk and actions, we might instead recognize why intelligence professionals must engage in the *small talk* of the organization, the everyday processes that truly determine organizational action (Brunsson, 2002; Sjöstrand, 1997; Ekman, 2003; Tyrstrup, 2005). Informants' ongoing efforts to establish and develop relations, and in general all sorts of interactions with both internal customers and business contacts can be viewed in this perspective. Through good relations intelligence professionals will be in a better position to exercise influence, thus striving to make the organization more competitive.

Having said this, we must also recognize that organizations have a political side and that influence is not without bias (Mintzberg, 1983a; Pfeffer & Salancik, 1978; Pfeffer, 1992; Sjöstrand, 1997). Acknowledging that organized intelligence work aims at making the organization more competitive, one can in this work identify a complementary dimension of managerial influence bringing guidance to diverse organizational processes by emphasizing that organizational actions should support the common good of the organization. If all organizational members were to share a common way of thinking this objective would be easier to reach and there would be less need for formal coordination (Pfeffer, 1992). In line with this reasoning, intelligence professionals can be viewed as agents for an ideal organizational thinking reaching out to the surrounding organization with the aim of changing organizational members thinking towards this ideal.

A person embracing an ideal organizational thinking would theoretically be aware of his/her shortcomings, never being satisfied with his/her present understanding of things, and acting to do something about it. Doing something about it means that the person would start in both reason and action to:

- Think beyond what's happening right now. Expand his/her reasoning into possible future developments.
- Think beyond the actors and organizations which are directly affected by the issue at hand. Expand his/her reasoning to actors and organizations which are indirectly affected.

- Think beyond his/her own interests and his/her organizations interests. Leave his/her ethnocentric position and search for complex understandings of how different interests affect the stakes in each situation.

Intelligence made visible

In the final chapter some concluding thoughts and arguments are added to the discussion of previous chapters with the objective of fulfilling the research objective to make organized intelligence work visible.

One conclusion is that organized intelligence work answers two different organizational needs, which may explain the spreading of the practice and so the phenomena, but also how the practice has come to be described. The first is an innate organizational need for processes and symbols to convince its stakeholders that it is run rationally. Fulfilling this need will secure the *organization's legitimacy* and thus increase the organization's *societal survivability*. The second is the need for *coordinated action*, a fundamental characteristic of an efficient organization, hence making the organization more competitive and thus increasing the organization's *economic survivability*.

By implementing organized intelligence work, describing it as a function that will secure an ideal informative flow to provide knowledge support for strategic decisions and illustrating it with the intelligence circle, will contribute to fulfilling the first need. The actual practice of intelligence can instead be explained by the second need where organized intelligence work help to coordinate action.

The thesis ends with a call for more research that stands free from today's favored research tradition withheld by the predominant inside perspective. Those who pursue this path will help us better understand organized intelligence work, both as a professional practice and a contemporary organizational phenomena.

What is needed is not primarily more systematic research (suggested by Ganesh et al. 2003; Svensson Kling, 1999) or purer research (suggested by Calof, 2006), but *more variation in accepted perspectives, methods for research and interpretations*.

Over time, a canon might form that can challenge the normality of the field, the usual way of conducting and describing organized intelligence work, offering us new insights that might tell us something new about a phenomena that already influences the way we organize ourselves today.

One of the most promising research fields would be to explore how organized intelligence work relates to *knowledge creation* and *knowledge management*. Drawing on work by Nonaka (for example von Krogh, Nonaka & Ichijo, 1997) intelligence workers can be viewed as *knowledge activists* who are constantly influencing the organization's knowledge constructions in their striving to make their contacts embrace an ideal form of organizational thinking.

But this is just one of many possible paths that would help us in building a more solid foundation for how to understand and explain organized intelligence work. There are many other paths to chose from that can give new insights into this most fascinating and important field of study.

Källor

Publicerad litteratur

- Agrell, Wilhelm (1997). *Konsten att gissa rätt : Underrättelsevetenskapens grunder*. Lund: Studentlitteratur.
- Aguilar, Francis Joseph (1967). *Scanning the business environment*. New York: Macmillan.
- Alvesson, Mats & Deetz, Stanley (2000). *Kritisk samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Alvesson, Mats & Sköldberg, Kaj (1994). *Tolkning och reflektion : Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Alvesson, Mats & Sveningsson, Stefan (red.) (2007). *Organisationer, ledning och processer*. Lund: Studentlitteratur.
- Ansoff, Igor (1978). *Strategisk Företagsledning*. Malmö: Liber Läromedel.
- Antia, Kersi D. & Hesford, James W. (2007). A Process-Oriented View of Competitive Intelligence and its Impact on Organizational Performance. *Journal of Competitive Intelligence and Management*, 4(1):5-33.
- Asplund, Johan (1970). *Om undran inför samhället*. Uppsala: Argos.
- Barnard, Chester I. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Bartlett, Robert V. & Baber, Walter F. (1999). *From rationality to reasonableness in environmental administration : Moving beyond proverbs*. *Journal of Management History*. Bradford. 5(2):55.
- Bengtsson, Jan (red.) (2005). *Med livsvärlden som grund : bidrag till utvecklandet av en livsvärldsfenomenologisk ansats i pedagogisk forskning*. Lund: Studentlitteratur.

- Bengtsson, Lars & Sveningsson, Stefan (2007). Strategi – analyser, processer och identiteter. I Mats Alvesson & Stefan Sveningsson (red.) (2007). *Organisationer, ledning och processer*. Lund: Studentlitteratur.
- Berger, Peter L., & Luckmann, Thomas (1979). *Kunskapssociologi : hur individen uppfattar och formar sin sociala verklighet*. Stockholm: Wahlström & Widstrand.
- Björkman, Torsten (2002). Den långlivade taylorismen. I K. Abrahamson (red.). *Utbildning, kompetens och arbete* (303-334). Lund : Studentlitteratur.
- Blenkhorn, David L. & Fleisher, Craig S. (red.) (2005). *Competitive Intelligence and Global Business*. Westport, Conn.: Praeger.
- Bohman, Samuel (2009). *Omvärldsanalys i statliga myndigheter: Framväxt, organisation och arbetsmetoder*. Stockholm: Institutet för framtidsstudier 2009:12.
- Lundqvist, Torbjörn (2009). *Strategisk omvärldsanalys vid myndigheter*. Stockholm: Institutet för framtidsstudier 2009:10.
- Borg, Lennart m.fl. (1998). *Omvärldsbevakning för en ny tid : 17 perspektiv för Sverige*. Stockholm: Svenska arbetsgivarefören (SAF).
- Brouard, François (2006). Development of an Expert System on Environmental Scanning Practices in SME : Tools as a Research Program. *Journal of Competitive Intelligence and Management*. 3(4):37-58.
- Brunsson, Nils (1985). *The Irrational Organization*. Avon: John Wiley & Sons.
- Brunsson, Nils (2002). *The organization of hypocrisy : talk, decisions and actions in organizations*. Malmö: Liber ekonomi.
- Brunsson, Nils (2006). *Mechanisms of hope: maintaining the dream of the rational organization*. Malmö: Liber.
- Burns, Tom & Stalker, G. M. (1961). *The Management of Innovation*. London: Tavistock Publications.

- Burrell, Gibson & Morgan, Gareth (1979). *Sociological Paradigms and Organizational Analysis. Elements of the Sociology of Corporate Life*. London: Heinemann.
- Calof, J. & Skinner, B. (1999). Government's Role in Competitive Intelligence : What's Happening in Canada?. *Competitive Intelligence Magazine*, 2(2):20-23.
- Calof, Jonathan (2006). The SCIP06 Academic Program – Reporting on the State of the Art. *Journal of Competitive Intelligence and Management*, 3(4):5-13.
- Castells, Manuel (1997). *Informationsåldern : ekonomi. samhälle och kultur*. (Band 2). Identitetens makt. Göteborg: Daidalos.
- Cavalcanti, Elmano Pontes (2005). The Relationship between Business Intelligence and Business Success. *Journal of Competitive Intelligence and Management*, 3(1):6-15.
- Choo, Chun W. (1999). The Art of Scanning the Environment. *Bulletin of the American Society for Information Science*, February / March:21-24.
- Choudhury, Vivek, & Sampler, Jeffrey L. (1997). Information Specificity and Environmental Scanning : An Economic Perspective. *MIS Quarterly*, 21(1):25-53.
- Clark, Robert M. (2003). Target-centric intelligence analysis. *Competitive intelligence Magazine*: 6(1):5-11.
- Collins, David (2004). The Machinations of Change : BEEPEEAR, Debunking and the 'In-Between'. *Organization articles*, 11(5):671-688.
- Cronquist, Björn (2006). Organizational Intelligence and Participative Processes. I Sven Carlsson & Björn Cronquist (red.) *Knowledge in organizations. 1, Foundations and methodologies, development and design, applications and integration*. Skövde: Universitetet.
- Cyert, Richard M. & March, James G. ([1963] 1992). *A Behavioral Theory of the firm*. Malden: Blackwell Business.
- Czarniawska-Joerges, Barbara (1988a). *Att handla med ord*. Eslöv: Carlssons.

- Czarniawska-Joerges, Barbara (1988b). *Ideological Control in Nonideological Organizations*. New York: Praeger.
- Davenport, Thomas H. & Völpe, Sven C. (2001). The rise of knowledge towards attention management. *Journal of Knowledge Management*, 5(3):212-222.
- Deacon, Richard (1987). *Spyclopedia*. London: MacDonald & Co.
- Dedijer, Stefan (2003). *Development & Intelligence 2003-2053*. Working Papers Series. Nr. 2003:10. Lund: Institute of Economic Research.
- DiMaggio, Paul J. & Powell, Walter W. (1983). The Iron Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality. I reviderad form hos Walter W. Powell & Paul J. DiMaggio (1991) *The new institutionalism in organizational analysis* (63-82). Chicago: University of Chicago Press. Ursprungligen i *American Sociological Review*, 48(April):147-160.
- Dishman, Paul, Fleisher, Craig S. & Knip, Victor (2003). Chronological and Categorized Bibliography of Key Competitive Intelligence Scholarship : Part 1. (1997-Present). *Journal of Competitive Intelligence and Management*, 1(1):13-79.
- Drucker, Peter Ferdinand (1955). *The Practice of Management*. London: Heinemann.
- Eisenhardt, Kathleen M. (1989). Making Fast Strategic Decisions in High-Velocity Environments. *The Academy of Management Journal*. Vol. 32. No. 3. pp 543-576.
- Ekman, Gunnar (2003). *Från prat till resultat – Om vardagens ledarskap*. Malmö: Liber.
- Emery, F. E. & Trist, E. L. (1965). The Causal Texture of Organizational environments. *Human Relations*, 18(1):21-32.
- Ericsson, Björn (2003). *Spaning in i framtiden. Om omvärlds-analyser i kommuner*. Stockholm: Kommentus.

- Fleisher, Craig S. (2001). An Introduction to the Management and Practice of Competitive Intelligence (CI). I Craig S. Fleisher (ed.) & David L. Blenkhorn. *Managing Frontiers in Competitive Intelligence* (3-18). Westport. CT. USA: Greenwood Publishing Group Incorporated.
- Fleisher, Craig S., Knip, Victor & Dishman, Paul (2003). Chronological and Categorized Bibliography of Key Competitive Intelligence Scholarship : Part 2. (1990-1996). *Journal of Competitive Intelligence and Management*. 1(2):11-86.
- Fleisher, Craig S., Wright, Sheila & Tindale, Robb (2007). Bibliography and Assessment of Key Competitive Intelligence Scholarship : Part 4. (2003-2006). *Journal of Competitive Intelligence and management*. 4(1):34-107.
- Frankelius, Per & Rosén, Carl-Gustaf (1993). *Företaget & Omvärlden. Handbok i strategisk information*. Malmö: Liber-Hermods.
- Frankelius, Per (2001). *Omvärldsanalys*. Malmö: Liber Ekonomi.
- Frick, Lennart W. & Rosander, Lars (1998). *Det vakande ögat*. Lund: Historiska media.
- Friedman, George. Friedman, Meredith. Chapman, Colin. & Baker, John S. Jr. (1997). *The Intelligence Edge. How to profit in the information age*. New York: Crown Publishers.
- Fuld, Leonard M. (1995). *The New Competitor Intelligence : The Complete Resource for Finding, Analyzing, and Using Information About Your Competitors*. New York: John Wiley & Sons.
- Fuld, Leonard M. (2006). *The secret language of Competitive Intelligence : How to see through and stay ahead of Business Disruptions, Distortions, Rumors, and Smoke Screens*. New York: Crown Business.
- Furusten, Staffan (1996). *Den populära managementkulturen : om produktion och spridning av populär "kunskap" om företagsledning*. Stockholm: Nerenius & Santérus.

- Furusten, Staffan (1999). *Popular management books : how they are made and what they mean for organisations*. London: Routledge.
- Furusten, Staffan (2003). *God managementkonsultation - reglerad expertis eller improviserat artisteri*. Lund: Studentlitteratur.
- Furusten, Staffan (2007). *Den institutionella omvärlden*. Malmö: Liber.
- Furustig, Hans & Sjöstedt, Gunnar (2000). *Strategisk omvärldsanalys*. Lund: Studentlitteratur.
- Ganesh, Usha, Miree, Cynthia E. & Prescott, John (2003). Competitive intelligence field research : moving the field forward by setting a research agenda. *Journal of Competitive Intelligence and Management*, 1(1):1-12.
- Gibbons, P.T. & Prescott, J.E. (1996). Parallel competitive intelligence processes in organisations. I *International Journal of Technology Management*. Special Issue on Informal Information Flow, 11(1/2):162-178.
- Gilad, Ben (2006). Neither a War nor a Game. *Competitive Intelligence Magazine*. 9(6):6-11.
- Gilad, Ben (2007). Waiting for Godot : A Definitely Different and Totally Politically Incorrect View of SCIP European Summit 2006. *Competitive Intelligence Magazine*. 10(3):48-50.
- Gilad, Benjamin (1988). *The business intelligence system : a new tool for competitive advantage*. New York. N.Y.: American Management Assoc.
- Gilad, Benjamin (1996). *Business Blindspots : replacing myths, beliefs and assumptions with market realities*. Calne: Infonortics.
- Gilad, Benjamin (2003). *Early Warning : Using Competitive Intelligence to Anticipate Market Shifts, Control Risk, and Create Powerful Strategies*. Saranac Lake. NY. USA: AMACOM.
- Glaser, Barney & Strauss, Anselm (1967). *The discovery of grounded theory : strategies for qualitative research*. New York: Aldine de Gruyter.

- Grant, Robert M. (1996). Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, 17(Winter):109-122.
- Gustavsson, Bengt (1998). *Metod : Grundad teori för ekonomer : att navigera i empirins farvatten*. Lund: Academia adacta.
- Gustavsson, Bengt (2005). The Ethics of Managing Corporate Identity. *Journal of Human Values*, 11(1):9-29.
- Halldén, Sören (1980). *Nyfikenhetens redskap: en bok om kritiskt tänkande inom vetenskapen och utanför*. Lund: Studentlitteratur.
- Hamel, G. & Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the future*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Hamrefors, Sven (1999). *Spontaneous environmental scanning : putting "putting into perspective" into perspective*. Stockholm: Economic Research Institute.
- Hamrefors, Sven (2002). *Den uppmärksamma organisationen : från business intelligence till intelligent business*. Lund: Studentlitteratur.
- Hamrefors, Sven (2009). *Kommunikativt ledarskap: den nya tidens ledarskap i värdeskapande nätverk*. Stockholm: Norstedts akademiska förlag.
- Hannula, Mika & Pirttimäki, Virpi (2005). A Cube of Business Information. *Journal of Competitive Intelligence and Management*, 3(1):34-40.
- Hedin, Hans & Sandström, Björn (2006). *Företagets omvärldsradar : omvärldsanalys och fläckiga ugglor*. Lund: Studentlitteratur.
- Hedin, Hans (1992). *Competitor Intelligence. Case studies of 10 Swedish companies*. Lund: Department of Business Administration, School of Economics and management, Lund University.
- Hedin, Hans (2004). Evolution of Competitive Intelligence in Sweden. *Journal of Competitive Intelligence and Management*, 2(3):56-75.

- Heide, Mats, Johansson, Catrin & Simonsson, Charlotte (2005). *Kommunikation & Organisation*. Malmö: Liber.
- Hedlund, Ragnar (2008). "*-achieved nothing worthy of memory*": *coinage and authority in the Roman empire c. AD 260-295*. Diss. Uppsala : Uppsala universitet, 2008.
- Hirvensalo, I. (2004). Competitive Intelligence in Finland. *Journal of Competitive Intelligence and Management*, 2(2): 22-39.
- Ihde, Don (2001). *Experimentell fenomenologi*. Göteborg: Daidalos.
- Jackson, Brad (2001). *Management Gurus and Management Fashions*. London: Routledge.
- Jepperson, Ronald. L. (1991). Institutions, Institutional Effects, and Institutionalism. I Walter W. Powell & Paul J. DiMaggio (1991). *The new institutionalism in organizational analysis* (143-163). Chicago: University of Chicago Press.
- Johansson, Alf (1991). Taylorism and the rise of organized labour : United States and Sweden. I Bo Gustavsson (red.). *Power and Economic Institutions: Reinterpretations in Economic History*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Johansson, Owe L. (2001). *Organisationens rationalitet – Kärnpunkter, problem och utvecklingstendenser*. Lund: Academia Adacta.
- Johnson, Gerry, Scholes, Kevan & Whittington, Richard (2005). *Exploring corporate strategy*. Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- Johnston, Rob (2005). *Analytic Culture in the U.S. Intelligence Community : An Ethnographic study*. Center for the Study of Intelligence, CIA.
- Juhari, Ariff S. & Stephens, Derek (2006). Tracing the Origins of Competitive Intelligence Throughout History. *Journal of Competitive Intelligence and Management*. 3(4):61-82.
- Jönsson, Sten (1995). *Goda utsikter - perspektiv på svenskt management*. Stockholm: Nerenius & Santerus.

- Kahaner, Larry (1996). *Competitive Intelligence : How to gather, analyze, and use information to move your business to the top*. New York: Touchstone / Simon & Schuster.
- Kallifatides, Markus & Rehn, Alf (2007). Makt, ideologi och organisationsforskning. I Dan Kärreman & Alf Rehn (red.) (2007). *Organisation: teorier om ordning och oordning* (306-323). Malmö: Liber.
- Knip, Victor, Dishman, Paul & Fleisher, Craig S. (2003). Chronological and Categorized Bibliography of Key Competitive Intelligence Scholarship : Part 3. (The Earliest Writings - 1998). *Journal of Competitive Intelligence and Management*, 1(3):10-79.
- Kristensson Ugglå, Bengt (1994). *Kommunikation på bristningsgränsen. Paul Ricoeur*. Moderna franska tänkare, 19. Stockholm: Symposion.
- Kristensson Ugglå, Bengt (2002). *Slaget om verkligheten*. Eslöv: Symposion.
- von Krogh, Georg, Nonaka, Ikujiro, & Ichijo, Kazuo (1997). Develop Knowledge Activists!. *European Management Journal*, 15(5):475-483.
- Kuhn, Thomas S. ([1962] 1997). *De vetenskapliga revolutionernas struktur*. (Översättning Örjan Björkhem). Stockholm: Thales.
- Kärreman, Dan & Rehn, Alf (red.) (2007). *Organisation: teorier om ordning och oordning*. Malmö: Liber.
- Lawrence, Paul R. & Lorsch, Jay W. (1967). *Organization and Environment : Managing Differentiation and Integration*. Boston: Harvard University.
- Likert, Rensis (1961). *New patterns of management*. New York: Mc Graw-Hil.
- Lindberg, J. Ola & Olofsson, Anders D. (2005). Edukation - Ett möjligt studieobjekt? *Pedagogisk Forskning i Sverige*. 10(1):52-64.
- Lindblom, Charles E. (1959). The Science of "Muddling Through". *Public Administration Review*, 19(1):79-88.

- Lindgren, Mats (1996). *Scenarioplanering : kartbok för framtidskolonisation i det 21:a århundradet*. Uppsala: Konsultförlaget.
- Lord, Robert G., & Maher, Karen J. (1991). *Leadership and Information Processing : Linking Perceptions and Performance. People and Organizations*. Volume 1. Boston, Unwin Hyman.
- Lönnqvist, Antti & Markova, Maiju (red.) (2006). *Emergent Themes in Intellectual Capital Research*. eBRC Research Reports 31. Tampere.
- Madison, Gary B. (1988). *The Hermeneutics of Postmodernity*. Bloomington: Indiana University Press.
- Madison, Gary B. (2001). *The Politics of Postmodernity : Essays in Applied Hermeneutics*. Contributions to Phenomenology. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.
- March, James G. & Olsen, Johan P. (1979). *Ambiguity and Choice in Organizations*. 2nd Edition. Bergen, Oslo, Tromsø: Universitetsforlaget.
- March, James G. & Simon, Herbert A. (1958). *Organizations*. New York: John Wiley & Sons.
- March, James G. (1999). *The pursuit of organizational intelligence*. Malden, Mass.: Blackwell Business.
- Martin, Daniel (1995). From mechanical engineering to re-engineering : Would Taylor be pleased with modern management?. *Journal of Management History*, 1(2):38-51.
- Merriam, Sharan B. (1998). *Qualitative research and case study applications in education*. San Francisco: Jossey-Bass.
- McGonagle, John J. (2007). An Examination of the 'Classic' CI Model. *Journal of Competitive Intelligence and Management*, 4(2):71-86.
- McGregor, Douglas (2006). *The Human Side of Enterprise. Annotated Edition*. New York: McGraw-Hill.
- McLuhan, Marshall (1995). *Essential McLuhan*. New York, N.Y.: BasicBooks.

- Meister Johnston, Judith & Johnston, Rob (2005). Testing the Intelligence Cycle Through Systems Modeling and Simulation. I Rob Johnston (2005). *Analytic Culture in the U.S. Intelligence Community : An Ethnographic study* (Kap. 4). Center for the Study of Intelligence, CIA.
- Merleau-Ponty, Maurice (2002). *Phenomenology of Perception*. London: Routledge.
- Meyer John W. & Scott, W. Richard (1983). *Organizational Environments Ritual and Rationality*. Beverly Hills, Calif.: Sage.
- Meyer, Herbert E. (1987). *Real World Intelligence : Organized Information for Executives*. New York: Grove Weidenfeld.
- Meyer, John W. & Rowan, Brian (1983). *Institutionalized Organizations : Formal Structure as Myth and Ceremony*. I John W. Meyer, & W. Richard, Scott (1983). *Organizational Environments Ritual and Rationality* (s. 21-44). Beverly Hills, Calif.: Sage Publications.
- Miller, Katherine (1999). *Organizational Communication. Approaches and Processes*. 2nd Edition. Belmont, Calif.: Wadsworth.
- Mintzberg, Henry (1973). *The nature of managerial work*. New York: Harper & Row.
- Mintzberg, Henry (1983a). *Power in and around organizations*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Mintzberg, Henry, Ahlstrand, Bruce & Lampel, Joseph (1998). *Strategy safari : the complete guide through the wilds of strategic management*. Harlow: Financial Times/Prentice Hall.
- Mintzberg, Henry. ([1983b] 1999). *Structure in fives : designing effective organizations*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Morgan, Gareth (1997). *Images of Organization*. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.
- Moss, Larissa T. & Atre, Shaku (2003). *Business Intelligence Roadmap. The Complete Project Lifecycle for Decision-Support Applications*. Boston, MA: Addison-Wesley.

- Murphy, Christopher (2005). *Competitive Intelligence : Gathering, Analysing and Putting it to Work*. London: Gower Publishing / Ashgate Publishing.
- Nelke, Margareta (2006). *Bevaka din omvärld*. Malmö: Liber.
- Normann, Richard (2001). *När kartan förändrar affärslandskapet*. 1. uppl. Malmö: Liber.
- Nonaka, Ikujiro (1991). The knowledge-creating company. *Harvard Business Review*. 69(6):96-104.
- Nonaka, Ikujiro, von Krogh, Georg & Völpel, Sven (2006). Organizational Knowledge Creation Theory : Evolutionary Paths and Future Advances. *Organization Studies*. 27(8):1179-1208.
- Nonaka, Ikujiro & Takeuchi, Hirotaka (1995). *The knowledge-creating company : how Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Nonaka, I., Toyama, R. & Konno, N. (2000). SECI, Ba and Leadership: A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. Ursprungligen i *Long Range Planning*, 33(1):5-34. Här som editerad version i Stephen Little & Tim Ray (red.) (2005). *Managing Knowledge : An Essential Reader* (23-50). Second Edition. The Open University: Sage.
- Nylén, Ulrica (2005). *Att presentera kvalitativa data. Framställningsstrategier för empiriredovisning*. Malmö: Liber.
- O'Gorman, David (2005). Memes, CI and Marketing: A Preliminary Framework. *Journal of Competitive Intelligence and Management*. 3(2):29-43.
- O'Guin, Michael C. & Ogilvie, Timothy (2001). The science, not art, of business intelligence. *Competitive Intelligence Review*. 12(4):15-24.
- Omvärldsbevakning och konkurrenskraft* (1996). Seminarium i SAF:s hörsal Stockholm den 14 mars 1996. Stockholm: Svenska Arbetsgivarförbundet och Försvarets Forskningsanstalt.

- Pagels-Fick, Göran (1999). *Business Intelligence : Om organisation, metoder och tillämpning*. Stockholm: Industrilitteratur / Danderyd: Busad.
- Peters, Thomas J. & Waterman, Robert H. Jr. (1982). *På jakt efter mästenskapet*. Stockholm: Svenska Dagbladet.
- Pfeffer, J. & Salancik G. R. (1978). *The External Control of Organizations*. New York: Harper & Row.
- Pfeffer, Jeffrey (1992). *Managing with Power : Politics and Influence in Organizations*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Pirttimäki, V. & Hannula, M. (2003). *Process Models of Business Intelligence*. I *Frontiers of E-Business Research 2003*. Conference Proceedings:250-260. Tampere.
- Pirttimäki, Virpi (2007). Comparative Study and Analysis of the Intelligence Activities of Large Finnish Companies. *Journal of Competitive Intelligence and Management*. 4(1):147-170.
- Pirttimäki, Virpi, Lönnqvist, Antti & Karjaluo, Antti (2006). Measurement of Business Intelligence in a Finnish Telecommunications Company. *Electronic Journal of Knowledge Management*. 4(1):83-90.
- Porter, Michael E. (1980). *Competitive strategy : techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press.
- Porter, Michael E. (1985). *Competitive Advantage*. Creating and sustaining superior performance. New York: The Free Press.
- Powell, Walter W. & DiMaggio, Paul J. (1991). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Prescott, J. E. & Miller, S. H. (red.) (2001). *Proven strategies in competitive intelligence*. New York: John Wiley & Sons.
- Prescott, J. E., & Smith, D. C. (1989). The largest survey of "leading edge" competitor intelligence managers. *Planning Review*, 17(3):6-13.

- Quinn, James Brian (1992). *Intelligent Enterprise : A knowledge and service based paradigm for industry*. New York: The Free Press. Macmillan.
- Rajaniemi, Katja (2007). Internet-based scanning of the competitive environment. *Benchmarking : An International Journal*. 2007. 14(4):465-481.
- Ray, Tim (2005). Making Sense of Managing Knowledge. I Stephen Little & Tim Ray (red.). (2005). *Managing Knowledge : An Essential Reader* (1-20). Second Edition. London: The Open University, Sage.
- Rexed, Daniel, Thorson, Mikael & Wingstedt, Ulf (1997). *Omvärldsbevakning med öppna källor. Rapport från OSS'97*. 97(25). Kista: SISU.
- Ricœur, Paul (1981). *Hermeneutics and the human sciences : essays on language, action and interpretation*. Redigerad och översatt av John B. Thompson. Cambridge: Cambridge University Press.
- Ricœur, Paul (1993). *Från text till handling : en antologi om hermeneutik*. 4. uppl. Stockholm: Symposion.
- van Roosmalen, Matthijs (2009). *Operational Business Intelligence: A Viable Concept*. Conference paper. The Third European Competitive Intelligence Symposium. Stockholm, Sweden, June 11-12, 2009.
- Røvik, Kjell Arne (2000). *Moderna organisationer : Trender inom organisationstänkandet vid millennieskiftet*. Malmö: Liber.
- Sandberg, Jörgen (1999). Konstruktion av social konstruktionism. I Sven-Erik Sjöstrand, Jörgen Sandberg & Mats Tyrstrup (red.) (1999). *Osynlig företagsledning*. Lund: Studentlitteratur.
- Sandekull, Bengt & Johansson, Jan (2000). *Från Taylor till Toyota*. Lund: Studentlitteratur.
- Sandström, Björn (1988). *Business Intelligence. Företagets underrättelsetjänst*. Stockholm: Liber.

- Sawka, Kenneth & Hohhof, Bonnie (red.) (2008). *Starting a Competitive Intelligence Function*. Topics in CI 3. Alexandria, Virginia: Competitive Intelligence Foundation.
- Schön, Donald (1963). *Displacement of Concepts*. London: Tavistock Publications.
- Schön, Donald (1995). *The reflective practitioner : how professionals think in action*. Aldershot: Arena.
- Scott, W. Richard & Meyer, John W. (1983). The Organization of Societal Sectors : Propositions and Early Evidence. I reviderad form hos Walter W. Powell & Paul J. DiMaggio (1991). *The new institutionalism in organizational analysis* (108-142). Chicago: University of Chicago Press. Ursprungligen i John W. Meyer & W. Richard Scott (red.) (1983). *Organizational Environments : Ritual and Rationality* (129-153). Beverly Hills, CA: Sage.
- Scott, W. Richard (1983). The Organization of Environments : Network, Cultural, and Historical elements. I Meyer John W. & Scott, W. Richard. (1983). *Organizational Environments Ritual and Rationality* (155-175). Beverly Hills, Calif.: Sage.
- Selznick, Philip (1957). *Leadership in administration: a sociological interpretation*. New York: Harper & Row.
- Simon, Herbert A. (1945). *Administrative Behavior : A study of decision-making processes in administrative organizations*. New York: The Free Press.
- Simon, Herbert A. (1982). *Models of Bounded Rationality*. Volume 2. Behavioural Economics and Business Organization. Cambridge, Mass.: The MIT Press.
- Simon, Herbert A. (1991). Bounded rationality and organizational learning. *Organization Science*. 2(1):125-134.
- Sjöstrand, Sven-Erik & Tyrstrup, Mats (1999). Synlig och osynlig företagsledning. I Sven-Erik Sjöstrand, Jörgen Sandberg, & Mats Tyrstrup (red.) (1999). *Osynlig företagsledning*. Lund: Studentlitteratur.
- Sjöstrand, Sven-Erik (1997). *The two faces of management : the Janus factor*. London: International Thomson Business Press.

- Solberg Søilen, Klaus (2005). *Introduction to Private and Public Intelligence. The Swedish School of Competitive Intelligence*. Lund: Studentlitteratur.
- Spender, J.-C. (2005). An overview: What's New and Important about Knowledge Management? Building New Bridges Between Managers and Academics. I Stephen Little & Tim Ray (red.) (2005). *Managing Knowledge : An Essential Reader* (127-154). Second Edition. London: The Open University, Sage Publications.
- Storey, John & Barnett, Elizabeth. (2000). Knowledge Management Initiatives: Learning from Failure. Ursprungligen i *Journal of Knowledge Management*. 4/2:145-156. Här som editerad version i Stephen Little & Tim Ray (red.). (2005). *Managing Knowledge : An Essential Reader* (221-238). Second Edition. London: The Open University, Sage Publications.
- Strannegård, Lars (2007). Från det ena till det andra – om ledarskap som översättningspraktik. I Dan Kärreman & Alf Rehn (red.) (2007). *Organisation: teorier om ordning och oordning* (179-194). Malmö: Liber.
- Svensson Kling, Katarina (1999). *Credit Intelligence in banks : managing credit relationships with small firms*. Lund: Lund Business Press.
- Taalas, Saara (2007). Mellan ord och handling - en återvisit till beslutsfattande. I Dan Kärreman & Alf Rehn (red.) (2007). *Organisation: teorier om ordning och oordning* (65-84). Malmö: Liber.
- Tengblad, Stefan (2007). Myten om det postmoderna arbetslivet - förändringssvindlar och ledarskapets tidlösa utmaningar. I Dan Kärreman & Alf Rehn (red.) (2007). *Organisation: teorier om ordning och oordning* (103-125). Malmö: Liber.
- Thierauf, Robert J. (2001.) *Effective business intelligence systems*. Westport, CT: Quorum Books.
- Thompson, James D. (1967). *Organizations in action: social science bases of administrative theory*. New York: Mc Graw-Hill.

- Toulmin, Stephen (1961). *Foresight and understanding: an enquiry into the aims of science*. New York: Harper & Row.
- Treverton, Gregory F. (2004). *Reshaping National Intelligence for an Age of Information*. Cambridge University Press.
- Tuomi, Ilkka (1999). *Corporate Knowledge : Theory and Practice of Intelligence Organizations*. Diss Helsinki: Metaxis.
- Tufvesson, Ingmar (2005). *Hundra år av marknadsföring*. Lund: Studentlitteratur.
- Tyrstrup, Mats (2005). *På gränsen till fiasko : om ledarskapets vardag och det improviserande inflytandet*. Lund: Studentlitteratur.
- Tzu (Zi), Sun (1995). *Om krigets konst. 383 maximer om att segra och besegra*. Stockholm: Nerenius & Santérus Förlag.
- Underrättelsereglemente för armén : UndR A. 1988 års uppl. (1989). Stockholm: Chefen för armén/Försvarets läromedelscentral (FLC).
- Wahlström, Bengt (2004). *Ordning & oreda: omvärldsanalys för beslutsfattare*. Malmö: Liber ekonomi.
- Waring, Stephen P. (1991). *Taylorism Transformed : Scientific Management Theory since 1945*. Chapel Hill, N.C.: University of North Carolina Press.
- Wenglén, Robert (2007). *Chefers arbete*. I Mats Alvesson & Stefan Sveningsson (red.) (2007). *Organisationer, ledning och processer*. Lund: Studentlitteratur.
- Widén-Wulff, Gunilla (2007). *The challenges of knowledge sharing in practice: a social approach*. Oxford: Chandos.
- Wilensky, Harold L. (1967). *Organizational Intelligence. Knowledge and Policy in Government and Industry*. New York/London: Basic Books.
- Williams, R. (2004). Management fashions and fads : understanding the role of the consultants and managers in the evolution of ideas. *Management Decision*. 42(6):769-780.

- Vironmäki, Emma (2007). *Academic marketing in Finland: living up to conflicting expectations*. Diss. Åbo: Åbo Akademi.
- Viviers, Wilma, Saayman, Andrea & Muller, Marié-Luce (2005). Enhancing a competitive intelligence culture in South Africa. *International Journal of Social Economics*. 32(7):576-589.
- Yukl, Gary (2006). *Leadership in Organizations*. Upper Saddle River, NJ: Pearson, Prentice Hall.
- Zucker, Lynne G. (1977). The Role of Institutionalization in Cultural Persistence. *American Sociological Review*. 42(5):725-743.

Elektroniska källor

- Academy of Competitive Intelligence webbplats* (2009). Tillgänglig: < <http://www.academyci.com/HomePage.html> >. (läst 2009-02-09).
- Alesmark, Caroline (1998). Stevan Dedijer om den intelligenta revolutionen. LUM - Lunds Universitet Meddelar - nr 9, 1998. Tillgänglig < http://www3.lu.se/info/lum/LUM_09_98/LUM9_59_dedijer.html > (hämtat 2008-09-25).
- Atelis webbplats* (2009). Tillgänglig: < http://www.atelis.org/Version_ang/evenements_colloque_europeen.htm > (läst 2009-02-09)
- Berkeley University webbplats* (2009). Harold L. Wilensky. Tillgänglig: < <http://polisci.berkeley.edu/Faculty/bio/emeriti/Wilensky,H/> >. (läst 2009-02-09).
- Calof, Jonathan (2001). Competitive Intelligence and the Small Firm : Requirements and Barriers. *Africa Insight*. Tillgänglig: < www.sbaer.uca.edu/Research/2001/ICSB/A-6-2.HTM >. (hämtat 2002-02-22).
- Calof, Jonathan (2004). *Knowledge for innovation : Competitive intelligence practices in small and medium sized business*. Tillgänglig: < www.sbaer.uca.edu >. (hämtat 2005-03-18).
- CIA webbplats* (2009a). Tillgänglig: > <https://www.cia.gov/about-cia/todays-cia/what-we-do/index.html> < (läst 2009-02-09).

CIA webbplats (2009b). Tillgänglig: > <https://www.cia.gov/kids-page/6-12th-grade/who-we-are-what-we-do/the-intelligence-cycle.html> < (läst 2009-02-09).

Davison, Leigh (2006). *Measuring Competitive Intelligence Effectiveness – Insights from the Advertising Industry*. Scip. Tillgänglig: < [http://www.scip.org/Library/12\(4\)davison.pdf](http://www.scip.org/Library/12(4)davison.pdf) >. (hämtat 2007-08-31).

Dedijer, Stefan (2009). *The Rainbow scheme – British Secret Service and Pax Britannica*. Episteme. Ursprungligen publicerad i Wilhelm Agrell & Bo Huldt (red) (1983). *Clio goes spying : Eight essays on the History of Intelligence*. Lund Studies in International History. Scandinavian University Books. Tillgänglig: < <http://itis.volta.alessandria.it/episteme/ep2ded.htm> >. (läst 2009-02-09).

Finkelstein, Sydney & Sanford, Shade H. (2000). Learning from corporate mistakes. The rise and fall of Iridium. *Organizational Dynamics*, 29(2):138-148. Tillgänglig: < <https://learn.aero.und.edu/files.asp?FileID=93954> >. (hämtat 2007-08-24).

Forum för affärsutveckling webbplats (2009). Tillgänglig: < <http://www.affarsutveckling.org/> >. (läst 2009-02-09).

För framtidens kulturarvsarbete : Omvärldsanalys 2006. (2006). Stockholm: Riksantikvarieämbetet. Tillgänglig: < http://www.raa.se/cms/showdocument/documents/extern_webbplats/2006/oktober/oa_2006_slutversion.pdf >. (hämtat 2007-09-13).

Länsbibliotek Uppsala Blogg (2007). Information, notiser & omvärldsbevakning i Uppsala län. (Elektronisk.) Tillgänglig: < <http://lansbibliotekuppsala.blogg.se/> >. (läst 2007-09-10).

Nationalencyklopedins ordbok (2009a). Tillgänglig: < <http://www.ne.se/artikel/Q376042> > (läst 2009-02-09).

Nationalencyklopedins ordbok (2009b). Tillgänglig: < <http://www.ne.se/artikel/553497> > (läst 2009-02-09).

Offensiv omvärldsbevakning. En nödvändig ingrediens i kommuners styrning (2005). Stockholm: Svenska Kommunförbundet / Sveriges kommuner och landsting. Tillgänglig < <http://www.skl.se/artikel.asp?A=9999&C=4083&ArticleVersion=14> >. (hämtat 2007-08-31).

Omvärldsanalysutredningen (2004). *Tänka om världen : Rapport från Omvärldsanalysutredningen*. Stockholm: Fritzes offentliga publikationer (DS:2004:46). Tillgänglig < <http://www.regeringen.se/content/1/c6/03/24/32/b823495d.pdf> > (hämtat 2008-02-14).

Omvärldsbevakning i praktiken : Erfarenheter från fem framgångsrika organisationer (2007). Stockholm: Sveriges Kommuner och Landsting. Tillgänglig < <http://www.skl.se/artikel.asp?A=44815&C=4083&ArticleVersion=1> >. (hämtat 2007-09-10).

Prior, Vernon (2007). *The language of business intelligence*. SCIP webbplats. Tillgänglig: < http://www.scip.org/2_langbi.php >. (läst 2007-06-21).

ReconG2 webbplats (2007). Tillgänglig:< <http://www.recong2.com/> > (läst 2007-10-16).

Riksantikvarieämbetet webbplats (2009). Tillgänglig: < http://www.raa.se/cms/extern/aktuellt/nyheter/nyheter_2007/september/arets_omvarldsanalys.html >. (läst 2009-02-09).

SCIP webbplats (2009). Tillgänglig: < <http://www.scip.org/> > (läst 2009-02-09).

World Class CI Function webbplats (2009). Tillgänglig: < <http://www.world-class-ci.com> > (läst 2009-02-09).

Öpublicerat material

Agurén, Mats (kommande). *The Matrix Mind*. Diss. Åbo: Åbo Akademi.

Authors' meeting notes (2007). *Starting a CI Function* book project, April 30, 2007. (Mejl 2007-04-30).

Call for Papers (2009). ECIS 2009. The Third European Competitive Intelligence Symposium. Stockholm, Sweden. June 11-12, 2009.

Dedijer, Stevan (1996). *Economic and Corporate Intelligence 1972-1996*. Lund. Kompendium.

Gustavsson, Bengt (2000). *Managers as producers of identity : Three ethical dilemmas*. Draft for presentation at the 7th Annual International Conference on Advances in Management. Colorado Springs. July 12-15.

Johnson, Arik (2008). *Market & Competitive Mapping for Successful Segmentation Decisions Webinar*. (Elektroniskt nyhetsbrev 2008-04-23).

Nørreklit, Hanne, Nørreklit, Lennart & Mitchell, Falconer (kommande). *Theoretical conditions for validity in accounting performance measurement* i A. Neely. *Business Performance Measurement*. Cambridge Press.

Opticom (2001). *Business Intelligence som strategiskt verktyg eller som Ad-hoc hjälpmedel vid plötsliga behov?*. Presentation vid Global Intelligence Network Conference. (2001-08-06).

Rodenberg, Tillman & Associates (2008). *Invitation to our International Master Class Competitive Intelligence*. (Mejl 2008-01-24).

Intervjuer

Hos Medialis - Studie A

Intervjuerna genomfördes i april och maj 2003 med personer verksamma inom forskning och utveckling vid ett avgränsat affärsområde inom ett multinationellt medicinskt företag, här kallat Medialis.

Kod	Namn	Kön	Titel, placering eller roll
A1	Mikael	Man	Ansvarig för underrättelseenhet
A2	Markus	Man	Chef inom produktstrategi och licensiering
A3	Moses	Man	Chef och licensspecialist produktstrategi och licensiering
A4	Morgan	Man	Forskare
A5	My	Kvinna	Forskarbibliotekarie / Informatiker
A6	Marco	Man	Chef inom strategi och planering
A7	Muhammad	Man	Ansvarig inom marknads- och affärsanalys
A8	Maria	Kvinna	Projektledare
A9	Mårten	Man	Forskare inom produktstrategi och licensiering

Hos Ostium, Carbo och Albus - Studie B

Intervjuerna genomfördes i februari 2006.

I företag B1 intervjuades fyra personer, alla verksamma vid två skilda distribuerade enheter för organiserat underrättelsearbete i ett globalt producentvaruföretag inom elektronik, här kallat Ostium.

I företag B2 intervjuades tre personer, alla verksamma vid en central enhet för organiserat underrättelsearbete inom forskningsorganisationen i ett producentvaruföretag inom förpackningar, här kallat Carbo.

I företag B3 intervjuades två personer, båda verksamma vid en central enhet för organiserat underrättelsearbete inom ett globalt kemiföretag, här kallat Albus.

Kod	Företag	Namn	Kön	Titel, placering eller roll
B11	Ostium	Ola	Man	Analytiker kommersiella aspekter
B12	Ostium	Omar	Man	Analytiker tekniska aspekter
B13	Ostium	Ofelia	Kvinna	Analytiker kommersiella aspekter
B14	Ostium	Oskar	Man	Chef för underrättelseenhet
B21	Carbo	Carl	Man	Teknikspanare
B22	Carbo	Cyan	Kvinna	Bibliotekarie
B23	Carbo	Cajsa	Kvinna	Chef för underrättelseenhet
B31	Albus	Anton	Man	Ansvarig för underrättelseenhet
B32	Albus	Agnetta	Kvinna	Analytiker

Övriga källor

Hohhof, Bonnie (2007). Director of CI Information and Research vid SCIP. (Samtal: 2007-09-11).

Paap, Jay (2007). Managementkonsult och SCIP-ledamot. (Mejl: 2007-10-01).

Garrison, Ken (2009). CEO SCIP. (Mejl: 2009-05-15).

Figurer, tabeller och diagram

Figurer

<i>Figur 1.1 Tre referenspunkter för utvecklingen av min förståelse av organiserat underrättelsearbete</i>	75
<i>Figur 2.1 Underrättelsecykeln</i>	111
<i>Figur 2.2 Trevertens modell av verkligt underrättelsearbete</i>	125
<i>Figur 2.3 Johnstons systemmodell av underrättelsecykeln</i>	127
<i>Figur 2.4 Brouards modell över två kompletterande cykler</i>	128
<i>Figur 2.5 Brouards modell över spaningsprocess och flöden</i>	129
<i>Figur 2.6 Hannula & Pirttimäkis förädlingsprocess</i>	130
<i>Figur 2.7 Gibbons & Prescotts modell av de parallella underrättelseprocesserna</i>	132
<i>Figur 2.8 Gibbons & Prescotts precisering av integrationsmekanismerna</i>	133
<i>Figur 2.9 Hamrefors modell av hur individuell uppmärksamhet styrs</i>	135
<i>Figur 4.1 En modell för att fokusera det analytiska arbetet</i>	216
<i>Figur 5.1 Analys som produktion av leverabler</i>	247
<i>Figur 5.2 Underrättelsearenan</i>	254
<i>Figur 5.3 Den underrättelsegenererande processen</i>	256
<i>Figur 6.1 Tre dimensioner av ett idealt organisatoriskt tänkande</i>	306
<i>Figur 6.2 Organisatorisk styrning genom påtvingade referenspunkter</i>	310
<i>Figur 6.3 Tufvessons modell över marknadsföringsämnets utveckling</i>	315
<i>Figur 6.4 Underrättelseämnets utveckling applicerad på Tufvessons modell</i>	317
<i>Figur 7.1 Organisatoriska behov av organiserat underrättelsearbete</i>	326
<i>Figure 5.3e The intelligence generating process</i>	351

Tabeller

<i>Tabell 2.1: Svenska kluster med intresse för organiserat underrättelsearbete</i>	137
<i>Tabell 3.1 Underrättelseenhetens arbetsuppgifter</i>	171
<i>Tabell 6.1 Fyra grundmodeller för beslutsfattande</i>	281

Diagram

<i>Diagram 6.1 Underrättelsearbetets användare</i>	318
--	-----

Förkortningar

Förkortning	Står för
BI	Business Intelligence
CI	Competitive Intelligence (men används även som förkortning för Competitor Intelligence, Commercial Intelligence respektive Create Intelligence).
CIA	Central Intelligence Agency
CIM	Competitive Intelligence Magazine
DIGINT	Digital Intelligence (digitalbaserade underrättelser)
ECIS	European Competitive Intelligence Symposium
EMEA	European Medicines Agency
EPISTEL-M	Ekonomi och marknad, Politik, Institutioner och organisationer, Sociala förändringar och livsstilar, Teknik och vetenskap, Ekologi, miljö och hälsa, Lagstiftning, och Media (analysmodell)
FIBAK	Fokusering, Insamling, Bearbetning, Analys och Kommunikation (analysmodell)
FOA	Försvarets Forskningsanstalt
GIA	Global Intelligence Alliance
GIN	Global Intelligence Network
GPG	Global Produktutvecklingsgrupp
GPL	Global Projektledare
HUMINT	Human Intelligence (människobaserade underrättelser)
IDG	International Data Group
IM	Information Management
IPG	Initial Produktutvecklingsgrupp
IT	Informationsteknik
ITK	Informationsteknik och -kommunikation
JCIM	Journal of Competitive Intelligence and Management
KAM	Key Account Manager (Kontoansvarig)
KM	Knowledge Management

Förkortningar fortsättning.

Förkortning	Står för
MBA	Master of Business Administration
NE	Nationalencyklopedin
Nutek	Verket för näringslivsutveckling
PEST	Politik, Ekonomi, Sociala faktorer och Teknologi (analysmodell)
PHOTINT	Photographic Intelligence (fotografibaserade underrättelser)
RAÄ	Riksantikvarieämbetet
SAF	Svenska Arbetsgivareföreningen (numera Svenskt Näringsliv)
SCIP	Society of Competitive Intelligence Professionals
SFIS	Svensk Förening för Informationsspecialister
SIGINT	Signal Intelligence (signalbaserade underrättelser)
SISU	Svenska Institutet för Systemutveckling
SKL	Sveriges Kommuner och Landsting
STEEP	Sociala faktorer, Teknologi, Ekonomi, Ekologi och Politik (analysmodell)
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats (analysmodell)
TECHINT	Technical Intelligence (tekniskt baserade underrättelser)
TLS	Tekniska Litteratursällskapet (numera SFIS)
TPP	Target Product Profile

Slutord

Hur gick det då för O. Helin, överlevde han eller inte? Tyvärr har jag inte kunnat hitta någon uppföljande notis som ger ett svar, varför jag själv fyller i upplösningen.

Efter åtta år på skiftande vårdinrättningar, kunde O. Helin idag återinträda i normal tjänst. Ribbhelvet finnes synligen kvar på norska sågen, men Helin säga sig numera veta hur ett dylikt maskineri skola hanteras. Förvisso smärtar ännu brännskadorna, men Helin uttrycker underdånigast sin tacksamhet över de lärdomar olycka och ribbkonstruktion skänkt honom. Han ser nu fram emot att återförenas med sin familj samt gå tillbaka i arbete, om än förflyttad till kamerala avdelningen. Representanter för företagsledningen uttrycker också sin uppskattning med att Helin rättrådigt undvikit att skada maskineriet under sin smärtsamma närvaro därstädes. (Åbo)



Omvärldsanalys, omvärldsbevakning, competitive intelligence och *business intelligence* är några av de begrepp som företag och andra organisationer använder sig av då de organiserar sitt underrättelsearbete. I denna studie granskar Magnus Hoppe hur civilt underrättelsearbete är organiserat samt de texter och beskrivningar som används för att förklara hur detta arbete går till. Genom att relatera ämnesområdet till olika organisationsteoretiska teman samt formandet av egna modeller skapar författaren en utgångspunkt för en reflekterande diskussion om hur informationsurval, analytiska processer samt sociala kontakter påverkar organisationsmedlemmars uppfattningar om den egna organisationen, den värld de befinner sig i, men inte minst sin egen position.

Det är långt ifrån så enkelt, som många populärt hållna böcker gör gällande, att det går att skapa ett rationellt informationsflöde från omvärlden in i organisationens beslutsfattande processer. För detta är den inomorganisatoriska miljön alltför komplex, hävdar Hoppe, som stöder sina tankar på intervjuer med underrättelsearbetare vid fyra olika svenska, internationellt verksamma företag. Idén om ett rationellt informationsflöde är en myt som hindrar oss från att se hur ett organiserat underrättelsearbete faktiskt verkar, argumenterar han. Men det innebär inte samtidigt att myten lätt låter sig avtäckas eller avfärdas. Istället är myten en del av vår kollektiva tro på organisationer som rationella och kontrollerbara samhällsaktörer, och därmed högst åtråvärd för de organisationer och de beslutsfattare som vill stärka sin sociala legitimitet.

Åbo Akademis förlag
ISBN 978-951-765-479-1

978951765479--1



9789517

654791