



# LUND UNIVERSITY

## Intern kommunikation och meningsskapade vid strategisk organisationsförändring. En studie av Sveriges Television

von Platen, Sara

2006

*Document Version:*  
Förlagets slutgiltiga version

[Link to publication](#)

*Citation for published version (APA):*  
von Platen, S. (2006). *Intern kommunikation och meningsskapade vid strategisk organisationsförändring. En studie av Sveriges Television*. Örebro Universitetsbibliotek.

*Total number of authors:*  
1

### General rights

Unless other specific re-use rights are stated the following general rights apply:

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

Read more about Creative commons licenses: <https://creativecommons.org/licenses/>

### Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

LUND UNIVERSITY

PO Box 117  
221 00 Lund  
+46 46-222 00 00

## **Intern kommunikation och meningsskapande**



*Örebro Studies in Media and Communication 5*



SARA VON PLATEN

**Intern kommunikation och meningsskapande  
vid strategisk organisationsförändring**

En studie av Sveriges Television

© Sara von Platen, 2006

*Titel:* Intern kommunikation och meningsskapande vid strategisk  
organisationsförändring. En studie av Sveriges Television

*Utgivare:* Universitetsbiblioteket 2006  
www.oru.se

*Skriftserieredaktör:* Joanna Jansdotter  
joanna.jansdotter@ub.oru.se

*Redaktör:* Heinz Merten  
heinz.merten@ub.oru.se

*Tryck:* DocuSys, V Frölunda 11/2006

ISSN 1651-4785

ISBN 91-7668-512-8

## **Abstract**

Planned change and change-related communication are perceived very differently by the members of an organization. Strongly varying perceptions of new tasks, work processes and goals make joint action difficult and cause the failure of many change initiatives. The purpose of this study is to investigate how internal communication and sensemaking processes contribute to the perception of strategic change among the members of a public service organization. The following questions are answered: How does the management plan and perform internal communication during a strategic change of the Swedish public service television company Sveriges Television (SVT)? How do the members of the organization make sense of a strategic change and the internal communication related to the changes that are planned and carried out?

A social constructivist perspective combined with theories of sensemaking, communication, social identities, roles, groups, power and status constitutes the analytical framework. The investigation is designed as two case studies of the SVT production facilities in Malmö and Örebro. The empirical material consists mainly of personal interviews. Written documents and observations have also been used. The case studies took place between 2002 and 2004. Some main conclusions are as follows:

1) Internal communication is central for how members of an organization make sense of, and participate in, major change. Yet, not even in ideal communication situations do the employees experience that the information has been sufficient and that they have been included in the change process. There are thus reasons for more balanced expectations of what is possible to achieve with internal communication during strategic change. 2) The most influential factor determining how people make sense of change-related communication is the practical everyday reality that constitutes their frames of reference. The reluctance to consider, and act upon, how other individuals conceive of a situation leads to misdirected internal communication and gaps of understanding. 3) Organizational identities, group membership, roles and status function as frames of reference when employees make sense of changes. But irrespective of whether the changes take place on an organizational, departmental or group level, personal identities are the most influential frames of reference for interpreting organizational change. The investigation thus establishes an order of precedence for frames of reference that has important implications for internal communication during strategic change.

The thesis contributes to sensemaking theories by demonstrating their extensive ability to explain mutually related phenomena, such as attention, resistance and self-fulfilling prophecies. The apparent ability to explain basically all sensemaking-related issues in organizations, and thus leading to reductionism, is also concluded to be one of the weaknesses of the theories. By connecting sensemaking theories with roles, social identities and power, the study contributes to clarifying the frame concept.

*Key words:* internal communication, sensemaking, strategic change, public service, Sveriges Television, frames of reference, organizational identity, roles, status.

Kontakt: saradalfelt@yahoo.se



## Förord

Att färdigställa den här boken har varit lärorikt, roligt och bitvis svårt. Men resan har varit mödan värd. Längs vägen har jag fått stöd från många personer, som jag vill rikta ett varmt tack till. Min handledare Mats Ekström har bistått med ovärderlig vägledning och goda råd. Sven Windahl har som biträdande handledare bland annat varit en viktig förankring i den praktiska ”verkligheten”. Kollegorna på medie- och kommunikationsvetenskap vid Örebro universitet har var och en på sitt sätt berikat avhandlingen med nya infallsvinklar och bra tips. Marinette Fogde har inte bara varit min rums-kamrat utan också ett bollplank och en god vän. Lars-Åke Larssons kommentarer vid 60-procentseminariet och Ulla Mobergs språkråd har även de bidragit till slutresultatet. Mats Heide gjorde en ypperlig insats som opponent vid slutseminariet och har medverkat till att höja bokens kvalitet. Rikard Svartvik har också bidragit till helheten genom att språkgranska de engelska texterna. Jag påbörjade min forskarutbildning på avdelningen för medie- och kommunikationsvetenskap vid Lunds universitet. Kollegorna där har också gett bra synpunkter i avhandlingsarbetets inledande skede.

Samtliga medarbetare på Sveriges Television är värda en stor eloge. I alla lägen har bemötandet varit öppet, intresserat och vänligt. Att ta vara på och göra något värdefullt av detta har varit en stark motivation för mig i arbetet. Siv Dalfelt är värd all heder för att Karl fick vara hos henne under hösten 2006. Likaledes är jag tacksam för Göran Dalfelts korrekturläsning. Elin Bommenel har visserligen hjälpt till med rubrikerna, men i egenskap av kompis och forskare går hennes bidrag till avhandlingen långt utöver detta. Slutligen är Henriks medverkan i denna bok väsentlig. Som en fast punkt i tillvaron har han med oförtrutet tålamod lyssnat, uppmuntrat och alltid funnits till hands. Tack.





## **Innehåll**

<b>1. Inledning</b> .....	15
Organisering och kommunikation i en föränderlig tid .....	15
Organisationsförändring i mötet mellan intern kommunikation och meningsskapande .....	17
Syfte, frågeställningar och material .....	20
Forskning om intern kommunikation vid planerad förändring .....	21
Kommunikationsteoretiskt perspektiv .....	22
Forskning i behov av nya infallsvinklar .....	24
Arbetets relevans .....	26
Disposition .....	27
<b>2. Förändring, kommunikation och meningsskapande</b> .....	29
Strategisk förändring .....	29
Kommunikation i organisationer är en skapande process .....	32
<i>Ett meningsskapande perspektiv på förändring i organisationer</i> .....	34
Den meningsskapande processen .....	35
<i>Vad är mening och hur skapas det?</i> .....	35
<i>Isolering av frågor och handling</i> .....	36
<i>Mening baseras på rimlighet och är en social produkt</i> .....	38
<i>Förändringsmotstånd</i> .....	40
<b>3. Tolkningsramar i organisationer</b> .....	43
Identiteter som situationsberoende sociala konstruktioner .....	43
<i>Sociala identiteter</i> .....	45
Rollidentiteter .....	47
Sociala identiteter, status och makt .....	48
Kommunikation och förändring ur ett grupp- och identitetsperspektiv .....	49
Organisationsidentiteter .....	50
<i>Organisationsidentiteter i förändring</i> .....	51
Yrkesroller och ideal i medieorganisationer .....	53
<b>4. Kanaler och aktörer i den interna kommunikationen</b> .....	57
Distribution och tolkning av information .....	57
Chefer, kollegor och opinionsledare .....	59
Chefen som meningsgivare .....	61
Symbolisk kommunikation .....	63

<b>5. Metoder och material</b> .....	65
Undersökningsstrategi .....	65
Fallet SVT i Malmö .....	67
<i>Val av intervjupersoner</i> .....	68
<i>Intervjuer på SVT i Malmö</i> .....	69
<i>Observationer vid möten, arbete och luncher</i> .....	71
Fallet SVT i Örebro .....	73
<i>Val av intervjupersoner och genomförande av intervjuer</i> .....	73
Skriftliga dokument .....	74
Analys och tolkning av intervjumaterialet .....	75
Giltighet, tillförlitlighet och generaliseringsanspråk .....	76
<b>6. Fallstudierna SVT i Malmö och Örebro</b> .....	79
Den svårstyrda public service-organisationen .....	79
Sveriges Television på mediernas mångskiftande marknad .....	80
SVT Syd på väg mot den moderna medieorganisationen .....	82
<i>SVT i Malmö tar steget från producent- till projektledarorganisation</i> .....	83
<i>"Vägen till framtiden" planeras i Stockholm</i> .....	87
<i>SVT i Malmö slår in på "Vägen till framtiden"</i> .....	88
<i>"Hot mot public service" eller nödvändiga teknikinvesteringar?</i> .....	89
<i>Sparförslag och teknikinvesteringar når SVT i Malmö</i> .....	91
SVT Mellan banar väg för ny teknik och moderna arbetsförhållanden .....	92
<i>Nya strukturer, annan produktion och färre anställda på SVT i Örebro</i> .....	93
<i>Banbrytarna i Örebro</i> .....	96
<b>7. Olika platser och olika villkor för kommunikation</b> .....	99
Linjekommunikation på SVT Malmö .....	99
<i>Enhetsledningen</i> .....	100
<i>Gruppcheferna</i> .....	103
<i>Medarbetarna</i> .....	104
<i>Ett ömsesidigt ansvar</i> .....	106
<i>Andra kanaler och praktiska förutsättningar</i> .....	107
<i>Kunskap, traditioner och synsätt</i> .....	108
Linjekommunikation på SVT Örebro .....	110
<i>Enhetsledningen</i> .....	111
<i>Mellancheferna</i> .....	112
<i>Medarbetarna</i> .....	113
<i>Tillgängliga och osynliga chefer</i> .....	115
<i>Mer retorik och en positivare grundsyn</i> .....	116
Sammanfattande diskussion .....	117

<b>8. Organisationsidentiteter i rörelse .....</b>	<b>123</b>
Visioner och ledord på vägen mot den moderna medieorganisationen .....	124
<i>En vision utan mening .....</i>	124
<i>Visioner som sätter igång meningsskapande .....</i>	127
<i>Mångtydiga ledord .....</i>	128
<i>En dold agenda och passivitet .....</i>	130
<i>Problem med den interna kommunikationen .....</i>	132
<i>En tolkningsram för strategisk förändring .....</i>	133
<i>Enhetschefen som symbolisk ledare .....</i>	135
<i>Mellanchefer utan mandat .....</i>	138
Visionsarbete på SVT i Örebro .....	140
<i>En seglats utan karta? .....</i>	141
<i>Den som inte är med oss är mot oss .....</i>	143
<i>Tolkningsramen står tillbaka .....</i>	146
Sammanfattande diskussion .....	149
<b>9. Sociala strukturer på svaj .....</b>	<b>155</b>
Strukturförändringar i Malmö – ny programriktning och flytt av ateljén ....	156
<i>En lokal kontext som ger mening .....</i>	156
<i>En kommunikationsstrategi och medarbetarnas meningsskapande .....</i>	160
<i>Motstånd i systemet .....</i>	162
Strukturell förnyelse i Örebro – ett nytt hus och en annan organisation.....	163
<i>Från periferi till centrum eller tvärt om? .....</i>	164
<i>Symbolisk kommunikation konkurrerar .....</i>	166
<i>Svårtolkade förändringar och sparsam kommunikation .....</i>	168
Projektorganisering i Malmö .....	171
<i>Funktioner och roller i rörelse .....</i>	172
<i>I ett kommunikativt tomrum .....</i>	174
<i>Obalans i makt- och statusstrukturen .....</i>	176
<i>Klyftor mellan oss och dem .....</i>	177
<i>Berättelser, reaktiva diskurser och självuppfyllande profetior .....</i>	179
<i>Symboliska projektledare och en mångtydig hotbild .....</i>	181
Sammanfattande diskussion .....	182

<b>10. Teknik, arbetsvillkor och yrkesroller i förändring</b> .....	187
Ny teknik och nya arbetsmetoder på SVT i Malmö .....	188
<i>Välkommen teknik och ett mångtydigt digitaliseringsprojekt</i> .....	188
<i>Yrkesidentiteter och nya arbetsvillkor</i> .....	191
<i>Allmänmänskliga värden och meningsskapande</i> .....	193
<i>En önskan om delaktighet</i> .....	195
<i>Sedelärande berättelser</i> .....	196
SVT i Örebro anammar digital teknik och nya yrkesroller .....	198
<i>Erfarna medarbetare och ny teknik</i> .....	199
<i>Erfarna medarbetare och multikompetenta yrkesroller</i> .....	201
<i>Det goda exemplet som kommunikationsstrategi</i> .....	204
Sammanfattande diskussion .....	206
<b>11. Slutdiskussion</b> .....	211
Den fundamentala men paradoxala internkommunikationen .....	211
<i>Outnyttjade resurser för intern kommunikation</i> .....	212
<i>Åsidosatta mellanchefer utan meningsgivande funktion</i> .....	213
<i>Kollegor, fackförbund och media som uttolkare av förändringsarbete</i> .....	214
<i>Starka symboler konkurrerar ut vag planerad kommunikation</i> .....	215
Den mångskiftande förståelsen sätter fokus på olika tolkningsramar .....	216
<i>Sällning, sannolikhet och sparsamhet gör förändringen möjlig att förstå</i> ....	216
<i>Olika referensramar skapar tolkningsdilemman</i>	
<i>med verkliga konsekvenser</i> .....	218
<i>Att leda förändring med ett socialkonstruktionistiskt perspektiv</i> .....	219
Vägledande tolkningsramar ur ett kommunikativt perspektiv .....	220
<i>Organisationens identitet bidrar till tragiska bilder av det nya SVT</i> .....	221
<i>Strukturella förändringar i lokala kontexter innebär statusförlust</i> .....	222
<i>Roller, makt och organisationsstrukturer</i> .....	223
<i>Nya arbetsvillkor och professionella värden</i> .....	224
När likheterna överstiger olikheterna .....	225
Centrala slutsatser .....	226
Forskningsbidrag .....	228
Förslag till fortsatt forskning .....	229

Bilaga 1: Olika synsätt på kommunikation vid organisationsförändringar .....	232
Bilaga 2: Exempel på koder .....	233
Bilaga 3: Del av tolkningsmatris med kategorisering inom varje kod .....	234
Bilaga 4: Organisation Programproduktion Malmö .....	236
<b>Summary .....</b>	<b>239</b>
<b>Litteraturförteckning .....</b>	<b>251</b>



# 1. Inledning

## Organisering och kommunikation i en föränderlig tid

Förändringar såsom omstruktureringar och sammanslagningar är vanliga i privata och offentliga organisationer. En förklaring till detta är att organisationers omvärldsförhållanden är mindre stabila och förutsägbara än tidigare (Zorn, Page & Cheney, 2000). I början av 2000-talet framställs organisationers och individers förmåga till förändring som en nödvändighet och det är lätt att dras med i denna samtidsanda. Men förändring av organisationer är naturligtvis inte något nytt. Arbetsorganisationer har anpassat sin verksamhet till skiftande omgivningar och tekniska innovationer i alla tider (Kitchen & Daly, 2002). Däremot är omfattningen och den hastighet med vilken dagens organisationer görs om mer påtaglig än tidigare. Förr tillät stabila omgivningar organisationer att bedriva ”business as usual” under flera år, till och med under många decennier (Eisenberg, Andrews, Murphy & Laine-Timmerman, 1999). I ombytliga miljöer förändrar organisationer nu allt oftare både sin inriktning, struktur och operativa metoder. Dessa genomgripande förändringar, som innefattar både arbetsprocesser och organisationens inriktning i en mer grundläggande bemärkelse, kallas för strategiska förändringar (Bruzelius & Skärvad, 2004).

Genomgripande förändringar är ofta förenade med svårigheter. Exempelvis visar en beräkning att mellan 50 och 85 procent av alla företagsfusioner misslyckas (Cornett-DeVito, 1995). Ett ytterligare exempel är den förhållandevis stora andel organisationer som inte har lyckats implementera de populära Total Quality Management-systemen (Reger, Gustafson, DeMarie & Mullane, 1994). Förändring är ett komplext fenomen och det finns flera orsaker till att en omorganisation inte når dithän det var avsett. Mycket skall stämma överens – allt från rekrytering till fackliga förhandlingar och omflyttningar. Inte desto mindre visar tidigare forskning att en av de främsta anledningarna till att förändringsinitiativ inte kommer till stånd är att den interna kommunikationen brister (Barrett, 2002; Lewis, 2000). Även den omfattande praktikerlitteraturen på området framhäver den interna kommunikationens centrala betydelse vid förändringsarbete (se t.ex. Daly, Teague & Kitchen, 2003; Kotter, 1995). Quirke (1995: 76) menar till och med att: ”It seems that now communication does not just have a role in the management of change, it has *the* role.”



Varför är då kommunikation så viktigt vid organisationsförändringar? Information och kommunikation kan enligt Ströh och Jaatinen (2001) exempelvis tjäna till att skapa delaktighet och engagemang. Kommunikation anses också vara ett sätt att skapa en demokratisk förändringsprocess (Daly, 1995; Risberg, 1996) och att införa ett nytt språkbruk (Barrett, Thomas & Hocevar, 1995; Zorn m.fl., 2000). Andra menar att den interna kommunikationen kan bidra till att minska oro, stress (DiFonzo & Bordia, 1998) och motstånd vid förändringar (Strebel, 1996). O'Neill (1999) och Thomson (1999) anser att information också kan vara ett sätt att helt enkelt övertala personalen om att förändringen är fördelaktig.

Oavsett vilket syfte som kommunikationen tillskrivs finns det ofta ett antagande om att förändring på ett praktiskt plan, såsom en omstrukturering, är relaterad till hur medarbetarna förstår denna omställning (se t.ex. Greenberg, 1995). Förståelse är centralt vid förändringar eftersom vi handlar i enlighet med hur vi uppfattar en situation. De sätt som medarbetarna i en organisation uppfattar förändringar på har därför en betydelse för hur förändringsarbetet faller ut (Ford, Ford & McNamara, 2002). De som arbetar i en organisation har en viss förståelse för sitt arbete, kollegorna och om organisationens mål. Denna förståelse har formats kontinuerligt under en lång tid genom formell och informell kommunikation. Den ligger också till grund för det vardagliga arbetet och för hur medarbetarna agerar i olika situationer (Smircich, 1983). På samma vis uppstår nya förståelser för arbetet och organisationen genom olika kommunikationsprocesser. I en organisation måste dess medlemmar dessutom ha någorlunda gemensamma uppfattningar om hur arbetet skall utföras, vem som gör vad och varför (Alvesson & Björkman, 1992; Sandberg & Targama, 1998). När organisationen är stadd i förändring och människor står inför nya arbetsuppgifter och beslutshierarkier krävs således en annan förståelse för att manövrera i det dagliga arbetet. Genom att kommunicera kring de förändringar som görs kan det vara möjligt att skapa nya sätt att betrakta roller och ansvarsfördelning. När ny förståelse kompletterar gamla synsätt kan också andra gemensamma handlingar komma till stånd i organisationen. Därför är den interna kommunikationen så viktig när en organisation skall förändras. Förändringar i organisationer och förändringsrelaterad kommunikation uppfattas emellertid på varierande sätt. Medarbetare med olika bakgrund, positioner och intressen ser och hör olika saker, som tillskrivs skilda betydelser. Hur den interna kommunikationen bör utformas vid ett förändringsarbete är inte okänt (se t.ex. Klein, 1996, Quirke, 1995). Däremot vet vi förvånansvärt lite om det som står i fokus för denna undersökning – hur medarbetare skapar mening i strategisk förändring och i den förändringsrelaterade kommunikationen.

Det är en vanlig och missvisande uppfattning att förståelser kan och bör föras över från företagsledningen till medarbetarna (se t.ex. Lugn & Hall, 2002). I denna studie innebär inte betoningen på innebörder och nya synsätt att personalen urskillningslöst skall acceptera sina överordnades direktiv. Förståelse är inte liktydigt med att medarbetarna ”förstår” eller godtar att personal sägs upp eller att arbetsförhållanden försämrats. Här avser förståelse medarbetarnas möjlighet att själva besvara frågor som: Hur ser det ut? Hur fungerar det? Varför är det så? Hur berör det mig? (jfr. Sandberg & Targama, 1998). Att skapa fullständig konsensus i alla situationer och i alla frågor är vare sig möjligt eller önskvärt. En organisation som fostrar en sådan kultur av ja-sägare har problem (Argyris, 1994). I det följande avser intern kommunikation formell information och kommunikation som flödar både horisontellt och vertikalt i organisationen. Den behandlar bland annat det operativa arbetet, förändringar, det aktuella läget i organisationen samt organisationens värderingar och etik (Larsson, 2001).

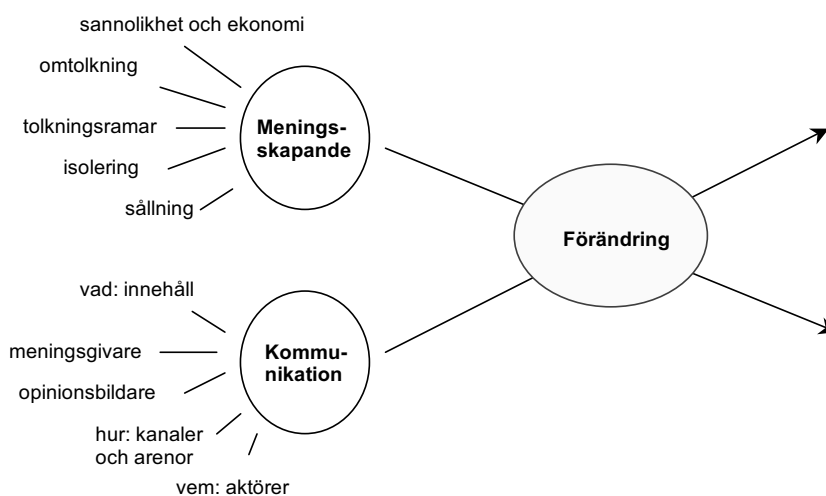
I slutet av 1990-talet påbörjade Sveriges Television (SVT) en omfattande omstrukturering av verksamheten i hela landet. Förändringarna berörde organisationens alla delar. Bland annat skulle övergången till digital produktions- och distributionsteknik genomföras. Samtidigt utvecklades nya arbetsmetoder för programtillverkningen och andra formella strukturer. Senare berördes också organisationen av en försämrad ekonomi och nedskärningar i personalstyrkan. SVT var därför ett lämpligt fall för att studera det som står i fokus för denna studie – intern kommunikation och meningsskapande i en organisation som arbetar med strategisk förändring.

## **Organisationsförändring i mötet mellan intern kommunikation och meningsskapande**

Traditionellt uppfattas organisationer som fysiska strukturer. Men organisationer kan också beskrivas som system av betydelser (Smircich, 1983). Till exempel formas olika föreställningar om vad som är god kvalitet i arbetet eller vad som är företagets kärnverksamhet kontinuerligt när medarbetarna kommunicerar med varandra. De här föreställningarna ligger till grund för hur människor i organisationen tänker och agerar. Med detta socialkonstruktionistiska synsätt uppfattas kommunikation som skapande. Utan kommunikation finns inte heller någon organisation (Weick, 1995). Med ett socialkonstruktionistiskt perspektiv handlar förändringar till stor del om hur medlemmar i arbetsgrupper och kafferum skapar mening i olika omställningar och kommer fram till nya sätt att betrakta sitt arbete och de relationer som organisationen är uppbyggd av. Både forskning och praktikerlitteratur visar emellertid att det är svårt för medarbetare och chefer att

tillsammans med sina kollegor komma fram till nya godtagbara tolkningar av förändrade arbetsmetoder, ny teknik eller visioner (se t.ex. Ericson, 1998; Lewis, 2000; Taylor, 1999). Som en konsekvens fortsätter arbetet efter samma rutiner som tidigare och förändringsinitiativet framstår som misslyckat.

Det finns många förklaringar till att människor uppfattar förändringar på olika sätt. Det specifika bidraget och huvudsakliga syftet med det här arbetet är att studera hur i synnerhet två förhållanden bidrar till tidvis starkt varierande tolkningar av genomgripande förändring i medieorganisationer: intern kommunikation och den meningsskapande processen. Ett centralt antagande är att ny förståelse formas i mötet mellan dessa två områden (se figur 1.1 nedan).



Figur 1.1 Förändring i mötet mellan meningsskapande och intern kommunikation.

En första förklaring till att individer i en organisation inte kommer fram till nya acceptabla tolkningar av förändrade mål och arbetssätt kan hänföras till hur den *meningsskapande* processen fungerar. Mening skapas när vi uppmärksammar eller *isolerar* saker i vår omgivning och kopplar dessa till en tolkningsram (Weick, 1995). Beroende på vem vi är, vad vi gör och vilka erfarenheter vi har ser vi olika saker och uppfattar dem på varierande vis. Vårt meningsskapande styrs dessutom mer av *sannolikhet* än av korrekthet. Detta leder inte sällan till både förenklingar och osannolika *omtolkningar* av ledningens budskap (Lewis, 2000). Begrepp och teorier om hur vi förstår och tillskriver vår omvärld betydelser förtydligas i kapitel två.

Våra referens- eller *tolkningsramar* utgörs av erfarenheter och kunskap om konkreta och abstrakta företeelser som personer, saker, händelser och situationer. Ramarna vägleder hur vi tänker, handlar och relaterar till andra individer. I en studie av hur människor skapar mening i förändringar är vissa tolkningsramar särskilt relevanta att uppmärksamma. I organisationer finns det till exempel *makt-* och *statusstrukturer* (Ridgeway, 2001). När medlemmar i en organisation arbetar tillsammans formas *roller* och rolluppsättningar som underlättar samarbetet (Brown, 2000). I en organisation formas också olika uppfattningar om det som är utmärkande och varaktigt i organisationen, det vill säga *organisationens identiteter* (Ashfort & Mael, 1989). De här företeelserna fungerar som tolkningsramar när medarbetare skapar mening i olika förändringar. Tolkningsramarna fungerar som filter och nya mål och arbetsuppgifter ges därför olika betydelser. Till exempel kan en utåt sett enkel omflyttning i realiteten vara ett hot mot den självbild som en *grupptillhörighet* ger personen i fråga (Ashforth, 2001). Teorier om bland annat identitet och roller tydliggörs i kapitel tre.

En stor variation av synsätt är givetvis inget problem i sig men resonemangen ovan föranleder frågor som är speciellt intressanta att undersöka i en public service-organisation: Hur skapar medarbetarna mening i omflyttningar, visioner och besparingar på SVT – en organisationstyp där konflikt sägs vara norm (Bantz, 1999)? Vidare är tv-arbete beroende av rutiner och fasta roller (Schlesinger, 1978). Hur påverkar sådana rutiner och roller SVT:s förändringsarbete, som bland annat syftar till att forma nya arbetsmetoder och yrkesroller?

För det andra kan den *interna kommunikationen* bidra till hur medarbetare skapar mening i omställningar i organisationen. Till exempel påverkar *vem* som står bakom ett budskap eller vem vi kommunicerar med hur vi förhåller oss till innehållet. *Aktörer* såsom chefer, VD eller arbetskollegor kan därför fylla varierande funktioner som *meningsgivare* och *opinionsbildare* i förändringsarbetet (Smircich & Morgan, 1982). Det skapas också olika förutsättningar för mening och förståelse utifrån *var* eller *hur* kommunikationen sker. Vi skapar främst förståelse och mening i sociala sammanhang, det vill säga i samtal och diskussioner där olika åsikter kan komma fram och förtydliganden är möjliga (Dixon, 1998; Säljö, 2000). Begränsas kommunikationen kring olika förändringar till stormöten och skriftlig information kan det vara svårare för chefer och andra medarbetare att förstå varför en omstrukturering görs och hur den kommer att inverka på arbetet. Vidare ställer en mångbottnad förändringsprocess krav på *vad* som kommuniceras. När organisationen omgestaltas kan det vara viktigt att kommunicera visioner och övergripande strategier (Gioia & Thomas, 1996). Samtidigt visar teorier om social identitet och grupptillhörighet att

det är viktigt för individen att få svar på personliga frågor (Rice, 1995). Kommunikation om genomgripande förändringar innebär med andra ord också *innehållsmässiga* överväganden. Begreppen ovan, som relaterar till intern kommunikation i tid och rum, utvecklas i kapitel fyra.

Medarbetarnas förutsättningar att få insyn i och forma en uppfattning om vad olika omställningar betyder varierar beroende på hur den interna kommunikationen hanteras. Detta väcker frågor som kommer att utforskas här: Hur går man egentligen till väga i arbetet med att kommunicera om en strategisk förändring på SVT, ett företag vars uppgift är att i demokratisk anda föra ut komplexa budskap?

## **Syfte, frågeställningar och material**

Detta arbete syftar till att undersöka hur intern kommunikation och meningsskapande processer påverkar hur medlemmar i en public serviceorganisation uppfattar strategisk förändring. Följande frågor undersöks:

- Hur utformar och hanterar chefer och företagsledning den interna kommunikationen vid en strategisk förändring på SVT?

Detta tema rymmer frågor om kommunikationens former och innehåll: Vad kommuniceras mellan chefer och andra medarbetare vid en strategisk förändring? Genom vilka kanaler eller forum sker den interna kommunikationen och vid vilka tillfällen äger den rum? Och framför allt: Vilka möjligheter finns det för återkoppling och ett ömsesidigt utbyte av åsikter mellan olika hierarkiska nivåer och mellan olika delar av verksamheten? En central uppgift är att analysera vilka förutsättningar som organisationens medlemmar faktiskt har när de skall bilda sig en uppfattning om förändringar av det egna och andras arbete, visioner och strukturer. Den interna kommunikationens former och förutsättningar i tid och rum är en viktig utgångspunkt för att förstå hur människor i en organisation skapar mening i de förändringar som genomförs. De här frågorna ligger också till grund för nästa område.

- Hur skapar organisationens medlemmar mening i en strategisk förändring och i den interna kommunikationen om de omställningar som planeras och genomförs?

I fokus för denna fråga står bland annat den meningsskapande processens olika delar och egenskaper. Hur formar till exempel sållning och vardagsverkligheter olika tolkningar när medarbetare försöker att finna sammanhang i genomgripande förändringar och i kommunikationen om dessa? Ett annat ämne som undersöks är de sätt som medarbetarna använder sig av organisationens identitet, statusstrukturer och andra tolkningsramar för att

skapa mening i nya strukturer och arbetssätt. Slutligen: Hur påverkar kombinationen av intern kommunikation, olika tolkningsramar samt den meningsskapande processen de förändringar som SVT vill göra i arbetsmetoder yrkesfunktioner, målsättningar och teknik?

Undersökningen baseras på två fallstudier av SVT:s enheter i Malmö och Örebro. Det empiriska materialet består huvudsakligen av intervjuer men här ingår även företagsintern dokumentation, tidningsartiklar och observationer. Materialet samlades in från årsskiftet 2001/2002 till och med våren 2004.

## **Forskning om intern kommunikation vid planerad förändring**

Trots att intern kommunikation framhålls som centralt vid förändringar i organisationer har detta inte ägnats något större intresse av vare sig praktiker (Lewis, 1999), organisationsforskare (Eisenberg m.fl., 1999) eller kommunikationsvetare (Lewis & Seibold, 1998). Helt utan kunskap är vi emellertid inte och här följer en kortare beskrivning av forskningsområdet. Både förändring och kommunikation är breda begrepp. Kommunikation respektive förändring i organisationer utgör dessutom stora forskningsområden var för sig. Denna bredd och omfattning gör det vanskligt att dra gränser kring den forskning som finns i skärningspunkten mellan de båda områdena. Ett utmärkande drag är att fältet präglas av ett avsevärt större intresse från praktikerhåll än från den akademiska sidan. Vidare är artiklar i bransch- och vetenskapliga tidskrifter numerärt överlägsna de fåtal böcker och avhandlingar som skrivits (se t.ex. Gustafsson, 1998; Müllern & Stein, 1999; Petersen, 2000). En genomgång av litteratur som behandlar internkommunikation vid planerad förändring resulterar i fyra tematiska grupper. Översikten åskådliggörs i bilaga 1.

Den första och jämförelsevis största gruppen i litteraturen om planerad förändring och kommunikation karaktäriseras av en mer eller mindre praktisk och strategisk inriktning. Här står kommunikationsprocessens olika delar i fokus: sändare, kanaler, budskap samt hur dessa kan kombineras för att åstadkomma en optimal förändringskommunikation (se t.ex. Daft, Bettenhausen & Tyler, 1995; Larkin & Larkin, 1996; Young & Post, 1993). Denna grupp representerar ett modernistiskt perspektiv på såväl förändring som kommunikation. En dominerande uppfattning är att förändring och mening skapas genom att ledning och chefer informerar de anställda. Det modernistiska perspektivet beskrivs mer utförligt i kapitel två.

En andra grupp fokuserar i huvudsak på mänskliga reaktioner på förändring såsom osäkerhet, ryktesspridning eller motstånd mot förändring (se t.ex. Piderit, 2000; Susskind, Miller, & Johnson, 1998; Teboul, 1994). Intresset för chefernas förhållanden står tillbaka till fördel för ett starkare

fokus på de anställdas känslomässiga reaktioner och upplevelser. De anställdas reaktioner framstår som problematiska men förståeliga. Det finns dock en underton av stimulus-respons-tänkande där individen mer eller mindre är offer för sina betingade reaktioner. Information och kommunikation vid förändring skall ur denna synvinkel främst tjäna till att tillfredsställa behov såsom trygghet eller socialt anseende.

En tredje grupp i litteraturen tillämpar sociokognitiva och socialpsykologiska teorier för att beskriva vad som sker vid förändring och för att tydliggöra kommunikationens funktion (se t.ex. Gioia & Chittipeddi, 1991; Isabella, 1990; Jablin & Kramer, 1998). Individen i den organisatoriska förändringsprocessen och hennes tolkningsförmåga blir mer central i jämförelse med de tidigare grupperna. I fokus här står olika sociala konstruktioner och den roll som de spelar för vår varseblivning. Kommunikation betraktas som en meningsskapande process där föreställningar formas.

En fjärde och förhållandevis liten grupp utgörs av de författare som närmar sig förändringsprocessen som en språklig och diskursiv konstruktion (se t.ex. Barry, 1997; Jabri, 1997; Fletcher, 1996; Zorn m.fl., 2000). Forskare inom denna tradition vänder sig i viss mån mot den modernistiska synen på kommunikation. Den socialkonstruktionistiska verklighetssynen är mer uttalad än i de tidigare grupperna. Det här innebär att kommunikationens konstituerande roll också blir tydligare. Varken sociala konstruktioner eller språk betraktas som neutrala fenomen och inom denna genre återfinns även ideologikritiska perspektiv på kommunikation och organisationer.

## Kommunikationsteoretiskt perspektiv

Det är alltid riskabelt att kategorisera forskning och det finns inte några tydliga gränser mellan de fyra grupper som har beskrivits ovan. Den mest grundläggande skillnaden är de vetenskapsteoretiska synsätt som tillämpas i studierna. Det *modernistiska* perspektivet är utmärkande för den första typen av studier. De andra tre grupperna förenas av olika *socialkonstruktionistiska* synsätt. Den fjärde grupperingen skiljer sig från de andra konstruktionistiska studierna genom att anamma ett *ideologikritiskt* perspektiv. I jämförelse med de här fyra grupperna befinner sig föreliggande arbete, med vissa reservationer, mellan grupp tre och fyra. Till grund för undersökningen ligger alltså en socialkonstruktionistisk syn på kommunikation i organisationer. Detta synsätt förtydligas i följande teori- och metodkapitel men vissa klargöranden bör göras redan här. I detta arbete medför det konstruktionistiska perspektivet att kommunikation betraktas som konstituerande (jfr. Putnam, 1983). Organisationer och annan social verklighet formas genom de betydelser som uppstår i kommunikationsprocesser. Ett an-

nat antagande är att social organisering till viss del vilar på ömsesidig förståelse mellan aktörer (Silverman, 1978). Samarbete i en organisation är beroende av att det finns någorlunda gemensamma uppfattningar kring arbetets mål. Förutsatt att denna samsyn uppnås genom öppen och jämlik kommunikation behöver den inte nödvändigtvis vara till någons nackdel. Det konstruktionistiska paradigmet betoning på tolkning och verkligheten som socialt konstruerad ligger också till grund för valet av de teorier som används i arbetet såsom teorier om sociala identiteter, roller och meningsskapande. Dessa behandlas i kapitel två till och med fyra.

Det finns självklart en fara i att alltför starkt betona ett konsensusinriktat meningsskapande och förståelse. Risken är att konflikter och maktmisbruk i organisationen skyls över och att detta främjar odemokratiska arbetsformer (Alvesson, 1996). Ur ett ideologikritiskt perspektiv betraktas förståelser inte som resultat av vänskapliga samtal utan som styrda av underliggande sociala strukturer. Dessa legitimerar vissa relationer och strukturer i organisationer men förhindrar andra (Putnam, 1983). Med en konfliktorienterad verklighetssyn uppfattas organisationer som ideologiskt och systematiskt förvanskade och kommunikation skapar förutsättningar för dominans och förtyck (Trethewey, 1997). Det är viktigt att vara medveten om att makt, kontroll och kommunikation skapar förvrängda bilder av verkligheten i alla organisationer (Deetz, 1998; Mumby, 1988). Det faller utanför ramen för detta arbete att i huvudsak studera organisationsförändring och intern kommunikation som en kamp om materiella och symboliska resurser. Däremot används ideologikritiska resonemang för att visa alternativa tolkningar i relation till det konsensusperspektiv som präglar arbetet.

Det socialkonstruktionistiska synsättet på kommunikation i organisationer kan kontrasteras mot den transmissionssyn som utmärker det modernistiska perspektivet. Med en transmissionssyn betraktas kommunikation som en enkel överföring av information från en sändare till en mottagare (Carey, 1989). Det modernistiska perspektivet inom organisationskommunikation kommer många gånger i en dålig dager när det framställs i relation till konstruktionistisk och ideologikritisk forskning (se t.ex. Andrews & Herschel, 1996; Conrad & Poole, 1998; Goldhaber, 1986; Redding, 1985; Shockley-Zalabak, 1999). I dessa publikationer kan läsaren, något tillspetsat, få beskrivet hur de anställda i modernistisk forskning betraktas som mer eller mindre underbegåvade i en för evigt instiftad och oföränderlig värld. Kritiken mot det modernistiska perspektivet är till viss del berättigad. En nackdel med att kategoriskt motsätta sig det modernistiska perspektivet är att man bortser från viktiga aspekter av information och kommunikation. Intern kommunikation innebär till viss del överföring av information för att kontrollera och skapa effektivitet och samordning.



Information och kommunikation i organisationer kan ha funktioner, det kan användas som verktyg och vara ändamålsenligt. De två perspektiven betonar olika aspekter av kommunikation och har olika syften. Till skillnad från studier med ett modernistiskt synsätt är jag inte i första hand intresserad av att finna en formel för effektiv internkommunikation. Utifrån antagandet att förståelser har verkliga konsekvenser är det kunskapen om meningsskapande processer och upplevelser av förändring och kommunikation i sig som står i fokus för detta arbete.

### **Forskning i behov av nya infallsvinklar**

Tidigare forskning förser oss med såväl intressant som användbar kunskap om förändringsrelaterad kommunikation. Den samlade kunskapen inom fältet lämnar dock en del att önska. I det följande ges en sammanfattande kritik av tidigare forskning. Dessa synpunkter ligger till grund för de forskningsfrågor som formulerats för arbetet. Det är också min avsikt att undersökningen skall komplettera forskningsfältet på de punkter som kritiseras nedan:

- Ett av de mest utmärkande dragen i litteraturen är att den präglas av ett *ledningsperspektiv*. Information och kommunikation studeras och problematiseras i stort sett enbart från lednings- eller sändarhåll. Resterande delar av kommunikationsprocessen och organisationens medlemmar ägnas förhållandevis lite intresse. I de få fall då detta gjorts är syftet att utröna hur överordnade på ett effektivare sätt kan styra de anställdas tolkningar (se t.ex. Taylor, 1999). Samtidigt vet vi att mottagare av förändringsrelaterad information formulerar sina egna uppfattningar om vad olika förändringar innebär och varför de görs (Reger m.fl., 1994). Nu pekar ett antal forskare på behovet av att fördjupa kunskapen såväl teoretiskt som empiriskt om hur övriga organisationsmedlemmar deltar i och uppfattar kommunikationen (Isabella, 1991; Lewis, 2000; Zorn m.fl., 2000). Ett tydligare fokus på medarbetarna innebär emellertid inte att företagsledning och chefer är ointressanta att undersöka.
- Som en konsekvens av ledningsperspektivet används *teorier* om övertalning och masskommunikation. För att förstå hur förändring och information uppfattas av medarbetare ute i organisationen krävs alternativa teorier där individen betraktas som en aktiv uttolkare och medskapare av organisationen. De teorier om meningsskapande, social identitet och organisationsidentiteter som används i detta arbete är på så vis ett försök att skapa en alternativ tolkningsram för kommunikations- och förändringsprocesser i organisationer.

- Det finns förhållandevis gott om riktlinjer för var, när och hur den interna kommunikationen bör ske vid omorganisationer (se t.ex. Barrett, 2002; Klein, 1996). Dessa strategier är dock i första hand baserade på generella principer om planerad kommunikation och inte på *empiriska* undersökningar (Smeltzer & Zener, 1992). Det är därför oklart vilka svårigheter strategierna kan vara förenade med och hur medarbetarna skapar mening i kommunikationen.
- Både i forskning och praktik betraktas kommunikation vid förändringar med få undantag som ett isolerat fenomen i organisationen. Den interna kommunikationens och meningsskapandets *kontext* går då förlorad. För att bättre förstå såväl kommunikation som meningsskapande kring förändringar är det angeläget att utforska de praktiska och föreställningsmässiga *förutsättningarna* för dessa processer. Hit hör till exempel ansvar för och kunskap om kommunikation samt organisationens storlek.
- I mycket av litteraturen framstår *de anställda* som mest intresserade av sin egen situation och som allmänt obenägna till förändring. Bilden av de anställda tenderar också att vila på antaganden och det är viktigt att nyansera eller åtminstone belägga denna bild.
- Ett ytterligare drag är att litteraturen ger uttryck för en stor *tilltro till kommunikationens potential* att skapa förändring och lösa problem i samband med organisatoriska omställningar. Det finns fog för en mer realistisk syn på vad som är möjligt att förvänta sig av intern kommunikation i förändringssammanhang.
- De flesta studier belyser kommunikation och förändring i amerikanska organisationer. Hur detta ser ut i *svenska organisationer* är föga utforskat (se t.ex. Edvardsson-Stiwne, 1997; Ericson, 1998). Med undantag för Sveningssons (1999) doktorsavhandling har förändringsarbete inte heller undersökts i *medieorganisationer*. Medieorganisationer spelar en viktig roll i ett demokratiskt samhälle. Det gör det angeläget att undersöka hur produktionsvillkoren ser ut och förändras i dessa organisationer.

## Arbetets relevans

Detta är en avhandling inom medie- och kommunikationsvetenskap, närmare bestämt inom fältet *organisationskommunikation*. Organisationskommunikation är ett brett område som spänner över flera akademiska ämnen såsom kommunikationsvetenskap, organisationssociologi och företags ekonomi (Heide, Johansson & Simonsson, 2005). Forskningen om organisationskommunikation har länge varit inriktad på formell och informell kommunikation inom organisationer. Organisationers externa kommunikation har däremot studerats inom public relations (Redding & Tompkins, 1988). I dag framstår indelningen mellan intern och extern kommunikation som mindre användbar (Larsson, 2002). Den interna kommunikationen når utanför organisationen och den externa kommunikationen har interna mottagare. Gränserna mellan organisation och omvärld blir dessutom allt mer otydliga (Johansson, 2005). Det här bidrar till att det är bättre att tillämpa en bredare definition av organisationskommunikation, en definition som innefattar både organisationers interna och externa kommunikation (Dalfelt, Heide & Simonsson, 2001).

Detta arbete är i första hand en studie av kommunikationsprocesser i organisationer. Den huvudsakliga målgruppen finns därför bland forskare och studenter inom organisationskommunikation, som intresserar sig för: ”... olika organiseringsprocesser, till exempel ledarskap, strategier, organisationsförändringar och lärande, ur ett kommunikationsperspektiv i syfte att kunna förklara och förstå dessa.” (Heide m.fl., 2005: 42). Det här är också en studie av ett public service-företag. Medier, deras organisationer, produktionsprocesser, innehåll och användning utgör merparten av forskningen inom medie- och kommunikationsvetenskapen. Även om detta inte primärt är en studie av medieorganisationer är arbetet av relevans för de medieforskare som intresserar sig för de praktiska och föreställningsmässiga villkor som omger produktion och omorganisationer på SVT i början av 2000-talet. Slutligen är detta arbete också av intresse för de som arbetar praktiskt med kommunikation eller förändringar i organisationer. En förhoppning är att kommunikationsansvariga och andra medarbetare skall kunna använda resultaten för att skapa en intern kommunikation som gagnar både medarbetare och organisation vid förändringar.

## Disposition

I kapitel två, tre och fyra redovisas de teorier och tidigare forskningsresultat som ligger till grund för arbetet. Kapitel fem ägnas åt metodologiska frågor. Här redovisas även det material som analyser och slutsatser baseras på. I kapitel sex beskrivs de förändringar som planerats och är förestående på SVT i Malmö och Örebro. Kapitel sju till och med tio innehåller redovisning och analyser av insamlat material. Arbetet avslutas i kapitel elva med en diskussion kring undersökningens slutsatser.



## 2. Förändring, kommunikation och meningsskapande

Förändringar i organisationer har traditionellt uppfattats som avgränsade, synliga händelser. Omställningar i arbetssätt eller besparingar i form av personal och andra resurser har betraktats som något chefer och ledningsgrupper kan implementera utan att övriga medarbetares förståelse för förändringarna har getts någon större betydelse. Det här har också inneburit att den interna kommunikationen eller informationen till personalen inte har prioriterats. Vissa forskare hävdar emellertid att förändring i organisationer är en dynamisk och svårkontrollerad process som beror på hur medarbetarna skapar mening i förändringarnas orsaker, konsekvenser och innehåll (Ericson, 1998; Cheney, Christensen, Zorn & Ganesh, 2004; Greenberg, 1995; Lewis, 2000). Betraktat på detta sätt är förändring nära relaterat till både meningsskapande och till den interna kommunikationen. Detta resonemang presenterades i inledningskapitlet. Syftet med detta första teorkapitel är att redogöra för centrala begrepp och teorier om förändring, kommunikation och meningsskapande samt att fördjupa tankegångarna kring hur dessa företeelser är relaterade till varandra.

### Strategisk förändring

Förändringar i organisationer har en lång historia och ämnet har utforskats flitigt inom både organisationspsykologi och organisationsteori (Hatch, 1997). Detta har medfört att terminologin är ansenlig och infallsvinklarna många för att definiera och beskriva förändring (se t.ex. Cady & Hardalupas, 1999; Mintzberg & Westley, 1992, Van De Ven & Poole, 1995). För att beskriva strategisk förändring är det emellertid tillräckligt att lyfta fram tre grundläggande aspekter av organisationsförändring: omfattning, grad av planering samt innehåll.

För det första kan en förändringsprocess beskrivas utifrån sin *omfattning*. I detta avseende görs ofta en indelning mellan utvecklings-, övergångs- och omgestaltande förändring (Marshak, 1993). En utvecklingsförändring är en förnyelse av organisationens existerande verksamhet. En övergångsförändring går däremot längre än att enbart utveckla befintlig verksamhet. Här ersätts existerande aktiviteter med nya och på förhand definierade verk-

samheter. Slutligen äger omgestaltande förändring rum då etablerade arbetssätt, även om de utvecklades, inte är tillräckliga för att nå organisationens mål. Omgestaltung är således ett fundamentalt skifte från en gammal position till en ny. Omställningen är så genomgripande att ett skifte i organisationens kultur och medarbetarnas tänkesätt kan vara nödvändigt (Ackerman & Anderson, 2001).

Ett andra sätt att beskriva förändring är i termer av dess *planeringsgrad*. I detta hänseende finns å ena sidan planerad förändring, å andra sidan spontan förändring eller anpassning (eng. adaptation) (Goodman, 1982). Planerad förändring och anpassning är inte ett entydigt motsatspar. Skillnaden mellan dem är delvis godtycklig och de hänger ofta samman i praktiken (Kuhn, 2000; Mintzberg & Westley, 1992). För det tredje kan förändring beskrivas i termer av dess *innehåll*, det vill säga avseende vad som förändras i organisationen. Här kan en grov indelning göras mellan värdebaserad eller kulturell förändring respektive operativ förnyelse (Petersen, 2000).

Terminologin kring omvälvande eller strategiska förändringar är inte samstämmig. I vissa fall definieras strategisk förändring som motsats till operativ förändring (Wong-Mingji & Millette, 2002). Den allmänt vedertagna definitionen av *strategisk förändring* är att detta är en organisations avsiktliga och planerade arbete med att avpassa sina tekniska, politiska och kulturella system mot omgivningen (Cummings & Worley, 2001). I enlighet med terminologin ovan kan strategisk förändring beskrivas som en förändringsprocess som innefattar både värderingar och operativ verksamhet samt som är omgestaltande och planerad. Definitioner av strategisk förändring baseras ofta på systemteori (se t.ex. Czarniawska, 1993; Hussey, 1996). Systemteori definierar organisationer som inbördes sammanhängande delsystem (Sims, Fineman & Gabriel, 1993). Det systemteoretiska synsättet är användbart för att åskådliggöra de områden i en organisation som inbegrips i en strategisk förändring.

Figur 2.1 nedan visar att förändringar av olika system i en organisation kan ske på en skala från en bredare, begreppsmässig nivå (kultur eller vision), till en mer konkret nivå (människor eller utrustning). På den bredaste strategiska nivån kan en organisation således göra om sin vision. I den faktiska verksamheten åtföljs det här ofta av att man försöker förändra kulturen i organisationen. På den mest konkreta nivån kan en organisation ändra planerna för de materiella och personalrelaterade resurser som skall användas. I verksamheten kan detta medföra att anställda byts ut eller att deras arbeten görs om då maskiner, byggnader eller andra fysiska förhållanden förändras.

	<b>Förändring i organisationen</b>	<b>Förändring i strategier</b>
Mer konceptuellt (tanke)	Kultur	Vision
	Struktur	Position
	System	Program
Mer konkret (handling)	Människor	Utrustning, byggnader

Figur 2.1 Organiserad förändring (Mintzberg & Westley, 1992: 40).

Relationen mellan de fyra nivåerna är värd att notera eftersom förändring kan ske på antingen deduktiv eller induktiv väg. En deduktiv förändring går från det mer konceptuella till det konkreta, det vill säga från föreställningar till handling. En induktiv förändringsprocess går däremot från det konkreta till det bredare och konceptuella. Då generaliseras handgripliga förändringar till allmänna föreställningar och tankebanor. Ett problem med många omorganisationer är att de koncentreras på de högre dimensionerna utan att de längre ner görs om. Att förändra organisationskulturer utan att byta ut strukturer, system och människor är således svårt (Mintzberg & Westley, 1992).

Strategisk förändring medför alltså omställningar inom flera delar av organisationen eftersom både personal, administrativa system, formella strukturer och värderingar berörs. Det här innebär att olika typer av information måste hanteras sett till målgrupper, innehåll, tidpunkter och utformning. Detta gör en strategisk förändringsprocess, som den SVT arbetar med, speciellt krävande men också intressant ur ett internkommunikativt perspektiv.

Förändring av organisationer har utforskats och teoretiserats på en mängd olika sätt. I litteraturen ägnas den interna kommunikationen vid förändringar förvånansvärt lite uppmärksamhet. Kommunikation och information tas för givet när det talas om visioner, delaktighet och förankring (Smeltzer, 1991). Detta trots att de här aktiviteterna till stor del handlar om kommunikation. En förklaring till detta är att mycket av forskningen om utveckling och förändring av organisationer har skett inom ramen för en modernistisk tradition där kommunikation ges en marginell betydelse. Denna inställning står inte oemotsagd vare sig i teori eller praktik idag, vilket förtydligas i det följande.



## Kommunikation i organisationer är en skapande process

Kommunikation i organisationer uppfattas olika beroende på det vetenskapliga perspektiv som betraktaren utgår från. Inom organisationskommunikation kontrasteras ofta modernistiska, tolkande och ideologikritiska forskningsperspektiv mot varandra (Redding & Tompkins, 1988). Den vardagliga praktiken i organisationer är ofta färgad av ett modernistiskt synsätt. Detta synsätt kan ses i relation till det tolkande perspektiv som ligger till grund för val av teorier och metoder i detta arbete. Det ideologikritiska perspektivet används i begränsad omfattning för att analysera resultaten i arbetet och det behandlas därför inte här.

Det *modernistiska perspektivet* har länge varit dominerande inom forskningen om organisationskommunikation. Detta perspektiv har sina rötter i en positivistisk vetenskapstradition, vilket blir tydligt inte minst i ontologin eller verklighetsuppfattningen. I det modernistiska perspektivet anses den verklighet som omger oss existera i första hand som objektiva och materiella företeelser. Även sociala fenomen såsom värderingar betraktas som konkreta och mätbara enheter. Social verklighet existerar utanför individen och den tar form innan mänsklig handling och aktivitet kommer in i bilden (Burrell & Morgan, 1979). Denna verklighetsuppfattning medför att organisationen framför allt betraktas som byggnader, maskiner och formella strukturer, vilka existerar oberoende av de personer som finns där (Czarniawska, 1993). Organisationen framstår som en rationell, målinriktad och kontrollerbar enhet vars strukturer är statiska och som formar medlemmarnas handlingar. Individen uppfattas som en förhållandevis passiv kugge i det organisatoriska maskineriet (Putnam, Phillips & Chapman, 1996). Som en följd av ovanstående betraktas kommunikationen i organisationen som en transmissionsprocess där ett meddelande skall förflytta sig från en punkt till en annan med så lite brus som möjligt (Krone, Jablin & Putnam, 1987). Kommunikation kan här liknas vid en överföring via en rörledning (eng. conduit) (Axley, 1984). I enlighet med denna metafor för sändaren över sina tankar och meddelanden via kanaler till en mottagare som finner och utviner dessa ur orden. Information och kommunikation uppfattas dessutom som instrument som företagsledning och chefer kan använda för att skapa effektivitet i organisationen.

På 1980-talet sker det en reaktion på det modernistiska perspektivet, vilket uppfattades som reduktionistiskt och mekaniskt (Trethewey, 1997). Denna reaktion ger upphov till det som kallas för ett tolkande perspektiv på kommunikation i organisationer. Det tolkande synsättet skiljer sig främst och i ett grundläggande avseende från det modernistiska så till vida att verkligheten betraktas som socialt konstruerad. Att betrakta verkligheten som socialt konstruerad innebär enkelt uttryckt att se den som vår uppfin-

ning (Ford, 1999). Denna konstruerade verklighet skapas och formas genom ständigt pågående kommunikationsprocesser då vi externaliserar tankar och känslor genom språk och andra symboler. Både den faktiska verkligheten (t.ex. datorer eller åtta timmars arbetsdag) och de föreställningar som vi formar kring dessa (att de är nödvändiga) tenderar att uppfattas som objektiva fakta som tas för givna efter en tid. På detta vis internaliseras verkligheter och vi rättar oss efter dess regler (Berger & Luckmann, 1998).

Social verklighet kan också beskrivas som två dimensioner (Bohm, 1996; Loseke, 1999; Polkinghorne, 1988; Searle, 1997). Den ena dimensionen utgörs av fysiska och faktiska saker såsom hus, möbler och maskiner. Jämte denna existerar en andra dimension som består av system av innebörder och kollektiva betydelser. Båda dessa dimensioner skapas socialt, genom kommunikation. De två dimensionerna existerar sedan parallellt och påverkar varandra. Det centrala i detta resonemang är att den förståelse som utgör andra gradens verklighet i många fall har en större betydelse för vad vi gör, känner och tänker än vad den första, materiella dimensionen har (Alvesson, 1996). Uppfattningen om verkligheten som socialt konstruerad reflekteras även i hur organisationen och dess strukturer uppfattas.

Med ett tolkande perspektiv uppfattas således verkligheten och däri existerande organisationer som sociala konstruktioner, något som skapas och hålls levande genom ord, symboler och de handlingar som dess medlemmar utför (Putnam, 1983). Mänskliga kollektiv såsom organisationer skapas och utvecklas genom en ström av pågående handlingar och kommunikation, inte av statiska fakta. Organisationen och dess formella strukturer existerar därför inte åtskilt från mänsklig interaktion utan de uppstår i och genom denna (Trethewey, 1997). Betraktat på detta sätt förändras organisationer ständigt. Ur forskningssynpunkt är det därför mer adekvat att prata om organisering, det vill säga de processer som möjliggör gemensam handling, än om organisation (Weick, 1979). Följaktligen är intersubjektivitet och kollektiv mening centralt i detta perspektiv:

Organizations exists as systems of meaning which are shared to varying degrees. A sense of commonality, or taken for grantedness is necessary for continuing organized activity so that interaction can take place without constant interpretation and reinterpretation of meaning. (Smircich, 1983: 64)

Roller, normer, värderingar och kulturer i organisationer uppstår i kommunikation och används sedan av dess medlemmar för att klassificera och skapa mening i vardagen. Kommunikation har alltså en helt central roll i detta perspektiv eftersom kommunikation kan beskrivas som mönster av handlingar som har förmågan att skapa, bibehålla men även upplösa organisationer (McPhee & Zaugg, 2000). Med denna syn på verkligheten, orga-

nisationer och kommunikation framstår dess medlemmar inte som passiva förmedlare eller mottagare av information och budskap. De är aktiva uttolkare och medskapare av sin verklighet då de tolkar sin omgivning och handlar i enlighet med dessa tolkningar. Detta kallas därför också för ett meningsskapande perspektiv (Ericson, 1998; Heide m.fl., 2005; Weick, 1995). Sammantaget har vetenskapliga perspektiv konsekvenser för hur en mängd saker betraktas: organisation, kommunikation, individ och verklighet. Men synsätt har också en avgörande betydelse för hur förändringar uppfattas och för hur arbetet med att genomföra dem bedrivs.

### ***Ett meningsskapande perspektiv på förändring i organisationer***

Till följd av det modernistiska perspektivets syn på organisationen som fysiska byggnader och formella strukturer uppfattas också förändringar i organisationen som objektiva och materiella (Brown & Humphreys, 2003). I fokus står då omflyttningar och andra synliga ting såsom organisationsdiagram och formella måldokument. Den interna kommunikationen begränsas här till informationsrelaterade frågor där ledning och chefer hoppas kunna föra över förändringsbudskapen till sina medarbetare. Denna informationsspridning syftar till att erhålla en så god överensstämmelse som möjligt mellan en ”objektiv” organisatorisk verklighet och de anställdas uppfattningar om denna (Ford, 1999). När ledningen har fört sina förändringsbudskap över till medarbetarna uppfattas kommunikationsprocessen och förändringsarbetet som fullbordat. Resultatet av denna transmissionssyn är att intern kommunikation snarare betraktas som ett nödvändigt ont än som en meningsskapande process med bäring på hur organisationen fungerar.

Sett ur ett tolkande perspektiv och en socialkonstruktionistisk ontologi begränsas inte fusioner och omstruktureringar till fysiska och objektiva företeelser. Att förändra en organisation handlar då snarare om att skapa en annan förståelse för arbetet och organisationen (Shotter, 1993). Anledningen till detta är att vi handlar på grundval av vår förståelse. Våra föreställningar styr inte obetingat våra handlingar men de medierar dem (Dixon, 1998). Förståelse uppstår inte genom en enkel överföring av fakta utan i kommunikation och interaktion. Genom att kommunicera kan organisationens medlemmar utbyta tankar och åsikter och på så vis gemensamt skapa mening i nya arbetskonstellationer, kvalitetssystem eller storslagna visioner. Organisationsförändringar möjliggörs givetvis av en kombination av praktiska omställningar och människors förståelse för dem. Med ett tolkande perspektiv är mening inte desto mindre en grundläggande aspekt av arbetet med att förändra en organisation (Czarniawska, 1993). Hur mening skapas behandlas i det följande.

## Den meningsskapande processen

I vår vardag möter vi tusentals intryck. För att kunna förhålla oss till vår omgivning och det som händer där måste vi sälla och sortera i detta informationsflöde. Den här bearbetningsprocessen pågår ständigt och den sker för det mesta obemärkt. Däremot dras den till sin spets vid oförutsedda händelser eller vid förändringar (Weick, 1995). För att förklara varför förändringar ofta uppfattas mycket olika är det lämpligt att utgå från hur människor gör för att skapa mening i sin omvärld.

### ***Vad är mening och hur skapas det?***

Mening är en omdebatterad term. Inom lingvistik, filosofi, vetenskaps-sociologi, socialpsykologi, pedagogik och kognitionsforskning har man i många decennier försökt att komma underfund med vad mening är och hur det skapas (Gee, 1990; Potter, 1996). Kommunikationsforskaren Rosengren (2000) anser till exempel att begreppet mening bäst beskrivs som det sammantagna sätt som vi förstår, förklarar, känner och agerar i relation till ett visst fenomen. Denna något breda beskrivning kan tydliggöras med de semiotiska begreppen denotation och konnotation (Fiske, 1982). Denotation syftar på den uppenbara betydelse som ett specifikt föremål har. Konnotationen är de implicita innebörder eller mening som föremålet har för betraktaren. Vidare har meningsskapande studerats i termer av kognitiva strukturer och schema inom ramen för kognitiv organisationsteori eller ”Managerial and organizational cognition” (Hellgren & Löwstedt, 1997). Mening och i synnerhet meningsskapande är också centrala begrepp inom den tvärvetenskapliga narrativa teorin. Här utgår man från att världen blir begriplig i det att människor ordnar sina erfarenheter till sammanhängande helheter i form av berättelser (Polkinghorne, 1988; Riessman, 1993). Sett ur detta perspektiv är berättandet den process i vilken vi skapar mening, det vill säga ordnar intryck i helheter och ger dem olika innebörder. Det narrativa synsättet ligger nära Weicks definition av mening och meningsskapande som förtydligas och tillämpas i det följande.

Den forskare inom organisationsteori som förknippas starkast med begreppet meningsskapande är den amerikanske organisationspsykologen Karl E. Weick. Den första utgåvan av Weicks *The Social Psychology of Organizing* publicerades år 1969. Weicks teorier har haft en stor inverkan på utvecklingen inom den västerländska organisationsforskningen och han är flitigt refererad i litteraturen om kommunikation i organisationer. Kärnan i Weicks teorier om hur mening skapas är så kallade frågor (eng. cues) och referensramar (eng. frames). Det som kallas för *frågor* är exempelvis händelser och föremål i vår omgivning. *Referensramarna* utgörs av den

kunskap vi har skaffat oss genom egna erfarenheter eller genom att lyssna, läsa och kommunicera. Mening skapas när vissa frågor uppmärksammas eller isoleras samt kopplas till våra referensramar. Frågor, referensramar och kopplingar dem emellan är de grundläggande komponenterna för att mening skall uppstå:

A cue in a frame is what makes sense, not the cue alone or the frame alone. Said differently, the substance of sensemaking starts with the three elements: a frame, a cue, and a connection ... The combination of a past moment + connection + present moment of experience creates a meaningful definition of the present situation ... Frames tend to be past moments of socialization and cues tend to be present moment of experience. If a person can construct a relation between these two moments, meaning is created. (Weick, 1995: 110-111)

Gioia (1986) beskriver meningsskapande på ett snarlikt men mer generellt vis:

Understanding thus occurs most readily when we can relate current experience to something already understood. The 'something already understood' is retained in human memory in schematic form ... Even for discrepant or novel information, the means for making sense of it is to relate it to some sort of existing knowledge. (Gioia, 1986: 56)

Meningsskapande handlar således om att skapa associationer mellan nya erfarenheter och existerade kunskap. Väl medveten om att mening och meningsskapande kan definieras på många sätt avser jag med mening resultatet av den meningsskapande processen. Mening är med andra ord den innebörd som en fråga tilldelas då den kopplas till en persons referensramar. Uttryckt på detta vis är mening synonymt med innebörd och betydelse. Benämningen förståelse kan också användas på samma sätt som mening. När en person kopplar en fråga till sina referensramar kan hon förstå sina upplevelser. Mening skall däremot inte förväxlas med ordet meningsfullt. Det som är meningsfullt (som att gå till jobbet) har ett positivt värde. Därmed är meningsfullhet bara en av många möjliga innebörder som en fråga kan tilldelas. Även tolkning är närbesläktat men inte liktydigt med mening, vilket förtydligas nedan.

### ***Isolering av frågor och handling***

En viktig del i meningsskapandet är att en fråga måste *isoleras* för att kunna tilldelas mening. Den meningsskapande processen inleds i själva verket med att vi uppmärksammar vissa saker i vår omgivning (Simonsson, 2002). Den individuella och kollektiva sållningsprocess är av stor betydelse för om och hur organisationens medlemmar skapar mening i en förändring. För det första mångfaldigas impulserna och bruset vid en förändring: intrycken

blir fler, informationen ökar och resonemangen med kollegorna blir mer vidlyftiga. En konsekvens av detta är att det kan bli svårare att veta vad som är viktigt och relevant att fokusera på. För det andra uppfattar medlemmar i en organisation olika frågor i denna ström av intryck. Vid en organisationsförändring kan detta innebära att det blir svårare att finna gemensamma tolkningar av det som sker.

Men hur kommer det sig att vissa frågor isoleras och inte andra? Människor befinner sig i ett ständigt flöde av olika personliga projekt eller agendor. Det vi uppmärksammar i vår omvärld är i första hand de saker som har en inverkan på dessa *agendor*. Detta gäller i synnerhet sådant som vi uppfattar som *avbrott* i våra pågående projekt. Ett avbrott i flödet ger upphov till någon sorts känslomässig reaktion. Det här banar sedan väg för ett känslomässigt inflytande på den meningsskapade processen. När en sekvens oförutsett avbryts och avbrottet tolkas som skadligt eller dåligt uppstår vanligtvis negativa känslor (Weick, 1995). Det är en vanlig åsikt att människor tenderar att fokusera på negativa aspekter exempelvis vid förändringar. Ur ett meningsskapande perspektiv är detta en missuppfattning. Vi uppmärksammar det som påverkar våra projekt. Avbrotten i sig behöver inte vara negativa. Det är först när avbrottet tolkas som negativt som vi upprepar den allmänt vedertagna åsikten: Vi ser bara det dåliga. Omvänt, och inte tillnärmelsevis lika uppmärksammat, är att positiva känslor associeras med ett avbrott då en negativ upplevelse avbryts.

Meningsskapande likställs ofta felaktigt med tolkning men det finns en viktig skillnad mellan dessa två aktiviteter. Skillnaden ligger i att meningsskapande inkluderar *handling*, vilket en mer statisk tolkning inte gör (Weick, 1995). Meningsskapande kännetecknas av att människor är aktiva medskapare av verkligheten, något som Weick kallar för "enactment" (sv. att handla, utföra eller agera) (Weick, 1979). Begreppet innebär att individer själva genom sina handlingar är medproducenter av det underlag och det bakgrundsbrus, som de sedan gör frågor av och tilldelar mening. Handlingar kan vara verbala som i uttalandet: Jag älskar min chef!, eller fysiska som när en person väljer att inte närvara vid ett avdelningsmöte. Meningsskapande påverkas av individens egna och andras handlingar – handlingar som fungerar som "input" för isolering av frågor och för tilldelning av mening (Ericson, 1998). Världen kan således inte betraktas som given. Den måste istället betraktas som ett resultat av individers aktiva handlande. Genom våra handlingar skapar vi möjligheter och begränsningar. Med detta antagande ligger det nära till hands att förklara meningsskapande i termer av *självpuffyllande profetior* (Weick, 1995). Låt säga att en kvinna anställs som chef i en organisation där medarbetarna utgår från att kvinnliga chefer i allmänhet är oförmögna till beslut och att hon inte kommer att klara av

arbetet. Agerar personalen mot henne som om detta vore sant är sannolikheten stor att hon inte blir långvarig i företaget. När hon slutar får hennes kollegor rätt – det fungerade inte. Sättet att betrakta och prata om förändringar kan ha en stor betydelse för det faktiska resultatet (Gergen & Gergen, 1986). De tolkningar som människor agerar utifrån behöver således inte ha så mycket att göra med en objektiv verklighet.

### ***Mening baseras på rimlighet och är en social produkt***

Ett annat utmärkande drag för meningsskapande är att denna process huvudsakligen drivs av *rimlighet* snarare än riktighet och precision. Riktighet är sekundärt för meningsskapande av flera anledningar. För det första handlar meningsskapande om ett förskönande eller korrigerande av de frågor som vi isolerar i bakgrundsbruset. Förståelse för dessa frågor uppstår när de kopplas till tidigare socialt skapad erfarenhet, sociala konstruktioner. Det handlar således om en tolkning som görs retrospektivt på basis av tidigare tolkningar och som redigeras i ljuset av nuvarande känslor och tolkningar (Weick, 2001). Med detta som bakgrund ter det sig inte relevant att se meningsskapande som en process styrd av korrekthet. Ett andra skäl till att korrekthet är sekundärt när vi skapar mening är att tolkningsprocessen oftast sker på ett energisparande sätt. Precisa och korrekta tolkningar har en förmåga att sätta ur funktion och passivisera. Människor tenderar därför att förenkla snarare än att noga bearbeta isolerade frågor (Weick, 1995). Vi behöver kunna sortera företeelser vi möter i välkända mönster för att förstå och hantera vårt dagliga liv (Müllern, 1994). Stereotyper, kategorisering, typifiering och generaliseringar kan liknas vid ekonomiska resurser för människans varseblivning. Dessa kraftbesparande hjälpmedel kommer därför väl till pass vid förändringar då otydligheten i organisationen ökar.

Människor upplever ibland situationer då de inte vet hur de ska bete sig. Detta möte med det okända har fått många namn varav osäkerhet är ett (Teboul, 1994) och tvetydighet är ett annat (Weick, 1995). Organisationsförändringar är tydliga exempel på möten med det okända (Casey, Miller & Johnson, 1997; Susskind m.fl., 1998). I termer av meningsskapande beror osäkerhet på att referensramarna är otillräckliga för att skapa mening i de frågor som har isolerats. I mångtydiga situationer sprids därför rykten som återinrättar en förståelse för situationen (DiFonzo & Bordia, 1998). Även *berättelser* om händelser eller personer i organisationen har en förmåga att reducera mångtydighet och förenkla meningsskapande (Boje, 1991; Czarniawska; 1997, Wilkins, 1983).

Termen meningsskapande kan lätt föra tankarna till något som enbart sker på individuell nivå. Meningsskapande är dock en *social aktivitet* i flera avseenden. För det första har den personliga tolkningen en social dimension såtillvida att den sker på basis av våra socialt formade föreställningar (Berger & Luckmann, 1998). För det andra sker meningsskapande alltid med en viss anknytning till de människor som finns i ens omgivning. Man handlar aldrig som om världen vore tom på andra individer utan ens aktiviteter avpassas alltid i viss mån gentemot andra fysiskt eller mentalt närvarande personer. På detta vis är identitet centralt för hur mening skapas. All perception och tolkning sker i relation till eller med utgångspunkt i en personlig identitet (Weick, 1995). Olika frågor i omgivningen tilldelas mening beroende på hur en person anser att de kommer att påverka henne, den hon är eller den hon tror att hon kommer att bli (identitetsbegreppet behandlas mer utförligt i kapitel tre). För det tredje är mening socialt eftersom det skapas när vi kommunicerar med andra. Kommunikation handlar till stor del om att förhandla om vad saker och ting skall betyda. I det att olika personer ger uttryck för sina funderingar och lyssnar på vad andra har att säga kan man omvärdera sina egna åsikter. Ofta vet vi inte vad vi tycker innan vi har satt ord på det och i interpersonell kommunikation kan det ske ett förtydligande för både den som talar och för de som lyssnar (Dixon, 1998). I en dialog läggs därför basen och formas ramarna för de tolkningar som är möjliga att göra av vad till exempel en ny linje- eller projektorganisation betyder.

Avslutningsvis skiljer sig teorier om meningsskapande åt beroende på om meningsskapandet studeras som sociala respektive mentala processer. Weick betonar förvisso att mening skapas i sociala relationer och genom kommunikation. Inte desto mindre kan man kritisera Weicks och andra sociokognitivt influerade teorier om förståelseskapande så till vida att de behandlar tankeprocesser, något som vi sällan kan uttala oss om med säkerhet. Det är inte oproblemiskt att studera hur exempelvis referensramar eller isolering av frågor ser ut. I likhet med Hellgren och Löwstedt (1997) menar jag därför att begrepp som frågor, ramar och mentala schema måste tillämpas som hjälpmedel för att förklara människors uppfattning och analys av ett skeende och inte som försök att avbilda tankestrukturer.



### **Förändringsmotstånd**

Resistance is an inevitable response to any major change. (Maurer, 1996: 56)

Citatet här är visserligen extremt men det visar på en allmänt accepterad föreställning om ”motstånd” mot organisationsförändringar. Begreppet motstånd är värdeladdat. Ett skäl till detta är att termen bär med sig ett synsätt på människors (läs medarbetares) läggning som självklart negativa till förändring. Dessutom rymmer det implicita antaganden om huruvida detta motstånd är bra eller dåligt. Ur ett meningsskapande perspektiv handlar tveksamhet och ifrågasättande av förändringar inte om illvilja. En förändring är ett avbrott i pågående projekt eller agendor. En avvaktande hållning gentemot en förändring kan därför lika väl vara ett uttryck för den tid som det tar att passa in en ny arbetssituation i nygamla referensramar och därmed tilldela dem mening (Isabella, 1990).

Redan 1948 uppmärksammade Coch och French den emotionella sidan av motstånd (aggression) och i dag finns många förklaringsmodeller till vad motstånd är och vad det beror på. Andra faktorer som sätts i relation till motstånd är låg självaktning, minskad kontroll och bristande information (Brimm & Murdoch, 1998). Ytterligare orsaker till förändringsmotstånd kan vara en bristande förståelse för behovet av förändring. Det kan också bero på tron om att förändringen bryter mot organisationens värderingar samt på missuppfattningar om förändringen och dess implikationer (Quirke, 1995). Känslan av att vara förbisedd eller orättvist behandlad har också noterats som en orsak till förändringsmotstånd (Daly, 1995; Risberg, 1996; Underwood & Cobb, 1999).

Ett av de intressantare bidragen till diskussionen om motstånd ger Dent och Goldberg (1999) i *Challenging "Resistance to Change"*. Författarna menar att begreppet motstånd mot förändring har förlorat den ursprungliga innebörd som dess skapare Kurt Lewin avsåg på 1940-talet. Lewin uppfattade motstånd som ett problem i organisationen såsom system. På så vis inkluderade motstånd samtliga medlemmar i organisationen – även chefer. Under årens lopp har termen, men inte dess avsedda innebörd, förts vidare. Motstånd har därmed kommit att uppfattas som ett psykologiskt begrepp och det har konkretiserats i dikotomin anställda i motsättning till ledning. Resultatet är att motstånd mot förändring i dag är en av de mest livaktiga mentala modellerna i både arbetsliv och litteratur om organisationer. Den här sanningen som tas för given leder till att chefer blir frustrerade när de försöker förändra sina medarbetare då det verkliga problemet faktiskt ligger i systemet. Förändringsarbetet planeras och genomförs således på fel sätt. När det sedan inte blir bra skyller man på medarbetarnas oförmåga till förändring.

Med få undantag ligger det en trist och missvisande människosyn i pratet om förändringsmotstånd. Dessa föreställningar bör synliggöras och motarbetas. Medlemmar i organisationer är på intet vis negativt inställda till utveckling och förändring i sig. Vore det så hade vi fortfarande arbetat enligt Taylors industriella produktionsprinciper. Problemet ligger snarare i sättet som förändringar genomförs och i detta sammanhang spelar kommunikationen en viktig roll. Men kommunikation är långt ifrån lösningen på alla problem. En anledning till att människor är skeptiska till en förändring kan vara vetskapen om att den faktiskt inte är bra för organisationen (Quirke, 1995). Medarbetarna kan mycket väl ha förstått vad en förändring handlar om men ändå inte tycka att den är bra. Motstånd kan alltså inte reduceras vare sig till en sociokognitiv bearbetningsprocess eller till ett kommunikationsproblem.



### 3. Tolkningsramar i organisationer

När människor arbetar tillsammans formas en mer eller mindre uttalad kunskap om vem som skall göra vad i organisationen och om vem som bestämmer. Den här kunskapen används som tolkningsramar när organisationens medlemmar skapar ordning och förutsägbarhet i sin vardag (Deetz & Kersten, 1983). I förändringssammanhang är tolkningsramar relevanta på flera sätt. För det första används de för att skapa mening i de förändringar som genomförs och i informationen om dessa. För det andra ifrågasätts redan existerande uppfattningar om rätt och fel och om vem som gör vad i organisationen. För att förstå hur människor skapar mening i förändringar liksom den interna kommunikationens betydelse i dessa sammanhang måste medarbetarnas tolkningsramar tas i beaktande.

Resonemanget ovan utvecklas i detta kapitel, som behandlar teorier om sociala strukturer och hur de fungerar som referensramar när medarbetare i organisationer ordnar sin verklighet. Genomgången bildar ett ramverk för att analysera bland annat hur organisationsmedlemmar skapar mening i nya arbetssätt och ansvarsområden. Kapitlet är disponerat i tre nivåer: individ-, grupp- och organisationsnivå. I det följande behandlas identitetsbegreppet på individ- och grupp-nivå samt roller och status i organisationer. På detta utreds identitet på en mer övergripande nivå i form av organisationsidentiteter. Efter denna generella genomgång avslutas kapitlet med ett mer specifikt resonemang om ideal och värden i medieorganisationer.

#### **Identiteter som situationsberoende sociala konstruktioner**

Begreppet tolkningsram definieras på olika sätt. Simonsson (2002) likställer till exempel den referensram som en fråga kan kopplas till i en meningsskapande process med termen kontext. Andra benämningar på hur erfarenheter struktureras och relateras till handling är schema, kognitiv karta och implicita teorier (Hellgren & Löwstedt, 1997). Schema är inte ett objekt som finns i hjärnan, vilket begreppet kan antyda, utan syftar på hur vår kunskap organiseras och aktiveras i olika situationer (Müllern, 1994). Även så kallade orsakskartor används för att förklara individers mentala representationer av samband mellan personer, händelser och situationer (Weick & Bougon, 1986). Gemensamt för kognitiva strukturer, schema och implicita teorier är att de syftar på historiskt uppbyggd kunskap om vår om-

värld. Weick (1995: 110) menar att: "Frames tend to be past moments of socialization ...". Det betyder att individuella och kollektiva tolkningsramar formas när medlemmar i en organisation socialiseras in i makt-, statusstrukturer och roller. Även identiteter på individ-, grupp- och organisationsnivå formas kontinuerligt i olika kommunikationsprocesser och fungerar som tolkningsramar för medlemmarna i en organisation. I detta arbete avser begreppet *tolkningsram* medarbetares ofta uttalade och taget för givna kunskap om konkreta och abstrakta fenomen som roller, arbetsfördelning, kärnverksamhet och statusstrukturer i organisationen. Vid förändringar är dessa tolkningsramar speciellt relevanta eftersom de reglerar relationerna mellan individer, grupper och relationen till andra organisationer. Några av de viktigaste tolkningsramarna rör hur vi uppfattar oss själva och andra i termer av *identitet*.

Identitetsbegreppet är relevant både på individ-, grupp- och organisationsnivå när man studerar förändringar i organisationer. På individnivå kan identitet beskrivas som en individs jaguppfattning (Månson, 1975). Begreppet identitet har sina rötter inom psykologin men tillämpas inom ett flertal discipliner och på varierande sätt (Aurell, 2001). Jagets sociala tillblivelse förbises inte i den traditionella psykologin men den ges inte heller någon framträdande plats. Snarare betonas individens biologiska mekanismer och behov som centrala delar av hur identiteter formas (se t.ex. Schjelderup, 1966). Identitet har länge uppfattats som något stabilt och enhetligt. Inom samtida samhällsvetenskaplig forskning finns en tendens att lösa upp identitetsbegreppet. Identiteter betraktas då som föränderliga, fragmenterade, situationsberoende sociala konstruktioner (Kärreman & Alvesson, 2001). Identitetens obeständighet hävdas i synnerhet inom diskursteori:

... this concept of identity does *not* signal that stable core of the self, unfolding from beginning to end through all the vicissitudes of history without change. /.../ It accepts that identities are never unified and in late modern times, increasingly fragmented and fractured; never singular but multiply constructed across different, often intersecting and antagonistic, discourses, practices and positions. (Hall, 1996: 3-4)

Definitionen ovan betonar socialt konstruerade och undflyende aspekter av identitet. I föreliggande arbete är en diskursteoretisk definition emellertid för övergripande. Den ger inte heller individer i konkreta situationer tillbörligt utrymme. De aspekterna av identitet ägnas desto större intresse inom socialpsykologin och den symboliska interaktionismen. Den symboliska interaktionismen gör gällande att identiteter är benämningar, som i likhet med andra sociala konstruktioner formas i interaktionen mellan människor:

Identity is the name we call ourselves, and usually it is the name we announce to others that tells them who we are as we act in situations. /.../ This naming allows us to understand our environment, and it allows us to understand ourselves in the environment. (Charon, 2001: 86)

Den här definitionen har en styrka i att lyfta fram relationer mellan individ och omgivning men också handling. I det följande utgår jag från att identiteter är de socialt formade, situationsberoende benämningar som vi mer eller mindre medvetet ger oss själva och andra. Benämningarna påverkar hur vi förstår vår omgivning, hur andra personer uppfattar oss och därmed också hur vi tänker och handlar. En socialpsykologisk definition, som den ovan, kan ge intryck av att identiteter skapas av individen själv snarare än i samspel med andra, vilket inte stämmer. Identiteter formas i huvudsak när vi identifierar oss med vissa grupper (Ashforth, 2001).

### ***Sociala identiteter***

Människor placerar sig själva och andra i sociala kategorier (Turner & Brown, 1978). Kategorierna skapar en social tillhörighet och en känsla av gruppmedlemskap, det vill säga en *social identitet* (Abrams & Hogg, 2001). Inom social identitetsteori (SIT) har man sedan 1970-talet utforskat hur sociala identiteter uppstår, förändras samt vilka konsekvenser de har bland annat i organisationer (se t.ex. Hogg & Tindale 2001; Tajfel, 1978; Tajfel, 1982). Social tillhörighet är en av de starkaste drivkrafterna för människans handlande och tänkesätt (Charon, 2001). Den sociala tillhörigheten förser individen med positiva och negativa värden i relation till andra. Det sociala sorterandet tjänar alltså två syften. För det första är det ett sätt att segmentera den sociala omgivningen. För det andra gör den sociala kategoriseringen det möjligt för individen att placera sig själv i förhållande till andra grupper och deras medlemmar (Ashforth & Mael, 1989; Kärreman & Alvesson, 2004). En viktig upplysning som social identifikation ger oss är svaret på frågan: Vem är jag?

Kategoriseringar ger också svar på frågan: Vem är du? Den frågan kan vi besvara genom att använda *stereotyper*. Stereotypifiering är att tillskriva en gruppmedlem vissa karaktärsdrag, som verkar gemensamma för hela gruppens medlemmar. Stereotyper är ett resultat av våra kategoriseringar och de tjänar till att rättfärdiga våra uppfattningar om olika sociala grupper. En konsekvens av stereotyper är att de legitimerar ojämlikheter mellan grupper. En annan konsekvens är deras självuppfyllande effekt (Brown, 2000). En ytterligare aspekt är att dessa kategorier tillämpas urskillningslöst. Då en individ ses som en representant för en hel grupp bortser betraktaren från de egenskaper som personen i fråga kan besitta (Turner, 1982b).

En individ tillhör olika grupper och hon har en mängd sociala identiteter. En av de mest betydelsefulla identiteterna är den *yrikesrelaterade identiteten*. I vårt samhälle är de här kategorierna speciellt viktiga för att vi skall kunna identifiera människor (Noon & Blyton, 1997). En yrkesidentitet är en gemensam förståelse för vad det innebär att arbeta som exempelvis journalist eller ljudtekniker. Den kollektiva uppfattning som uppstår kring utbildning, kompetens och skälig lön påverkar medlemmarnas beteende och självbild (Empson, 2004). Om en grupp lägger stor vikt vid sin yrkesmässiga identitet kan detta leda till att de försvarar det uppgiftssystem som de härleder sitt medlemskap från (Rice, 1995).

Det finns alltid en viss dynamik mellan olika sociala identiteter i en organisation. Dynamiken beror bland annat på att *skillnader* är centrala för att skapa och upprätthålla identiteter. Den sociala identiteten existerar inte isolerad från ett sammanhang. Det är först när man jämför sig med andra som den får sin mening (Stiwne & Edvardsson-Stiwne, 1996). För att jämförelsen skall vara meningsfull måste det finnas skillnader mellan de grupper och individer som jämförs. En fördelaktig jämförelse med en annan grupp ger den egna gruppen ett högre subjektivt anseende och därmed också en positiv social identitet (Tajfel, 1978; Turner, 1982a). Behovet av en positiv social identitet leder till att personer söker efter positivt särskiljande drag i den egna gruppen.

Social identitet handlar lika mycket om det som inkluderas som det som exkluderas. Detta innebär att *gränser* mellan olika personer, grupper och arbetsområden är viktiga. Vid tillfällena då nya funktioner tillsätts och grupper görs om förflyttas gränser mellan människor. När organisationsförändringar planeras och genomförs skapas förväntningar om vilka nya gränsdragningar som kommer att göras. Om en gränsdragning mellan olika yrkes- eller befogenhetsområden inte är tillräckligt tydlig kommer människor att dra den på olika ställen. För individer som identifierar sig med de uppgifter och den gemenskap som finns i en grupp skapar förändringar av funktionella gränser oro (Edvardsson-Stiwne, 1997). Inarbetad kompetens och arbetsuppgifter som yrkesidentiteten till del är uppbyggd kring rycks då undan. De kollektiva och individuella identiteterna hotas och frågor som: Vem ska göra vad i den här organisationen? Vem bestämmer? kan betraktas som försök att finna nya gränser och identiteter. Allt meningsskapande sker utifrån individens identitet (Weick, 1995). Frågan: Vad betyder detta för mig? är därför inte ett uttryck för egenintresse och oförmåga att se omorganisationen i ett större perspektiv. Snarare är detta ett försök att se vem jag kommer att vara när förändringen är genomförd.

## Rollidentiteter

En *roll* är en position i en social struktur. I en organisation är roller till viss del givna på förhand i form av funktioner och funktionsbeskrivningar (Månson, 1975). Däremot förhandlas rollernas innebörder av de personer som arbetar i organisationen. När medlemmar i en organisation agerar i sina roller skapas olika *rollidentiteter*. Med rollidentitet avses de mål, värderingar, normer, interaktions- och synsätt som associeras med en roll (Ashforth, 2001). En rollidentitet har gränser och gränserna tydliggör vilka aktiviteter som tillhör rollen i fråga. Rollidentiteten ger på så vis svar på frågan: Vem gör vad? Rollidentiteter underlättar meningsskapande genom att de förser individen med mer eller mindre uttalad kunskap för att hantera mångtydighet och överraskningar (Ashforth, 2001). I likhet med andra former av identitet är roller ett sätt att ordna den sociala verkligheten, att skapa systematik i tanke och handling. All mänsklig aktivitet som upprepas ofta, till exempel rollspecifika handlingar för en scenograf, bildar praktiska och föreställningsmässiga mönster. Denna *vanemässighet* medför att många handlingar kan utföras med mindre ansträngning (Berger & Luckman, 1998). Nyhetsproduktion är ett exempel på en tillverkningsprocess som är starkt styrd av rutin (se t.ex. Ekström & Nohrstedt, 1996; Fishman, 1980; Golding & Elliott, 1979; Schlesinger, 1978). Rutin och vana är centrala mekanismer i arbetsorganisationer. Utan dem hade många sysslor varit oerhört tidskrävande. En annan sida av den trygghet som arbetsrutiner skapar är att de är svåra att förändra.

De flesta yrkesroller är situationsberoende, det vill säga att de blir meningsfulla i relation till andra roller och i vissa situationer. För att individer skall kunna framträda i sina roller krävs det gemensamma definitioner av en situation och av de personer som agerar där (Goffman, 1990). Olika roller skapar på detta vis en *rolluppsättning* som ömsesidigt definierar och reglerar interaktionen. Roller och rolluppsättningar påverkas på flera sätt i en strategisk förändring. Yrkesrollerna förändras till exempel när de arbetsuppgifter som finns inom ramen för en roll blir fler eller färre men det kan också tillkomma helt nya funktioner. Det här innebär att hela rollstrukturen påverkas när en eller ett par roller förändras. Den relativa balansen i ömsesidigt formade definitioner av roller och situationer sätts då ur spel. *Rollförskjutningar* innebär att medlemmar i en organisation måste förhandla fram nya definitioner av roller och gemensamma handlingar (Ashforth, 2001). Roller och rolluppsättningar varierar i tydlighet. Mest framträdande är rollfördelningen i mindre grupper (Stiwne, 1995). I en liten grupp blir *normer* och *rolldifferentiering* påtaligare (Brown, 2000). Även förskjutningar i status och arbetsuppgifter blir tydligare i en liten grupp såsom en redaktion, vilket ökar risken för konflikter.



## Sociala identiteter, status och makt

Grupper graderar varandra bland annat utifrån förgivettagna sanningar om den *status* och *makt* som respektive grupp besitter. Både status och makt är centrala begrepp inom sociologin och definitionerna är många (Lovaglia, 1995). Status kan definieras som allmänt accepterade antaganden om att vissa grupper i samhällen och organisationer är mer aktningvärda och förtjänta av ett högre anseende än andra. Detta ger upphov till statusstrukturer – sociala rangordningar i och mellan grupper. Vilka grupper som rankas högre är till viss del kulturellt betingat. Däremot är de mest inflytelserika statusmarkörerna allmängiltiga. Till dessa hör yrke, social bakgrund, kön, etnicitet och utbildning (Ridgeway, 2001). Social identitet i termer av status definieras således inte bara vem jag är utan också: Hur bra är jag?

Både Ridgeway (2001) och Lovaglia (1995) utgår från Webers antaganden när de förklarar hur statusstrukturer uppstår i organisationer och andra sociala sammanhang. Något förenklat menar de att statussystem föregås av att vissa grupper har haft större ekonomiska resurser än andra. Centralt i resonemanget är att resursfördelningen har legitimerats som ett uttryck för att en del grupper har en kompetens som är extra viktig ur ett samhällsekonomiskt perspektiv. Till grund för olika rangordningar ligger med andra ord också tron om att högstatusgrupper besitter en kunskap som är mer värdefull än den kunskap som finns i andra grupper. Det här leder i sin tur till att dessa gruppmedlemmar får större inflytande över kommunikationen både i personlig interaktion och på offentliga arenor som till exempel i massmedia. Genom tillgången till en materiell bas och kommunikativa resurser kan grupper med högre status därför fortsätta att ge näring åt föreställningarna om att det rådande systemet är mest fördelaktigt för alla.

Som framgår av resonemanget ovan är status nära förknippat med makt som det definieras i viss ideologikritisk forskning. Få begrepp anses vara lika utbredda och komplicerade inom sociologi och organisationsforskning som maktbegreppet (Conrad & Ryan, 1985). Makt kan definieras som förmågan att genom kommunikation kunna skapa de bilder av verkligheten som stödjer en underliggande materiell snedfördelning och de intressen som denna främjar. Alvesson (1996: 62) beskriver hur olika verklighetsbilder skapas på följande vis:

A view of the world is largely the result of negotiations between actors involved in asymmetrical power relationships. The actors in these relationships have access to different resources – material and symbolic – and have different possibilities when it comes to deciding how reality is to be defined.

Detta antagande är intressant på många sätt när man studerar förändring och intern kommunikation i organisationer. Asymmetriska maktförhållanden och en kamp om definitioner förekommer inte enbart i det vertikala ledet mellan ledning och anställda utan också mellan olika grupper i en organisation. Makt, inflytande och definitioner av verkligheten förhandlas ständigt. Omorganisationer är emellertid tillfällen då statusstrukturer och maktfördelning sätts i rörelse på ett mer uppenbart sätt och latenta konflikter blir synliga. Detta gäller i synnerhet om resurserna är knappa (Stiwne & Edvardsson-Stiwne, 1996).

### **Kommunikation och förändring ur ett grupp- och identitetsperspektiv**

Resonemangen om social identitet har implikationer för både kommunikation och meningsskapande vid förändringar. För det första ger teorier om social identitet förklaringar till *hur förändringar uppfattas* i olika delar av en organisation. Social identifikation med tillhörande företeelser som gränsdragningar, särskiljning mellan grupper och status fyller en central uppgift – att skapa förutsägbarhet i vardagens alla sammanhang. Omvänt betyder det här att när existerande strukturer hotas kan det skapa oro och osäkerhet i organisationen. Utåt sett kan det handla om en harmlös omflyttning av personer, omfördelning av ansvar eller breddning av arbetsuppgifter. På ett djupare plan kan de här förändringarna innebära hot mot identiteter, tillhörighet, status- eller maktpositioner. En förklaring till frustrerat förändrings- och kommunikationsarbete är okunskapen om de osynliga men betydelsefulla strukturer som ligger till grund för olika tolkningar.

För det andra bidrar ovanstående teorier och begrepp med förtydliganden kring vad som *sker i och mellan grupper vid förändring*. I och mellan sociala grupper pågår ständiga jämförelser och förskjutningar av värden. De här processerna förstärks vid förändringar. Några exempel på vad som händer i och mellan grupper vid förändringar i organisationer åskådliggörs i figur 3.1 nedan. Inom grupper tenderar personer att knytas hårdare samman, gamla konflikter blir mindre viktiga och gruppen visar en enad front utåt. Detta skulle kunna innebära att fientligheten mot andra grupper ökar, användandet av stereotypa bilder tilltar och den egna gruppen ses som mer värd än andra. Sammantaget betyder det här att den gruppdynamik som till vardags är naturlig och ofrånkomlig löper risken att trappas upp vid förändringar och splittra organisationen i olika läger. Mot bakgrund av de här mekanismerna borde det vara än mer relevant att öka kommunikationen mellan olika grupper i både horisontell och vertikal ledd vid förändringar.

Inom gruppen	Mellan gruppen
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Man knyts hårt samman.</li> <li>- Lojalitet krävs av medlemmarna.</li> <li>- Konflikter inom gruppen förnekas eller döljs.</li> <li>- Gruppen kräver/accepterar mer styrning av ledaren.</li> <li>- Gruppen blir mer strukturerad/organiserad</li> <li>- Viktigt att visa en enad front utåt.</li> <li>- Silar information – ser bara bra goda sidor hos sig själva och förnekar egna svagheter.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fientligheten mot andra grupper ökar medan kontakten minskar.</li> <li>- Den egna gruppen ses som mer moralisk och legitim än andra.</li> <li>- Stereotypa bilder av andra grupper byggs upp och underhålls.</li> <li>- Om grupperna tar del av samma information tenderar de att lyssna på och ta in endast det som stärker egna uppfattningar och höjer den egna gruppens värde.</li> </ul>

Figur 3.1 Exempel på gruppfenomen inom och mellan grupper vid förändringar (En anpassning från Stiwne & Edvardsson-Stiwne, 1996).

För det tredje kan grupp teorier förklara vilken och hur *information uppfattas* i olika grupper. ”Ingroup bias” betyder till exempel att information tolkas på ett så fördelaktigt sätt som möjligt för den egna gruppen samtidigt som negativ kritik eller svagheter ignoreras (Turner, 1982a).

För det fjärde är det möjligt att utifrån teorier om social identitet förklara *vad som är angeläget att informera och kommunicera om* vid en omorganisation. Social tillhörighet, status samt skillnader mellan grupper är grundläggande när vi hanterar vår omgivning. Detta innebär att en tydlighet rörande befogenheter, formella beslutsvägar, ansvarsområden och nya personer eller funktioner är av stor betydelse för att inte ytterligare äventyra den trygghet som finns i en yrkes- eller grupp tillhörighet (Turner, 1982b). På en mer övergripande nivå kan också organisationens identitet skapa samhörighet. Detta behandlas i det följande.

## Organisationsidentiteter

Även på organisationsnivå finns det identiteter som fungerar som meningskapande filter (Dutton & Dukerich, 1991; Gioia & Thomas, 1996). *Organisationsidentitet* definieras vanligtvis som det som medlemmar i en organisation uppfattar som centralt, utmärkande och bestående i organisationen (Albert & Whetten, 1985). Identiteter är alltså inte något som organisationer *har* utan de existerar i form av medlemmarnas föreställningar. För att underlätta den fortsatta framställningen benämns identitet dock som något en organisation har. Organisationsidentitet är en social identitet. I likhet med andra sociala identiteter fyller identifikationen med organisationer olika funktioner för individen såsom att skapa en känsla av tillhörighet, en positiv självbild, kontinuitet och säkerhet (Pratt, 1998). Av detta följer att ju tydligare en organisation framträder i fråga om materiell praktik, symboliska uttryck (arkitektur, slogans, logotyper) och värderingar, samt ju mer framgångsrik den upplevs vara och ju tydligare den avskiljer sig från om-

givningen, desto mer tenderar organisationen att fungera som en social identitet för personalen. Detta självklart under förutsättning att organisationen förknippas med något positivt (Alvesson & Björkman, 1992)<sup>1</sup>. I den mån organisationen är en källa till identitet innebär det att man blir obenägen att uppfatta olika grupper inom organisationen negativt då de ses som delar av ett övergripande ”vi”. Det motsatta blir fallet om organisationsidentitet saknas (Ashforth & Mael, 1989). Organisationsidentitet är med andra ord en viktig aspekt av samverkan och orientering mot organisationens övergripande mål.

Genomgripande förändringar karaktäriseras av att de inte enbart omfattar operativa omställningar. Organisationen ändrar då också inriktning i mer grundläggande bemärkelse vad gäller verksamhetens mål och mening. Utåt sett, mot externa publik och intressenter, kan detta komma till uttryck i form av en ny profil. Samtidigt finns ofta ambitionen att även internt, i medlemmarnas ögon och medvetande, skapa en annan bild av organisationen. Med andra ord finns en önskan om att förändra organisationens identitet.

### ***Organisationsidentiteter i förändring***

Frågor om organisationens identitet blir speciellt framträdande vid större förändringar: Vem är vi? Vilka vill vi vara? De här frågorna ställs exempelvis när ett identitetsskapande element såsom grundaren eller en framträdande person i organisationen försvinner och när nya personer tillkommer. Även nedskärningar eller prioriteringar i en budget väcker nödvändigtvis frågor om vad organisationen skall syssla med och stå för. En ytterligare anledning till att organisationens identitet är en central fråga vid förändringar är att den då löper risken att bli otydlig.

Förekomsten av multipla organisationsidentiteter kan förklara meningskapande och andra skeenden vid omfördelning av resurser och omstruktureringar. Albert och Whetten (1985) gör en åtskillnad mellan offentliga och affärsdrivande verksamheter i termer av deras mål, drivkrafter och kontroll av personalen. Dessa egenskaper bidrar till att verksamheterna präglas av olika rationaliteter och identiteter. Universitet, menar de, är en organisationstyp där dessa två identiteter existerar samtidigt idag. Många

---

<sup>1</sup> Organisationsidentitet kan ha två något olika innebörder. Begreppet kan avse det som personalen anser vara distinkt och varaktigt i organisationen. Det kan också syfta på organisationen som bas för social identitet (Alvesson & Björkman, 1992). I detta arbete tillämpas en bredare definition som inkluderar såväl gemensamma föreställningar om vad organisationen står för som en gemensam identifikation samt tillhörigheten förknippad med dessa föreställningar.

universitet har gått från en identitet som är kännetecknande för offentliga organisationer till en allt mer kommersiell identitet. Det har skett genom att de gradvis anammat mål, normer och belöningsformer som traditionellt hört till kommersiella verksamheter. Framväxten av de två identiteterna kan fortgå relativt obemärkt i tider av expansion och stabilitet. Det centrala i resonemanget är att de dubbla identiteterna är en sannolik grund till konflikter vid förändringar, speciellt vid nedskärningar. Motsättningarna mellan de två identiteterna kommer då bland annat till uttryck i beslut om vad som skall bort. Den offentliga organisationens logik dikterar att nedskärningar bör ske generellt över verksamheten i en demokratisk anda samt att de traditionella uppgifterna skall vara kvar. Den kommersiella logiken hävdar däremot att det som inte skapar lönsamhet skall bort oavsett hur traditionsbundet det är. Ett annat sätt som de två identiteterna krockar på är i fråga om ledarskap och delaktighet. I den marknadsinriktade organisationen förväntas ledningen ta ansvar för besparingar och beslut. I den offentliga verksamheten räknar medlemmarna med att bli tillfrågade och delaktiga i beslut. Detta försätter högre ledning och chefer i en prekär situation vid förändringar:

Effective leaders of dual identity organizations should personify and support both identities. University presidents who were never professors ... will always be considered managers, not leaders. This deficiency should impair their effectiveness during retrenchment when they must be perceived as the champion of the normative as well as the utilitarian values of the institution. (Albert & Whetten, 1985: 288)

Resonemanget ovan är speciellt intressant så till vida att universitet har många likheter med public service-organisationer och andra allmännyttiga verksamheter där medarbetarna har ett personligt och i vissa fall altruistiskt engagemang för sitt arbete. Tydliga paralleller kan också dras till förändringar inom sjukvården, som försöker förena en allmännyttig och marknadsmässig logik (se t.ex. Skålén, 2004).

Trots att åsikterna går isär i frågan om hur mycket det går att styra identiteter i organisationer finns det en samstämmighet kring att detta är svårt. En anledning till att en organisations identitet inte med lätthet låter sig förändras är att den vilar på uppfattningen om just det som är bestående. De här antagandena om organisationen tas för givna och är svåra att ompröva (Alvesson & Björkman, 1992). Dessutom är organisationsidentiteten ofta laddad med positiva värden för medlemmarna. Ett angrepp på organisationsidentiteten är därför också ett hot mot medarbetaren i fråga och dylika hot mot organisationsidentiteten utgör meningsskapande dilemma för medlemmarna (Elsbach & Kramer, 1996). Fiol, Hatch & Golden-

Biddle (1998) menar att det är möjligt att förändra både en organisationsidentitet och kultur eftersom de är ömsesidigt beroende. Organisationskultur och organisationsidentitet har snarlika betydelser. De handlar båda om gemensamma värden i organisationer. En skillnad är att organisationskulturer är mer omfattande än organisationsidentiteter. Kulturen är den ram som organisationsidentiteter formas inom (Hatch & Schultz, 1997). Eftersom identiteter formas i relation till andra aktörer är de mer medvetna och formbara än kulturer. Om medarbetare tillåts reflektera över vem de är eller vill vara kan detta leda till nya insikter och i en förlängning även till förändring. Organisationens identitet och kultur kan på så vis förändras genom kommunikation kring identiteter (Fiol m.fl., 1998).

Försöken att omforma en identitet materialiseras och kommuniceras ofta i form av nya visioner, kärnvärden och trossatser. Problemet med dessa formuleringar är inte sällan att de ligger för långt ifrån den nuvarande identiteten. I medarbetarnas ögon framstår de då som svåra att förstå eller som hotfulla. De kan också ligga för nära den nuvarande identiteten, vilket resulterar i att de uppfattas som meningslösa (Reger m.fl., 1994; Gioia, 1998). En annan svårighet med visioner och andra identitetsbärande dokument är att chefer och ledare i många fall saknar kompetensen för att kommunicera kring dem (Johansson, 2003). Luftiga formuleringar konkretiseras aldrig och de blir därför aldrig något mer än modeord och trendiga uttryck (Czarniawska, 1993). Därmed inte sagt att det är meningslöst att kommunicera motiverade och välformulerade visioner vid förändringar (Levin, 2000). I många fall finns en stark identifikation med organisationen och dess verksamhet. När denna identitet och dess gränser i relation till konkurrenter, kunder och andra intressenter blir otydliga uppstår en formlöshet som kan upplevas som både hot, sorg och saknad i organisationen (Kezar & Eckels, 2002). Så här långt i kapitlet har bland annat sociala identiteter och roller behandlats i generella termer. Härnäst kommenteras dessa företeelser specifikt i medieorganisationer.

## Yrkesroller och ideal i medieorganisationer

Medieorganisationer och deras personal har en central roll i ett demokratiskt samhälle och *journalistens yrkesroll* är väl utforskad (Melin, 1991). Få studier beskriver emellertid den sociala världen inom medieorganisationer på ett mer heltäckande sätt (Graffman, 2002). Detta är anmärkningsvärt eftersom journalister enbart utgör en minoritet av de som arbetar inom medieorganisationer. Den här studien omfattar inte enbart journalister utan en mängd yrkesgrupper på SVT. Trots detta kan befintlig forskning om journalistiska ideal och yrkesroller fungera som en bakgrund till hur med-

arbetare på SVT i Örebro och Malmö skapar mening i strategisk förändring.

Gällande journalisters etik och arbete är det väsentligt att göra en åtskillnad mellan å ena sidan yrkesidealerna och å andra sidan hur dessa ideal kommer till uttryck i praktiken. Skillnaderna mellan idealen och praktiken är nämligen inte försumbara. Yrkesetiska ideal finns nedtecknade i olika yrkeskodex. I *Spelregler för press, radio och TV* kan man utläsa att *korrekthet* och *allsidighet* är två övergripande ideal som nyhetsjournalistiken gör anspråk på att följa (Ekström & Nohrstedt, 1996). De här idealerna kommer till viss del fram i den omfattande undersökningen *Svenska journalister*. I denna undersökning konstaterar Melin (1991) att journalister vill se sig som en *granskare* av makthavare samt som en som enkelt *förklarar* händelser. Minst anser journalisterna att de bör *spegla* den allmänna opinionen och fungera som lokala språkrör. När journalister uppskattar hur de själva och andra journalister faktiskt är framträder två huvudtyper: en *orädd*, kunnig, skeptisk kritiker och en *medkännande* idealist. Majoriteten av svenska journalister anser att den typiske nyhetsjournalisten är *kritisk*, *kunnig* och *skeptisk*. Ideal och värderingar varierar mellan olika medier. Inte desto mindre sluter sig Melin till att den svenska journalistkåren är en synnerligen homogen grupp.

Samstämmighet präglar även motiven till varför man väljer att arbeta som journalist. Medieforskaren Lennart Weibull (1991a) konstaterar från samma undersökning att intresset för att uttrycka sig och att ha ett fritt yrke är de två främsta motiven för yrkesvalet. Motiven till yrkesvalet har med andra ord att göra med dels innehållet i arbetet – att *uttrycka sig*, dels med arbetets karaktär – *fritt* och spännande. Hultén (1993) menar att svaren belyser yrkets två mest framträdande sidor; plikten att informera och lusten att berätta. Att *informera* och *berätta* är två sidor av den mångbottnade journalistiska yrkesrollen. Genom att framhäva dessa två uppgifter markeras även en vilja till oberoende. *Oberoende* och *frihet* är nyckelord för förståelsen både av journalisten och journalistiken, menar Weibull (1991b). Relaterat till ideal som oberoende och frihet finns även den *individualism* som journalistrollen präglas av (Ekström & Nohrstedt, 1996).

Medieorganisationer, i synnerhet de som tillverkar tv-nyheter, präglas ofta av en kultur som har normaliserat *konflikt* som rutin (Bantz, 1999). Bantz (1999) beskriver medieorganisationer ur ett kulturellt perspektiv och menar att i dessa organisationer anses schismer mellan medarbetarna inte bara höra till vardagen. Konflikter betraktas dessutom som både nödvändiga och värdefulla. *Tidspress* är också ett utmärkande drag för nyhetstillverkning och annat journalistiskt arbete (Hultén, 1993). Schlesinger (1978)

anser att denna tidvis överdrivna fixering vid stoppuret är en fetischism som journalister förknippar med professionalitet.

Sammanfattningsvis omges det journalistiska arbetet av ett stort antal ideal. Hit hör att granska, tolka, informera, kritisera, förklara, spegla, upplysa samt att arbeta individuellt och under tidspress. Det är vanskligt att generalisera förekomsten av dessa ideal inom SVT. Inom ramen för varje organisation finns det mindre grupperingar där kulturella och sociala mönster bildar lokala traditioner som sitter i väggarna (Hultén, 1993). De lokala kontexterna och handlingarna är mer föränderliga än de övergripande strukturerna. Detta innebär att det kan finnas stora variationer mellan olika organisationer och avdelningar då professionella ideal översätts till en lokal praktik (Empson, 2004). Vår kunskap om värden och ideal i medieorganisationer är begränsad till den journalistiska yrkeskåren. Trots det är det inte osannolikt att dessa värden fungerar som tolkningsramar även när andra medarbetare skapar mening i förändringar. För denna undersökning är ideal i medieorganisationer relevanta av en ytterligare anledning: utpräglad individualism, viljan att granska och tendensen till konflikt är bara några av de karaktärsdrag som kan göra det mer komplicerat att förändra medieorganisationer än andra verksamheter.





## 4. Kanaler och aktörer i den interna kommunikationen

Föregående kapitel behandlade några av de tolkningsramar som medlemmar i en organisation använder för att skapa mening i olika skeenden. Hur människor formar meningsfulla förklaringar har emellertid också att göra med mer konkreta aspekter av kommunikationsprocessen. De sätt som information och kommunikation *utformas* på skapar till exempel olika förutsättningar för deltagarna att se sammanhang och komma fram till godtagbara tolkningar. Syftet med detta kapitel är bland annat att kommentera några av de mer gripbara sidorna av kommunikation och meningsskapande. Här behandlas även mindre uppenbara aktiviteter såsom informell och symbolisk kommunikation. Vare sig de formella eller de informella aspekterna av kommunikation vid förändringar har belysts vetenskapligt i större omfattning.

Förändringskommunikation i termer av sändare, budskap och målgrupper är däremot ett omtyckt tema i praktikerlitteraturen. I den genren framställs förändring och förståelse emellertid som ett informationsproblem, ett problem som kan kontrolleras och lösas genom rätt information på rätt tid och plats. Synsättet är problematiskt inte minst för att information och kommunikation likställs. Dessutom förbises att meningsskapande i formella och informella sammanhang svårligen kan kontrolleras av VD eller andra chefer. I detta kapitel anförs också viss kritik mot rådande uppfattningar om intern kommunikation och meningsskapande vid förändringar.

### Distribution och tolkning av information

Med dagens teknik finns det sällan några större hinder för att göra information om en förändringsprocess tillgänglig för medarbetarna. Intranät, e-post, personaltidningar, PM, dokumentation från ledning, konsulter eller fackliga förhandlingar, internpost, olika mötesformer, multimedieföreställningar eller intern-tv finns inom räckhåll för de flesta organisationer. I ombytliga och informationsrika arbetsmiljöer där allt mer ansvar vilar på den enskilde medarbetaren är det emellertid inte tillgången till information som är problematisk. Svårigheten ligger snarare i att se vad informationen betyder och vad en viss förändring i eller utanför organisationen faktiskt har

för innebörd (Sandberg & Targama, 1998). I detta avseende är den personliga kommunikationen med chefer och andra kollegor ett av de viktigaste medierna i organisationers kommunikation. Den personliga kommunikationens styrka ligger i att det är ett *rikt medium*. Här möjliggörs återkoppling och förståelser kan stämmas av mellan de som deltar. En ytterligare fördel är att information och kommunikation som sker ansikte mot ansikte bättre kan anpassas till deltagarnas intresse och behov (Daft & Huber, 1984).

Skriftliga medier är mindre rika än den personliga kommunikationen. De medger oftast inte direkt återkoppling och är bättre lämpade för väl definierade och entydiga ämnen. Människor i organisationer har också en tendens att förhålla sig oengagerat och distanserat till skrivna dokument (Daft m.fl, 1995). Praktikerlitteraturen ger många råd om medier och metoder för att sprida förändringsbudskap (se t.ex. Klein, 1996; Kotter, 1996). Däremot finns det föga forskning om hur olika medier faktiskt används i förändringssammanhang och om vad de innehåller (Lewis, 1999). Detta är speciellt viktigt att uppmärksamma i en tid då de flesta verksamheter anammar exempelvis intranät med hull och hår. Det finns en stor tilltro till intranät. Hemsidor, e-post och databaser uppfattas ofta som svaret till alla frågor om kommunikation och lärande i organisationer. Men forskning visar att intranätet och dess användningsområden är överskattade i detta hänseende. Några av de problem som användning av intranät kan vara förknippat med är: svårigheter med att hitta det som man söker; informationsöverflöd; tiden räcker inte till för att finna informationen; misstro mot mediet och att informationen är svårtolkad (Heide, 2002).

Mediers skiftande egenskaper ger dem olika funktioner i den interna kommunikationen. En grundförutsättning för att medlemmar i organisationen skall kunna bilda sig en uppfattning om när, hur och varför organisationen görs om är att det finns en *infrastruktur* som används för att sprida denna information. Intranät, stormöten och interna utskick kan vara ypperliga medier för att förse medarbetare med råmaterial och upplysningar om till exempel nya visioner eller målsättningar. Det är också här som skillnaden mellan information och kommunikation blir mest påtaglig. Kommunikation är en mänsklig process; information en social artefakt. Många gånger måste informationen förädlas för att kunna bli användbar och kommunikation är en förutsättning för denna förädling (Hård af Segerstad, 2002). När olika personer ger uttryck för sina åsikter samt lyssnar till vad andra har att säga om en förändring kan en tydligare bild och bakgrund skapas av de förändringar som är vid handen. Ur en sådan kommunikationsprocess kan nya betydelser uppstå som förändrar deltagarnas sätt att tänka och agera, även chefernas (Dixon, 1998).

Att skapa forum för diskussioner, personrelaterade frågor och kritik är alltså en väsentlig aspekt av förändringsarbete. Därmed inte sagt att det eviga mantrat om mänskliga möten och goda samtal är lösningen på alla problem. Möten är situationer där status, makt, tillit, roller och andra sociala mekanismer påverkar hur öppen eller förutsättningslös kommunikationen är. Vidare används möten ofta felaktigt. I stället för att utnyttja möjligheterna till resonemang och funderingar går tiden till att informera om saker som lika gärna hade kunnat skrivas på ett papper eller läggas på ett intranät (Simonsson, 2002). Sist, och kanske mest väsentligt, ställer möten stora krav på den chef eller person som är satt att leda sammankomsten. Saknas förmågan att lyssna, förklara, ta kritik, förtydliga, skapa förtroende och ge svar på en del av de frågor som ställs är risken att diskussionerna motverkar sitt syfte. I stället för att minska informationens mångtydighet alstrar mötet då en känsla av förvirring och bristande ordning.

### **Chefer, kollegor och opinionsledare**

Vem eller vilka personer som kommunicerar kring nya arbetssätt eller visioner har en betydelse för de olika förståelser som formas kring förändringarna. Vår relation till och uppfattning om andra deltagare i en kommunikationsprocess har också bäring på hur vi uppfattar det som sägs. Trovärdighet har lika mycket att göra med själva budskapet som med den person som framför det (Anastasiou, 1998).

Medarbetarnas *närmsta chefer* framhålls som helt centrala aktörer i den interna kommunikationen vid förändringar. Den här personen kan vara en administrativ mellanchefer eller en arbetsledande chef. Larkin och Larkin (1996) menar dock att det är mer fördelaktigt att låta en arbetsledare än en mellanchefer vara talesman för ett förändringsinitiativ. En möjlig förklaring till detta är att arbetsledare kan vara informella opinionsledare och att de uppfattas av de anställda som ledningens mest betrodda medlem, anser DeVries (1997). Principen här är att ju närmare chefen och medarbetarna står varandra desto bättre är förutsättningarna för en fungerande linjekommunikation. Medarbetare förväntar sig dessutom att höra viktig information från nära överordnade. Chefer förutsätts vara välinformerade och kunna fungera som tillförlitliga länkar i linjekommunikationen (Klein, 1996). Det här medför att det är viktigt för mellanchefer och arbetsledare att kunna ta del av den information som berör deras personal (Peet, 1997).

Trots att mellanchefer och arbetsledare är viktiga länkar i linjekommunikationen ligger det yttersta ansvaret för förändringen och kommunikationen hos de *högre cheferna* (Axley, 2000). Young och Post (1993) betonar vikten av att VD, den självklara förändringsagenten, är drivande i förändringsarbetet. Ledningen måste vara villig att göra viktiga uttalande själv

och inte delegera denna uppgift. Att synliggöra den högre ledningens stöd i förändringsprocessen anses vara en nyckelfaktor för framgång (Young & Post, 1993). Andra författare menar att de anställda ofta är misstänksamma mot ledningen och att det finns en övertro på toppstyrd kommunikation vid förändringar (Martinez, 1995; Quirke, 1995). Oavsett hur det förhåller sig med förtroendet mellan högre chefer och medarbetare är det viktigt att göra en avvägning gentemot andra chefs informationsaktiviteter. Risken är annars att de känner sig förbigångna eller att de framstår som oviktiga (Brimm & Murdock, 1998).

I den mer praktiska litteratur som refererats ovan uppmärksammas betydelsen av vem som informerar eller kommunicerar vid en förändring. Fokus ligger på ledningens och chefs olika uppgifter som informations-spridare och kommunikatörer. Sett ur medarbetarens perspektiv står de många gånger mest betydelsefulla aktörerna i det meningsskapande arbetet likväl att finna på närmare håll – bland *kollegorna*. Sociala praktiker, det vill säga kulturellt formade mönster och rutiner kring hur man gör när man går på bio, handlar eller lever familjeliv, är en arena för socialt och erfarenhetsbaserat lärande (Säljö, 2000). I dessa delar man underförstådd kunskap, man utbyter tankar kring arbetsmetoder och skapar nya sätt att lösa problem (Addleson, 1996). I interaktionen utvecklar och förstärker deltagarna kognitiva strukturer och skapar kultur. Här sker menings- och identitetsutveckling genom sociala processer (Illeris, 1999). Med andra ord är praktiker också tolkningskollektiv där olika förståelser formas kring både arbetet, organisationen och eventuella förändringar. Det är här som medarbetare ofta kommer fram till olika tolkningar av nya funktioner i arbetsprocessen eller formella och informella kompetenskrav. Denna informella organisering är en social mekanism som går praktikerlitteraturen helt förbi. Det här bidrar till den tidvis onyanserade tron på toppstyrd, planerad kommunikation som ett universalmedel för att ”skapa” förändring.

Andra personer som kan vara av betydelse vid förändringar är *förändringsagenter* eller *opinionsledare*. Det här är individer som av olika anledningar har en social status i organisationen och de har bland annat visat sig vara en stark drivkraft vid tekniska innovationer i organisationer (Howell & Higgins, 1990; Nadler, 1998). Både Petersen (2000) och Klein (1996) utgår från tvåstegshypotesen för att förklara hur mellanchefer kan fungera som opinionsbildare för sina medarbetare i en förändringsprocess. Budskapet i en del praktikerlitteratur är att mellanchefer både kan och bör användas som opinionsbildare (se t.ex. DeVries, 1997; Klein, 1996). Antagandet är tveksamt eftersom opinionsledare vanligtvis inte uppnår denna informella position på mandat uppifrån. Tillämpningen förbättras inte heller av att teorierna tagits ur sitt ursprungliga sammanhang – stora infor-

mationskampanjer på samhällsnivå – för att appliceras i organisationer där andra villkor gäller. Rollen som formell chef och informell opinionsledare kan självklart sammanfalla. Vanligare är antagligen det som Petersens (2000) forskning visar – att de inte gör det.

Avslutningsvis kan sägas att chefer på mellan- och högre nivåer kan spela en väsentlig roll i den interna kommunikationen kring förändringar. Inte desto mindre sker ofta det för medarbetaren mest inflytelserika meningsskapandet och uttolkandet av förändringar i det informella samtalet med kollegorna (jfr. Ekman, 1999). Detta betyder däremot inte att mellanchefens ansvar och arbetsuppgifter begränsas till att enbart informera sina medarbetare. En allt viktigare uppgift för dagens chefer och ledare är att fungera som så kallade *meningsgivare*, vilket diskuteras härnäst.

### Chefen som meningsgivare

Att skapa tolkningsramar åt andra (eng. framing) och att fungera som en meningsgivare framhålls som en allt viktigare arbetsuppgift för den moderne ledaren (Sandberg & Targama, 1998; Simonsson, 2002; Smircich & Morgan, 1982). Meningsgivande syftar på de sätt som ledare kan använda sitt språk för att forma olika tolkningar av organisationen och förklara vad exempelvis en förändring betyder för de som berörs. Genom språkbruk, metaforer, historier och myter kan ledaren skapa referensramar eller meningsfulla sammanhang åt andra att agera i (Deetz, Tracy & Simpson, 2000; Kowalski, 2000). Gioia och Chittipeddi (1991) menar att förändring kan beskrivas som en interaktion av meningsskapande och meningsgivande processer mellan ledning och anställda. I en undersökning visar de hur en VD och organisationsledning först skapar mening i strategiskt viktiga händelser, hot och möjligheter för att sedan sprida en vision som olika intressenter och anställda kan förstå och agera utifrån. Betydelsen av att kunna kontrollera andras tolkningar kan vara högst påtaglig. Enligt Lewis (2000) beror en misslyckad förändring ofta på att alternativa tolkningar (eng. reframing) har vuxit sig så starka att de konkurrerat ut sändarens avsiktliga förändringsbudskap. Termen meningsgivare för tankarna till en transmission där chefen överför betydelse till sina medarbetare. Detta skapar en felaktig bild av den gemensamma process som meningsskapande är. Frågan är om inte chefer oftare skulle betrakta sig som en av flera meningsskapare och inte som separata meningsgivare. Det finns stora likheter mellan tankarna kring chefen som meningsgivare och kommunikativt ledarskap. Ett *kommunikativt ledarskap* baseras på språkliga metoder såsom beröm och argumentation för att motivera medarbetarna. Ett kommunikativt ledarskap följer dessutom upp initiativ och genomför åtgärder på ett sätt som motsvarar uppnådd konsensus. Detta till skillnad från ett strategiskt ledar-

skap, som snarare utgår från bonussystem och andra yttre medel för att påverka medarbetarnas beteenden (Eriksen, 1997).

Att hävda att chefer skall ”hjälpa” sina medarbetare att förstå eller att de skall forma deras meningsskapande processer är ingen självklarhet. Ur ett ideologikritiskt perspektiv ifrågasätts sådana antaganden och även det sunda förnuftet skapar viss tveksamhet inför dylika resonemang. Intresset för det imaginära, föreställningar och värden i organisationer har ökat på senare år (Kärreman & Alvesson, 2004). Uppmärksamheten har i synnerhet varit riktad mot hur värderingar, identiteter och andra sociala konstruktioner kan formas och användas för att styra organisationer. Många av dagens arbetsorganisationer förlitar sig allt mindre på detaljstyrning och mer på delegering av ansvar och beslut. Detta har påkallat andra former av kontroll. Den effektivaste formen av makt är den osynliga. I en osynlig maktstruktur gör människor vad som är bäst för organisationen, inte för att de utan omsvep blir tvingade till det, utan för att de ser detta som det enda naturliga och möjliga valet (Alvesson, 1996). Ett sätt som osynlig makt utövas på är genom att en organisation eller dess chefer kontrollerar medarbetarnas beslut. En teori om osynlig kontroll (Simon, 1976) förklarar att denna kontroll uppnås genom att människor i organisationen införlivar de värderingsmässiga premisser i sin föreställningsvärld som främjar organisationens intresse. Om en person till exempel godtar att hennes arbete kräver flexibilitet och obetald övertid är det ett fullt rationellt val att ofta stanna på jobbet till sent på kvällen och att alltid vara tillgänglig på mobiltelefonen.

Eftersom identiteter formas socialt är det inte omöjlig för chefer att påverka personalen i dessa avseenden. Men ömsesidigheten i kommunikationsprocessen medför också att en underlydande kan förhålla sig kritiskt till och dra egna slutsatser om det som sägs. I annat fall hade medarbetare i organisationer fogat sig avsevärt mer efter sina överordnades krav än vad de uppenbarligen gör. Retoriken kring chefen som meningsgivare och uttolkare av komplexa skeende har fått ett stort gehör i dagens organisationer. I praktiken har det emellertid visat sig att chefer och ledare lever upp till detta entusiastiska prat liten omfattning (Simonsson, 2002). Oavsett i vilken omfattning det går att forma andra personers föreställningar och referensramar väcker resonemanget ovan viktiga frågor om vilka, eller snarare vems, referensramar och tolkningar av organisationen som skall göras gällande. På så vis föranleder resonemanget också frågor av forsknings-etisk karaktär för den som undersöker kommunikation och meningsskapande: Vem har mest att tjäna på att vissa föreställningar kring arbetet accepteras och kan forskningsresultat eventuellt användas för att nå dessa mål?

## Symbolisk kommunikation

De medel som står till buds för att nå ut till medarbetarna är vanligtvis olika former av planerad kommunikation såsom möten, personaltidningar och intranät. Vad som däremot ofta förbises är att människor i en organisation inte enbart ägnar sig åt att arbeta och att lyssna på vad andra säger till dem. De iakttar och reflekterar också över det som sker i omgivningen och skapar på detta vis förklaringar till vad en förändring innebär (Gioia & Sims, 1986). I tider av förändring när informationen är knapp och osäkerheten ökar tenderar olika händelser, föremål och handlingar att få innebörder som går utöver själva företeelsen i sig (Frost & Morgan, 1983). Rekryteringsförfaranden och omflyttningar kan på så vis komma att få en symbolisk innebörd och det är inte ovanligt att den skiljer sig avsevärt från den interna kommunikationens mer officiella budskap.

En symbol kan definieras som: "a sign which denotes something much greater than itself" (Morgan, Frost & Pondy, 1983: 4–5). I stort sett allting som finns omkring oss kan således fungera som symboler. En indelning kan göras i följande tre grupper: skriftlig och verbal kommunikation (visionsdokument och rykten); händelser, handlingar och andra aktiviteter (planeringsmöten, nyrekrytering och löneförhandlingar) samt; föremål och fysisk ut- och omformning (omflyttningar, renovering och ombyggnader). Gränserna mellan de tre kategorierna är flytande och samma symbol kan placeras i olika kategorier. Detta gör uppdelningen något mindre användbar.

Chefer och deras förehavanden har en benägenhet att ges en stor betydelse vid organisationsförändringar. Detta beror till viss del på att chefer uppmärksammas lätt av andra medarbetare (Ericson, 1998). Att inte ta ställning, ingripa eller handla, sk. icke-handlingar, kan tolkas som feighet eller som ett avståndstagande gentemot personalen (Greenberg, 1995). Sådana tolkningar bidrar inte sällan till att förtroendet undergrävs för såväl cheferna som för de förändringar som de förespråkar. På motsatt vis kan VD eller andra ledande personer också underlätta förändring om de i ord och handling lyckas personifiera och förmedla syfte och målsättningar med det som sker (Gioia, Thomas, Clark & Chittipeddi, 1994; Poole; 1998).

Förutom personer och handlingar kan även arbetslokaler och deras estetiska utformning, material och färger signalera en verksamhets nya filosofi. Öppna arbetsmiljöer kan exempelvis underlätta samarbetet mellan olika funktioner i ett processorienterat arbetssätt (Gustafsson, 1998). Men symboler är inte universella (Jones, 1996). Innebörden av handlingar, händelser och lokalers fysiska utformning kan variera avsevärt. Nya lokaler och renoveringar kan tolkas som att vissa grupper eller personer prioriteras på bekostnad av andra. Hur kan vi till exempel tyda att det görs investe-



ringar i chefernas sammanträdesrum och kontor när det behövs en ny kaffeautomat i personalmatsalen? Symbolers godtycklighet medför också att deras innebörd är svår att styra (Morgan m.fl., 1983). Vissa ideologikritiska forskare menar emellertid att det är möjligt att kontrollera värderingar, identiteter och förhållningssätt i organisationen genom att samordna internkommunikation, arbetets utformning och formella strukturer (se t.ex. Abravanel; 1983; Rosen, 1985; Deetz; 1998; Zorn m.fl., 2000).

Resonemangen ovan visar att kommunikation är mer än det som står att läsa på ett intranät eller vad som yppas på ett möte. Här framkommer också att all information och kommunikation kan tolkas på många sätt. Detta gäller såväl det talade och skrivna ordet som de fysiska miljöer som vi vistas i och de handlingar som människor utför. Detta är uppenbart. Men i förändringsarbete tas sådana aspekter sällan med i resonemangen om den interna kommunikationen. När chefer och ledning inte tydligt kommunicerar avsikterna med en förändring – men även trots detta – använder sig de anställda av tillgängliga symboler för att skapa en ny förståelse för verksamheten.

## 5. Metoder och material

Detta kapitel syftar till att göra undersökningsprocessen mer transparent genom att redogöra för hur studiens empiriska material har valts ut, samlats in och analyserats. Först kommenteras den övergripande strategi som ligger till grund för den empiriska studien. Därefter redovisas urval och material för de båda fallen SVT i Malmö och i Örebro var för sig. I anslutning till detta behandlas de tillvägagångssätt som har använts för att analysera och tolka intervjumaterialet. Kapitlet avslutas med en metodkritik där undersökningens tillförlitlighet och generaliserbarhet diskuteras.

### Undersökningsstrategi

Ett syfte med denna studie är att undersöka hur företagsledning, chefer och andra medarbetare skapar mening i omfattande förändringar och i informationen kring dessa. Information, kommunikation och meningsskapande är sammansatta processer. Förändringar i organisationer är dessutom svåra att planera och förutsäga. För att fånga dessa företeelser krävs det en undersökningsstrategi som tillåter flexibilitet, bredd och djup. Helheter och sammanhang får inte gå förlorade. För att förena dessa krav har den empiriska undersökningen utformats som kvalitativa *fallstudier*. Fallstudier är speciellt användbara när gränserna är otydliga mellan omgivningen och de fenomen som studeras (Yin, 2003). Planerade förändringar i organisationer kan vara svåra att skilja från vardaglig utveckling av verksamheten. Detta bidrog också till att fallstudier framstod som en lämplig undersökningsstrategi.

Arbetet baseras på två fallstudier inom ramen för en organisation. På ett övergripande plan valdes SVT som studieobjekt. Detta val gjordes primärt på grundval av fallets *informationsrikedom* (Lindlof, 1995). I föreliggande fall betyder informationsrikedomen att det fanns goda möjligheter att studera olika erfarenheter av både förändringsarbete och intern kommunikation eftersom SVT arbetade med strategisk förändring. En annan anledning till att SVT valdes som studieobjekt var att medieorganisationer antas ha vissa karaktärsdrag, drag som teoretiskt sett försvårar organisationsförändringar. Hit hör till exempel en utpräglad individualism (Weibull, 1991b), rutinberoende arbete (Schlesinger, 1978) och starka yrkesvärden

inom journalistkåren (Ekström & Nohrstedt, 1996; Melin, 1991). En annan anledning till att SVT valdes är att organisationen exemplifierar en förhållandevis vanlig förändringsprocess. SVT är visserligen speciell i några avseenden, vilket har kommenterats i föregående kapitel. De förändringar som görs i teknik, strukturer och arbetssätt är likväl inte unika för SVT (se t.ex. Ericson, 1998; Gustafsson, 1998). Lärdomar från detta *typurval* kan därför ha ett allmängiltigt intresse (Patton, 1990). Sist men inte minst är medieorganisationer viktiga institutioner i ett demokratiskt samhälle. Bortsett från rutiner och föreställningar kring nyhetsproduktion vet vi lite om hur dessa organisationer fungerar avseende till exempel intern kommunikation och förändringsarbete. Sammantaget har detta bidragit till att SVT är ett angeläget fall att studera.

SVT är en stor organisation. De regionala enheterna är till viss del egna organisationer med enhetsledning, staber, administration, ekonomi och produktion. För att nå en djupare kunskap om de fenomen som studeras avgränsades studien inledningsvis till SVT i Malmö. En fallstudie kan ge rik och detaljerad kunskap om det som studeras. Flera fallstudier med liknande upplägg har emellertid ett antal fördelar i jämförelse med den enskilda fallstudien. En sådan fördel är att resultaten inte färgas i samma utsträckning av situationsspecifika aspekter såsom urval av intervjupersoner eller organisationens historia och samhällskontext. En annan styrka, som följer av den förra, är den större möjligheten till att göra teoretiska eller analytiska generaliseringar (Mitchell, 1999). Av denna anledning valdes SVT i Örebro som ett ytterligare fall. Valet av SVT i Örebro grundades på att denna organisation har vissa uppenbara likheter med Malmö sett till verksamheten, förändringsarbetet och övergripande mål. Några viktiga skillnader finns också avseende organisationens storlek, struktur, produktionsprofil och historia. I princip hade två andra SVT-organisationer kunnat användas som fallstudier, under förutsättning att de arbetade med jämförbara förändringar.

Olika kvantitativa och kvalitativa metoder kan kombineras i en fallstudie (Hamel, 1994). En ambition med denna undersökning är att beskriva och förstå företeelser i organisationer ur olika personers perspektiv. Ett sätt att nå denna kunskap är genom att observera vad människor gör. Men vi kan inte iakttä känslor, tankar och avsikter. Vi kan inte betrakta handlingar och händelser som redan ägt rum. Vi kan inte heller observera hur människor organiserar de betydelser som de tillskriver det som sker (Patton, 1987). Dessa saker måste vi fråga om. Därför har jag valt att i huvudsak använda mig av *intervjuer* i kombination med dokumentation och observationer i denna studie där kvaliteter, inte kvantiteter står i fokus.

## Fallet SVT i Malmö

Denna fallstudie inleddes med en intervju med enhetschefen i Malmö i januari 2002. I februari deltog jag i ett enhetsledningsmöte där jag presenterade avhandlingsarbetet och den empiriska undersökningen. En kort tid därefter fick jag enhetsledningens medgivande till att använda SVT Malmö i mitt avhandlingsarbete. Redan från början tilläts jag att intervjua vem jag ville på arbetstid. Dessutom fick jag obegränsad tillgång till intranätet och andra företagsinterna dokument. Ett fotografi av mig och en kort text om undersökningen lades ut på intranätet. Resultaten av den nya projektorganisationen och andra förändringar som planerades vid denna tidpunkt skulle vara märkbara först i juni 2003 då nästa års programuppdrag kom. Därför beslöt jag att följa förändringsarbetet under ett år och genomföra en större intervjuundersökning efter sommaren 2003. Under våren 2002 tillbringade jag mycket tid på SVT i Malmö. Jag visades runt i tv-huset och träffade många medarbetare. Vidare deltog jag i arbets- och informationsmöten kring den nya projektorganisationen. Sammanlagt gjorde jag i denna inledande fas 20 intervjuer med medarbetare, projektledare och chefer i både Malmö och Växjö. För att hålla mig à jour med vad som hände i organisationen hade jag under hösten 2002 och våren 2003 kontakt med fackrepresentanter, personalchefen, informationsansvarig, enhetschefen och två mellanchefer.

I april och maj 2003 intervjuade jag fem medarbetare och två chefer för att stämma av inför den slutliga intervjuundersökningen som var planerad att äga rum mellan september och november 2003. I september 2003 inleddes intervjuerna. Intervjuundersökningen avbröts dock på enhetsledningens initiativ i oktober då företagsledningen i Stockholm lade fram planerna för besparingar och teknikinvesteringar. Däremot välkomnades jag att närvara vid möten och att röra mig fritt i organisationen. Under november och december deltog jag bland annat i en av de arbetsgrupper som tillsattes. Jag närvarade vid fackliga och andra informationsmöten samt var med vid inspelningar och redigering av program. Denna närvaro gav mig en känsla för stämningen i organisationen och erbjöd ypperliga tillfällen till att förbereda mig inför intervjuerna och att informellt pröva mina intervjufrågor. Från mitten av januari 2004 till slutet av mars genomfördes de 32 intervjuer som skulle göras under hösten. Sammanlagt har jag gjort ett 50-tal intervjuer i Malmö mellan 2002 och 2004. I det följande redovisas hur de slutgiltiga 32 intervjuerna genomförts.

### **Val av intervjupersoner**

Att välja deltagare i en intervjuundersökning handlar om ändamålsenlighet. Vilka personer som väljs ut och hur urvalet går till kan i en förlängning ha bäring på undersökningens kvalitet och tillförlitlighet. Urvalet av intervjupersoner i Malmö har gjorts enligt principen för *maximal variation*. Maximal variation som urvalsstrategi syftar till att fånga och beskriva centrala teman eller karaktärsdrag som återfinns i många delar av ett fall. De mönster som framkommer ur ett brett urval är särskilt intressanta för att fånga centrala och gemensamma erfarenheter av ett fenomen (Patton, 1990). För att uppnå en stor variation i materialet gjorde jag ett *strategiskt* urval. Vid strategiskt urval väljer man de som skall ingå i undersökningen utifrån redan kända egenskaper (May, 1997). Eftersom det är medarbetarnas erfarenheter som står i fokus i denna undersökning valdes 20 av de totalt 32 intervjupersonerna ur den operativa programverksamheten. Urvalet utformades så att det finns en åldersmässig spridning, ungefär lika många kvinnor som män, olika anställningsformer och yrkeskategorier. En ambition var också att urvalet skulle vara någorlunda jämnt fördelat över de fyra grupperna (ateljé, form, inspelningsteknik och program). Den yrkesmässiga variationen skulle emellertid inte vara större än att det fanns två personer ur varje yrkeskategori som till exempel två redigerare eller två producenter. Detta urval gjordes med hjälp av en personallista där bland annat yrkesfunktion såsom scenograf, a-ljud eller reporter framgick. Exakt vilka yrkesgrupper som har ingått redovisas inte eftersom det gör det lättare att identifiera intervjupersonerna.

Utöver de 20 operativa medarbetarna ingår sex mellanchefer, två projektledare, personalchefen, enhetschefen och två informationsansvariga. Fördelningen mellan de som deltagit i intervjuerna ser ut som i tabellen nedan. Figur 6.3 återger hur organisationen såg ut då urvalet gjordes.

Ateljé	3	Män	17
Form	4	<u>Kvinnor</u>	<u>15</u>
Inspelningsteknik	5	Totalt	32
Program	6		
Studio	1	Fast anställda	27
Support	1	Visstidsanställda	5
Mellanchefer	6		
Projektledare	2		
Enhetsledning	2		
Information	2		

Anledningen till att bara en person i studiogrupperna har intervjuats är att denna grupp hörde till inspelningsteknik då urvalet gjordes. Våren 2003 ändras gruppindelningarna och den nya studiogrupperna skapas (se bilaga 4). I stället för att utöka urvalet och därmed få en överrepresentation av de tekniska yrkesgrupperna inom studio och inspelningsteknik valde jag att utgå från det ursprungliga urvalet och att komplettera med att intervjua gruppchefen och en medarbetare i studiogrupperna. En avgränsning gjordes också mot supportgruppen utifrån kriteriet att de inte arbetar operativt med programtillverkning. Omfattningen på det här urvalet var tillräckligt litet för att ge djup och detaljrikedom. Samtidigt var det tillräckligt stort för att uppnå mättnad. När de sista intervjuerna gjordes tillkom alltså inte ny information (jfr. Larsson, 2000). Bortfallet har varit litet då enbart en person tackade nej till att bli intervjuad. Denna person ersattes med en annan inom samma yrkeskategori.

Efter att jag hade kontaktat intervjupersonerna på telefon och avtalat en tid för intervjun e-postade jag information om hur urvalet gått till, syftet med intervjun, vem som var initiativtagare till undersökningen och hur materialet skulle redovisas. Detta urvalsförfarande gav intervjupersonerna tid att tänka efter innan intervjun och att dra sig till minnes de saker som låg en bit bakåt i tiden. De flesta intervjuerna genomfördes i ett sammanträdesrum i administrationsbyggnaden som jag hade fri tillgång till. Mellancheferna intervjuades i sina tjänsterum. Intervjuerna pågick mellan en och tre timmar.

### ***Intervjuer på SVT i Malmö***

En målsättning med intervjuerna var att de skulle göra det möjligt både för mig och för andra att ta del av tillvaron så som den ter sig ur en SVT-medarbetares perspektiv i en tid av stora förändringar. Det finns många intervjutekniker för att åstadkomma detta. Den grundläggande principen är emellertid ofta den samma – att på ett halvstrukturerat sätt ställa breda frågor och låta intervjupersonen utveckla dessa (Alvesson & Deetz, 2000). De samtalsintervjuer som jag har genomfört har också följt denna princip. Intervjuformen kan liknas vid den kvalitativa forskningsintervjun (Kvale, 1997) och livsvärldsintervjun (Riessman, 1993). Intervjuerna har i viss mån strukturerats kronologiskt kring olika teman såsom införandet av projektorganisationen, nya roller och ansvar i arbetet, flytten av ateljén, Beta lab samt nya mål och visioner. Den kronologiska ordningen kan underlätta för intervjupersonen att minnas vad som har hänt. Inspirationen till denna struktur kommer från kommunikationsforskaren Brenda Dervins ”time line”-intervjuer (Dervin, 1983) samt från narrativ teori och metod (Boje, 2001; Czarniawska, 2000). För att ytterligare underlätta minnesarbetet hade

vi tidningsurklipp, organisationsbilder och andra företagsinterna dokument till hands. Dessa hjälpmedel var dock inte framträdande inslag i intervjuerna.

Stommen i intervjuguiden utgjordes av en eller ett par deskriptiva frågor kring varje tema. I den mån svaren inte var tillräckligt tydliga eller uttömmande ställde jag följdfrågor. En del uppföljningsfrågor hade ett utvecklande och förtydligande syfte såsom: "Kan du berätta mer om ...". Vidare har jag använt mig av det som Spradley (1979) kallar för "mini tour"-frågor: "Kan du ge exempel på ..." och "Berätta om din erfarenhet av ...". Jag satte visserligen ramarna för vad vi skulle tala om, samtidigt som intervjupersonerna fritt kunde utveckla de aspekter som var betydelsefulla för dem. Intervjuerna gav både omfattande och detaljerade beskrivningar av människors erfarenheter av och syn på de förändringar som har genomförts och om den interna kommunikationen.

Att i en orolig tid ställa frågor om förändringar som kan vara svåra för de som berörs har ställt stora krav på förtroende och öppenhet i intervju-situationen. För att främja ett öppet samtalsklimat i intervjuerna har jag bland annat varit noga med att presentera syftet med undersökningen och intervjun (jfr. Lindlof, 1995). Jag har speciellt tydliggjort att undersökningen inte var en utvärdering av de aktuella förändringarna eller informationen kring dessa samt att jag var intresserad av både positiva och negativa erfarenheter. I synnerhet betonade jag att det var intervjupersonens *egna* erfarenheter och tankar som var intressanta. Vi redde också ut frågor om urval, anonymitet och konfidentialitet innan intervjun inleddes. Innan denna undersökning publicerades fick de som intervjuats läsa intervju-citaten och det framkom inga invändningar.

Som intervjuare har jag valt rollen som utanförstående och strävat efter ett jämlikt förhållande. I rollen som utanförstående lyssnare ger man intervjupersonen ett tillfälle att skapa mening i händelser som varit besvärliga och en möjlighet att prata om saker som kanske är svåra att berätta för andra (Finch, 1999). I likhet med Finchs (1999) erfarenheter påpekade flera av intervjupersonerna att intervjutillfället var värdefullt för dem själva. Bara vid något enstaka tillfälle har jag upplevt att intervjun blev alltför personlig. Detta löste jag genom att lyssna och sedan gå vidare med andra frågor, ett tillvägagångssätt som Bingham och Moore (1959) förespråkar. Till viss del kan man som intervjuare välja att agera utifrån olika roller. Andra sidor av samspelet är däremot inte möjliga att kontrollera och hit hör personliga egenskaper (Fontana & Frey, 1994). Det faktum att jag som intervjuare är doktorand, kvinna och i 30-års åldern har till viss del inverkat på intervju-situationerna. En nackdel kan vara att man som yngre kvinna inte tas på allvar. Samtidigt kan dessa personliga egenskaper ha medfört att jag inte

utgjort något hot mot de personer som jag intervjuat och därmed bidragit till ett mer förbehållslöst samtal.

Alla intervjuerna spelades in på band. Även detta kan ha hämmat öppenheten i samtalet. Ingen nekade mig att spela in intervjuerna och när bandspelaren stängdes av var det få som fortsatte att prata. Detta kan betyda att ljudupptagningen inte avsevärt hindrat intervjupersonerna att berätta fritt om sina tankar och åsikter. En intervju är inte något mystiskt, det är ett samtal med ett syfte och en struktur (Bingham & Moore, 1959; Kvale, 1997). I en intervju möts individer med olika avsikter och en mängd sociala faktorer omger interaktionen. På så vis är intervjun inte ett förutsättningslöst och vänskapligt meningsutbyte mellan två personer. Som intervjuare har jag arbetat med dessa olika aspekter för att få ett så bra meningsutbyte som möjligt.

### ***Observationer vid möten, arbete och luncher***

I kombination med personliga intervjuer har jag använt mig av metoder som främst förknippas med etnologers och antropologers forskningsarbete. Etnografi är arbetet med att beskriva kulturer. Dessa studier syftar till att forskaren skall lära sig av de personer som studeras, snarare än att enbart studera dem (Spradley, 1979). Traditionellt sett är etnografier mycket omfattande studier som bedrivs ute på fältet mellan sex månader och ett år. Under denna tid försöker forskaren genom intervjuer och deltagande observationer att helt eller delvis assimilera sig till en främmande kultur. Resultaten presenteras inte sällan i täta och detaljerade beskrivningar (Fetterman, 1991). Det har inte varit min målsättning att göra en sådan detaljerad och systematisk kulturstudie. Däremot har metoder såsom observation, informella samtal och egna erfarenheter från organisationen varit mycket värdefulla inslag i undersökningen.

Mest tid tillbringade jag på SVT i Malmö under våren 2002 och mellan oktober 2003 till mars 2004. Under dessa perioder deltog jag i möten: stora informationsmöten i Studio 1; mindre informationsmöten i publikfoajén och i matsalen samt fackliga informations- och personalmöten. Dessutom var jag med i redaktionsmöten och arbetsmöten kring både projektorganisationen och omstruktureringen hösten 2003. Möten kan vara speciellt intressanta ”titthål” in i en organisation (se t.ex. Johansson, 2003). Möten är intressanta eftersom de inte enbart är till för att fatta beslut, informera och planera arbetet. De är dessutom viktiga för att vidmakthålla gemensamma uppfattningar i organisationen (Alvesson & Berg, 1988). De här ritualernas betydelse skall emellertid inte överdrivas. En ansenlig del av värdena och kulturen i en organisation är beroende av vilken sorts arbete som utförs och under vilka förhållande det sker (Alvesson, 1983). För att få



en förståelse för vad tv-arbete faktiskt innebär har jag varit med under programinspelningar, redaktions- och redigeringsarbete och fått en inblick i studiotekniskt arbete. Att sitta i två timmar och titta på när en studio byggs eller rivs, höra hur människor tilltalar varandra och vad de pratar om har gett mig en information om organisationen som kompletterar både intervjuer och formella möten. Utöver detta har jag deltagit i kaffepauser, tårtkalas och luncher i personalmatsalen samt pratat med folk i korridorerna. Öppenheten och tillgängligheten i organisationen har som sagt varit stor och mitt deltagande har antingen skett spontant eller genom att jag kommit överens med någon på förhand. Intryck, uttalanden och erfarenheter från dessa aktiviteter har antecknats kontinuerligt, kompletterats och renskrivits.

Min närvaro i och kunskap om organisationen, personerna och arbetet där har bidragit till undersökningen på flera sätt. För det första har jag kunnat ge mig till känna i organisationen, vilket har ökat förtroendet för mig och mitt arbete i intervjuerna. Jag kom in i organisationen via ledningen och inledningsvis fanns det en viss misstänksamhet mot mig. Denna reaktion är helt förståelig i den laddade situation som rått kring förändringarna. Min trovärdighet som oberoende part kom därför att bli en viktig punkt när jag pratade med olika personer både i och utanför intervjuerna. För det andra har jag kunnat upptäcka aspekter som är svåra för organisationens medlemmar att själva se och sätta ord på. För det tredje har jag kunnat jämföra mina egna upplevelser med det som berättats för mig. För det fjärde har jag kunna ställa initierade frågor om och få förklaringar på olika saker som hänt. Införandet av passerkort eller en ny anslagstavla vid entrén är exempel på små intryck som blir till delar i ett större mönster då de kommenteras i en intervju.

En svaghet med dessa metoder är dels att redovisa hur materialet används, dels att svara för hur urvalet har gjorts (Alvesson & Deetz, 2000). Att jag har 100 sidor anteckningar från tiden på SVT säger inget om kvaliteten i dessa och än mindre om hur det ingår i analyskapitel och slutsatser. Den tysta kunskap som jag själv har fått genom att vara på SVT kan jag av förklarliga skäl inte redogöra för. Däremot tydliggörs referenser till mina egna observationer och intryck i analyserna.

## Fallet SVT i Örebro

Våren 2003 presenterades SVT 2005 och förändringsförslagen i detta dokument var genomgripande. Det stod då klart att inte bara SVT i Malmö utan hela organisationen skulle struktureras om; lokaler skulle ses över, ny teknik skulle införas och vissa orter skulle specialutrustas för produktion i alla genrer. I samband med att SVT 2005 lades fram och diskuterades inom SVT kontaktade jag enhetschefen för SVT Mellan. SVT Mellan omfattar produktionsorterna Falun, Leksand, Norrköping, Karlstad och Örebro. Enhetschefen har sin arbetsplats i Örebro. I september 2003 intervjuade jag enhetschefen om de förändringar som SVT Mellan och Örebro stod inför. Kort därefter fick jag ett preliminärt samtycke till att studera SVT i Örebro som ytterligare ett fall. Även i denna fallstudie avbröts intervjuerna när företagsledningen offentliggjorde sina sparförslag i oktober.

På SVT i Örebro tilläts jag inte att vara med på möten eller på något annat sätt närvara i organisationen innan intervjuerna. Anledningen var att antalet uppsägningar bedömdes vara stort och läget så graverande att man inte ville orsaka mer oro än nödvändigt genom min närvaro där. Studien sköts upp på obestämd tid och i mars 2004 fick jag enhetschefens medgivande till att göra intervjuer i april. Innan intervjuerna tog vid presenterade jag studien på ett personalmöte i mars där stor del av de cirka 50 medarbetarna närvarade.

### *Val av intervjupersoner och genomförande av intervjuer*

Urvalet av intervjupersoner gjordes på samma sätt som på SVT i Malmö. Med hjälp av en personallista där medarbetarnas arbetsuppgifter framgick valdes 14 personer. Urvalet utformades så att det skulle motsvara de yrkesgrupper som deltagit i undersökningen i Malmö. Således ingår projektledare, mellanchefer samt personal från både den tekniska och innehållsrelaterade sidan. Även i detta urval eftersträvades en åldersvariation och en någorlunda jämn fördelning mellan män och kvinnor. Nio män och fem kvinnor har ingått i urvalet. Av de 14 personer som har intervjuats arbetar 12 stycken i den operativa verksamheten med att tillverka tv-program. Två av dessa 14 personer är operativa mellanchefer. Utöver dessa personer har också personalchefen och enhetschefen intervjuats. Jag tog personlig kontakt med intervjupersonerna och introducerade intervjuerna på samma sätt som jag gjort i Malmö. Intervjuerna gjordes i ett ledigt kontorsrum på SVT i Örebro och de pågick mellan en och tre timmar.

Intervjuguiden anpassades till de omständigheter som rådde i på SVT i Örebro. I fokus stod de då aktuella uppsägningarna, nya organisationsformer, arbetssätt och flytten till helt nya lokaler i centrala Örebro. Den

tidsperiod, knappt ett år, som behandlades i intervjuerna var kortare än i fallet Malmö och det kronologiska upplägget fungerade även här. Förtroende respektive misstänksamhet var som sagt viktiga frågor för mig att ha i åtanke. I Malmö fann jag att min närvaro i organisationen bidrog till att öka tydligheten kring mig och mina avsikter med undersökningen. I Örebro hade jag inte samma möjlighet att göra mig synlig och skapa en egen bild av arbetet och personerna i organisationen. Detta befarade jag skulle skapa misstänksamhet mot mig och försvåra intervjuarbetet. Trots dessa omständigheter mötte jag snarare en större öppenhet bland medarbetarna i Örebro än i Malmö. Mina förkunskaper om tv-produktion och synsätt bland SVT-anställda var också värdefulla tillgångar i intervjuarbetet.

### **Skriftliga dokument**

Utöver intervjuer och observationer har jag använt mig av skriftlig dokumentation. De dokument som har samlats in och som används i studien är bland annat: personaltidningen Vipåtv under 2002–2004; utskrifter från SVT:s organisationsövergripande intranät och information från Malmös och Örebros lokala intranät; visions- och måldokument; funktionsbeskrivningar; företagsinterna utredningar; facklig information; över head-presentationer av olika förändringsförslag; organisationsdiagram och artiklar från dagspress samt från Journalisten och Pressens tidning. Detta material har jag använt för att bilda mig en uppfattning om hur den interna informationen sett ut kring de förändringar som planerats och genomförts. Dokumentationen har också varit ett sätt att följa förändringsprocessen. Dessutom har materialet gjort det möjligt för mig att se hur medarbetarna, fackförbund, företagsledning och media uppfattat och beskrivit olika skeenden.

Skriftlig dokumentation och bilder är intressanta studieobjekt i sig. Genom innehållsanalyser skulle det till exempel ha varit möjligt att utröna implicita antaganden om förändring och arbetsförhållanden i SVT samt vilka sociala maktstrukturer som befästs i olika texter. Dokumenten har emellertid inte granskats innehållsmässigt för att göra alternativa tolkningar av dem.

Mediematerialet har inte valts ut systematiskt och omfattar runt 100 artiklar ur Sydsvenska Dagbladet, Dagens Nyheter, Göteborgsposten, Expressen, Skånska Dagbladet, Nerikes Allehanda och facktidningen Journalisten. Sveriges Television är en samhällsangelägenhet och den massmediala uppmärksamheten var stor kring exempelvis det sparpaket som lades i september 2003. Den omfattande mediebevakningen av SVT:s förändringsarbete är intressant på flera sätt ur ett internkommunikativt perspektiv. Till exempel är ledningen inte medarbetarnas enda informationskälla när landets journalister gör sina tolkningar av de förändringar som

skall genomdrivas. En annan aspekt är att medarbetarna har en speciell möjlighet att förmedla sina åsikter till varandra, till ledningen och till tv-tittarna via programmen. Exempelvis intervjuades Christina Jutterström av en besk Claes Elfsberg om nedskärningarna i Rapport, det drevs hejdlöst med hela företagsledningen i kulturprogrammet Kobra och i underhållningsprogrammet Anders & Måns. Vad har detta egentligen för betydelse för meningsskapande och intern kommunikation i en organisation som försöker genomföra förändringar? För chefer och ledning inom SVT innebär det bland annat att de konkurrerar med den svenska journalistkåren om medarbetarnas (och svenska folkets) uppmärksamhet. Sannolikt är det svårare både internt och externt att nå ut med information om varför besparingar och omstruktureringar görs och vilka konsekvenser det kommer att få. För medarbetarnas del betyder den massmediala uppmärksamheten å ena sidan att det finns flera olika röster att lyssna på och att de inte är beroende av information från sina överordnade. Å andra sidan kan det bli svårare för den enskilde medarbetaren att veta vilken information som är mest tillförlitlig när många budskap motsäger varandra.

### **Analys och tolkning av intervjumaterialet**

Analys av intervjumaterialet har skett både under, mellan och efter intervjuerna. I anslutning till intervjuerna har jag antecknat de viktigaste intrycken och eventuella frågor att följa upp. Alla intervjuer har spelats in på band och jag har själv skrivit ut samtliga intervjuer in extenso. Utskrifterna har varit en viktig del av analysarbetet och intervjuerna skrevs till stor del ut medan intervjuarbetet pågick. I det att jag återupplevde samtalen kunde jag reflektera, anteckna och göra vissa justeringar inför påföljande intervjuer. Var, när och hur intervjuer skrivs ut är en kvalitetsaspekt som har bäring på undersökningens reliabilitet och validitet (Poland, 2002). Det är svårt att återskapa ett samtal i textform men jag har försökt att bevara något av samtalens karaktär. Till exempel har jag strukit under de ord och meningar som intervjupersonen betonar för att bibehålla framträdande nyanser. Vidare har jag markerat med citattecken när intervjupersonen återger vad någon annan har sagt. Citattecken används även då intervjupersonen uttrycker vad hon eller han tänkte vid ett visst tillfälle. Till exempel säger en medarbetare i Malmö att: När projektorganisationen infördes tyckte jag att det lät konstigt: ”Jag förstår det inte riktigt men det är säkert rätt”. I den sista meningen återger intervjupersonen alltså sina egna funderingar då en ny organisationsform infördes. Punkter symboliserar tvekingar, pauser och meningar som intervjupersonerna inte avslutar. Dessa markörer finns kvar i de uttalanden som återges i de empiriska kapitlen. I citaten används också markeringen /.../. Den indikerar att ett mindre antal ovidkommande meningar i samma uttalande har tagits bort.

För att kunna presentera och dra slutsatser av ett empiriskt material krävs både att det analyseras och att det tolkas. Analys och tolkning är nära relaterade men inte synonyma aktiviteter (Ritchie & Spencer, 1994). Att analysera intervjumaterial handlar om att dela upp det och om att finna grundläggande mönster eller kategorier. I analysfasen reduceras och fördjupas alltså materialet så att det är möjligt att tolka (Coffey & Atkinson, 1996). Tolkningen av intervjumaterialet går däremot ut på att skapa mening i materialet och ge det en djupare innebörd genom att relatera det till nya eller gamla begrepp och teorier.

En genomgång av materialet resulterade i sju större teman (till exempel sociala strukturer och generellt om internkommunikation). För att bryta ner och åskådliggöra materialet ytterligare skapade jag inom ramen för varje tema mellan fem och 13 *koder*. I princip kodades allt material i alla intervjuer och koderna samlades i ett kodschema (se bilaga 2). För att åskådliggöra och reducera materialet valde jag att arbeta med *matriser* (Miles & Huberman, 1994). Som nästa steg i analysarbetet skapade jag således tabeller och grupperade materialet bland annat i yrkeskategorier. I matriserna förde jag in citat av varierande längd (se bilaga 3). Vissa uttalanden var bara någon mening och andra var avsevärt längre. Denna sortering gjorde att ett stort antal uttalanden om samma ämne blev överskådliga. Inom varje kod gjorde jag därefter ytterligare en kategorisering. Det här arbetssättet resulterade i att jag tydligt kunde se vilka nyanser som fanns inom varje kod samt vari skillnader och likheter fanns gentemot andra grupper och koder. Det är dessa reducerade koder som tolkas och presenteras i arbetets resultatdel. Med hjälp av anteckningar och tabeller har jag jämfört och kontrasterat berättelser, upplevelser och åsikter samt sökt mönster och förklaringar till dessa i materialet.

### **Giltighet, tillförlitlighet och generaliseringsanspråk**

En första fråga som både författare och läsare av en empirisk undersökning måste ta ställning till är resultatens validitet eller *giltighet*. Validitet syftar på huruvida man har undersökt det som avsågs (Kirk & Miller, 1986). För att vinnlägga mig om att jag har undersökt det som studien avser att undersöka har jag använt mig av metodtriangulering samt sökt efter negativa belägg för resultaten både i teori och empiri. Vidare har jag fortgående hämtat feedback från intervjupersoner och andra medarbetare på SVT kring mina teser och resultat (jfr. Miles & Huberman, 1994). Dessutom anför jag alternativa tolkningar som gör det möjligt att läsa både intervjuer och analyser på mer än ett sätt. Slutligen har det varit min ambition att skapa en så pass tydlig framställning att det är möjligt för läsaren att både göra egna tolkningar och att kritisera mina analyser. Denna kommunikativa valide-

ring (Kvale, 1997) hoppas jag ha närmat mig bland annat genom att inte ha alltför långa eller korta utdrag ur intervjuerna.

Andra aspekter som kan uppmärksammas i relation till arbetets validitet är dels tidsförloppet som undersöks, dels den specifika organisationskontext då intervjuerna ägde rum. En del av frågorna i intervjuerna ligger en bit bakåt i tiden. Minnet är selektivt och saker ter sig annorlunda i efterhand. Intervjuerna har dessutom ägt rum i ett sammanhang präglad av stora händelser och känslor. Ilska, oro och likgiltighet färgar också intervjuerna. Till grund för de här anmärkningarna ligger dock ett korrespondenskriterium. Med ett sådant krav skall intervjuutsagorna motsvaras av objektiva företeelser för att vara giltiga (Weick, 1995). Korrespondenskriteriet är inte relevant i denna undersökning. Det som studeras är människors upplevelser och erfarenheter. Upplevelser förmodas ha en stor betydelse för hur organisationer fungerar, oavsett om de har en reell motsvarighet eller ej.

En andra frågeställning som bör beaktas är undersökningens *tillförlitlighet* eller reliabilitet. Reliabilitet handlar om med vilken noggrannhet eller precision som något har undersökts (Hellevik, 1984). I likhet med validiteten kan reliabiliteten ökas på en mängd sätt. Jag har i synnerhet eftersträvat en hög tillförlitlighet genom att noga förbereda, genomföra, skriva ut, koda samt analysera intervjuerna (jfr. Kvale, 1997).

En tredje fråga som man bör förhålla sig till genomgående i en studie är om och i så fall vilka generaliserande anspråk som görs. Gällande *generalisering* kan man göra en åtskillnad mellan statistisk generalisering och teoretisk eller analytisk generalisering (Ekström & Larsson, 2000). Den statistiska generaliseringen sker å ena sidan på grundval av ett mindre men representativt urval, som generaliseras till en större population. Den teoretiska generaliseringen innebär å andra sidan att vissa teorier används som utgångspunkt för undersökningen. I den mån undersökningen bekräftar respektive bestrider befintliga teorier kan resultaten generaliseras och bidra till att vidareutveckla det teoretiska ramverket (Miles & Huberman, 1994). I likhet med många andra kvalitativa studier åberopar denna undersökning teoretisk generalisering. Resultaten säger med andra ord inte enbart något om kommunikation och förändringar inom den specifika organisationen SVT. Undersökningen visar på mer allmängiltiga mekanismer som omger kommunikation och meningsskapande i organisationer. Den teoretiska generaliseringen sker emellertid inte automatiskt eftersom en teori måste testas i mer än ett sammanhang. För att öka möjligheterna till generalisering har studien därför utformats som två fallstudier (Yin, 2003).

Avslutningsvis kan man ifrågasätta om SVT i Malmö och Örebro är lämpliga organisationer att jämföra. Till exempel varierar fallstudiernas tidsmässiga omfattning. Själv befarade jag att den relativt kortare tidsperiod

som studien i Örebro inbegriper skulle ge ett mindre innehållsrikt material. Så var inte fallet och i princip samtliga områden som undersökts i Malmö (t.ex. visioner, nya arbetssätt, roller och strukturer) har också behandlats i Örebrostudien. Antalet intervjuer skiljer sig också åt mellan fallen men relativt sett är skillnaderna små. Det är inte i första hand antalet intervjuer som är avgörande för studiernas jämförbarhet utan intervjuernas kvalitet och huruvida man uppnår en mättnad i materialet eller ej. I likhet med andra komparativa fallstudier har fallens olikheter inte inneburit några hinder (se t.ex. Eriksson, 2003). Snarare har variationerna varit en analytisk fördel då samstämmiga resultat från skilda sammanhang ökar studiens generaliserbarhet. Så här långt är det tillräckligt att konstatera att undersökningen gör anspråk på teoretisk generalisering. Vilka dessa generaliseringar är och hur de ser ut diskuteras mer utförligt i relation till de faktiska resultaten i det avslutande kapitlet elva.

## 6. Fallstudierna SVT i Malmö och Örebro

De senaste 15–20 åren har SVT:s omvärld förändrats avsevärt. Organisationens arbetsformer och produkter har utvecklats i takt med ny teknik och med publikens varierande preferenser. Trots det uppfattade SVT:s ledning i början av 2000-talet att verksamheten levde kvar med ena benet i en organisationsform som hörde hemma i en svunnen tid – en tid då SVT tillverkade tv-program för två kanaler och inte hade nämnvärd konkurrens. För medarbetarna på SVT blir därför de första åren på 2000-talet en tid som präglas av stora förändringar. Produktionsteknik, arbetsformer, yrkesroller och ekonomi är bara några av de system i organisationen som omprövas för att skapa ett ”modernt medieföretag”.

Syftet med detta kapitel är att teckna en bild av de förändringar som planeras och genomförs på SVT i Malmö och i Örebro under tiden 2002 till 2004. Kapitlet inleds med en diskussion om public service-organisationer och SVT:s roll i det förändrade medielandskapet. Därefter beskrivs det förändringsarbete som skedde i enheterna Syd och Mellan.

### Den svårstyrda public service-organisationen

SVT skiljer sig från andra företag och organisationer genom sitt *uppdrag* och den samhällliga, demokratiska funktionen (SOU 2000: 55). Public service-företag kännetecknas också av sin relation till *politiska miljöer*. Utmärkande för public service-företag är således att de verkar på *två marknader* eller har två uppdrag, dels mot publiken, dels gentemot statsmakterna (Tjernström, 1999). SVT delar också egenskaper med andra offentligt finansierade organisationer. Till exempel karaktäriseras public service av att det är svårt att mäta *verksamhetens effektivitet* (Borg, 1994). Icke vinstdrivande företag utmärks i allmänhet av att de är *arbetskraftsintensiva* och av att de producerar *immateriella varor* (Collins, 1999). Därtill kommer att de ofta har en *sammansatt intressentstruktur* där motstridiga intressen inte är ovanligt. Slutligen kan public service-företag liknas vid *professionella byråkratier*. De karaktäriseras av en stor kärna av professionella medarbetare och jämförelsevis få personer som fungerar som stöd till denna kärna (Mintzberg, 1975). Enligt Bolman och Deal (1997) är professionella byråkratier obenäga till förändring då professionella värderingar och självständighet gör det svårt att genomdriva reformer.



Sammantaget ger tidigare forskning en bild av public service-företag som *otydliga* i flera avseenden: ägare, styrelse, ledning, effektivitet, förutsättningar för långsiktig planering samt produkter. I kombination med specialiserad personal (Björkegren, 2001) bidrar detta till att exempelvis public service-företaget Sveriges Radio karaktäriseras som en svårstyrd skuta (Tjernström, 1999). Sannolikt innebär ovanstående att strategisk förändring i public service-organisationer är komplicerat.

## Sveriges Television på mediernas mångskiftande marknad

SVT sände sitt första tv-program 1956. År 2002 hade SVT fem kanaler, text-TV, Internet-verksamhet samt producerade program över hela landet. De elva produktionsorterna utanför Stockholm var samlade i fyra enheter: SVT Syd, SVT Väst, SVT Mellansverige och SVT Nord. Till de elva produktionsorterna var 15 lokalredaktioner knutna.

Från och med 1997 ägs företaget av Förvaltningsstiftelsen för Sveriges Radio AB, Sveriges Television AB och Sveriges Utbildningsradio AB. Stiftelsestyrelsens ledamöter utses av regeringen. Företaget drivs i form av ett aktiebolag och finansieringen sker till 60 procent genom tv-avgiften. 2001 hade SVT 2719 tillsvidareanställda. SVT är ett public service-företag. Att arbeta i allmänhetens tjänst betyder för SVT bland annat att: programutgivningen skall erbjuda bredd och djup; att företaget har en oberoende ställning; att företagets program och tjänster skall vara tillgängliga för hela befolkningen och att program och medietjänster skall vara av hög kvalitet (SVT:s Public service-uppföljning 2002; Välkommen till Sveriges Television).



Under de senaste 15–20 åren har mediebranschen genomgått för svenska och nordiska förhållanden mycket omfattande förändringar (Hultén, 1996). *Teknisk utveckling* och *avreglering* av etermediemarknaden är två tendenser som i hög grad bidragit till det mångskiftande medielandskap som möter konsumenter och medborgare idag. För den statliga televisionen har avregleringen av mediebranschen inneburit en övergång från en förhållandevis skyddad verksamhet i monopolsituation till en starkt konkurrensutsatt marknad. Regelverket kring etermedierna började att luckras upp redan genom 1978 års radio- och tv-beslut, då närradion tillkom. De stora förändringarna kom inte desto mindre med satellit- och kabel-tv-kanalernas etablering i mitten av 1980-talet. Detta sammanföll med att det ideologiska klimatet förändrades så att reklamfinansierad radio och television blev alltmer accepterad. 1992 inledde den tredje markbundna tv-kanalen, privatägda och reklamfinansierad TV 4, sina sändningar (Hadenius, 1998). Utvecklingen mot ett mer kommersialiserat etermediesystem har påverkat Sveriges Radio-företagens organisation på flera sätt. På drygt ett decennium har radion och televisionen i Sverige förvandlats från en enhetlig organisation till ett blandsystem av aktörer och kanaler (Engblom, 1998).

Nära relaterat till avregleringen av mediemarknaden är en teknisk utveckling som i grunden förändrat förutsättningarna för produktion, distribution och konsumtion av tv-program och andra medieprodukter. En teknisk utveckling som starkt påverkat det förändrade medielandskapet är *digitaliseringen* (SOU 2002: 55). Digitaliseringens stora potential ligger i att all information kodas till en gemensam form som kan skickas till alla befintliga medier för tv, radio och telekommunikation. Samtidigt kan informationen bearbetas och lagras med datorteknikens kapacitet (Röhl, 1995). Vad digitaliseringen får för långsiktiga konsekvenser för produktion, distribution och konsumtion av medieprodukter är svårt att förutsäga. I början av 2000-talet är det likväl möjligt att urskilja minst fyra typer av *konvergens* som möjliggörs genom digital teknik: nät-, tjänste-, apparatur- och marknadskonvergens. Nätkonvergens kopplat till television innebär att olika infrastrukturer integreras och blir bärare av likartade tjänster. Tjänstekonvergens betyder att information som tidigare funnits i ett medium blir tillgängligt i andra medier och att traditionellt skilda tjänster kombineras i samma medium. Apparatkonvergens innebär att en och samma apparat är anpassad för olika typer av tjänster. Marknadskonvergens är en följd av sammansmältningen mellan nät, tjänster och apparater. Detta innebär att företag som tidigare verkat inom skilda branscher börjar konkurrera inom varandras områden (Drotner, 2002; Severson, 2004).

Jämsides med den förändrade etermediemiljön, den yttre konkurrensen och de interna omorganisationerna löper ytterligare en trend som har vik-

tiga konsekvenser för den statliga televisionens verksamhet: *snävare ekonomiska ramar* och rationalisering. Fram till och med 1970-talet skedde en påtaglig expansion av public service-verksamheten. Men då upphörde den ständiga ökningen av antalet licenser och färg-tv-avgifter som möjliggjort tidigare decenniernas expansion. Dessutom höjde den ökande konkurrensen på tv-sidan priset på eftertraktade sändningsrättigheter. Eftersom personalkostnaderna var den största utgiftsposten för SR-företagen har det under 1980- och 1990-talen skett en kraftig neddragning av personalstyrkan för att få fram mer programmedel (Engblom, 1998; Tjernström, 1999).

SVT befinner sig på en mångfacetterad marknad. Denna är i stora delar avreglerad och präglas av en snabb utveckling av produktions- och distributionstekniker, publikerna med varierande och svårfångade preferenser samt allt snävare ekonomiska ramar. På denna marknad möter SVT dessutom en påtaglig konkurrens med kommersiella medieföretag, företag som hänsynslöst kan profitera på publikens till synes omätliga hunger på skandaler, nakenhet och död. Tekniken har en tendens att hamna i fokus, men SVT:s förändringsarbete handlar långt ifrån enbart om att den digitala teknikens intåg. Det handlar också om SVT:s möjligheter att uppfylla sitt primära uppdrag – att producera högkvalitativ tv i allmänhetens tjänst i ett demokratiskt samhälle (Edin & Widestedt, 2002). För att detta skall vara möjligt arbetar SVT sedan slutet av 1990-talet med genomgripande organisationsförändringar. Omprofileringen av företaget 2001 och nyhetssändningarnas ständiga grafiska och formmässiga omgestaltningar har nog inte gått någon svensk tv-tittare förbi. Personaltidningen Vipåtv, de årliga public service uppföljningarna och strategidokument från SVT visar att man samtidigt arbetar med att utveckla arbets- och beslutsprocesser, teknik, kompetens, yrkesroller, lokala och övergripande formella strukturer samt ekonomiska och administrativa system i organisationen. Det är mot bakgrund av denna strategiska omorientering som förändringsarbetet på SVT i Malmö och Örebro studeras.

### **SVT Syd på väg mot den moderna medieorganisationen**

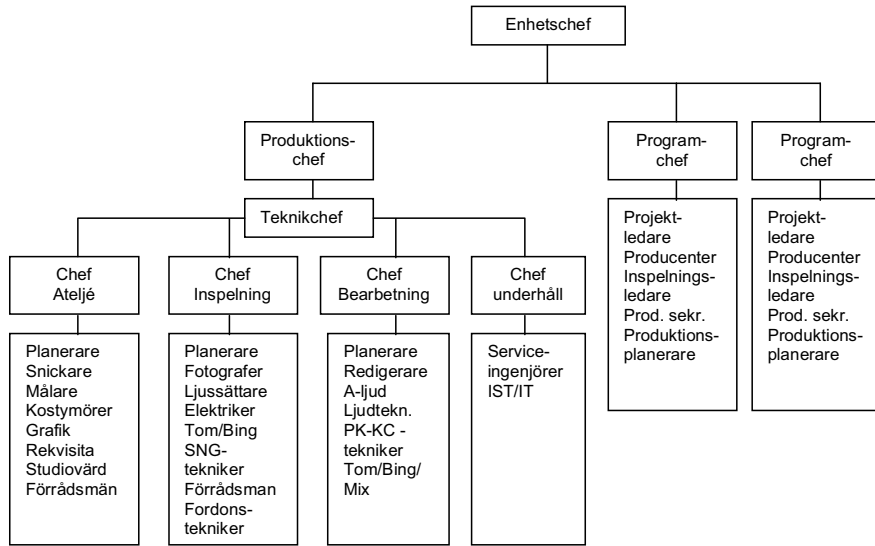
År 2002 då denna första delstudie inleds var SVT Syd Malmö en av Sveriges största producenter av tv-program. För riks- och regionalsändning producerades över 600 timmar om året inom programområdena underhållning, samhälle, kultur, livsåskådning, fritid och fakta, barn och tonår, dokumentär samt nyheter, evenemang och sport från Sydsverige. SVT Syd Malmö bildade tillsammans med SVT Syd Växjö Sveriges Television Syd. SVT Syd var en av sju programproducerande enheter, varav tre fanns i Stockholm och fyra utanför huvudstaden. Då undersökningen genomfördes täckte Syd Skåne, Blekinge, Kalmar, Kronobergs och Jönköpings län med sam-

manlagt ca. 2,1 miljoner sydsvenska medborgare. SVT Syd har sänt från Malmö sedan 1950-talet och hade vid undersökningstillfället cirka 220 tillsvidareanställda. Under ett år var dessutom ett 100-tal frilansare och projektanställda engagerade i programarbetet. Några program som tillverkades i Malmö var Gröna rum, Antikrundan, Snacka om Nyheter, Bildjournalen, Uppdrag granskning och Anders & Måns. På Sydnytt, som har sänts från Malmö sedan 1970, arbetade cirka 37 personer.

SVT i Växjö fick 1987 uppdraget att producera barn- och ungdomsprogram. Under åren har orten producerat en rad sommarlovsprogram och inriktat sig på ung musik. Från och med våren 2002 sände Växjö bland annat Voxpop, Grynets show och Musikbyrå. Stationen hade cirka 80 anställda. Till uppdraget hörde också att producera Smålandsnytt och dokumentärer med anknytning till Småland och Gotland. Smålandsnytt började sändas 1983.

### ***SVT i Malmö tar steget från producent- till projektledarorganisation***

I januari 2001 tillträdde en ny enhetschef för SVT i Malmö. Hennes företrädare gick då i pension efter att ha ansvarat för verksamheten i 17 år. En uttalad del i den nya chefens uppdrag var att ”vitalisera” organisationen. Det som mötte enhetschefen vid tillträdet, menar hon själv, var en arbetsplats som präglades av en dyster stämning. Bland annat hade antalet producerade timmar sjunkit i förhållande till budget. I ett längre perspektiv skulle detta kunna innebära mindre tilldelade medel. SVT Syd, som har skapat många publikframgångar under åren, befann sig i en formsvacka. SVT Syds organisation hade varit väl så effektiv för ett antal år sedan men enligt enhetschefen hemsöktes den nu av problem: svagt ledar- och medarbetarskap, för stor budget i förhållande till producerade timmar, en påtagligt hög medelålder, motsättningar mellan olika yrkesgrupper, dålig planering och framförhållning i programproduktionen, idétorka och behov av kompetensutveckling på flera nivåer. Fram till 2002 såg SVT Syds organisation i Malmö ut som i figur 6.2 nedan. SVT i Växjö samt nyhetscheferna och deras personal ingår inte denna undersökning. De har därför inte tagits med i bilden.



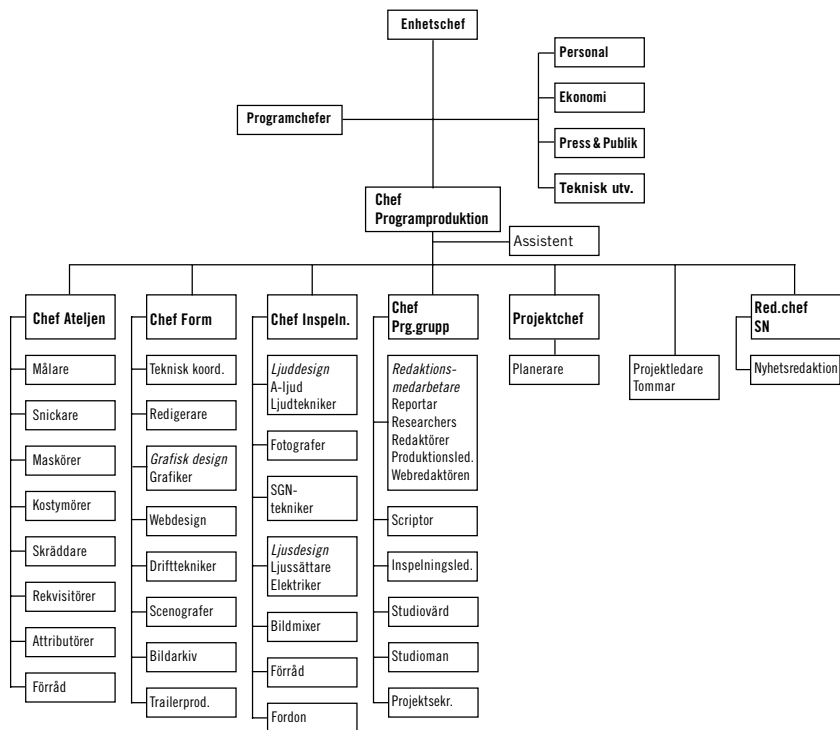
Figur 6.2 Linjeorganisationen SVT Syd, Malmö till och med december 2001.

Under våren och hösten 2001 pågick ett omfattande arbete med att finna nya strukturer och ansvarsfördelningar inom enheten (se figur 6.4). Visioner utformades, konsulter anlätades, personalgrupper tillsattes och arbetsprocesser granskades. Bland ett antal förändringar framstod en som synnerligen angelägen – att skapa en organisation, mentalitet och arbetsprocess som främjade programutveckling och nyskapande i alla delar av produktionen. Kreativiteten var eftersatt i organisationen och fler yrkesgrupper, framför allt på tekniksidan, behövde involveras tidigare i processen. Utöver detta var de huvudsakliga *målen* för förändringsarbetet som formulerades 2001 att:

- Skapa ett flöde, arbetssätt och därmed en organisationsstruktur som stödjer programarbetet
- Nyproducera större programvolym till en lägre kostnad
- Öka *flexibiliteten* i programproduktionen
- Skapa en *kreativ* miljö som stimulerar och stödjer programutveckling
- Skapa ett SVT Syd med två produktionsorter, Malmö och Växjö. Se den gemensamma resursen som en styrka
- Få bort otydligheter i *ansvar*, beslutsfattande och befogenheter i organisationen
- Skapa större *delaktighet* i programprocessen (Ur *Varför alla förändringar?*).

För att nå dessa mål skapades en *projektorganisation*, som formellt trädde i kraft i januari 2002 (se figur 6.3). Man har alltid arbetat i projektform för att göra tv-program och det skulle man göra även i fortsättningen. En av de största förändringarna var emellertid att det skapades nya funktioner och arbetsprocesser kring hur programprojekten planerades, genomfördes och utvärderades. Alla nivåer i Malmö berördes av denna omställning men i fokus stod i synnerhet tillsättandet av en projektchef, ett antal projektledare och gruppchefernas förändrade roller. *Projektchefen* ansvarade för planering och genomförande av årsplanen, resursuppföljning under programprojektens genomförande och för att planera resursbehovet för den totala programproduktionen. *Projektledarna*, cirka fem stycken, skulle fylla en framåtblickande, visionär och administrativ funktion. Tidigare hade projektledarna haft ett programprojekt åt gången och dessutom varit delaktiga i det operativa arbetet. I den organisation som lanserades 2002 skulle projektledarna däremot ansvara för flera projekt åt gången och inte delta i det operativa arbetet mer än i ett inledande skede. Projektledarnas fokus låg på de ekonomiska och administrativa uppgifterna. De hade inget formellt personalansvar men ansvarade för den externa personal som visstidsanställdes i projekten. I och med detta kom projektledarna att få en central roll i tillverkningsprocessen, en roll som producenterna delvis hade haft tidigare.

*Gruppchefernas* funktioner (chef ateljé-, form-, inspelnings- och programgrupp) hade funnits tidigare men deras ansvarsområden gjordes om i den nya organisationen. Kompetensförsörjning blev ett nyckelord. Gruppcheferna deltog i en chefsutbildning och fick ett uttalat ansvar för personal och kompetensutveckling i sina respektive grupper. En central och inte helt opöblematisks del i den nya organisationen var att gruppcheferna skulle bemanna programprojekten tillsammans med projektledare och bokare. För *medarbetarna* i den operativa verksamheten innebar den nya ansvarsfördelningen mellan projektledare och gruppchefer att de fick en personalansvarig chef som de skulle ha utvecklingssamtal med. Samtidigt hade de en arbetsledande chef i form av projektledaren. Gruppchefernas tjänster utannonserades och söktes om internt. Chef för ateljégruppen var till en början samma person som tidigare. Tjänsten var dock vakant under hösten 2002 och en internrekryterad chef tillträdde i februari 2003. Chefsfunktionen för formgruppen var vakant fram till september 2002 då en person från SVT i Stockholm tillsattes. Chef för inspelningsgruppen var samma som tidigare. Programgruppen fick en gemensam chef i stället för två när programcheferna flyttades till den enhetsledningen. Denna tjänst tillsattes i maj 2002 genom intern rekrytering.



Figur 6.3 Organisation Programproduktion i Malmö från och med januari 2002.

Projektorganisationen innebar inte bara förändringar i den operativa verksamheten utan även på ledningsnivå. I den organisation som utarbetades fanns en gemensam enhetsledning för Växjö och Malmö. *Enhetschefen* var ordförande i enhetsledningen. Enhetsledningen fungerade som stab till programproduktionscheferna i Malmö och Växjö. En viktig skillnad mot den tidigare organisationen var att de två *programcheferna* lyftes ur den operativa verksamheten och blev en stabsfunktion som var gemensam för hela Syd. Förutom de två nytillsatta programcheferna fanns det en nyanställd *personalchef* samt en *ekonomichef* i ledningen. I enhetsledningen ingick också en *informationschef* som förestod Press och publik. Under större delen av 2002 fanns det en vikarie på denna tjänst. Vidare fanns en nytillsatt *chef för teknisk utveckling*, som rekryterats från SR i Malmö samt *redaktionscheferna* för Sydnytt och Smålandsnytt. I enhetsledningen ingick också chefen för *programproduktion* (s.k. Malmöchefen), som rekryterades från tjänsten som redaktionschef för Sydnytt. Tjänsten chef för programproduktion

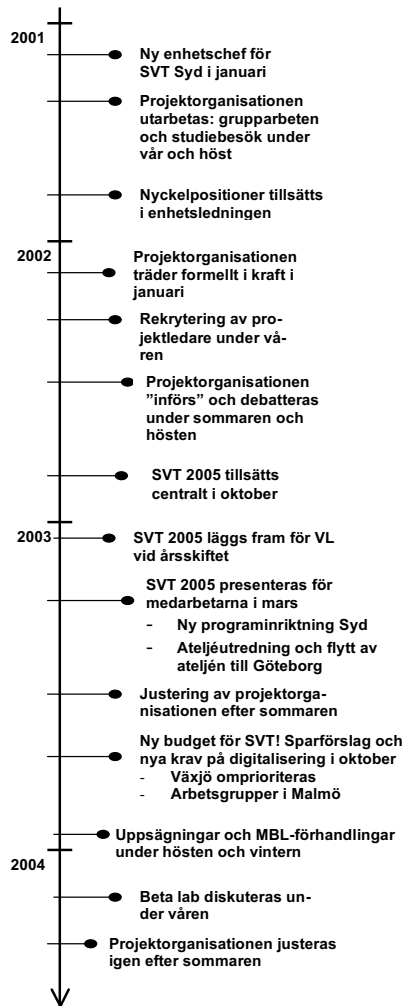
var till viss del ny och den kan liknas vid det som i den tidigare organisationen var produktionschef. Övergången till en mer utpräglad projektorganisation gick inte obemärkt förbi. Våren och sommaren 2002 präglades av möten och diskussioner kring de nya arbetsformerna. Samtidigt initierades ett annat förändringsarbete på central ledningsnivå. Detta förändringsförslag, som beskrivs i det följande, skulle få konsekvenser för hela SVT.

### "Vägen till framtiden" planeras i Stockholm

I oktober 2002 tillsatte SVT:s verkställande ledning (VL) en projektgrupp vars arbete kom att gå under namnet SVT 2005. Den nio man starka gruppens uppdrag var att:

... utreda hur vi ska arbeta med programuppgifterna och skapa största möjliga utrymme för idéer och kreativitet, samt beskriva vad vi i stora drag skall göra var i landet och vilken teknisk infrastruktur vi behöver för att uppnå det vi vill (Det nya SVT – resan till 2005).

Under resterande delen av 2002 arbetade gruppen med att utreda verksamheten. Kring årsskiftet 2002/03 lade de fram ett omfattande förändringsförslag. Förändringarna berörde bland annat programuppgiftsstyrning, programenheter, utformning, utveckling av programstödande enheter, företagsledningens arbetsformer, verksamhetsstruktur och teknisk infrastruktur, uppgiftsfördelningen, samverkan, administration och företagskultur. Förändringsförslagen kan sammanfattas i fyra huvudområden. Ett första område handlade om att införa en *genremodell* och *uppgiftsstyrning*. Med uppgiftsstyrning avsågs en tydlig styrning vad gällde fördelning av programuppgifter.



Figur 6.4 Översiktlig bild av förändringsarbete på SVT i Malmö.



Genremodellen skulle stimulera till kreativitet och fortlöpande idé- och programutvecklingsarbete. Det tillsattes sex genrechefer och relationen mellan genrechefer och de olika programproducerande enheterna fick en tydlig beställar-/utförarform. I och med detta gick SVT från en produktionsortsbaserad programproduktion till en som byggde på uppdragsstyrning.

Ett andra förändringsförslag berörde SVT:s *produktionsstruktur* och *produktionsorter*. Gällande SVT:s produktionsstruktur skulle det skapas en organisation som var anpassad till *vad* som skulle produceras *var*. Ambitionen var att denna delvis nya enhetsorganisation skulle föra arbetet med innehåll och produktion närmare varandra. Produktionsstrukturen hängde samman med genomförandet av föregående punkt och med de omfattande investeringar i digital teknik som också planerades. Tanken var att produktionsorterna i landet skulle genrespecialiseras och därför utrustas olika avseende bland annat teknik, förråd, studios och andra lokaler. För att ha en effektiv resursplanering skulle produktionsorterna delas in i tre nivåer. Likaledes skulle produktionsapparater och produktionsmetoder standardiseras så mycket som möjligt efter de uppdrag som enheterna fick. Till detta förändringsområde hörde också samordningen av olika produktionsstödjande enheter och resurser i landet. En samordning av bland annat ateljéresurserna föreslogs och utreddes. Ett nytt ekonomistyrningssystem utgjorde det tredje förändringsområdet. Bland annat skulle controllerfunktioner och ett system med nyckeltal införas. För det fjärde föreslogs en fortsatt utveckling av företagskulturen och arbetsplatsen. Den övergripande målsättningen var att stimulera kreativiteten i programutvecklingen samt att öka förmågan att utveckla och identifiera attraktiva tv-program, kanaler och tjänster. Detta krävde att mer pengar skulle föras över till programverksamheten (*Vägen till framtiden – projekt SVT 2005*). Formuleringen: ”Mer pengar till programmen och mer program för pengarna” fick dessutom en stor betydelse i det förändringsförslag som väntade några månader senare. Förändringspaketet SVT 2005 presenterades för hela SVT:s personal i mars 2003 och konsekvenserna för verksamheten i Malmö kommenteras i det följande.

### ***SVT i Malmö slår in på ”Vägen till framtiden”***

För Malmös del innebar ovanstående att produktionsorten inte längre skulle producera drama i den förhållandevis stora omfattning som man gjort tidigare. Dramaproduktionen koncentrerades i stället till Stockholm och Göteborg, som fick heltäckande programuppdrag. Malmö hade tidigare producerat inom de flesta genrer men fick nu en tydligare inriktning på ”tung” studioproduktion av nöje och underhållning. För att klara större studioinspelningar med publik skulle den stora studion digitaliseras.

Sedan 2001 hade man på SVT i Malmö haft planer på att flytta hela verksamheten till Västra hamnen i Malmö, bland annat för att komma nära Malmö högskola. Dessa planer var nu inte längre aktuella. Däremot fanns ett pågående arbete med planer för att bygga om de befintliga lokalerna, som fick extra fart. Murar mellan yrkesgrupper och mellan chefer och medarbetare skulle rivas. Med öppna kontorslandskap och omflyttningar fanns en förhoppning om att öka samarbete och insyn.

I omstruktureringsförslaget ingick också att funktioner inom hela SVT såsom kommunikation, ateljé och grafik skulle centreras till vissa produktionsorter. Därför inleddes en utredning om ateljéverksamheten i Stockholm, Göteborg och Malmö med målet att bilda en företagsgemensam enhet. Enheten skulle även samordna kostym- och rekvisitaförråd. All personal som arbetade med tillverkning och förråd berördes: snickare, målare, skraddare, mekanisk verkstad, rekvisita- och kostymförråd. Till följd av en lång tradition av dramaproduktion fanns det en utvecklad ateljéverksamhet i Malmö som sysselsatte dekorsnickare och målare, revisita, kostymörer och perukmakare. Utredningens svar skulle ha varit färdigt i juni 2003 men det dröjde till efter sommaren. Flytten av ateljén till Göteborg innebar för Malmös del att ett antal personer skulle få andra arbetsuppgifter eller sägas upp. Någon sorts ateljéstödande resurser skulle finnas kvar. Vad de här resurserna bestod av var ännu oklart i mars 2004 då denna undersökning avslutades.

Arbetet med att komma till rätta med den nya projektorganisationen fortskred. Under senare delen av våren och sommaren 2003 gjordes ytterligare justeringar i gruppindelningarna (se bilaga 4). I Malmö slutade chefen för programproduktion vid årsskiftet 2002/03 och tjänsten förblev vakant fram till hösten 2003. Endast ett år efter att SVT i Malmö hade börjat jobba med nya visioner i en projektorganisation presenterades alltså våren 2003 en av de mer genomgripande omstruktureringarna av företaget på flera decennier. Men knappt hade medarbetarna på SVT i Malmö hunnit smälta SVT 2005 när nästa våg av omställningar rullade in över stationen: snabbare digitalisering och personalnedskärningar.

### ***"Hot mot public service" eller nödvändiga teknikinvesteringar?***

I början av oktober 2003 informerade VD Christina Jutterström 2 700 SVT-medarbetare om att företaget stod inför den största teknikinvestering genom tiderna. 300 miljoner kronor skulle satsas på ny digital produktions-teknik, en teknik som skulle sänka SVT:s kostnader och medföra rationella produktionsmetoder. Grunddragen i det som presenterades lades fast redan i mars. Då presenterades SVT 2005 med förslag på vilka orter som skall ha fast studioproduktion och vilka som bedömdes kunna klara produktion av allmän-tv utan studiobaserad utrustning och bemanning. Men

sedan våren 2003 hade de ekonomiska förutsättningarna försämrats. I september 2003 lade SVT fram sin budget för 2004. Strax därefter kom regeringens budgetproposition. Det stod då klart att anslaget till SVT de tre kommande åren skulle minska med 60 miljoner om året. Huruvida de förändrade anslagen var kända sedan en längre tid tillbaka och hur mycket anslagen skulle minska rådde det skilda uppfattningar om. De uteblivna pengarna, som berörde alla tre public service-bolagen (SVT, Sveriges Radio och Utbildningsradion), utvecklades till en trätofråga såväl inom SVT som mellan bolagen, regeringskansliet och kulturdepartementet. En sak står däremot klart för företagsledningen: SVT måste göra avsevärda besparingar. Till viss del hade man alltså redan inlett förändringsarbetet i och med SVT 2005. Skillnaden var att höstens åtgärdsprogram var mer långtgående än det som offentliggjordes i mars. Den tydligaste skillnaden var takten i digitaliseringen. Övergången till digital teknik skulle vara genomförd på två år. En annan avsevärd skillnad var vilka orter som skulle fortsätta att göra allmänproduktioner. Antalet orter med teknik och personal för produktion av allmän-tv blev betydligt färre än det som presenterades inom ramen för SVT 2005 under våren (Vipåtv 31/2003).

Det förslag som ledningen presenterade för personalen i oktober innebar en indelning av produktionsorterna i nivåer. På den första nivån skulle det finnas lokalredaktioner. Detta var orter med lokalredaktionsuppdrag som Uppsala, Visby, Gävle, Kiruna, Halmstad och Kalmar. De påverkades förhållandevis lite av den uppdelning som gjordes. Nivå två utgjordes av så kallade aktualitetsorter. Här fanns orter som hitintills hade gjort allmän-tv men som inte lägre skulle göra det i nämnvärd omfattning. Enligt förslaget skulle de ha lokaler och utrustning för nyhetsinslag och aktualitetsinslag. Hit hör till exempel Karlstad, Växjö, Örebro, Luleå och Sundsvall. En tredje nivå utgjordes av studioorter. Hit räknades Malmö, Umeå, Falun-Leksand och Norrköping. De skulle utrustas med teknik för nyhets- och studioproduktion. Den fjärde nivån klassades som fullserviceorter. Dessa var Stockholm och Göteborg, som kunde göra alla typer av produktioner i alla genrer.

Tanken var att genom att snabba upp övergången till digital teknik skulle det vara det möjligt att göra vissa besparingar. Men det räckte inte och uppsägningar kunde inte längre uteslutas. Nivån på de fasta kostnaderna måste sänkas, säger VD Christina Jutterström i en artikel i *Dagens Nyheter* den 7 oktober. Det var osäkert hur många som skulle tvingas lämna skutan och under hösten varierade buden mellan 155 och 400 personer. Fram till årsskiftet 2003/04 diskuterades nedskärningarna inom SVT livligt i media runt om i landet. Rubriker som "Tidernas stålbad väntar SVT" och "Hot mot public service" var tydliga budskap från journalistkåren till läsarna. Christina Jutterström, programdirektör Leif Jakobsson, styrelseordförande

Allan Larsson och vice ordförande Anders Lindström försvarade sig på DN Debatt den 14 oktober under rubriken: "SVT:s kritiker har helt missat poängen". De menade att kritikerna inte såg behovet av att omfördela ekonomiska resurser från gammal teknik till effektiv programproduktion i samhällets tjänst. Hur denna omfördelning påverkar SVT i Malmö förtydligas härnäst.

### ***Sparförslag och teknikinvesteringar når SVT i Malmö***

Christina Jutterströms personalinformation den 7 oktober gick ut till hela företaget via intern-tv. På SVT i Malmö togs nyheterna om besparingar och uppdelningen av orter emot med samma förvåning och oro som i resten av landet. För enhet Syd var förslaget från Stockholm ett dråpslag eftersom Växjö var en av de orter som inte längre skulle tillverka allmän-tv och vars studio skulle tas ur bruk. Vissa programuppdrag kunde föras över till Malmö från Växjö men frågan var hur kreativitet och kompetens i Växjö skulle kunna bevaras. Till en början verkade Malmö stå någorlunda intakt, kanske i själva verket med en större produktionsvolym än tidigare. När sparpaketet konkretiserades några veckor senare till ett beting på cirka 22 miljoner kronor för Syds del framstod omstruktureringen dock i ett annat ljus. Översatt till tjänster blev 22 miljoner kronor cirka 98 stycken (enligt Svenska Industritjänstmannaförbundet) eller 40 (enligt enhetschefen). Spararbetet på 22 miljoner kronor var emellertid inte specificerat i termer av vare sig tjänster, lokaler, teknik eller andra resurser. Varje enhet skulle begrunda förslaget från ledningen och komma med planer och beräkningar på hur det var möjligt att göra de nedskärningar som ledningen krävde. Men även i Malmö konstaterade enhetschefen att uppsägningar, avgångsvederlag och omskolning inte kunde uteslutas för att nå de ekonomiska mål som nu hade satts upp.

På Agnesfridsvägen i Malmö satte man därför samman arbetsgrupper med personal från både Växjö och Malmö. Deras uppdrag var att utifrån de givna ekonomiska ramarna ta fram förslag till enhetsledningen på hur lokaler, studio, förråd, arbetsprocesser och yrkesroller kunde förändras för att förbättra ekonomin. Enhetsledningen jobbade med nulägesanalyser och målbilder samt sökte svar på frågor som: Vad gör vi i Malmö och Växjö när detta är klart, vem är vi, vad skall produceras, vilken teknik skall vi använda och med vilka arbetsmetoder kommer vi att göra det? Det var med andra ord inte bara förslag på uppsägningar utan också förslag på ny teknik, andra lokaler, programprofiler, arbetssätt och kompetensutveckling som enhetsledningen skulle presentera för sina överordnade i Stockholm.

I november höll Christina Jutterström ett informationsmöte om sparförslagen på SVT i Malmö. Därefter uttalade personalen en misstroende-

förklaring mot enhetsledningen och den centrala ledningen i Stockholm. Under 2003 och 2004 pågick MBL-förhandlingar både centralt och lokalt om övertalighet, avtalspensioner och utbildningsinsatser. Datum för offentliggörande av uppsägningar sköts upp gång på gång: från december till januari, till februari, till mars och till april. Hösten 2003 och våren 2004 fördes det samtidigt en intern diskussion i Malmö om inhyrd personal och hur man skulle organisera arbetet i programprojekten. I Växjö hade man arbetat med en liten kärna av fast anställda medarbetare i kombination med mycket inhyrd personal. Denna arbetsmodell hade gått under namnet Beta lab. Efter sommaren 2004 lanserades ännu en justerad form av den projektorganisation som introducerades våren 2002.

Sammanfattningsvis kan man konstatera att åren 2002 till 2004 är en tid som präglas av idel förändringar på SVT i Malmö. Å ena sidan arbetar man med de egna, lokala förändringsprojekten och med att komma till rätta med de problem som man anser finnas i organisationen. Å andra sidan konfronteras chefer, ledning och andra medarbetare i Malmö med SVT:s organisationsövergripande omstruktureringar, besparingar och teknikinvesteringar. Vissa av de här omställningarna är mer påtagliga än andra. Några är mycket långsiktiga allt medan somliga sker från en månad till nästa. Sammantaget är de delar i en omgestaltning av ett företag där grundläggande värden kring tv i allmänhetens tjänst samsas med ambitionen att skapa ett modernt medieföretag på en omväxlande marknad.

SVT:s produktionsorter i region Mellan var involverade i samma omvälvande förändringsarbete som pågick i Malmö. I region Mellan blev denna förändringsprocess synnerligen påtaglig under hösten 2003 och våren 2004 då både omstruktureringar, uppsägningar, ny teknik och en flytt till nya lokaler aktualiserades. Dessa omställningar behandlas nedan.

## **SVT Mellan banar väg för ny teknik och moderna arbetsförhållanden**

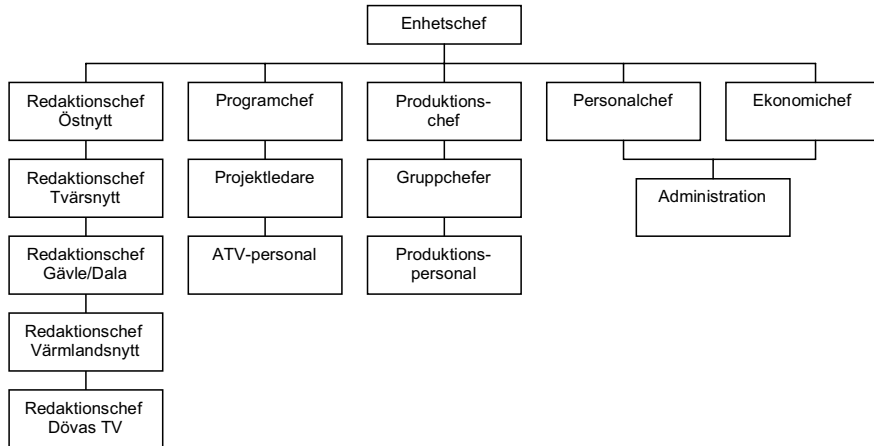
När denna delstudie inleddes hösten 2003 bestod region Mellan av fem produktionsorter: Norrköping, Örebro, Karlstad, Falun och Leksand. I Eskilstuna, Gävle och Västerås fanns det dessutom mindre lokalredaktioner. Sammanlagt sysselsatte region Mellan cirka 300 personer. I Norrköping och på lokalredaktionen i Eskilstuna arbetade sammanlagt 80 personer. Enhetsledningen och viss administration räknades till personalstyrkan i Örebro. Tillsammans med den cirka tio man starka lokalredaktionen i Västerås uppgick antalet anställda i Örebro till 60 personer. I Falun och Gävle fanns 65 anställda. I Karlstad arbetade cirka 45 personer och i Leksand fanns 35 SVT-medarbetare. Totalt engagerades ett 60-tal projektanställda under ett år.

Sveriges Radio startade med två medarbetare i Örebro 1960. Då gjordes främst nyheter och sport för de rikssända programmen. Bergslagsnytt sändes på prov i början av 1970-talet men det dröjde till 1986 innan Tvårsnytt började sändas över Värmlands, Örebro och Västmanlands län. Genom åren har Örebros programproduktion bland annat varit inriktad på livs-åskådning, gudstjänster, medicin, musik och dokumentärer. Från mitten av 1980-talet kom en ny inriktning mot caféprogram. Det startades även en kulturredaktion som gjorde programmen Rikets kultur och Kulturjournalen. SVT i Örebro har producerat uppskattade program inom livsstils-genren såsom Sommartorpet, Nya rum och Mitt nya liv.

### ***Nya strukturer, annan produktion och färre anställda på SVT i Örebro***

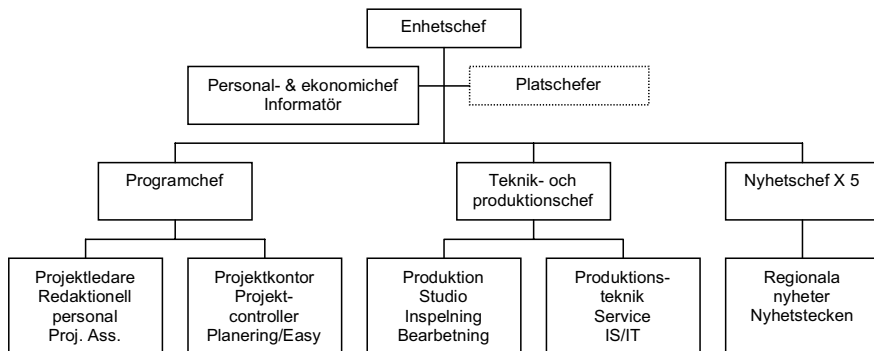
I september 2003 gick livet ännu sin gilla gång i tv-huset i Örebro. Att verksamheten skulle flytta till andra lokaler hade visserligen diskuterats en längre tid men frånsatt detta hade mycket få förändringar ägt rum i huset under de senaste åren. Det organisationsövergripande förändringsarbetet SVT 2005 hade redan väckt frågor om vad som skulle tillverkas var i landet och med vilka resurser som detta skulle ske. För Örebros del stod det till exempel klart sedan en tid att den gamla studion inte längre skulle användas och att tekniken kring nyhetssändningarna skulle digitaliseras. Föga anade emellertid chefer och andra medarbetare på orten omfattningen av de besparings- och strukturförslag som SVT:s ledning offentliggjorde den 7 oktober 2003. Vad innebar då dessa förändringsförslag för verksamheten i Örebro?

En av de mer framträdande förändringarna i region Mellan var den *om-prioritering* som gjordes mellan orternas produktionsförutsättningar. Norrköping utsågs till huvudproduktionsort i enheten medan Örebro och andra stationer i stort sett enbart skulle producera nyheter och någon enstaka produktion för allmän-tv. Denna omfördelning av resurser, teknik och personal påkallade också en annan *formell struktur* i enheten. Fram till och med hösten 2003 såg organisationen i Mellan ut som i figur 6.5 nedan. Enhetschefen ledde fem produktionsorter. I hans ledningsgrupp ingick ekonomi-, personal-, produktions-, programansvariga samt redaktionscheferna. De sistnämnda var platschefer, vilket innebär att de ansvarade för personalen på respektive ort.



Figur 6.5 SVT Mellan till och med februari 2004.

Under hösten och vintern 2003 fördes följaktligen diskussioner om enhetens nya struktur och hur arbetet kring nyheter och allmän-tv bäst kunde struktureras (se figur 6.7). Ambitionen var att organisationen skulle stödja strukturen för en huvudproduktionsort, åstadkomma en flexibel och enhetlig produktionsplanering samt att underlätta att tekniskt och redaktionellt arbete integrerades. Den nya organisation som antogs formellt i mars 2004 presenteras i figur 6.6 nedan:

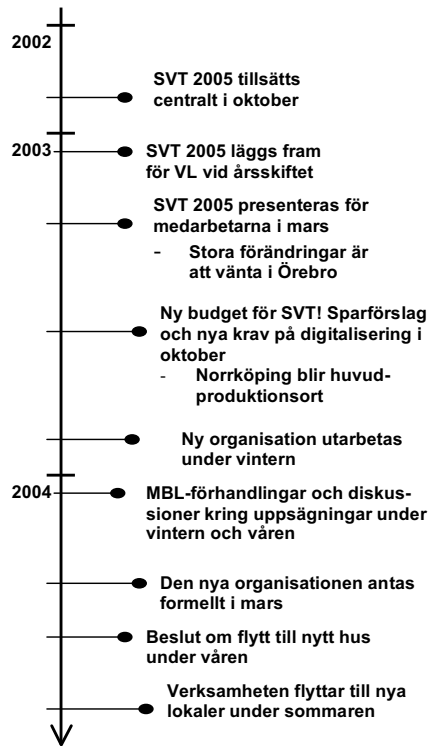


Figur 6.6 SVT Mellan från och med mars 2004.

Några av huvudpunkterna i SVT Mellans nya organisation var för det första att studioproduktion och viss bearbetning koncentrerades till huvudorten Norrköping. För det andra skulle en grundbemanning för allmän-tv på varje ort planeras från ett projektkontor på huvudorten.

För det tredje skulle det ännu finnas viss personal för teknisk service, IT-support och lokaler på samtliga produktionsorter men tyngdpunkten skulle ligga på huvudproduktionsorten. En ytterligare omställning var att teknikpersonalen, som tidigare arbetat med både nyheter och allmän-tv, nu delades upp och låstes vid respektive nyheter och allmän-tv. Andra viktiga förändringar som hängde samman med omstruktureringen var att regional- och allmän-tv i enheten skulle förses med nya digitala produktionssystem. Dessutom behövdes det mer utbildningsinsatser för att öka flexibiliteten mellan yrkesgrupperna. Digitaliseringen ansågs vara ett sätt att spara pengar. Ett annat sätt att frigöra resurser var att säga upp personal.

Beskedet om omstruktureringen men framför allt informationen om uppsägningar i organisationen togs emot med samma förvåning och bestörtning i Örebro som i Malmö. Enhet Mellan fick ett sparbudget på 20 miljoner kronor som sedermera konkretiserades i att 40 tjänster skulle bort. Av dessa fanns ett tiotal i Örebro. Ingen specifik yrkesgrupp berördes mer än någon annan utan personalnedskärningarna skulle ske mot bakgrund av den struktur och de funktioner som presenterats ovan. Bland annat skulle administrativ personal försvinna genom att växeln centraliserades. Andra tjänster kunde tas bort då bokningen centraliserades till Norrköping. Tjänster kunde även tas bort när produktioner flyttades till Norrköping. Ytterligare några tjänster kunde komma att försvinna när teknisk service drog ner och centrerades till Norrköping. MBL-förhandlingarna med fackföreningarna inleddes i januari 2004. Enhetsledningen arbetade med den nya organisationsstrukturen och funktionsplanen fram till i början av mars 2004 då bemanningsplanen lades fram i Örebro. Cirka ett halvår efter det att VD Jutterström gått ut med förvarningar om uppsägningar kommer alltså en indikation på vilka funk-



Figur 6.7 Översiktlig bild av förändringsarbete på SVT i Örebro.



tioner som kommer att behövas för att grundbemanna nyheter och allmän-tv i Örebro. När undersökningen avslutades i april 2004 fanns ännu inga besked om vilka eller hur många som skulle komma att sägas upp.

### ***Banbrytarna i Örebro***

Ny teknik och övergången till fler digitala system är självfallet inte begränsat till Örebro eller till den tidsperiod som undersöks. Stora besparingar skulle emellertid göras genom en snabbare övergång till digital teknik i hela landet. Även i Mellansverige ekar alltså slagorden: ”Mer pengar till programmen genom den nya lätta tekniken”. Den tekniska förnyelsen får därför extra fart och uppmärksamhet i Örebro under 2004. Medarbetare i Örebro hade bland annat arbetat intensivt med ett nytt redigeringsprogram för reportrar vid namn Easy cut. *Enmansredigering* var förvisso inget nytt på orten men det nya systemet innehöll många nya finesser och framför allt skulle nu övervägande delen av all redigering göras av reportrarna själva. Provkörningar och utbildning för Easy cut skedde under våren 2004 men i och med sparförslagen blev det nödvändigt att snabba på införandet av det nya systemet. Detta fick negativa konsekvenser senare när det uppenbarades att såväl produkten som kunskapen om den var bristfällig.

En andra mycket betydelsefull teknisk omställning var digitaliseringen av hela *nyhetstekniken*. Samtliga delar det analoga sändningssystemet skulle bytas ut mot ett digitalt. Inslag, kameraåkningar och ljud skulle kunna förprogrammeras av sändningsproducenten i stället för att skötas manuellt under sändningen. Norrköping och Örebro var först ut med sina helt digitaliserade nyhetssändningar.

Ny teknik och personalnedskärningar gjorde behovet av *multikompetens* ännu större i Örebro. I regionerna hade man förvisso länge nödgats arbeta över yrkesgränserna. Behovet av att fler medarbetare behärskade fler arbetsmoment hade uttalats under årens lopp men detta blev nu ett krav som enhetsledningen riktade till personalen. Slagordet blev att: ”Alla skall kunna minst tre saker”. För två år framöver planerades därför stora insatser för kompetensutveckling bland medarbetarna.

Örebro var under denna tid banbrytande vad gäller teknisk förnyelse. Men även avseende *utformning av lokaler* och stationens placering banade Örebrostationen vägen för den moderna medieorganisationen. Flytt eller ombyggnationer av tv-huset i Örebro hade diskuterats under ett par års tid innan några besparingskrav kom på tal. Huset var för stort, det var slitet och studion användes inte längre. Bygget var kort sagt omodernt. Medarbetarna hade möjlighet att komma med åsikter kring hur de nya lokalerna skulle utformas och det tillsattes en ”husgrupp”. Tidigt under 2004 beslutades att verksamheten skulle flytta till avsevärt mindre lokaler inne i cen-

trala Örebro. Flytten från de mer perifera lokalerna vid universitetet genomfördes under sommaren 2004. Den första tiden i det nya huset kom att präglas av påtagliga tekniska problem. Det nya läget nära medborgarna och lokalerna som var avpassade för nya kontrollrum och spelplats skulle enligt VD trots detta även fortsättningsvis vara en modell för hur stationer i regionerna skulle utformas (Journalisten, 2005/17).

Som avslutning kan sägas att tiden från september 2003 till mars 2004 präglades av oro men även av viss tillförsikt bland medarbetarna i Örebro. Mest utmärkande för perioden var dock känslan av tomhet, osäkerhet och väntan på beslut och handling. Från det att ledningen för SVT uttalade sina besparings- och omstruktureringsförslag i september till det att undersökningen avslutades genomfördes inga egentliga förändringar. De enda beslut som fattades var att en ny formell organisation skulle antas och att verksamheten skulle flytta till nya lokaler. Redaktionschefen karakteriserar hela perioden i termer av att: ”Allt det här är som en enda stor parentes”. I de analyskapitel som nu följer undersöks hur den interna kommunikationen såg ut i denna period och hur medlemmarna i organisationen skapade mening i sina upplevelser.



## 7. Olika platser och olika villkor för kommunikation

Den interna kommunikationen i en förändringsprocess är inte en isolerad företeelse. I ett förändringsarbete sker kommunikationen delvis inom ramen för de praktiker och strukturer som redan existerar för information och kommunikation. För att utforska kommunikation och meningsskapande kring en strategisk förändring är det därför väsentligt att utgå från de praktiska och föreställningsmässiga förutsättningar som utgör den *kommunikativa kontexten*. Till exempel är kanaler för att sprida *information* en viktig del av internkommunikation (Daft & Tyler, 1995). Minst lika inflytelserikt är användningen av olika forum för *kommunikation* där dialog och diskussioner kan äga rum (Dixon, 1998). Ett annat praktiskt villkor som kan påverka internkommunikationen är fördelningen av det formella *ansvaret* för information (Young & Post, 1993). Vid sidan av de praktiska förutsättningarna i tid och rum inverkar även mindre påtagliga faktorer såsom synsätt på villkoren för kommunikation. Exempelvis påverkar *relationen* mellan över- och underordnade hur öppen informationen är (Ekman, 2003). Med undantag för Petersen (2000) har tidigare forskning om förändring och kommunikation i organisationer inte beaktat kommunikationen i ett vidare sammanhang på detta sätt. Syftet med detta kapitel är att beskriva och problematisera den interna kommunikationen på SVT i Malmö och Örebro ur medarbetarnas, mellanchefernas och enhetsledningens perspektiv. I det följande behandlas hur linjekommunikationen ser ut och fungerar till vardags utan hänsyn till några förändringar, hur ansvaret för att informera är fördelat samt de traditioner och synsätt som omger kommunikationen i de båda organisationerna.

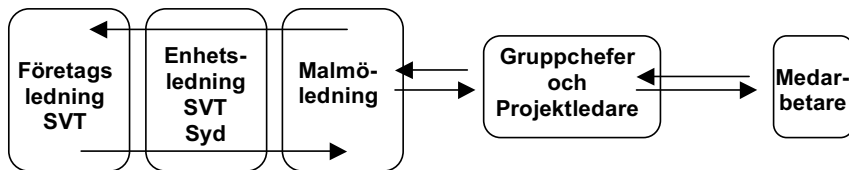
### Linjekommunikation på SVT Malmö

SVT i Malmö är strukturerat som en projektorganisation enligt matrisorganisationsprincipen. En matrisorganisation är en kombination av två eller flera olika organisationsformer (Bruzelius & Skärvad, 2004). I SVT Malmös fall består denna kombination av en funktions- och en projektorganisation. Funktionsorganisationen är den tydligaste strukturen eftersom medarbetarna har en formell hemvist i sina respektive funktionsgrupper. Där

har de också en personalansvarig chef i form av gruppcheferna. När den operativa personalen är involverad i programprojekt är projektledaren arbetsledande chef.

Avseende sättet att reglera relationerna mellan chefer och underställda är SVT i Malmö en linjeorganisation. En linjeorganisation kännetecknas av att varje anställd bara har en chef. Denna chef har orderrätt över sina närmast underställda i organisationshierarkin. Linjekommunikation är den kommunikation som följer orderlinjen. Orderlinjen utgör stommen i den interna kommunikationen på SVT i Malmö. Begreppet linjekommunikation för tankarna till militären där linjestrukturen och -kommunikationen troligen existerar i sin mest utpräglade form. Men linjestrukturen är väl etablerad utanför armén och många privata och offentliga organisationer är uppbyggda enligt denna logik (Petersen, 2000).

Personalen på SVT Malmö talar visserligen inte om kommunikationen i termer av linjekommunikation utan om ”linan” eller ”röret” ut i organisationen. Den interna kommunikationen är tänkt att följa orderlinjen från enhetsledningen via programproduktionschefen ner till Malmöledningen. I Malmöledningen ingår bland annat gruppcheferna som skall ta över ansvaret och föra informationen vidare ut till medarbetarna i sina respektive grupper på olika gruppmöten. Den interna kommunikationen skall formellt sett även flöda i motsatt riktning från medarbetarna uppåt i verksamheten. Schematiskt kan linjekommunikationen illustreras på följande sätt:



Figur 7.1 Linjekommunikation på SVT Malmö.

### **Enhetsledningen**

Inom enheten SVT Syd har linjekommunikationen sin utgångspunkt i den för Växjö och Malmö gemensamma enhetsledningen. Enhetsledningen sammanträder cirka en gång i månaden. Enhetschefen ingår i SVT:s ledning och är direkt underställd VD. Enhetschefens kontakter uppåt är frekventa och förutom vid SVT:s ledningsmöten träffas VD och enhetschefer i så kallade enhetschefsmöten varannan vecka. VD och enhetschefen har dessutom personliga möten en gång i månaden. SVT:s regionala enheter kan beskrivas som förhållandevis självständiga men kommunikationen mellan SVT Stock-

holm och SVT Syd är naturligtvis viktig. Det geografiska avståndet skulle kunna vara en källa till problem för kommunikationen mellan Stockholm och Malmö. Men enhetschefen menar att: ”Jag känner mig aldrig oinformerad. Jag sitter ju med i alla de forum där informationen finns”.

Kontakterna uppåt i organisationen är goda. Enhetschefen ser däremot betydande brister i *linjekommunikationen* i organisationen. Den svaga länken är i hennes mening gruppcheferna. Enhetschefen litar på dessa mellanchefer men pekar på att de är rekryterade ur de egna leden och: ”Som en i gänget tidigare klarar de inte alltid av att stå emot när de möter sina grupper.” Det här betyder att linjekommunikationen bryts i mötet mellan medarbetarnas tvivel och mellanchefernas oförmåga att försvara de beslut som fattas i organisationen. Det är dock viktigt att poängtera att problemen skapas ömsesidigt mellan chefer och medarbetare i en kultur som Bantz (1999) beskriver som starkt ifrågasättande.

En annan person i enhetsledningen ser andra anledningar till mellanchefernas svaga position och den bristande kommunikationen med medarbetarna. För det första finns det en tradition i Syd av att mellanchefer förbigås av både enhetschef och medarbetare i båda riktningarna i bland annat organisationsfrågor:

Medarbetarna har kunnat vända sig direkt till högsta chefen med synpunkter på sin vardag, på hur man skall utveckla något eller med tankar kring ett framtida programuppdrag och det är illa. Det lamslår hela organisationen. Både mellancheferna och Malmöchefen är överspelade i båda hållen.

För det andra pekar han på arbetsmarknadslagar som innebär att när personer har varit projektanställda en viss tid tvingar facken fram en fast anställning. Detta, menar han, betyder att medarbetaren i fråga inte egentligen är önskad av sin chef: ”Ur ett informationsperspektiv är detta ingen bra start på dialogen med närmsta chefen”. För det tredje framhåller han att det inte finns någon vana i organisationen att föra diskussioner mellan medarbetare och chef. Snarare är man van vid att göra detta ”via ombud”, det vill säga via fackföreningarna. Sett ur ledningens perspektiv finns det brister i linjekommunikationen. Dessa svagheter beror inte på en eller ett par personer utan inkluderar flera aktörer: medarbetare, fack, enhets- och mellanchefer.

En annan viktig aspekt av den interna kommunikationen är hur det *formella ansvaret* är fördelat i organisationen. På SVT i Malmö ligger detta ansvar i enhetsledningen då enhetschefen har det yttersta ansvaret för den interna informationen. Det här ansvaret delas fram till årsskiftet 2002/03 med chefen för Press och publik, som har titeln informationschef. Att det finns en informationschef i ledningsgruppen kan signalera att dessa frågor uppfattas som viktiga i organisationen (Dozier, 1992). Men skenet bedrar,

menar den person som under ett års tid vikarierar som informationschef. Det egentliga arbetet handlar mest om extern information om programmen och att producera tryckt företagsinternt material och material till intranätet.

Under 2003 inrättas tjänsten informationsansvarig i SVT Malmö. Funktionen ingår också i enhetsledningen och tar över de arbetsuppgifter rörande den interna informationen som tidigare legat på Press och publik. Vilka arbetsuppgifter som åligger den informationsansvarige är otydligt till en början. Från att huvudsakligen vara inriktat på intranätet kommer det under 2003 och 2004 att bli mer av en stödfunktion till enhetschefen. Ingen av de två personer som innehar tjänsten vet heller hur ansvarsfördelningen i informationsfrågor ser ut mellan den informationsansvarige, enhetschefen och programproduktionschefen. Vem är då ansvarig för den interna kommunikationen i SVT Syd? Denna fråga har enligt enhetschefen diskuterats i enhetsledningen upprepade gånger:

... alla som sitter i enhetsledningen är informationsskyldiga utåt i organisationen. Det finns egentligen ingenting som vi säger där inne, med mindre att vi markerar att det inte skall utanför, det kan till exempel vara en ofärdig fråga, som inte skall ut. Och jag kan säga att det är inte många frågor som hamnar där. Som inte är kommunikativa. Allt annat ska ut.

Alla i enhetsledningen har informationsansvar i alla frågor. Detta innebär att det finns ett allmängiltigt men också ett otydligt informationsansvar. Inställningen att alla är skyldiga att informera är lovvärd. Däremot finns det en risk att den otydliga ansvarsfördelningen dels leder till att informationsarbetet faller mellan stolarna, dels att det skapar en otydlighet kring vad som faktiskt är viktigt när ”allt skall ut”. En mer positiv sida av inställningen till den interna informationen är att de frågor som rör information präglas av ett öppet förhållningssätt. Det finns föga hemlighetsmakeri och till synes få formella hinder för en öppen information i linjen. Detta konstaterande gör jag också utifrån den insyn som jag själv tillåtits få i företagsinterna frågor såsom ekonomi, nyckeltal, budget, programplanering och förändringsplaner.

Programproduktionschefen ingår i enhetsledningen och skall fungera som länk till nästa instans i linjekommunikationen, Malmöledningen och gruppcheferna, som behandlas i det följande.

### **Gruppcheferna**

Malmöledningen träffas var 14:e dag. I detta forum ingår förutom den sammankallande programproduktionschefen eller "huschefen" också två gruppchefer, projektchefen, en projektledare och en person som ansvarar för drift- och teknikfrågor. I Malmöledningen ansvarar programproduktionschefen för att informera om de frågor som behandlats på enhetsledningens möten. Vidare diskuteras frågor såsom ekonomi, personal, programproduktion och teknisk utveckling. Men gruppchefernas kontakter uppåt i organisationen är inte begränsade till formella sammankomster. De *informella* kontakterna mellan gruppcheferna och programproduktionschefen respektive enhetschefen beskrivs som goda. Gruppcheferna jobbar nära varandra och kontakterna mellan dem är frekventa. Betydelsen av de dagliga kontakterna och fysiska utformningen av "andra våningen" i administrationshuset kan inte betonas starkt nog. Det finns en soffhörna på gruppchefernas våningsplan. Vykort från semesterresenärer pryder väggarna och bordet är fullt av udda koppar och tidningar. Stunderna här är ett vattenhål i flera bemärkelser. Tonen är informell och förutom tårtbitar får både jag och andra sig till livs många värdefulla upplysningar.

När information färdas från en nivå till nästa sker oundvikligt en *sällning* och reduktion. Att göra det här urvalet är en tveeggad uppgift för chefer (Smircich & Morgan, 1983). Gruppcheferna menar att det aldrig är några problem att veta vilken information som de skall föra vidare ut till sin personal och vad som skall stanna i Malmöledningen. "Det ger sig likasom", som en av de kvinnliga mellancheferna uttrycker det.

Vänder man blicken neråt i linjen har gruppcheferna personalansvar för vardera cirka 20–35 personer. Personalansvaret innebär också att gruppcheferna har ett *informationsansvar* gentemot sina medarbetare. Vad detta ansvar betyder har aldrig diskuterats eller specificerats. Något om information eller informationsansvar nämns inte heller i deras funktionsbeskrivningar.

Gruppcheferna håller *möten* med hela eller delar av sina funktionsgrupper. Till exempel sammankallas hela formgruppen vid vissa tillfällen och vid andra enbart grafikerna och bokarna. Dessa möten är de enda tillfällen som information formellt sett förmedlas i linjen. Detta skulle kunna ge gruppmötena en central plats i den interna kommunikationen men så är det inte. Dels varierar gruppmötenas regelbundenhet avsevärt, dels menar tre av cheferna att de inte är speciellt förtjusta i gruppmötena. *Innehållsmässigt* är arbetsrelaterade frågor helt dominerande på gruppmötena. Exempelvis diskuteras teknik, programplaner och produktioner. Gruppmötena är inte ett forum där gruppcheferna informerar om eller diskuterar övergripande organisationsfrågor som målsättningar, ekonomi eller eventuella för-



ändringar. Utöver gruppmötena beskriver cheferna relationen till medarbetarna som *öppen* och *informell*.

Från enhetsledningen beskrivs mellancheferna som en svag punkt i linjekommunikationen. Problemen är inte unika för SVT då *positionen som mellanchefer* är dokumenterat svår (Hagström, 1990). Ett par av mellancheferna uppfattar sin situation som motsägelsefull. ”Vi är som hamburgare”, säger en yngre gruppchef. Denna köttbit kläms mellan lojalitet till och önskemål från den egna personalen och cheferna ovan. Att bli befordrad och att som i föreliggande fall gå från jämställd till överordnad kollega kan vara problematiskt. Svårigheten ligger i att byta från rollen som kompis till chef (Ekman, 2003). Gruppcheferna ser likväl inga svårigheter med att vara chefer över sina tidigare arbetskollegor. Snarare ser de sin egen kunskap och ”erfarenhet från golvet” som en styrka i chefskapet. Kraven och den dubbla lojaliteten i gränslandet mellan uppe och nere kan försvåra en rak och tydlig kommunikation (Thylefors, 1991). Några sådana kommunikationsproblem upplever inte mellancheferna.

Gruppcheferna ser inte heller några betydande brister i *linjekommunikationen* som helhet utan tycker att den fungerar bra. Vad tre av dem dock anmärker på är att de upplever ett glapp uppåt mot enhetsledningen och att det finns en hel del information som de inte får ta del av. Mot bakgrund av hur linjekommunikationen och mellancheferna uppfattas i enhetsledningen är det anmärkningsvärt att de inte själva kommenterar problematiken med att bli förbigångna av medarbetarna och enhetschefen. En förklaring till detta kan vara att det är besvärande att prata med en utomstående om detta (Alvesson, 1999). En annan förklaring är att mellancheferna inte är medvetna om problemen. Om det senare gäller brister deras överordnade i sitt intresse för en fungerade internkommunikation. En annan tolkning är att de förbipasserade mellancheferna och deras bristande kommunikation med medarbetarna inte är ett så graverade problem som enhetschefen och andra ur enhetsledningen låter göra gällande.

### **Medarbetarna**

Sett ur medarbetarnas perspektiv har *gruppmötena* ingen större betydelse. Mötena beskrivs som alltifrån ”löst tugg” till ”rätt intressanta”. Samtliga medarbetare som intervjuas bekräftar att gruppmötena är helt inriktade på frågor som rör arbetets praktiska sidor såsom bokning, kommande produktioner och tekniska problem. Gruppmötena är de enda tillfällena då cheferna formellt träffar sina medarbetare i mindre grupper. Antalet deltagare varierar mellan fem och tio personer. Dessa möten skulle därför kunna vara ett viktigt tillfälle att ta upp frågor om organisationen i stort. ”Sådant som rör organisationen behandlas bara om någon frågar”, säger emellertid

en kvinna i formgruppen. Att organisationsfrågor inte berörs finner sin förklaring bland annat i att: ”Organisationsfrågorna, de får vi ju från enhetschefen direkt på stormötena”, berättar en man i inspelningsgruppen. I övrigt fungerar kontakterna med gruppchefen *informellt* då man e-postar eller pratar i korridoren. ”Vi springer på varandra ibland”, är ett uttalande som representerar många beskrivningar av den informella kontakten med gruppcheferna.

Fungerande kommunikation kräver mer än regelbundna mötesformer och tillgänglighet. Mer eller mindre medvetna synsätt ligger också till grund för hur medarbetarna agerar och kommunicerar med sina kollegor (Dixon, 1998). En annan viktig aspekt av linjekommunikation och kontakten mellan medarbetare och närmsta chef är i själva verket hur personalen *uppfattar* chefen, dennes kunskaper och befogenheter. Hur betraktar då medarbetarna i Malmö sina närmsta chefer? För det första uppfattas mellancheferna som helt oviktiga som informationskällor. Några medarbetare menar till och med att de lika gärna hade kunnat klara sig utan gruppchef. För det andra beskrivs gruppcheferna som ovetande och oinformerade. Det finns ingen anledning att vända sig till denna person för: ”de vet ändå inget”, menar en man i ateljégruppen. Ett tredje sätt som chefen beskrivs är som en administratör. ”Henne lämnar jag mina papper till”, säger en kvinna i formgruppen. Utöver pappersskyfflande uppfattas gruppcheferna inte ha några befogenheter eller makt. För det fjärde uppfattas cheferna, trots att de tidvis syns i korridorerna, som frånvarande och otillgängliga.

Sammantaget ger medarbetarnas beskrivningar av sina närmsta chefer en bild av bristande förtroende och tillit. Detta är en avsevärd skillnad mot hur gruppcheferna själva uppfattar relationen med medarbetarna. Som sagts tidigare berättade en medlem i enhetsledningen att facken tvingar fram anställningar, vilket enligt honom bidrar till misstron mellan medarbetare och chefer. Utöver detta finns det således många andra anledningar till att tilliten inte är den bästa mellan dessa parter.

En viktig konsekvens här är att synen på cheferna som utmanövrerade och informationsfattiga bidrar till att medarbetarna upplever *linjekommunikationen* i stort som bristfällig. Medarbetarnas uppfattning om den interna kommunikationen kan summeras med tre ord: glapp, silning och bristande återkoppling i hela linjen. Informationen filtreras och förvanskas både på vägen upp till de chefer som sitter med i enhetsledningen och på vägen ner från dem. Den bristande återkopplingen på frågor som riktas till överordnade leder bland annat till att avstånden mellan de olika nivåerna uppfattas som stora. En medarbetare från ateljén menar att:

De problem som vi har haft är att det inte har varit någon riktig förankring mellan det som vi sysslar med och uppåt. Det är där det stora problemet ligger, i gattet mellan olika nivåer i företaget. Ja, från mellanchefer och uppåt. Många nivåer vet inte så mycket. Och den informationen vi får är inte heller heltäckande. Det är en fara, för de som sitter högre upp i hierarkin vet inte hur det fungerar när det till slut har sipprat ändra ner.

En central aspekt i detta sammanhang är att man löser mellancheferns bristande information och oförmåga att ge svar på frågor genom att gå till enhetschefen direkt. Risken med detta kommunikationsmönster är att mellancheferna blir än mer marginaliserade. Detta tillvägagångssätt är emellertid inte enbart negativt. Det visar också, som en yngre man inom formgruppen säger: "... att enhetschefen bryr sig och är tillgänglig för den som har frågor."

### ***Ett ömsesidigt ansvar***

En allt mer framträdande aspekt av kommunikation i organisationer är kravet på ett *ömsesidigt ansvar*. Många av dagens organisationer tillämpar mindre detaljstyrning och förlitar sig mer på att den enskilde medarbetaren kan och vill ta ansvar för att lösa problem och självständigt utföra sitt arbete (Sandberg & Targama, 1998). Med en sådan syn på arbetet följer också ett annat ansvar för information. Som medarbetare måste man då själv ta ansvar för att hålla sig informerad (Tengblad, 2003). Denna praktik och diskurs har också vunnit mark inom SVT. "Man hoppas kunna föra mer ansvar ner till den enskilde medarbetaren", som enhetschefen uttrycker det inför övergången till projektorganisationen 2002.

Men detta informella ansvarstagande är på intet sätt friktionsfritt inom SVT. Enhetschefen menar att det i SVT Syd finns: "En mycket tillbakalutad attityd till information. Man kräver att få veta. Men man tar sällan reda på något själv." Önskan om ett gemensamt informationsansvar blir mest påtaglig i förhållandet mellan mellanchefer och deras medarbetare. En av gruppcheferna menar att hon har diskuterat ansvarsfrågan med sin personal. I övrigt har ingen av cheferna gjort det. Detta bekräftas också unisont av medarbetarna. Ännu en gång visar det sig att det finns höga ambitioner med den interna kommunikationen. Utan förtydliganden får ansvarsfrågan emellertid en negativ innebörd. Medarbetarna uppfattar att ledningen och cheferna skjuter ifrån sig ansvaret och skuldbelägger dem. Den negativa tolkningen av ansvarsfrågan kan bero på att man inte vill ta detta ansvar. Men den kan också bero på att man inte vet vad det innebär. För att chefer och medarbetare skall kunna ta ett kollektivt ansvar för information och kommunikation behöver de en mer gemensam definition av vad detta innebär.

Att få detta ömsesidiga ansvar att fungera handlar emellertid inte enbart om förtydliganden. Det gäller också om att ombesörja att det finns en *praktisk verklighet* bakom orden. En man i studiogrupper berättar om det ständiga och fruktlösa sökandet efter svar på frågor om förråden. I stället för ett taget och fullgjort ansvar upplever han hopplöshet då han möts av ständiga axelryckningar från cheferna som inte vet något och inte kan svara på hans frågor. Det finns ingen information och det finns inga svar att få. Det finns med andra ord inget ansvar att ta.

### **Andra kanaler och praktiska förutsättningar**

*Stormöten* spelar en central roll i den interna kommunikationen på SVT i Malmö så till vida att många stora frågor och beslut offentliggörs i detta forum. Stormötena är också ett tillfälle då personalen kan ställa frågor till enhetschefen, som ofta håller i mötena. Mötena är vanligtvis inte regelbundna utan de hålls vid behov. På stormötena behandlas bland annat organisationsfrågor som årsplaner, programuppdrag eller förändringar. De här mötena äger rum antingen i den stora Studio 1 när denna inte används för inspelningar, i publikfoajén eller i personalmatsalen. Publikfoajén och matsalen rymmer inte så många personer och utrymmena är mindre praktiska både för publiken och för de som informerar.

Under 2001 läggs personaltidningen *Sydpilar* ner och den ersätts med SVT Syds lokala intranät *Sydsidan*. På *Sydsidan* finns det bland annat brev från enhetschefen och aktuella nyheter samt information om SVT Syds organisation och produktionsplaner. Vidare innehåller intranätet upplysningar om anställnings- och personalfrågor och meddelanden från fackförbunden. Målsättningen är att intranätet skall vara en viktig och ändamålsenlig kanal i den interna kommunikationen. Genom att lägga ut information på nätet strävar Syds ledning och informationsansvariga efter att gå från en ”push”- till en ”pull”-strategi i informationen. En push-strategi innebär att sändaren, till exempel en chef eller informatör, definierar mottagarens informationsbehov och distribuerar informationen vare sig mottagarna är intresserade eller ej. Pull-strategin går däremot ut på att informationen finns lagrad och tillgänglig för mottagarna/användarna när de själva anser att de behöver den (Windahl & Signitzer, 1992).

SVT:s personaltidning *Vipåtv* kommer ut cirka en gång i veckan. Publikationen omfattar 10–15 sidor och den innehåller bland annat artiklar om ny teknik, program, regionala projekt, omvärldsbevakning, facklig information, tittarsiffror, personalityheter och krönikor. Bland medarbetarna i Malmö väcker tidningen inga starkare reaktioner utan beskrivs som: ”Trevlig läsning” och som något ”... man bläddrar lite i när den kommer”. Många av artiklarna är allmänt hållna och tidningen kan läsas av alla som är in-

tresserade av tv-produktion. Ytterligare ett steg på vägen mot ett mer delegerat ansvar för den interna informationen tas hösten 2004. Då läggs pappersversionen av Vipåtv ner för att enbart publiceras på intranätet.

Förutom tillgängliga medier och mötesformer skapar arbetets karaktär i tid och rum olika *praktiska förutsättningar* för den interna kommunikationen. Yrkesgrupper som fotografer och reportrar *reser* mycket och går då miste om information. Dessutom är *arbetstakten* tidvis intensiv. Delta-gande i gruppmöten varierar beroende på hur mycket arbete det finns för tillfället. Vidare går en del yrkesgrupper på vaktlistor. Deras tid på arbetsplatsen planeras då av en bokare som måste schemalägga eventuella extrainsatta möten. Även i fråga om datorer varierar förutsättningarna för att ta del av intern information. För de som jobbar vid skrivbord, såsom viss redaktionell personal eller grafiker, är datorn en del i det dagliga arbetet. De tekniska yrkesgrupper som finns i inspelnings- och studiogrupperna arbetar mer sällan vid skrivbordet. Det finns datorer i korridorerna som är tillgängliga för alla, men arbetstakten och närvaron på arbetsplatsen gör det svårt för många att använda dem.

Sammantaget har den interna kommunikationen i Malmö vissa förutsättningar i form av mötesrutiner, de kanaler som används, ansvarsfördelning och befogenheter kring informationen, informella kommunikationsvägar samt arbetets utformning. Förutom dessa aspekter formas den interna kommunikationen också av mer subtila faktorer såsom kunskap om, synsätt på och tradition kring den praktik som internkommunikation utgör. Detta behandlas i det följande.

### ***Kunskap, traditioner och synsätt***

Behovet av en fungerande internkommunikation sägs vara större i dag än tidigare. Ofta riktas uppmärksamheten mot cheferna och det kommunikativa ledarskap som förespråkas i den mer sentida ledarskapsretoriken (Eriksen, 1997). Men det talas också om medarbetarskap och om vikten av en breddad kommunikativ kompetens i hela organisationen (Tengblad, 2003). Kraven på internkommunikationen hänger samman med att fler organisationer eftersträvar ett delegerat ansvar i arbetet. Med decentraliserade organisationer följer behovet av att kommunicera och skapa sammanhållande värderingar kring mål och regler. I praktiken ställer detta större krav på *kunskapen* om ändamålsenlig kommunikation och vilka funktioner den kan fylla i organisationen.

Gällande kunskap om internkommunikation visar undersökningen vissa svagheter på chefsnivå. Å ena sidan sett ur medarbetarnas perspektiv uttrycker en äldre man i programgruppen att: ”Jag fattar inte vad dom håller på med, det är så klumpigt. Man måste beakta informationsaspekten vid

besluten, inte efter”. En yngre medarbetare i programgruppen menar att: ”Det är ju grundläggande psykologi att inte först säga en sak och sedan göra en annan”. De här och många liknande uttalanden vittnar om en viss brist på kunskap om enkla principer för kommunikation. I medarbetarnas ögon går de mest grundläggande teknikerna cheferna förbi och det väcker deras förundran.

Å andra sidan visar intervjuerna med cheferna på en näst intill total avsaknad av *retorik* kring kommunikation i organisationen. Språket och orden använder vi för att beskriva och forma verkligheten. Sedan flera år tillbaka finns det en förändringsdiskurs i vårt samhälle. I organisations sammanhang blir denna diskurs lätt späckad av klichéer (Czarniawska, 1988). Förändring omtalas då som nödvändigt, bra, självklart och intressant. På samma vis finns det ett sätt att prata om kommunikation i organisationer. Vanliga modeord i en sådan retorik är ”goda samtal” och att ”lyssna på medarbetarna”. Denna retorik existerar inte hos cheferna på SVT i Malmö, vilket förvisso kan uppfattas som positivt. Det anmärkningsvärda är att det inte finns några andra sätt att prata om information eller kommunikation heller. En slutsats är att kunskapen och medvetenheten är så pass liten att det ännu inte finns ett språk för att prata om och beskriva den interna kommunikationen i organisationen.

En förklaring till att kunskapen och språket kring kommunikation är sparsamt kan vara att det inte finns någon *tradition* i organisationen av att arbeta med denna process. Enligt gruppcheferna brukar de inte diskutera kommunikation och information på Malmöledningen eller andra möten. ”Vi pratar om det informellt med varandra ibland”, säger en av de kvinnliga gruppcheferna. Det finns inte heller någon policy, målsättningar eller annan dokumentation kring hur den interna informationen skall se ut. Detta stärker bilden av att det inte finns någon vana av att beakta interninformation formellt. En trolig förklaring är att det inte har behövts. Detta har emellertid förändrats de senaste åren. I den mån man pratar om den interna kommunikationen är det för att med ett skratt konstatera att man är dålig på det, berättar en gruppchef. Detta konstaterande leder vidare till en tredje aspekt, nämligen det etablerade synsättet på internkommunikationen.

En ytterligare förutsättning för den interna kommunikationen på SVT Malmö är hur den betraktas och beskrivs. *Synsätt* har en stor betydelse för hur vi förhåller oss till olika situationer och saker i organisationer. Till exempel förser reaktiva eller proaktiva sätt att prata om kommunikation eller om förändring oss med olika handlingsrepertoarer (Gergen & Gergen, 1986). Den interna kommunikationen på SVT i Malmö beskrivs som bristfällig. Både medarbetare och chefer berättar att:

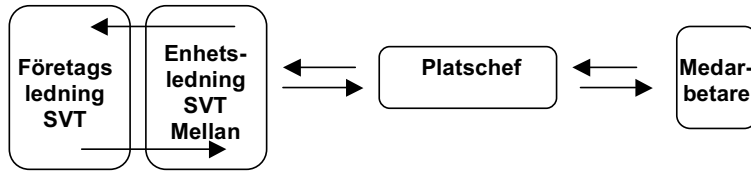
... det har varit så under alla år, att SVT är ett medieföretag, men vi har alltid haft svårt att kommunicera internt. Det är den allmänna meningen.

Men trots att problemet inte är nytt har man inte gjort något åt det och det är ännu märkligare, säger en av de manliga gruppcheferna. Varför uppfattar chefer och andra medarbetare att den interna kommunikationen fungerar så illa i denna medieorganisation? Några förklaringar har getts ovan (liten kunskap, kort tradition och föga behov). Vidare menar en av gruppcheferna att det beror på att det är en komplex produktionsapparat och många yrkeskategorier med rörliga arbeten. Enhetschefen ser ytterligare en förklaring i att information har varit starkt förknippad med makt på SVT i Malmö: "... man har använt informationen med någon sorts maktspråk". Det finns alltså ett antal bevarande mekanismer som spelar in här: arbetets utformning, ledningens bekvämlighet och ytterst vissa maktanspråk. Förutom dessa faktorer kan man skönja en självförstärkande funktion i uttalandet: "Trots att vi tillverkar högkvalitativa, informativa produkter med bästa kommunikationstekniken för våra tittare så är vi så dåliga internt". Denna beskrivning säger sannolikt mer om hur positivt man betraktar sitt eget arbete än om den interna kommunikationen. Med andra ord är beskrivningen bra för självbilden (Brown, 2000; Turner, 1982a).

Den i min mening mest troliga förklaringen till varför den interna kommunikationen är bristfällig ligger i den allmängiltighet och spridning som synsättet "vi är så dåliga på att informera och det har vi alltid varit" har fått. Den här beskrivningen är både väl etablerad och accepterad. På så vis rättfärdigar den också den många gånger knappa tid och kraft som läggs på intern kommunikation. Inställningen har blivit en norm och en del av den dagliga praktiken då den ständigt reproduceras i retoriken kring hur organisationen fungerar (Ford & Ford, 1995).

### **Linjekommunikation på SVT Örebro**

I likhet med verksamheten i Malmö är SVT i Örebro strukturerat som en projektorganisation enligt matrisorganisationsprincipen. Avsikten är att den interna kommunikationen skall följa de hierarkiska nivåerna i linjeorganisationen. SVT Mellans organisation är mer komplex än Syds eftersom SVT Mellan omfattar fler produktionsorter och enheten är spridd över ett större geografiskt område. Trots detta är stegen färre mellan enhetsledningen och den enskilde medarbetaren. Detta beror bland annat på att produktionsorterna är mindre i Mellan än i Syd. Den formella kommunikationslinjen från SVT:s högsta ledning ut till medarbetarna i Örebro ser ut som i figur 7.2 nedan:



Figur 7.2 Linjekommunikation på SVT Örebro.

### **Enhetsledningen**

En gång i veckan har *enhetsledningen* i SVT Mellan telefonmöte och en gång i månaden ägnas en hel arbetsdag åt enhetsgemensamma frågor. Telefonmötena har en informativ karaktär och de ägnas framför allt åt enhetschefens rapporter från SVT:s ledningsmöten. De månatliga, personliga sammanträdena är arbetsmöten och de ger mer utrymme till diskussioner.

Enhetschefen har jobbat cirka 15 år i sin nuvarande position. Han är direkt underställd VD och på det formella planet ser hans *kontakter uppåt* i organisationen ut på samma vis som för enhetschefen i Malmö. Enhetschefen träffar således VD för ett personligt samtal en gång i månaden och han ingår dessutom i SVT:s ledningsgrupp. Även bedömningen av hur hans egen tillgång till information från sina överordnade ser ut har stora likheter med Malmöchefens situation. Han berättar att: ”Jag får väldigt tidigt all information så jag tycker alltid att jag är väl informerad.” Men till skillnad från sin motsvarighet i Malmö ser enhetschefen i Örebro inga problem med hur den interna kommunikationen fungerar i Örebro. Vidare menar enhetschefen att det inte är enbart hans förhoppning utan också: ”... min tro att såväl min ledningsgrupp som personal känner att de har tillgång till en snabb och fullständig information.” Även om det har varit ett extra starkt fokus på den interna kommunikationen under hösten 2003 och våren 2004 menar enhetschefen att informationsfrågorna diskuteras löpande i enhetsledningen.

Det *formella ansvaret* för internkommunikationen vilar i första hand på enhetschefen. I enhetsledningen finns dessutom en adjungerad informatör, som arbetar från Norrköping. Informatören är med på ledningsgruppsmötena och ansvarar för att protokollföra samt lägga ut viss information på intranätet. I och med den nya organisationsplan som antogs i mars 2004 blev informatörstjänsten en formell funktion. Tidigare hade den varit en bisyssla för den dåvarande nyhetschefen i Karlstad. Förutom enhetschefen har redaktionscheferna på de fem orterna ett informationsansvar då de också innehar funktionen *platschef*.



På nivån under enhetsledningen har det funnits en samrådsgrupp i Örebro där platschefen, teknikplatschefen samt ekonomichefen och projektledare har ingått. Samrådsgruppen skulle fungera som ett informationsforum för några av mellancheferna på orten. Gruppen var inte aktiv när undersökningen gjordes och den hade inte heller varit det på ett tag.

### ***Mellancheferna***

Redaktionschefen och tillika platschefen sitter med i enhetsledningen. Han ansvarar för personalinformationen i Örebro. Vad detta informationsansvar innebär har emellertid aldrig diskuterats med någon i organisationen eller specificerats på andra sätt. Det *otydliga informationsansvaret* förvärras dessutom av att han delar sin tid mellan två tjänster, berättar han:

Det har aldrig uppskattats hur mycket tid den här platscheffunktionen skall ta. Men det har tagit minst hälften av tiden och det gör att nyhetsarbetet blir lidande. Det blir en konflikt där emellan.

Trots dessa *rollkonflikter* och ospecificerade uppgifter vad gäller informationsarbetet upplever platschefen att den interna kommunikationen fungerar bra i Örebro.

Det huvudsakliga forumet för den interna kommunikationen är *fredagsmötena*. Mötena hålls varje fredag förmiddag och de leds oftast av platschefen. SVT i Örebro har en viss fördel i att både personal-, ekonomi- och enhetschefen arbetar på orten. Vid behov medverkar dessa eller andra chefer i fredagsmötena. Mötena har en informell karaktär. De hålls i personalmatsalen, det serveras kaffe och de avslutas med ett traditionellt lotteri. De frågor som tas upp på mötena varierar starkt, allt från födelsedagsuppvaktningar till tekniska problem eller organisationsfrågor och förändringar. Platschefen anser att fredagsmötena fungerar bra och att man når många i huset genom mötena. Själv försöker han att utnyttja mötena till att: "... informera rätt fylligt och det är fritt fram att ställa frågor." Vid sidan av de gemensamma fredagsmötena träffar platschefen medarbetarna inom nyheterna i en mängd möten men då i rollen som redaktionschef. Vid dessa tillfällen är det emellertid inte organisationsfrågor utan nyhetsrelaterade, vardagliga teman som behandlas.

Förutom platschefen finns det en ytterligare mellanchefer i Örebro, *teknikplatschefen*. Han har inte något formellt informationsansvar. Däremot är han ansvarig för personalen i de tekniska yrkesgrupperna och han menar att: "Som teknikchef måste jag kunna informera om det jag vet till min personal." Denna informationsplikt finns dock inte formellt formulerad eller dokumenterad. Personalansvaret innebär bland annat att han för löne- och utvecklingssamtal med de cirka 25 personer som hör till tekniksidan i Öre-

bro. Teknikplatschefen menar att hans situation är komplicerad avseende insyn och kontakter uppåt inom enheten. Därmed upplever han också en begränsad möjlighet att informera sin egen personal. Han beskriver situationen på följande sätt:

Problemet med den här organisationen är att det finns en enhetsledning och där är inte jag med. Där (i enhetsledningen) sitter min chef och även nyhetschefen, som är platschef. Så jag får ofta reda på saker och ting samtidigt som min personal, på fredagsmötena.

Över lag anser teknikplatschefen att den interna kommunikationen fungerar tämligen bra. Men känslan av att vara åsidosatt och oinformerad gör att de *samrådsmöten* som platschefen anser vara överflödiga faktiskt är önskvärda ur teknikplatschefens perspektiv. I den löpande verksamheten har teknikplatschefen inga regelbundet återkommande möten. Tidigare har han sammankallat *teknikmöten* men dessa äger nu rum utan att teknikchefen närvarar. Teknikplatschefen förlitar sig till stor del på informell kommunikation med sina medarbetare för att hålla sig underrättad om vad som händer med dem. Han har aldrig diskuterat med sina medarbetare vad som är hans respektive deras ansvar att informera eller hålla sig informerad om.

### **Medarbetarna**

Den formella linjekommunikationen i Örebro sker huvudsakligen genom fredagsmötena, intranätet och personaltidningen Vipåtv. *Fredagsmötena* är det enda mötestillfället då information om organisationen delges i linjen. Den dominerande uppfattningen bland medarbetarna är att fredagsmötena i första hand fyller en *social funktion*. ”Det enda som är bra med fredagsmötena är att alla träffas”, menar en man från nyhetssidan. En annan person pekar på att det är bra att alla får informationen samtidigt och några menar att mötena är ett enkelt och snabbt sätt för cheferna att komma ut med information.

Men fredagsmötena är inte omtyckta av alla. Gemyten kring kaffet och tända ljus är också en svaghet. En kvinna på allmän-tv menar att:

Jag är lite kritisk. Jag tycker inte att man har bestämt vad fredagsmötena är till för. Jag tycker att de är ett mish-mash mellan informationsmöte och mys-kaffe. Det tror jag inte är bra. Jag tycker att fredagsmötena skulle kunna få vara mys. Men då borde man ha ett annat forum för de hårda frågorna. Nu blandar vi på fredagarna. Jag tror inte att det är så lyckat, för det blir inte någon struktur på de hårda frågorna.

Andra pekar på att fredagsmötena handlar om en starkt *enkelriktad* information och offentliggörande av beslut som redan är fattade. En man på tekniksidan berättar att han ofta undviker mötena för att: ”Jag blir lite

provocerad av att de viktiga besluten redan är tagna, jag känner mig som i skolan igen”. En annan medarbetare på tekniksidan menar att: ”... det är information kan man säga, men den är rätt så enkelriktad. Den kommer uppifrån och ges ut till oss.” Ett annat problem med fredagsmötena är att många inte kan gå på dem på grund av arbetet. Till exempel tar många i personalen ut kompliment på fredagar. På samma vis som på SVT i Malmö arbetar dessutom många på oregelbundna arbetstider och de tillbringar mycket tid utanför huset. En av de mer graverande invändningarna som ett antal av medarbetarna anför i relation till fredagsmötena är det icke-tillåtande *diskussionsklimatet* som råder och som till stor del skylls på plats- och enhetschefen. En medarbetare menar att mötena ofta fungerar så länge det inte kommer upp några kritiska frågor. Cheferna tolkar nämligen detta som kritik och personangrepp. En kvinna på nyhetssidan berättar följande om fredagsmötena:

Man får inte veta så mycket egentligen. Ibland känns det som om vi skall ha ett möte och vi skall prata om en massa saker, men vi kommer inte så långt och ifrågasätter man något blir platschefen arg.

Andra kanaler som används i organisationen på samma vis som i Malmö är SVT:s och enhet Mellans *intranät*. På SVT Mellans sidor finns bland annat information om aktuella program, personalfrågor samt aktuella nyheter. Varje ort har egna lokalsidor och materialet på Örebros sidor är synnerligen inaktuellt. Den senaste uppdateringen gjordes under 2001. I och med att den nya informatören tillträder skall uppdateringar ske oftare och kvaliteten höjas på hemsidorna. Bland medarbetarna har intranätet en förhållandevis liten betydelse, det används sporadiskt och väcker få reaktioner. Åsikterna om SVT:s organisationsövergripande intranät är däremot starkare. Många av de medarbetare som intervjuats menar att SVT:s intranät mest är att betrakta som *företagsledningens megafon*. ”Ibland har man märkt att de har släppt ut information som vår verkställande ledning inte vill skall komma ut. Då har det tagits bort. Det är väl det att det är en väldigt styrd information.”, säger en manlig medarbetare på tekniksidan. Kanske är det inte så konstigt att en medarbetare berättar att: ”Vi kallar intranätet för Pravda här”. Vad gäller intranätet, i likhet med fredagsmötena, påtalar också många att det är en *toppstyrd* information som delges personalen. En ytterligare kanal i den interna kommunikationen är Vipåtv. Även detta medium går obemärkt förbi som ”ett Stockholmsorgan” och ”lite kul läsning”.

### ***Tillgängliga och osynliga chefer***

Tv-huset i Örebro är litet och förutom formella möten och e-post förlitar sig medarbetarna på *informella kontakter* med sina närmsta chefer. Mellancheferna beskrivs som både tillgängliga och i viss mån ”nära”. Uppfattningarna varierar i frågan om hur viktiga de är som informationskällor för sådant som inte är direkt relaterat till det dagliga värvet utan till organisationen. För vissa av medarbetarna är till exempel platschefen fullständigt oviktig och för andra fyller han en förhållandevis viktig informationsfunktion. Närhet, *tillit* och informella relationer är särskilt framträdande i hur medarbetarna beskriver kontakterna med teknikplatschefen. Några pekar på styrkan i att han själv ”kommer från produktionen”. Andra betonar betydelsen av att han ofta är *tillgänglig* och ”har öppen dörr”. En man på tekniksidan menar att:

Han är väldigt bra som chef. Jag kan gå förbi i korridoren och tänka att: ”Det här måste jag fråga om”, och då går jag in och gör det om han är ledig. Det finns inget som hindrar och han känns väldigt nära.

En ytterligare anledning till att teknikplatschefen är mycket uppskattad är att han ställer sig *på medarbetarnas sida* i olika frågor. En kvinna inom tekniken menar att det positiva med teknikchefen är att:

Han kämpar jättemycket och han inser vidden av hur vissa beslut kommer att slå /.../ Och då säger han: ”Om jag fick bestämma så skulle det bli så och så. Men när jag säger det till ledningen då är det som att hålla vatten på en gås.”

Relationen till och kommunikationen med platschefen är däremot mer ambivalent för många medarbetare i Örebro. I denna relation finns ett ogillande som snarare knyts till platschefens bullriga och tidvis hetlevrade karaktär än till hans chefskap. Även om platschefen inte alltid beskrivs i positiva ordalag är det viktigt att poängtera att den övergripande bilden av hur medarbetarna uppfattar sina närmsta chefers kompetens och kommunikativa förmågor är avsevärt mer positiv än på SVT i Malmö.

Också kommunikationen och kontakterna med enhetschefen uppfattas annorlunda i Örebro. I Malmö valde många medarbetare att vända sig direkt till enhetschefen i stället för till närmaste chefen om de ville veta något. Att döma från intervjuerna är detta tillvägagångssätt ytterst ovanligt i Örebro. Enhetschefen beskrivs som en tillbakadragen och frånvarande person som inte har någon framträdande roll i den interna kommunikationen. Detta är ett förvånande resultat i en så förhållandevis liten organisation.

### ***Mer retorik och en positivare grundsyn***

En uppsättning villkor för den interna kommunikationen i en strategisk förändring ligger i den kunskap om, synsätt på och tradition som finns kring kommunikationen i organisationen. Omedvetet formas både handlingar och värderingar av dessa många gånger subtila faktorer. I Örebro menar visserligen några av medarbetarna att chefernas *kunskap* om eller förmåga att kommunicera med sin personal är bristfällig. Som framgått ovan menar många av intervjupersonerna att platschefen inte är någon kommunikativ virtuos eftersom han har en tendens att brusa upp och har svårt att lyssna. Inte heller enhetschefen beskrivs i ett fördelaktigt ljus när det kommer till hans kommunikation med medarbetarna. En kvinna inom nyheterna berättar till exempel att:

Han (enhetschefen) är nästan aldrig inne på Tvärsnytt utan han går förbi, han går ju yttervägen när han skall någonstans. Han går i alla fall aldrig igenom redaktionen. Han hälsar inte heller. Det är väldigt knepigt.

Men även om det förekommer viss skepsis mot en del av chefernas kommunikativa kompetens framhäver många både personal- och teknikplatschefens förmåga att kommunicera och informera på ett bra sätt.

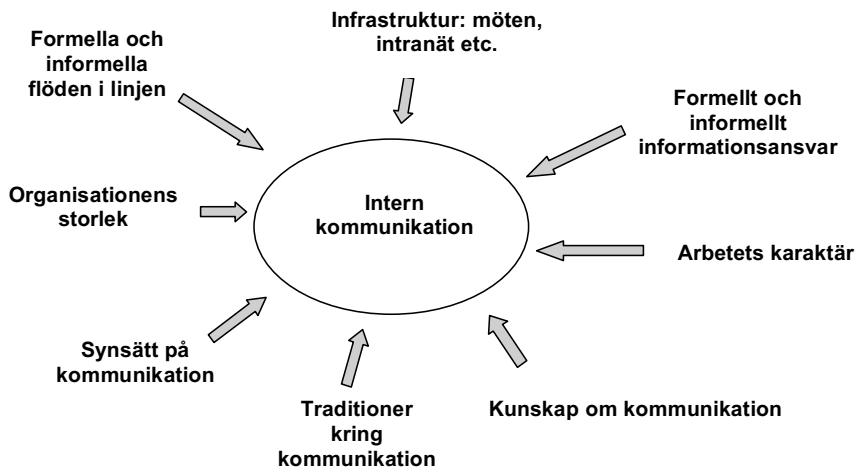
Sättet att prata om och beskriva till exempel internkommunikation kan också vittna om hur utvecklad kunskapen är inom detta område. Även om *retoriken* kring kommunikationen i organisationen inte är påfallande värtalig kommer den till uttryck i hur cheferna pratar om bland annat förändringsarbetet. Platschefen menar till exempel att: ”Vi har hela tiden varit måna om att se hur detta tas emot av personalen.” Enhetschefen pratar om behovet av att i relation till det sparförslag som lanserades i oktober 2003: ”... tolka åt personalen vad innebörden var för någonting” samt om behovet av att ”... låta detta (omstruktureringen) sjunka in för att folk skall förstå.” Sättet att prata om den interna kommunikationen kan alltså tolkas som att det finns en viss insikt i kommunikationens betydelse för förändringsarbetet.

Avslutningsvis är *synen på* hur den interna kommunikationen fungerar i organisationen förhållandevis positiv. Platschefen menar att: ”Å andra sidan är detta ett informationsföretag så informationen kommer väldigt snabbt ut till insidan och i Vipåtv.” Att en mellanchefer försvarar gällande praktik i organisationen är kanske inte så märkligt. Men också medarbetarna hävdar att det finns en tradition av en *generellt* fungerande kommunikation på arbetsplatsen. En kvinna som arbetar med nyheterna menar förvisso att den interna kommunikationen mellan enhetsledningen, mellanchefer och medarbetare är: ”... usel, för det handlar om en hierarki där ingen kritik eller avvikande åsikt tillåts för det anses skapa dålig stämning.” Men trots

att det förekommer kritiska röster ser den övervägande delen av medarbetarna relativt få problem med hur den interna kommunikationen fungerar i stort. De brister och svagheter som funnits i den interna kommunikationen har blivit tydliga först nu när det händer mycket. En kvinna som arbetar med allmän-tv betonar till exempel att det informella som grund för kontakterna med hennes närmaste chef: ”... fungerat bra så länge inget händer”. Sammantaget framträder en positiv bild av villkor såsom kunskap, synsätt och traditioner kring den interna kommunikationen i Örebro i jämförelse med hur detta såg ut på SVT i Malmö.

## Sammanfattande diskussion

Trots att vi är en medieorganisation är vi dåliga på att informera här, säger flera personer på SVT i Malmö. Även om det är lätt att fastna för snärtiga citat och kritiska kommentarer är den interna kommunikationen inte fullt så här enkel att karaktärisera vare sig i Malmö eller i Örebro. Detta kapitel har behandlat den interna kommunikationens former och förutsättningar i de båda organisationerna. De här aspekterna är betydelsefulla då de sätter vissa ramar för medlemmarnas möjlighet att få insyn i och bilda uppfattningar kring beslut, förändringar och andra skeenden. Resultaten sammanfattas i figur 7.3 nedan. Bilden visar några av de faktorer som både främjar och försvårar intern kommunikation och meningsskapande på SVT i Malmö och i Örebro:



Figur 7.3 Förutsättningar för intern kommunikation och meningsskapande.

⇒ **Formella och informella flöden i linjen**

Stommen i den interna kommunikationen i både Malmö och i Örebro är formellt sett *linjekommunikation*. Det finns mycket som kan brista i en sådan kommunikationskedja. För att orderlinjen skall fungera som bas för den interna kommunikationen måste exempelvis kopplingen mellan de olika personerna i linjen fungera. I denna överkoppling har både praktiska och mellanmänniska faktorer som tillit och intresse betydelse. Kontakterna mellan enhetscheferna och uppåt i SVT:s organisation är goda. Tittar man däremot på linjekommunikationen i Malmö finns det vissa svagheter och mellancheferna står i blickfånget. Från ledningshåll ser man allvarliga problem med att mellancheferna inte är starka nog att inför sina medarbetare försvara de beslut som fattats högre upp i organisationen. Kommunikation mellan medarbetarna och mellancheferna anses också halta på grund av att de senare förbigås av både enhetschefer och medarbetare.

Sett ur medarbetarnas synvinkel finns det andra orsaker till att mellancheferna inte fungerar som en länk i linjekommunikationen. Mellancheferna uppfattas som oviktiga som informations källor både vad gäller arbetet och eventuella organisationsfrågor. Medarbetarnas syn på sina närmsta chefer som oviktiga och ovetande bidrar till att informationsflödet i hela organisationen anses präglas av glapp, silning och bristande återkoppling. Mellancheferna själva uppfattar inte några av de svårigheter som ledningen och medarbetarna ser. Snarare upplever de en brist i informationen från enhetsledningen. Övergripande är bristande förtroende ett framträdande drag i relationen mellan de olika hierarkiska nivåerna. Det här gagnar inte förutsättningslösa och öppna diskussioner kring kritiska händelser i organisationen (Ekman, 2003). Möjligtvis vägs de här omständigheterna upp av att både medarbetare och mellanchefer anser att *tillgängligheten* uppåt är bra. Vidare framstår den *informella kommunikationen* som god på alla plan.

I ett första avseende särskiljer sig linjekommunikationen i Örebro så till vida att det är färre hierarkiska nivåer. Färdvägen är kortare och det är inte lika många personliga kopplingar som måste fungera, vilket kan vara till fördel för flödet i linjen. En annan intressant skillnad är att enhetschefen i enhet Mellan inte ser några avsevärda problem med vare sig linje- eller internkommunikationen generellt. Mellancheferna och speciellt platschefen beskrivs som en trygg hand att lämna över det lokala informationsansvaret till.

Även medarbetarna uppfattar linje- och den interna kommunikationen i stort som oproblematiske. Med detta avses inte att kritik saknas i något avseende. Till exempel är det många som inte uppskattar mötesformerna. Andra menar att kommunikationsklimatet inte främjar diskussioner och cheferna framställs inte heller som klanderfria. Den viktiga skillnaden lig-

ger i att trots denna kritik beskrivs förhållandet till cheferna som mer tillitsfullt och den interna kommunikationen i mer positiva ordalag än i Malmö.

#### ⇒ **Infrastruktur för intern kommunikation**

En god förutsättning för den interna kommunikationen i Malmö är *infrastrukturen* i form av gruppmöten, ledningsmöten, intranät, tidningar, stormöten och personaltidning. Däremot utnyttjas den inte till fullo. Möten utgör ett centralt forum i den interna kommunikationen. Men till exempel gruppmötena har ofta en ad hoc-karaktär och *innehållsmässigt* ägnas de helt åt arbetsrelaterade frågor. Mer komplexa frågor om arbetssätt och målsättningar diskuteras inte. På SVT i Örebro uppfattas också infrastrukturen eller de praktiska förutsättningarna för den interna kommunikationen som goda. Även om fredagsmötena lämnar en del att önska bedöms de kunna ge en förhållandevis bra information tillsammans med småprat med kollegorna, intranätet och arbetsmöten.

#### ⇒ **Formellt och informellt informationsansvar**

Hur *ansvar* fördelas och tas för informationen i Malmö och i Örebro har också betydelse för delaktighet och meningsskapande. Ansvar för information och kommunikation har behandlats i två avseenden här: formellt och informellt. Ytterst är enhetschefen ansvarig för den interna informationen på de båda orterna. I Malmö finns dessutom informationsfrågorna representerade i enhetsledningen i form av en informationsansvarig person. Utöver detta formella ansvar är alla i enhetsledningen skyldiga att informera. Denna policy är hedervärd och den vittnar om en öppen inställning till informationen i organisationen. Risken när alla skall informera om allting är att ansvaret inte tas och att den information som faktiskt når medarbetarna varierar starkt. SVT försöker att skapa ett ömsesidigt ansvarstagande för information – medarbetarna skall finna svaren på de frågor de har och inte förvänta sig att få information serverad. Detta informella ansvar präglas också av otydlighet. Ingen av de medarbetare som har intervjuats vet vad det här ansvaret innebär. Även i ansvarsfrågan finns det en positiv tanke. Däremot är den svår att omsätta i praktiken så länge det inte finns några gemensamma tolkningar av dess innebörd (jfr. Gioia, Thomas, Clark & Chittipeddi, 1994).

Inte heller på SVT i Örebro finns olika personers formella informationsansvar nedtecknat eller specificerat. För platschefen är det emellertid inte detta som skapar konflikter i hans arbete utan det förhållande att han innehar två tjänster samtidigt. Även om platschefen upplever svårigheter med sitt otydliga ansvar resulterar inte detta i vare sig dubbla budskap eller internt oklar arbetsfördelning i fråga om informationen till medarbetarna.



Det informella ansvaret att som medarbetare hålla sig informerad om vad som händer i organisationen omges av en lika stor, om inte större, otydlighet än i Malmö.

⇒ **Arbetets karaktär**

Organisationens verksamhet och *arbetets karaktär* utgör också viktiga faktorer för den interna kommunikationen i de båda organisationerna. Att tillverka tv-program är ett rörligt och tidvis mycket intensivt arbete. Personalen i Malmö förväntas informera sig via intranätet men tillgången till datorer är ett problem för de som reser och jobbar i studioproduktioner med snäva tidsramar. I Örebro ser sig många förhindrade att delta i fredagsmötena så ofta som de önskar på grund av varierande arbetstider eller arbetsbelastning. När medarbetarna ses sällan och tillgången till information varierar minskar möjligheterna till gemensamma diskussioner och tolkningar.

⇒ **Kunskap, traditioner och synsätt**

En annan dimension av den interna kommunikationen på SVT Syd och Mellan är kunskap, traditioner och synsätt som omger praktiken. *Kunskan* eller kompetens om vad som är grundläggande för en fungerade internkommunikation har blivit viktigare i dagens organisationer. I denna fråga visar undersökningen att det finns vissa brister. Medarbetarna på de båda orterna förundras över chefernas och ledningens valhända hantering av informationen. I Malmö möts man dessutom av ett mycket få uttrycksätt och en sparsam retorik i relation till temat internkommunikation. I detta avseende finns det en skillnad mot Örebro där retoriken kring kommunikationen är något mer riklig. Sannolikt hör den knappa kunskapen samman med att det inte finns någon *tradition* i organisationerna att formellt beakta internkommunikationen. Även *synsätt* spelar roll och uppfattningen på SVT i Malmö är att man traditionellt sett är dåliga på att kommunicera internt. En möjlig förklaring är att detta konstaterade fungerar som en självuppfyllande profetia då det vunnit en allmän acceptans i organisationen (Weick, 1995). På SVT i Örebro dominerar däremot inte detta reaktiva sätt att beskriva den interna kommunikationen. Det skulle kunna vara en gynnsam förutsättning för kommunikationen i en tid av nedskärningar.

⇒ **Organisationernas storlek**

Sist kan också de två *organisationernas storlek* ha en betydelse för hur den interna kommunikationen fungerar. SVT i Malmö med strax över 200 anställda är inte en påtagligt stor organisation. Trots detta är den stor nog att göra den interna kommunikationen till en utmaning. SVT i Örebro är avse-

vårt mindre än Malmöstationen. Personalstyrkan är inte större än att alla kan samlas i ett rum. Det här borde vara en klart gynnsam förutsättning för en fungerande internkommunikation.

Avslutningsvis kan två övergripande tendenser skönjas i Malmömaterialiet. För det första är förutsättningarna för en fungerande internkommunikation och meningsskapande goda på ett *praktiskt* plan. Det finns en infrastruktur i form av större och mindre möten, intranät och informella kanaler. Ledningen uttrycker en ambition att skapa öppenhet kring beslut och annan information. Den andra tendensen är att på ett *föreställningsmässigt* plan är villkoren för en förbehållslös kommunikation och insyn i organisatoriska processer inte fullt så goda. Misstroende präglar relationen mellan chefer och anställda. Kunskaper och traditioner kring den interna kommunikationen tenderar dessutom till att bevara en otillfredsställande kommunikativ praktik.

Vänder vi blickarna mot enhet Mellan visar det sig att förutsättningarna för en fungerande kommunikation är bra på ett *praktiskt* plan även i Örebro. Huset är litet och jämförelsevis få personer arbetar där. I princip är det bara att gå ut i korridoren och ropa om man vill något. Vidare finns det en fungerande mötesstruktur i huset. Även om både möten och intranät lämnar en del att önska sett till innehåll och kvalitet så finns de praktiska förutsättningarna här. Det intressanta i jämförelse med Malmö är att även *föreställningsmässiga* villkor såsom förtroende för chefer, retorik och synsätt är goda. Om och i så fall hur dessa utgångspunkter har någon betydelse i kommunikations- och meningsskapande processer i ett strategiskt förändringsarbete behandlas i följande tre kapitel.



## 8. Organisationsidentiteter i rörelse

Konvergens, ökad konkurrens och ny teknik för produktion och distribution har bidragit till att många medieföretag har ändrat sina målsättningar, formella strukturer och arbetsmetoder. För SVT:s del innebär dessa omställningar sammantaget att man håller på att omdefiniera verksamhetens mål och mening i grunden. Bakom sig vill man lämna bilden av SVT som en teknikbaserad verksamhet som producerar tv för två kanaler. Både praktiskt och i medarbetarnas sinnevärld skall SVT nu vara ett modernt, idébaserat medieföretag som dygnet runt skapar interaktiva tjänster för tv, mobiltelefoner och Internet. Att omgestalta en organisations identitet på detta vis är en krävande process. Det beror bland annat på att *organisationsidentiteter* formas kring det som uppfattas som beständigt i verksamheten. Inte desto mindre är strategisk förändring ytterst avhängigt av huruvida det formas nya övergripande förståelser för vad organisationen är och vad den gör. Utan en sådan kognitiv omställning tolkas nya arbetsmetoder och målsättningar inom ramen för den gamla organisationens identitet och de blir då svårare att genomföra (Smircich, 1983).

Att omforma en organisations identitet är att förändra organisationen på dess mest övergripande nivå, vilket väcker frågor om både intern kommunikation och meningsskapande. Avseende den interna kommunikationen vilar det till exempel ett stort ansvar på chefer och ledare att kommunicera målbilder, visioner och att förtydliga vad organisationen står för (Gioia m.fl., 1994). Ett första syfte med kapitlet är att studera hur SVT hanterar den kommunikation som syftar till att forma organisationens identitet och visa vart verksamheten är på väg. Ett andra syfte med kapitlet är att utreda hur medarbetarna skapar mening i denna kommunikation kring organisationens mål och generella inriktning. Vidare förser en organisationsidentitet ofta medarbetarna med en positiv självbild (Pratt, 1998). Ett angrepp på SVT:s identitet kan därmed utgöra ett hot mot den som har vikt sitt liv åt att göra tv i allmänhetens tjänst. I tredje hand syftar kapitlet till att analysera hur SVT:s organisationsidentitet som tolkningsram bidrar till att forma olika förståelser av de genomgripande förändringar som stundar. Analyserna av den interna kommunikationen och medarbetarnas meningsskapande kring SVT:s omgestaltning integreras med varandra i kapitlet. Först behandlas Malmöfallet och därefter SVT i Örebro.

## Visioner och ledord på vägen mot den moderna medieorganisationen

För att visa vilken organisationsidentitet och vilka värden som eftersträvas används till exempel visioner, ledord och trossatser. Även om visioner förknippas med både begreppsliga och praktiska svårigheter visar tidigare forskning att de kan spela en avgörande roll i förändringstider (Kezar & Eckels, 2002). Visioner kan till exempel bidra till att det skapas attraktiva framtidsbilder i organisationen (Lewis, 2000). Vidare kan de fungera som en övergripande tolkningsram inom vilken andra förändringar blir meningsfulla (Gioia & Chittipeddi, 1991). En väl formulerad och kommunicerad vision kan också skapa en förändringsberedskap eller den ”brinnande plattform” som är nödvändig vid en större förändring (Beer, Eisenstadt & Spector, 1990). Sammanfattningsvis kan visioner förse organisationens medlemmar med en känsla av riktning och mål i en tid av omvälvande förändringar genom att besvara frågor som: Vem är vi? Vad gör vi här? (Levin, 2000).

I vilken omfattning visioner och liknande formuleringar tjänar syftet att forma en annan bild av organisationen beror emellertid på visionernas innehåll, hur de skapas, kommuniceras och på hur organisationens medlemmar uppfattar dem. I det följande behandlas hur medarbetare på SVT i Malmö skapar mening i de visioner och ledord som skall visa vägen mot en modern medieorganisation. Här kommenteras också hur dessa kommunicerats samt de förutsättningar som funnits för ett gemensamt meningsskapande kring organisationens framtid.

### *En vision utan mening*

Det är svårt att formulera distinkta och meningsfulla visioner för en organisation. Intervjuerna visar med stor tydlighet att det är minst lika svårt, om inte svårare, för medarbetare att skapa mening i dessa formuleringar. Under tiden 2002–2004 återfinns minst två visioner som väl illustrerar detta.

Den här undersökningen tar sin början vid årsskiftet 2001/02. Under hela 2001 har den nya enhetschefen i Malmö bedrivit ett intensivt arbete med att analysera organisationen i termer av styrkor och svagheter, nya strukturer och arbetsprocesser har tagits fram. Förarbetet har till viss del skett i samarbete med personalen och förväntningarna är höga på den nya enhetsledningen och den moderniseringsprocess som de säger sig ha inlett. I samband med att projektorganisationen formellt träder i kraft i januari 2002 har enhetsledningen tagit fram en ny *vision* för SVT Syd 2002–2005:

SVT Syd skapar underhållande och kunskapsberikande program i en ny television som är aktiv i samtiden.

Det mest framträdande resultatet i fråga om hur medarbetarna skapar mening i visionen ovan är att dom inte gör det. Det finns tre huvudsakliga anledningar till att den inte fungerar som den vägledande devis som dess författare avsåg. För det första ligger visionen *för nära* den existerande bilden av organisationen och dess identitet. En yngre man i studiogruppen menar till exempel att för honom är innehållsrikedom och underhållning en självklarhet när man jobbar med tv. Två äldre män i studiogruppen respektive programgruppen uttrycker detta på följande vis:

SVT Syds vision: ”Att skapa bla bla ... som är aktiv i samtiden”. Det är bullshit. Det här att: ”Vi skall göra tv-program ...”, det är inget som är nytt. Naturligtvis har vi alltid varit underhållande. Alltid kunskapsberikande.

Den där biten med att skapa berikande television ... ja, jag vet inte. Det här står ju för alla år som jag jobbat inom SVT. Jag ser inte, jag ser inte vad detta innebär.

Citaten ovan visar att bilden av ett framtida och modernt SVT, som visionen syftar till att frammana, inte skiljer sig nämnvärt från hur medarbetare uppfattar att de jobbar i dag. I och med att bilderna av organisationen inte är dissonanta skapas vare sig en obalans i innevarande föreställningar kring organisationen eller någon attraktiv framtidsbild (jfr. Reger m.fl., 1994). I den tolkning som görs i det andra citatet ovan framgår det tydligt att personen i fråga inte kan skapa mening i visionen då han inte *ser* något skillnad mot nuläget. Meningsskapande handlar om att uppmärksamma avvikande företeelser i vår omvärld som vi söker en förklaring till (Weick, 1995). I den här bilden av SVT Syd finns inget avvikande och visionen uppfattas därför snarare som förvirrande än som vägledande.

En andra anledning till att visionen är svår att tolka är att den uppfattas som alltför *allmängiltig*. En yngre man i programgruppen resonerar på följande sätt när han försöker att finna en innebörd i visionen:

Jag menar att den är så allmänt hållen att den betyder inget. Jag menar: ”att vara kunskapsberikande” och så vidare ... Det är liksom ett, ja, Utbildningsradion och HippHipp och ja, allting!

En yngre kvinna i formgruppen menar att visionen är så allmänt hållen att: ”Den skulle kunna tillhöra vilket tv-bolag som helst”. Det är just denna allmängiltighet som gör det så svårt att skapa mening i budskapen om det framtida SVT. SVT som public service-organisation förser medlemmarna med en positivt särskiljande identitet i relation till kommersiella tv-producenter. En vision som fungerar lika bra i en kommersiell verksamhet tenderar därför snarare att vara en antivision eller en icke önskvärd bild av organisationen. Eftersom SVT:s *unika identitet* inte återspeglas i visionen ligger

den långt ifrån medlemmarnas bild av sin arbetsplats. Visionen framstår då inte bara som meningslös utan som icke eftersträvansvärd.

En tredje aspekt som bidrar till att visionen inte tilldelas mening av de medarbetare som har intervjuats är att den uppfattas som alltför *abstrakt*. Den uppfattas därför inte som relevant för den enskilde medarbetaren. Snarare verkar den vara skapad av och för en diffus skara högre chefer. En yngre kvinna i formgruppen menar att: ”Ledningen tänker kanske på visioner men jag pratar inte med mina kollegor om det här.” För den som jobbar med att göra tv – till skillnad från ”pärmbärare” och administrativ personal – står det dagliga värvet i fokus och inte övergripande visioner, menar en yngre man i formgruppen:

Det är hur stort som helst att greppa när man inte jobbar med sådana organisationsfrågor dagligen. Då kommer detta (visionen) som en information. Och när allt kommer så här på en gång, då blir det hur suddigt som helst. /.../ Det betyder inte mycket att få en sådan här stor organisatorisk förändringsplan. Min roll i ett sådant här sammanhang är så liten. Vi får bara detta som en information som kommer till oss så att vi skall börja tänka i nya banor och de vill att vi skall tänka i de banor som de planerar. Men vi jobbar ju i produktionen så vi vet vad resultatet skall bli – tv-program. Och dit kan man kanske nå på olika sätt.

Resonemanget ovan visar att visioner är svåra att ta till sig eftersom de syftar på en verklighet som medarbetare inte ser sig själva som delaktiga i. Detta bekräftar i viss mån Taylors (1999) resonemang om att chefer och medarbetare skapar mening i förändringar på olika sätt eftersom de utgår från olika rationaliteter. Operativa medarbetare skapar å ena sidan mening utifrån ett för dem ändamålsenligt, praktiskt vardagsperspektiv. Högre chefer är å andra sidan mer betjänta av att blicka framåt och de tillämpar därför ett så kallat strategiskt perspektiv. Följaktligen får också nya visioner och andra förändringar olika betydelser beroende på vilken hierarkisk nivå uttolkaren befinner sig på. Pratet om att visioner inte är något för oss ”här nere som gör TV” kan också tolkas på andra sätt. Dels skapar det en positiv bild av berättaren, dels upprätthåller det en skillnad mellan vi (som gör jobbet) och dom (som vänder papper).

En slutsats av ovanstående är att Syds vision för 2002–2005 förblir tom på mening sett ur medarbetarnas perspektiv. För det stora flertalet ger den ingen vägledning. Den väcker inte heller några reaktioner eller tankar. I detta avseende skiljer sig meningsskapandet kring denna vision avsevärt i jämförelse med hur medarbetarna skapar mening i den vision som blir tongivande under den turbulenta hösten 2003.

### ***Visioner som sätter igång meningsskapande***

Sensommaren 2003 står det klart att SVT skall göra betydande besparingar då organisationens anslag visar sig vara mindre än förväntat. För att täcka upp de miljoner som saknas skall dels ett antal medarbetare sägas upp, dels skall övergången till den digitala tekniken snabbas på. Man står alltså inför historiska förändringar i flera avseenden. Personalnedskärningarna, som aldrig har ägt rum i SVT:s historia, är självklart mycket iögonenfallande. Men minst lika betydelsefullt är det *systemsifte* från analog till digital teknik som nu håller på att ske i en rasande fart. Hösten 2003 är med andra ord en tid av intensiva förändringar då organisationens struktur, teknik, personalstyrka och lokaler skall göras om på en relativt kort tid.

I denna period utkristalliseras uttrycket ”Mer pengar till programmen” som företagsledningens mål med de aktuella förändringarna. ”Mer pengar till programmen” borde teoretiskt sett vara ett gångbart uttryck inom SVT. Men i stället för att fylla en välbehövlig funktion som målbild och motivation i en osäker tid bidrar uttrycket till ett *meningsskapande dilemma* i organisationen. En kvinna i formgruppen resonerar kring devisen ”Mer pengar till programmen” och om vad som egentligen är målsättningen med de förändringar som diskuteras vid årsskiftet 2003/04:

Ja, det där är svårt. Ledstjärnan eller slagordet är ”Mer pengar till programmen” men samtidigt så har man ... jag tror inte på det. /.../ Nej, för om man skall göra program så finns det ett minimum för hur mycket man behöver till en produktion. Det finns ett minimum av människor och oavsett om man har kombinationstjänster eller inte så kan man prata om mantimmar. Du kan inte ... alltså drar du ner på folk så måste det ta längre tid att göra det. Eller så måste du ta in folk utifrån och där kan jag känna att ja, det kan man väl göra kanske i viss mån.

Citatet ovan visar hur en medarbetare, i likhet med många andra på SVT, försöker att lösa en *ekvation* som inte går ihop. I denna för medarbetarna ologiska ekvation ligger två meningsskapande dilemman. Mening skapas när en fråga (Mer pengar till programmen) sätts i relation till existerande kunskap (Så här tillverkas tv). En fråga kan vara en händelse, ett uttalande eller något annat som vi uppmärksammar och vår kunskap om denna fråga utgör våra referens- eller tolkningsramar (Weick, 1995). Problemet är att mot bakgrund av den praktiska kunskap som uttolkaren har av tv-produktion framstår devisen ”Mer pengar till programmen” som orimlig. Det går inte att göra en meningsfull koppling mellan frågan och de egna referensramarna. Resultatet är ett tolkningsdilemma som grundar sig på medarbetares olika *praktiska* erfarenheter. Detta är en vanlig svårighet när medarbetarna skapar mening i olika omställningar. I den andra delen av samma



medarbetares resonemang framkommer dessutom ett ideologiskt eller *identitetsrelaterat* dilemma:

Men man får inte tappa public service. Vi får t.ex. inte jobba extra hos TV 4, TV 3 eller Strix medan vi mycket väl kan ta in projektanställda från dessa. Då kan man undra var skillnaden ligger. Och var hamnar public service-andan i det hela? Och var hamnar extrapengarna, de där som skall användas till programmen? Som jag ser det hamnar de hos konkurrenter eller hos fria aktörer som ena dagen jobbar hos oss och andra dagen hos vår konkurrent. Jag tycker inteatt det är så vi skall jobba.

Citatet ovan visar det meningsskapande dilemma som uppstår när en medarbetare försöker att passa samman de nya arbetssätt som hon själv tror kan vara resultatet av ”Mer pengar till programmen” med organisationens identitet. Om ”Mer pengar till programmen” faktiskt innebär att mer personal skall hyras in uppfattas detta som ett hot mot SVT och mot public service. Följaktligen tolkas uttrycket på nära nog totalt motsatt vis mot vad dess instiftare sannolikt avsåg.

En viktig skillnad mellan ”Mer pengar till programmen” och visionen för 2002–2005 är att i det förra *uteblir inte* medarbetarnas meningsskapande. Detta trots att eller kanske just på grund av att många av intervjupersonerna inte får ihop ekvationen. Devisen lämnas inte därefter utan den väcker många funderingar. När medarbetarna inte tycker sig kunna förstå innebörden i uttrycket växer andra förklaringar fram som att andra anställningsformer och arbetssätt är i antågande. Sammanfattningsvis har medarbetarna svårt att finna mening i de visioner som ledningen har för ett framtida SVT. Förutom visioner används fyra ledord för att tydliggöra vad som skall vara utmärkande för SVT. De ledorden behandlas härnäst.

### ***Mångtydiga ledord***

Inför introduktionen av projektorganisationen 2002 formulerades fyra *ledord*: flexibilitet, kreativitet, delaktighet och ansvar. Syftet med dessa ord var att de skulle vägleda förändringsarbetet under kommande år med speciellt fokus på arbetsprocessen från idé till färdigt program. Ledorden är viktiga och som de beskrivs från ledningshåll sammanfattar de kärnvärdena i den moderna organisation och de arbetssätt som eftersträvas. Större flexibilitet skall till exempel ersätta stelbenthet och revirtänkande. I den decentraliserade organisationen skall man inte bara få utan också ta ansvar och så vidare. Ledorden är nära relaterade till de nya yrkesroller och arbetssätt som den digitala tekniken skapar. Det finns därför anledning att återvända till ledorden i kapitel tio.

I likhet med visionen för 2002–2005 finner medarbetarna föga vägledning och mening i ledorden. De sätt som medarbetarna skapar mening i ledorden kan sammanfattas i tre punkter. För det första ligger orden *för nära* de värden som medarbetarna förknippar med sitt yrkesutövande. En man i studiogrupperna säger att: ”Ledorden betyder det som jag håller på att göra. Det är inget nytt.” En annan säger att: ”De är fundamenten i vårt arbete.” En man i formgruppen menar att:

Dom orden är självklara. En del i jobbet. Du behöver liksom inte fundera över kreativitet eller ansvar eller flexibilitet. Du skulle inte kunna jobba här om du inte hade dem.

Med ett viktigt undantag väcker alltså ledorden få reaktioner. Undantaget utgörs av ordet flexibilitet. Ordet ges visserligen både positiva och negativa innebörder men de negativa tolkningarna överväger klart.

Ordet flexibilitet är för det andra ett exempel på den vanligt förekommande *omtolkning* av en i grunden positiv tanke till något negativt, som sker i relation till mycket av SVT:s förändringsarbete (jfr. Reger m.fl., 1994). Enlig vissa chefer handlar flexibiliteten om att bryta murar mellan yrkesgrupper och om att skapa så kallad multikompetens. Detta är en tydlig utvecklingstrend i många medieyrken i dag (Ekström & Buskquist, 2001). Medarbetarna motsätter sig förvisso inte denna förändring men för många på SVT i Malmö betyder flexibilitet något helt annat än en gemytlig kompetenshöjning. För en yngre man i ateljégruppen innebär flexibilitet: ”... att alla bara springer runt och gör allt möjligt.” Många tror att en avsaknad av ordning och reda kommer att vara resultatet av denna illa definierade flexibilitet. Otydligheten väcker olustiga associationer främst till ”omänskliga arbetsförhållanden” och det skapar en rädsla för att bli utnyttjad. En viktig förklaring till att just ordet flexibilitet *isoleras* och tolkas negativt är att det utgör störst hot mot individen av de fyra orden. Hotfulla situationer är utpräglade tillfällen då meningsskapande sätts igång (Weick, 1995).

En mycket *stor variation* av tolkningar är ett tredje utmärkande drag för meningsskapandet i relation till ledorden. Delaktighet kan vara allt från att exempelvis få säga sin mening i ett möte till att bli tillfrågad om var en viss sak skall vara. Flexibilitet kan betyda allt från att till exempel få resa till Köpenhamn till att: ”Bli tvingad att klippa gräset om man inte har något annat att göra”. Mångfalden av tolkningar behöver inte vara ett problem. Frågan är dock hur ömsesidigt beroende handlingar såsom flexibilitet och ansvar skall vara möjliga när innebörderna är så *disparata* mellan ledning och anställda samt kollegor emellan (Ericson, 1998).

En annan förklaring till att ledorden är svåra att iscensätta är att det inte verkar finnas några praktiska möjligheter att göra verklighet av dem. Det här betyder att det inte finns vare sig förståelsemässiga eller praktiska *handlingsutrymmen* för att förverkliga förändringar som skall skapa större delaktighet eller kreativitet (Aronsson & Berglind, 1990; Augustinsson, 2000). Det här är ett exempel på hur SVT försöker att förändra organisationen deduktivt (Mintzberg & Westley, 1992). Genom att kommunicera visioner och ledord hoppas man att medarbetare och den faktiska praktiken skall ändras. Detta dock utan att medarbetarna upplever att det finns reella förutsättningar för det. Mot denna bakgrund är det kanske inte så förvånande att enhetschefen i början av 2004 konstaterar att: ”Vi har inte kommit en enda millimeter närmare ledorden!”

Visioner och ledord kan användas för att kommunicera vad olika förändringar har för mål. I det att syftet med en omorganisation kommuniceras skapas också en bild av vad som skall vara utmärkande för arbetet i organisationen. Därmed kan visioner och trossatser vara ett sätt att forma organisationens identitet. Analyserna ovan visar att medarbetarna har svårt att skapa mening i dessa budskap. Men den nära nog totala avsaknaden av målbilder för förändringarna är inte begränsad till enskilda omställningar eller dokument. I medarbetarnas ögon saknar i stort sett hela förändringsarbetet tydliga mål. Återverkningarna av detta utreds i det följande.

### ***En dold agenda och passivitet***

En del resonemang ovan skulle kunna skapa intrycket av att medarbetarna är förhållandevis ointresserade av *övergripande målsättningar* och visioner för organisationen. Så är inte fallet. En kvinnlig programmerare menar till och med att den absolut viktigaste frågan under åren 2002–2004 har varit SVT:s mål, policy och visioner:

Ja, den viktigaste frågan är om det är samma företag. Om målen för företaget är de samma eller om de plötsligt har ändrats. Det är som om en fabrik plötsligt skall börja tillverka ett annat föremål än vad det har tillverkat innan. Det vill man ju veta, om vi har samma mål, policy, visioner. Att public service fortfarande råder. Det tycker jag är den viktigaste frågan för mig.

Citatet är ett tydligt exempel på den förvirring som många känner på grund av de inte längre vet vad organisationen skall ”tillverka”, en central del av dess identitet. I detta avseende motsäger undersökningen Taylors (1999) resonemang om den operativa personalens intressesfär såsom begränsad till de egna arbetsuppgifterna.

I en mindre, operativ omställning som övergången till ett nytt datorsystem kan det ha en mindre betydelse om alla vet varför detta görs och vad för-

ändringarna syftar till. I en genomgripande omställning som SVT:s, har medarbetarnas svårigheter med att skapa mening i organisationens framtida inriktning och identitet emellertid påtagliga konsekvenser. För det första växer det fram och etableras en starkt konkurrerande *alternativ tolkning* av varthän SVT är på väg. Den här alternativa berättelsen tar sig olika uttryck men sensmoralen är tydlig: ”SVT är på väg att sälja ut och bli en beställarorganisation”, menar en man i inspelningsgruppen. Många faktorer samverkar för att denna omtolkning skall skapas och slå rot. Till exempel ökar medarbetarnas behov av förutsägbarhet och sammanhang i en tid då organisationens identitet uppenbarligen är otydlig. När högre ledning och chefer därtill inte kan bistå med denna vägledning växer andra godtagbara tolkningar och rykten fram som återinrättar känslan av kontroll och *förutsägbarhet* (DiFonzo & Bordia, 1998). Behovet av rimliga förklaringar till det som sker stegras dessutom märkbart mellan 2002 och 2004. Den alternativa berättelsen om beställarorganisationen i kombination med ledningens oförmåga att ge en bild av vart SVT är på väg bidrar i sin tur till att det frodas ett starkt klimat av *misstroende* mot chefer i gemen. Att det finns en *dold agenda* i denna genomgripande förändringsprocess står bortom tvivel för många medarbetare. En yngre man i studiogrupperna uttrycker detta så här:

Vad är det nu de säger? Mer program för pengarna? Det är något fånigt ... Det är bara rappakalja. Men det kanske är det som är ledstjärnan. Den riktiga ledstjärnan, den som alla tror på, men det säger inte ledningen, det är att alla skall sluta för att sedan hyras in i projekt i en beställarorganisation. Och det är inget påhitt utan det är faktiskt sanning. Den enda anledningen att de inte gör det är att de inte kan för facket.

En andra konsekvens av att medarbetarna inte ser meningen med förändringarna är att de vare sig kan eller vill ta del av dem. Individerna är rationella och hon söker mening i alla sammanhang. En målbild kan därför fylla den viktiga funktionen att ge svar på frågan: Varför? När vi upplever saker som vi inte förstår uppstår det en handlingsförlamning (Weick, 1995). Medarbetarna på SVT saknar denna rationalitet och det alstrar både passivitet och frustration. En kvinna i programgruppen menar att:

Jag känner att det finns inget tydligt mål som vi jobbar mot just nu. Där alla vet varför vi skall sparka folk. Jag accepterar att vi måste säga upp folk om jag vet varför. Och om jag vet vad vi skall fylla alla kanaler som vi skall starta med. Vad skall vi fylla dem med för typer av program? Hur skall det se ut i den digitala kanalen som heter Kunskaps-tv? Det är möjligt att det finns mål och att någon har det hela klart för sig, men jag har inte fått ta del av målet som gör att jag förstår varför alla dessa förändringar pågår.

Sammanfattningsvis upplevde medarbetarna på SVT i Malmö mellan 2002 och 2004 vissa svårigheter med att skapa mening i visioner, ledord och övergripande mål för den moderna medieorganisation som skall ersätta den föråldrade tv-producenten. Övergripande kommer pratet om SVT:s framtid till uttryck i en *reaktiv* samtalsform (Gergen & Gergen, 1986). En äldre kvinna säger att: ”Vi är på väg utåt”, andra väljer ordet ”neråt”. Den sorg och pessimism som präglar berättelserna om SVT:s framtid kan ha konsekvenser för hur medarbetare förhåller sig till de förändringar som kommer att genomföras. På lång sikt skapar detta dåliga förutsättningar för att omdefiniera SVT:s verksamhet. Utan en sammanhållande ram av tydliga målsättningar ter sig många förändringar som meningslösa. Mot denna bakgrund kan man fråga sig hur visioner och ledord har kommunicerats, vilket kommenteras nedan.

### ***Problem med den interna kommunikationen***

Kommunikationens roll i att förändra en organisations identitet kan tyckas självklar. Men i många organisationer, däribland SVT, förhåller det sig inte så. Både chefer och andra medarbetare berättar att visioner, ledord och andra målformuleringar inte har kommunicerats. Det har inte funnits tillfälle för chefer och andra medarbetare att fylla luftiga formuleringar och strategidokument med innebörder. Några av medarbetarna känner inte ens till visionen medan andra har ett vagt minne av att den har ”dragits på något stormöte” eller ”legat i postfacket”.

Organisationers identiteter är svåra att förändra eftersom de byggs upp kring det som uppfattas som karaktäristiskt och grundläggande i verksamheten (Albert & Whetten, 1985). Denna omdefinition är emellertid inte orimlig under förutsättning att medlemmar i organisationen får ta ställning till frågor som: Vem är vi och vart är vi på väg (Fiol m.fl., 1998)? De här frågorna har förvisso blivit besvarade på SVT i Malmö. Men som citatet ovan och många intervjuer visar har de svaren formats tillsammans med kollegor utan någon *vägledning* från chefer. En äldre medarbetare berättar till exempel att han har kommenterat visionen med sina arbetskamrater och då kommit fram till: ”att den var meningslöst prat”. Andra menar att delaktighet och kreativitet: ”Det diskuterar vi på lunchen.” I frågan om SVT:s nya identitet har kollegorna fungerat som starka *opinionsbildare* och meningsgivare. Detta bekräftas av enhetschefen, som berättar om visionsdokumenten:

Det här trycktes och sen distribuerades det. Man kan säga att när vi sen gick in i det här med SVT 2005 så blev det väldigt fokus i hela företaget på den processen.

Enhetschefens förklaring ovan visar på svårigheten med att kommunicera om och driva förändringar i en större organisation. Risken att bli *avbrutna* av direktiv uppifrån är överhängande. Trots detta kan man fråga sig varför visioner, ledord och målsättningar kommuniceras så bristfälligt i en tid då högre chefer ideligen ekar behovet av att ”se arbetet med nya ögon”. En möjlighet är att man *inte vill berätta* om den organisation som håller på att skapas med rädsla för att stöta på protester. En annan möjlighet är att det inte finns några *traditioner* i organisationen att tala i termer av visioner och mål. Till viss del styrks detta av intervjuerna. Samtidigt säger en äldre kvinna i programgruppen att det har funnits visioner men att: ”Visioner har inte funnits på det här sättet.” Förr hade den tidigare enhetschefen varit visionen. Han var en visionär ledare som personifierade och stod upp för Malmö i diskussionerna med Stockholm. ”Han hade visioner och han var mycket stark gentemot Stockholm att genomdriva sina visioner för Malmö-tv.”, säger en medarbetare i formgruppen. Ovanan vid formellt nedtecknade visioner och ledord kan bidra till att medarbetare på alla nivåer har svårt att kommunicera om och skapa mening i dem. Sammantaget kan således formerna för formell och informell kommunikation till viss del förklara hur chefer och andra medarbetare förstår visioner, ledord och målsättningar. En annan förklaring till hur en strategisk förändring uppfattas är existerande föreställningar kring organisationens identitet, som behandlas härnäst.

### ***En tolkningsram för strategisk förändring***

I flera delar av det förändringsarbete som pågår på SVT i Malmö mellan 2002 och 2004 visar det sig att medarbetarna använder sig av organisationens identitet när de skapar mening i olika omställningar. Det framkommer också att många av de karakteristiska dragen i organisationen uppfattas vara hotade av nya arbetsmetoder, ledningssätt och anställningsförhållanden.

Utsagorna om SVT:s särdrag är få i intervjuerna. Några av de drag som personalen på SVT tillskriver tv-arbetet, sin arbetsplats och de personer som är verksamma där är: kreativitet, kvalitet, kärlek, gemenskap, trofasthet, tillit till varandra, mer innehåll än yta och sist men inte minst public service. ”SVT, det är tv för folket”, menar en man i formgruppen. En äldre man i inspelningsgruppen ger en innehållsrik bild av SVT-identiteten i följande uttalande där både det osjälviska, uppoffrande förhållningssättet hos ”SVT-människan” kommer fram liksom betoningen på innehåll och programarbete i motsats till image och pengar:

Fråga inte vad tv kan göra för dig, fråga vad du kan göra för tv – det är en attityd som bryts sönder av sådant som är papper och plast. Flaggora här ute kostade till exempel 45 000 kronor styck, samtidigt saknar vi det mest väsentliga som hållare till myggorna.

I likhet med andra former av social identitet definieras och avgränsas organisationsidentiteten i relation till vad den *inte* är (Dutton & Dukerich, 1991). Detta är ett återkommande drag i berättelserna om det gamla och det nya SVT. En man i ateljégruppen menar till exempel att den: ”Kvalitet och annorlunda underhållning”, som SVT är för honom hotas av den kommersiella mentalitet som nu gör sig gällande i organisationen. Han definierar SVT som en organisation som inte gör den typen av underhållning som Big Brother representerar:

Men skall vi bara göra sådana program som Big Brother då är det ju bra med ett produktionsbolag. För SVT står ju för något annat. Det är ju det som urholkas. Och det är det dom vill urholka.

En medarbetare i studiogrupperna menar att de nya flexibla och multikompetenta arbetssätten hotar den kvalitet, i motsats till kvantitet, som SVT representerar för honom:

Kvaliteten försvinner, det är bara kvantitetstänkande. Och det är där det är kommersiellt, tycker jag. Kvalitet det är public service, och det håller bara på att rasa för vi tänker kommersiellt nu. Så upplever jag att ledningen lägger ut det. Så planerar och tänker de.

Detta betyder att de nya sätten att organisera tillverkningsarbetet tolkas inom ramen för SVT:s identitet och de framstår som svåra att acceptera eftersom de bryter mot etablerade synsätt på professionalitet och yrkesstolthet (se vidare kapitel tio).

Sammantaget bildar citaten ovan och många av intervjuerna ett tydligt mönster såtillvida att medarbetarna ger uttryck för en *övergång* från det som uppfattas vara ett SVT man känner till ”något nytt och annat”. Detta nya och andra är en i Albert och Whettens (1995) ordalag mer kommersiell logik kring beslutsfattande, lednings- och arbetsformer. Den här brytningen mellan två identiteter eller rationaliteter är tydlig för många. En kvinnlig programmedarbetare uttrycker sig på följande vis angående de båda bilderna av SVT:

Delvis kan jag nog tycka att storleken av förändringen rent fysiskt, det har vi varit med om många gånger tidigare. Men det finns något i själva hållningen som är annorlunda. Och det är om vi skall bli en annan sorts företag. Att inte vara det här public service-företaget utan att vi skall bli en beställarorganisation. Där vi inte skall ha egen kreativitet anställd utan en teknisk baskunskap och innehållet inte finns så mycket inom företaget. Det är en stor förändring.

Organisationsidentiteter förändras ständigt. Det problematiska i detta sammanhang är den otydlighet och förvirring som råder i fråga om organisationens identitet samt *konsekvenserna* av detta. Undersökningen visar att av-

ståndstagandet mellan yngre och äldre medarbetare ökar liksom mellan yrkesgrupper och personer med olika anställningsformer. Interna grupperingar blir tydliga när organisationsidentitetens sammanhållande kraft blir svagare (Edvardsson-Stiwne, 1997). Vem som har rätt eller fel i frågan huruvida SVT är på väg att lämna public service och att företagsledningen medvetet anammar ett mer kommersiellt arbetssätt är inte relevant här. Det som spelar roll är att många medarbetare uppfattar situationen på det sättet och att de agerar i enlighet med denna tolkning. En man i formgruppen uttrycker denna koppling mellan förståelse och handling på följande vis:

Så här uppfattar jag det, det är den informationen som når mig. Jag kanske inte har uppfattat det rätt, men det är ändå så här som jag och säkert många andra uppfattar det. Därför jobbar vi efter de förutsättningarna och premisserna. Och då har inte kommunikationen gått fram eller så går den fram och då tänker de så och det är ju bara galet.

Sammanfattningsvis bidrar både den interna kommunikationen och existerande uppfattningar om SVT:s identitet till förvirringen kring vad SVT skall vara i framtiden. Avseende medarbetarnas meningsskapande är situationen ett resultat av att strategisk förändring uppfattas som ett hot då den tilldelas innebörder inom ramen för SVT:s innevarande identitet. Sett till kommunikationen har enhetsledningen för det första inte lyckats att skapa en balans mellan å ena sidan traditionella värden och tänkesätt samt å andra sidan de nya arbetsmetoder som nu aktualiseras. Denna jämvikt är speciellt viktig för att kunna åstadkomma strategiska förändringar (Gioia, 1998). För det andra har kommunikationen varit knapphändig. Ur en etisk synvinkel är detta klandervärt. Medarbetarna har inte haft en rimlig chans att skapa sig en bild av de värden och egenskaper som skall vara utmärkande för arbetet på SVT. Kanske håller SVT och public service på att omdefinieras och ge plats åt andra identiteter. Lyckas man inte skapa mer ömsesidig förståelse för de värden och synsätt som skall karaktärisera organisationen kan resan mot det ledningen karaktäriserar som ”en av Europas modernaste mediarbetsplatser” dock ta både längre tid och en avsevärt annorlunda väg än vad företagsledningen hoppas på.

### ***Enhetschefen som symbolisk ledare***

VD eller högre chefer kan spela en viktig roll i en genomgripande förändring. För det första kan hon eller han fungera som *meningsgivare* eller uttolkare av komplexa skeenden. För det andra kan en chef fylla en *symbolisk* roll i förändringsarbetet. Genom handlingar, verbal och skriftlig kommunikation kan en person i ledande ställning förkroppsliga det nya som organisationen skall eftersträva och därmed underlätta omställningen (Gioia & Chittipeddi, 1991; Gioia m.fl., 1994). Under tiden 2002–2004 kommer



enhetschefen på SVT i Malmö att bli en tydlig symbol i medarbetarnas ögon. Det intressanta är att denna symbol blir mer negativ i takt med att förändringsförslagen avlöser varandra.

På ett övergripande plan visar undersökningen att enhetschefen kommer att stå för mycket av det nya och moderna inom SVT, som också uppfattas som dåligt: hårdhet, stress och mer yta än innehåll. Främst får hon förkroppsliga SVT:s strävan att bli en *beställarorganisation*. En äldre medarbetare inom inspelningstekniken menar till exempel att: ”Helst skulle hon nog bara säga upp oss och ta in visstidsanställda i stället. Vi förstår bara inte varför hon inte säger det rakt ut.” En annan medarbetare inom samma grupp uppskattar hennes sätt att närma sig personalen men menar att hon hela tiden har haft beställarorganisationen för ögonen:

Hennes första grejor var att lugnt och försiktigt sitta och lyssna på oss. Och vi blev överlyckliga för att en chef satt med oss. På samma sorts stol som vi. Det var år sedan sist. Och lyssnade. Men hon hade redan klart för sig vad det skulle vara. Och det var att slå sönder existerande strukturer. Det var absolut första steget för att få ett köpa-sälj system.

Nära relaterat till beställarorganisationen kommer enhetschefen också att symbolisera *ekonomismen* och att det ekonomiska tänkandet tillåts ta allt mer plats på bekostnad av kreativitet, medmänsklighet och kvalitet. En äldre medarbetare i studiogrupperna ger sin syn på ekonomifrågornas allt mer påträngande karaktär:

Mycket förändrades när Sam Nilsson lämnade in chefskapet. Han kunde leva med ett underskott. Han visste att dom inte minskade anslaget till nästa år i alla fall. Men det kan inte en ekonom göra. Hon måste omedelbart reda ut det och då kom den turbulensen som vi lever med nu.

En ytterligare ofördelaktig egenskap som enhetschefen symboliserar för många av sina medarbetare är den generella *okunnigheten* om tv-produktion, som sprider sig bland SVT-cheferna. En medarbetare i ateljégruppen ger uttryck för detta på följande vis:

Det är ju en ledning som organiserar utan kunskap. Hon vet ju inte hur man gör tv. Hon är ingen tv-människa. Vi vill ju inte ha henne som chef. /.../ Det var katastrof här i början när vi fick veta att hon inte kunde någonting. Det var fruktansvärt.

Personer, saker, byggnader eller ord betyder inget i sig. Dessa och andra symboler får innebörder i och genom olika kommunikationsprocesser (Jones, 1996). Till grund för den symboliska laddning som enhetschefen får ligger alltså en mängd handlingar, händelser, rykten, berättelser, individuella och kollektiva erfarenheter. Exempelvis kommer enhetschefen till en organisation där det riktas en *misstroendeförklaring* mot henne. Många be-

skriver hennes första tid som chef som positiv då hon utförde viktiga *symbolhandlingar*. Hon tog kontakt med många, gick runt och pratade och åt kebab med Sydnyttredaktionen. Övervägande delen av medarbetarna är sannolikt inte negativt inställda till enhetschefen men misstroendeförklaringen har en stark symbolisk innebörd som sätter vissa ramar för hur hon skall uppfattas (jfr. Greenberg, 1995). Händelsen att enhetschefen rekryteras av och *associeras* med en annan, mindre omtyckt överordnad bidrar också till hennes negativa laddning. Vidare framkommer det att enhetschefen sitter med i en samrådsgrupp med produktionsbolaget Jarowski. Denna symbolhandling bidrar till att öka på tron om att hon står för ett ekonomiskt synsätt och företräder en *produktionslogik* som inte stämmer överens med medarbetarnas syn på SVT (jfr. Björkegren, 2001). Även *icke-handlingar* har en betydelse för enhetschefens symbolvärde. I takt med att direktiven från Stockholm blir tydligare beskrivs enhetschefen som allt mer undfallande. En medarbetare ger uttryck för detta synsätt då hon säger att: ”Problemet är att hon lägger sig platt för Stockholm. Hon står inte upp för oss och bryr sig inte heller. Det är fejt.”

Vid sidan om de symboliska processer som har ägt rum bidrar också medarbetarnas mentala *referensramar* till enhetschefens symbolvärde. De referensramar som har haft betydelse är de ramar som definierar vem en SVT-chef är och vad han gör. I jämförelse med den traditionelle SVT-chefen är enhetschefen en udda fågel – hon är yngre, hon är kvinna och hon har inte en journalistisk bakgrund. Att inte kunna passa in henne mot existerande referensramar för SVT-chefer försvårar medarbetarnas meningsskapande. För att underlätta det meningsskapande arbetet tillgår därför medarbetarna olika *stereotyper* (Turner, 1982). Till exempel har enhetschefen hamnat i gruppen ekonomer, en grupp med förkärlek för administration och besparingar.

Det är värt att notera att enhetschefen inte har hamnat i den stereotypa gruppen kvinnliga chefer. Få personer associerar det faktum att hon är kvinna med de andra negativa egenskaperna som hon får symbolisera. Frågan är trots detta om inte enhetschefen och hennes förändringsarbete hade uppfattats annorlunda om hon vore man. Flertalet medarbetare pekar på att ett problem med förändringsarbetet är: ”sättet det görs på” samt att det är ”hårda nypor” och ”omänskligt”. Hade en manlig chefs förändringsarbete rönt samma omdömen? Denna undersökning ger inte svaret på frågan men det är inte osannolikt att kritiken hade varit annorlunda om enhetschefen hade varit en man.

När något är otydligt och hotfullt tillgår vi tillgängliga symboliska resurser som handlingar och händelser för att återinrätta och skapa sammanhang i situationen (Greenberg, 1995). En sådan process av tolkning och

meningstilldelning har ägt rum på SVT i Malmö bland annat i relation till enhetschefen. För att nyansera bilden av enhetschefen är det väsentligt att uppmärksamma att de faktorer som har inverkat på hennes symbolvärde inte alltid har legat inom räckhåll för henne att påverka. För det första fick hon ett uppdrag att ”vitalisera organisationen” och det skulle gå snabbt. För det andra vägrade hennes företrädare att avsluta sin storhetstid på Malmö-tv med att säga upp folk, berättar enhetschefen. Följden blev att den nya enhetschefen hösten 2003 ställdes ansikte mot ansikte med en uppgift som ingen annan hade velat göra.

Oavsett vad som har bidragit till enhetschefens symboliska laddning kan den ha konsekvenser för det förändringsarbete som hon är satt att driva. SVT har dels en kommersiell identitet, dels en offentlig, public service-identitet. Enligt Albert & Whetten (1985) är det en stor prövning för chefer och ledare, speciellt i nedskärningstider, att personifiera och stötta båda dessa identiteter. Ovan har det framkommit att enhetschefen av olika anledningar inte har kunnat balansera dessa värden mot varandra. I medarbetarnas ögon, och det är det som spelar roll för hur hon och alla förändringar uppfattas, företräder hon enbart de kommersiella tendenserna inom tv-branschen. I ljuset av hennes symbolvärde tolkar medarbetarna många av de förändringar som hon söker att genomföra på ett negativt sätt. Detta är en dålig förutsättning för en chef som leder en omorganisation, som griper om organisationens identitet och grundvalar. De chefer som arbetar nära den operativa personalen kan också vara viktiga aktörer i den förändringsrelaterade kommunikationen. Detta behandlas i följande stycken.

### ***Mellanchefer utan mandat***

Mellancheferns position kan ge honom eller henne goda förutsättningar i både tid och rum att fungera som *meningsgivare* åt sina medarbetare. Till exempel har de bättre utgångspunkter för att bryta ner långsiktiga mål och konkretisera övergripande visioner i vardagliga termer. Genom att kunna ge svar på frågor om vart organisationen är på väg och varför olika förändringar görs kan de alltså underlätta omdefinitionen av verksamheten.

Mellancheferna på SVT i Malmö har av olika anledningar inte kunnat fylla denna funktion i det strategiska förändringsarbete som bedrivits mellan 2002 och 2004. För det första har de inte varit *involverade* i att ta fram vare sig ledord, visioner eller andra målsättningar för enheten. Det förberedande arbetet har utförts av medlemmar i enhetsledningen. För det andra och nära relaterat till föregående punkt har mellancheferna aldrig *diskuterat* strategiska dokument, visioner eller ledord vare sig med varandra eller med någon överordnad i Malmöledningen.

För det tredje är mellancheferna till viss del *själva skeptiska* mot och har svårt att finna mening i exempelvis den vision som formulerades för SVT Syd 2002. En av de kvinnliga cheferna uttrycker samma svårighet med att skapa mening i visionen som hennes personal har upplevt: ”Lite grann när det kommer upp sådana här grejor så är det självklara saker. Det är självklart att vi skall göra underhållning, det är klart att vi skall vara kunskapsberikande.” Det här betyder att mellancheferna skapar mening i visionen utifrån samma referensramar som sina medarbetare och inte alltid ställer sig bakom de förändringar som är aktuella.

Mellancheferns roll beskrivs ofta som paradoxal. I föreliggande fall kan detta bero på att de pendlar mellan å ena sidan en chefsidentitet och å andra sidan en identitet som operativ medarbetare. Denna tvetydighet bidrar till att försvåra kommunikationen mellan enhetsledningen, cheferna själva och deras medarbetare. Å ena sidan är deras identifikation med sina tidigare arbetskamrater så stark att tolkningsramar ännu är samma och mening skapas på liknande vis. På så vis kan de förstå medarbetarnas svaga intresse och skepsis. Å andra sidan är denna identifikation inte så stark att de inte byter till en chefsidentitet och ställer sig oförstående när de hör sina medarbetares rädsla för att både Malmö- och public service-identiteten skall gå förlorad. Mellancheferna kan alltså inte använda erfarenheterna från tiden i den operativa tv-produktionen för att kommunicera med kollegorna och skapa förståelser för ”Det nya, moderna SVT”.

En fjärde anledning till att mellancheferna inte har fungerat som meningsgivare genom att till exempel diskutera SVT:s framtid och visioner med sina medarbetare är att de *inte tror att medarbetarna är intresserade* av det. I femte hand visar det sig att mellancheferna inte har haft *mandat* att kommunicera kring övergripande målsättningar och visioner. En av de kvinnliga mellancheferna menar att:

Alltså, visioner och mål och sådan är nästan aldrig vårt gebit. Vi förmedlar nästan aldrig ut det, eller jag gör inte det. Så vi har inte riktigt haft den förmedlingen hos oss. Givetvis har det kommit upp, när dokumenten hamnade i folks fack och när vi haft möten. Men vi har inte pratat om detta alls.

Av olika anledningar har alltså mellancheferna inte haft detta informationsarbete på sin lott. De menar själva att till viss del beror det här på att de inte vill ta detta ansvar. De menar också att arbetsfördelningen syftar till att undvika ”viskningsleken”, det vill säga att det cirkulerar en massa rykten och olika tolkningar. En annan av de kvinnliga mellancheferna berättar att:

Om det är något viktigt och stort, då har vi bett enhetschefen och programproduktionschefen att hålla ett stormöte. Vi har sagt att vi kan vara med och förtydliga när frågorna sen kommer men vi vill inte vara dom som förmedlar ut det. Därför att det blir en viskningslek då.

Mellanchefernas tankegång kan vara bra. Problemet är att de stormöten som åsyftas är illa omtyckta av personalen och att de förtydligande frågorna sällan ställs efteråt. Citaten ovan visar att den kan finnas en ytterligare förklaring till att visionerna, ledorden och andra komplexa organisationsfrågor inte blir meningsfulla för medarbetarna. Mellancheferna betraktar kommunikationen kring organisationens mål och mening som en ”förmedling” och inte som en förhandlings- eller tolkningsprocess. Denna transmissionssyn bidrar sannolikt till att vidare diskussioner kring SVT:s framtid eller gemensamma tolkningar av mål- eller strategidokument inte prioriteras.

En sjätte anledning till att mellancheferna inte har kunnat vägleda i omdefinitionen av SVT är att de *inte själva vet* varthän SVT är på väg. En av de kvinnliga mellancheferna använder sig av en liknelse för att beskriva SVT Syds visioner våren 2004:

En chef sa till mig: ”Du står under en lykta på ena sidan gatan och på andra sidan gatan står en annan lykta. Det är helt svart mellan dem men du skall ta dig mellan dem. Du har igen aning om hur du skall ta dig dit.” Det är en helt underbar beskrivning för det är precis så det är här nu. Vi ser någonsans var detta skall sluta år 2006 men vi har inte en susning om delmål eller visioner på vägen dit. Och det är en enorm frustration.

Sammanfattningsvis har mellancheferna på SVT i Malmö inte fungerat som uttolkare eller opinionsbildare bland sina respektive personalgrupper i de frågor som rör SVT:s framtida identitet. Detta har flera förklaringar. Det är måhända illavarslande att mellancheferna själva är skeptiska till omorganisationerna och ger uttryck för detta inför medarbetarna. Det mest grundläggande problemet är inte desto mindre att de inte ens har haft mandat och befogenheter att kommunicera kring dessa frågor med sina medarbetare. Kontentan är att flertalet medlemmar i organisationen i princip är utelämnade till den information som delges vid stormöten, utskick och varandras kvalificerade gissningar för att få en bild av den identitet som eftersträvas.

## Visionsarbete på SVT i Örebro

SVT i Örebro hade varit besparat från större förändringar under ett antal år. När företagsledningen lägger omstrukturerings- och besparingsförslaget hösten 2003 blir personalen i Örebro alltså synnerligen medvetna om den omdefinition av verksamheten som SVT strävar efter. Hösten 2003 går medarbetarna i Örebro en stormig tid till mötes. Både uppsägningar, omflyttningar, ny teknik och mindre produktion inom allmän-tv aktualiseras på kort tid. Sammantaget är det här en genomgripande förändring och den sätter internkommunikationen kring det nya och det gamla SVT i fokus. I det följande behandlas hur visioner och målsättningar för SVT:s föränd-

ringsarbete har kommunicerats. Därefter analyseras ledarskapet på olika nivåer i Örebro. Slutligen kommenteras hur medarbetarna använder organisationens identitet när de skapar mening i olika förändringar.

### ***En seglats utan karta?***

På SVT i Malmö formulerades visioner och ledord för att förmedla en bild av det nya, moderna SVT. Deviserna var inte helt enkla att uttyda och för många av medarbetarna framstod de som förvirrande eller meningslösa. Medarbetarna i Örebro behöver däremot inte lägga någon kraft på att uttyda dylika formuleringar eftersom tiden fram till april 2004 präglas av en *avsaknad av kommunikation* kring vad SVT skall stå för i framtiden och vad de olika omställningarna i enheten skall leda till. Många medarbetare berättar att de helt enkelt inte vet vad förändringsarbetet syftar till på ett övergripande plan eller varför det görs. En kvinna på nyhetssidan säger att: ”Det finns ju ingen vision. Det är det som är det stora problemet.” En man inom tekniken menar att:

Jag kan inte säga vad visionen för förändringsarbetet är. Jag vet inte. Flyktighet. Jag har ju inte fått kläm på varför man gör det och vad man gör.

Varför råder denna brist på kommunikation kring det nya SVT? En första förklaring är chefernas *syn på medarbetarna* i enheten. Cheferna menar att medarbetarna inte alltid vare sig kan eller vill ta till sig informationen. Enhetschefen berättar till exempel att han har försökt att prata med sina medarbetare om förändringarna i positiva ordalag men att det är svårt för dem att ta det på allvar eftersom: ”... det alltid har blåst över tidigare”:

Jag har försökt att beskriva det positivt. Jag försöker prata om det som en modernisering. Vilket det otvivelaktigt är. Det är ny teknik, det är nya lokaler och det är nya arbetssätt och det är nya investeringar. Men i detta företag, med dess kultur, på gott och ont, så finns ingen beredskap för att göra sådana här revolutioner.

En andra anledning till den bristfälliga kommunikationen är att cheferna *definierar situationen* som så komplicerad att mer information skulle göra mer skada än nytta. Personal skulle sägas upp. Både enhetschefen, personalchefen och mellancheferna menar därför att det inte bara har varit svårt utan även till viss del felaktigt att försöka kommunicera allt för ivrigt kring det framtida SVT. En av mellancheferna menar att situationen inte har tillåtit information avseende organisationens framtid:

Jag tror att det är klimatet och det är väl det folk säger också som vet att de skall vara kvar. De säger att: ”Ni måste våga tala om att det finns något positivt i det här också”, men hittills har vi inte gjort det tillräckligt tycker

jag. Det är fortfarande fokus på den här MBL-processen och på nästa steg med bemanningen och övertaligheten. Jag tror att det måste bli klart innan man kan börja fokusera på framtiden. Rent känslomässigt så har jag svårt att måla upp för ljusa och grälla bilder på fredagsmötet av detta.

En tredje förklaring till avsaknaden av visioner och målbilder skulle kunna vara att enhetsledningen inte hade haft *tid* att förbereda sig och sina medarbetare. Så är det inte. Problemet är snarare att enhetschefen var fullt övertygad om att medarbetarna inte bara kände till att det skulle ske stora omställningar utan också varför. För medarbetarna däremot kom höstens förändringsförslag som en blixtrån från klar himmel. En medarbetare säger att: ”Jag hade inte en susning. Det var en fullständig överraskning.” Det här betyder att de som ansvarar för den interna kommunikationen i enheten inte har skapat någon ”brinnande plattform” eller *förändringsberedskap* (jfr. Beer m.fl., 1990). Chefer och medarbetare har alltså kommit olika långt i att skapa mening i förändringarna och det försvårar kommunikationen dem emellan.

Helt utan visioner står emellertid inte medarbetarna i Örebro. Också här ekar devisen ”Mer pengar till programmen” från SVT:s ledning. I likhet med kollegorna i Malmö väcker denna vision funderingar bland de personer i Örebro som nu skall spara till programmen. En kvinnlig programmedarbetare uttrycker sin förundran på följande vis:

Vi har bara bombarderats med förändringsförslag och tankar om att vi skall jobba smartare och få mer pengar till tv-program. Men det finns ingen vision. Ibland tänker jag: ”Vad är det vi sparar till egentligen? Vad skall vi ha pengarna till? Är det någon som vet det?”

Flera medarbetare ger uttryck för ett *praktiskt meningsskapande dilemma* när de försöker att förstå uttrycket ”Mer pengar till programmen”. I Örebro ser personalen sig som bärare av en lång tradition av ”fixande och trixande”, som en kvinna på nyhetssidan uttrycker det. De har alltid haft förhållandevis låga löner och: ”Alla gör alltid sitt bästa för att få det att gå ihop.” När de nu möts av budskapen om att tillverkningen skall bli billigare och att mer pengar måste sparas försvåras förståelseskapandet av att de helt enkelt inte ser hur detta skall vara möjligt i praktiken.

På samma sätt som på SVT i Malmö skapar otydligheten kring organisationens mål och avsikten med förändringsarbetet *missstro* och tankar om att ledningen har en *dold agenda*. Resonemangen om att SVT håller på att bli en beställarorganisation finns här med om än inte i samma omfattning som i Malmö. En annan vanligt förekommande alternativ tolkning är berättelsen om att SVT:s ledning i Stockholm driver en söndra och härska-strategi. En medarbetare på tekniksidan formulerar denna tolkning på följande vis:

Jag tror att det hela bottnar i att man vill slå sönder den här organisationen för att sedan kunna bygga upp något nytt. Men cheferna förnekar att det är så, de förnekar att vi är på väg mot en beställarorganisation, när vi i själva verket är det. Ja, helt enkelt genom att söndra och hålla folk osäkra kan de få en större möjlighet att göra detta. Klassiskt.

Berättelsen om att ledningen vill slå sönder existerande strukturer och värderingar i organisationen för att bygga upp något helt annat återfinns i både Örebro och i Malmö. Den kommer oftare till uttryck i intervjuerna med personer som är fackligt aktiva, vilket kan vara ett sammanträffande. Inte desto mindre innebär detta att fackförbunden och deras lokala representanter har en förmåga att presentera långt mer suggestiva och trovärdiga tolkningar av detta genomgripande förändringsarbete än vad chefer och företagsledning har. Fackens roll som *opinionsbildare* i organisationen är påtaglig och riklig eftersom de presenterar tolkningar som gör en inkonsekvent verklighet möjlig att ordna och förstå.

Genomgripande och långsiktiga organisationsförändringar beskrivs med fördel i resemetaforer. Sammanfattningsvis är det inte helt opåkallat att likna perioden september 2003 till april 2004 i Örebro vid en seglats som SVT-skutan här till viss del genomför utan karta. På ett övergripande plan syftar SVT:s förändringsarbete till att skapa en ny organisation med andra värden och arbetssätt än tidigare. Att inte tydligare kommunicera förändringsarbetets målsättningar och SVT:s visioner i en sådan process underlättar inte framväxten av alternativa organisationsidentiteter. Den icke-kommunikativa strategin blir speciellt problematisk då medarbetarna önskar mer uppmuntran och vägledning av sina chefer. Hur medarbetarna i Örebro uppfattar sina chefer och deras kommunikation förtydligas i det följande.

### ***Den som inte är med oss är mot oss***

Rubriken ovan åsyftar medarbetarnas syn på sina chefer under förändringsarbetet i Örebro. Den fångar därmed också något av den svårighet som det kan innebära att leda en organisation i förändring – oavsett hur chefen än gör blir inte alla nöjda. Det mest framträdande resultatet i fråga om hur medarbetarna uppfattar chefs- och ledarskapet i Örebro under hösten 2003 och våren 2004 är att dom inte gör det. I deras ögon råder det en nära nog total brist på ledarskap i enheten:

Men i höstas kände jag en enorm frustration över att ledarskapet finns inte. Utan man står bara och säger: ”Ja tack och amen.” Och det spelar ingen roll vad de som är högst upp i SVT-hierarkin säger. Vi säger: ”Ja tack och amen” oavsett. Så det finns inget ledarskap och det är en jättebrist.



Frånvaron av ledarskap, som en kvinna på tekniksidan ger uttryck för i citatet ovan, formuleras på en mängd olika sätt. De pejorativa adjektiven är många om cheferna i allmänhet och om enhetschefen i synnerhet. Beskrivningarna kan sammanfattas som att cheferna uppfattas som feiga, överkörda, strykrädda, ja-sägare som vänder kappan efter vinden och helst prioriterar Norrköping i enheten. En kvinna som arbetar på nyhetssidan menar att: "Min känsla är att det är ett gäng nickedockor som åker upp till Stockholm." En kvinna på programsidan pekar bland annat på att enhetschefen inte har varit medkännande nog och att hans funktion är begränsad till att verkställa ledningens önskemål:

Han (enhetschefen) kom med på banan ganska fort. I stället för att ändå kanske ha sörjt lite med oss och varit lite taktisk på så sätt. Känt in stämningen hos personalen. Men han blev ganska fort en ... utförare av det här.

Det som mest väcker medarbetarnas förundran är att ingen av cheferna har tagit ställning *mot* direktiven om besparingar och omstruktureringar som kommer från Stockholm. I stället ser medarbetarna chefer som visar en tydlig lojalitet uppåt i organisationen, vilket tolkas som att de inte sympatiserar med den egna personalen i enheten. En kvinna på nyhetssidan uttrycker detta på följande sätt:

Jag tycker att det är oerhört tragiskt att våra chefer inte stått upp för oss och sagt att: "Det här är för jävligt. Så här kan ni inte göra." Det är en jättestor skillnad mot Nord. Deras chef har verkligen gjort det, sagt att: "Det här är verkligen vettlöst, ni kommer inte att spara en spänn." Det skulle våra chefer också kunna göra. I tidningar går man istället ut och säger att: "Vi måste vara lojala uppåt". Det är så enhetschefen är. Även om det är på ett fredagsmöte så går han emot oss och tar Jutterströms parti, i stället för att vara en i enheten.

Uttalandet ovan står för en åsikt som många av medarbetarna ger uttryck för. Uppfattningen att den chef som inte står på medarbetarnas sida måste höra till motståndarlaget försätter onekligen enhets-, plats- och teknikchefen i en prekär och paradoxal situation: Hur kommunicerar en chef om förändringar i organisationen så att hon framstår som lojal och illojal på samma gång?

Än mer besynnerligt blir det när medarbetarnas kritiska bild av sina chefer sätts i relation till hur *cheferna själva* uppfattar sin roll i det pågående förändringsarbetet. Enhetschefen betonar till exempel förståelseskapande och att ingjuta en optimism och framtidstro i sina medarbetare som väsentliga uppgifter för honom som chef:

Ja, just nu är det att få den här förändringsprocessen att bli så lite negativ för individerna som möjligt. /.../ Men vi skall ta bort 40 tjänster och det är

klart att min huvudinriktning nu, det är att även dom 40 personerna efter ett tag skall kunna säga att: ”Jag blev juste behandlad.” Och sen dom som är klar, det är kanske det allra viktigaste, att dom känner en framtidstro. Att dom så småningom kan titta på visionen och säga att: ”Wow, det här kan vi göra något av. Här gäller det att kämpa så att vi får bra uppdrag hit.” Så att dom förstår det.

En av mellancheferna säger först spontant att han inte har någon roll alls i den pågående förändringsprocessen. Han ändrar sig emellertid snabbt och tillägger att: ”Min roll i det här förändringsarbetet är att vara den som hanterar personalen. Att vara någon som tar hand om den som är ledsn, att de skall ha någon att gå och samtala och prata med. Det är min roll.” Den andra mellancheferna ser informationsarbetet som sin främsta uppgift i moderniseringsprojektet:

Att informera så mycket och så rakt och tydligt som möjligt, tycker jag. Och låta folk komma till tals genom kanalen fredagsmötena och ge utlopp för sin frustration och sin ilska. Men också att försöka ge lite balans och i bästa fall lite trygghet. Kanske inte jag, men formen kanske kan ge det.

Det väsentliga här är att de tre cheferna som citerats ovan framställer sina roller i förändringsprocessen på ett förhållandevis vederhäftigt sätt. Retorik och praktik skiljer sig åt men här finns ett *ideal* kring att både skapa förståelse, ge stöd, att informera tydligt och att främja kommunikationen. Vidare har enhetschefen i Örebro haft bra *praktiska förutsättningar* för att iscensätta rollen som meningsgivare i förändringsarbetet: han har arbetat flera decennier inom SVT och en ansevärd tid som enhetschef; han har en praktisk bakgrund inom tv-produktion; han förestår en liten organisation i Örebro med förhållandevis få medarbetare som han känner väl och han kände till att stora förändringar skulle ske i enheten. Mot denna bakgrund är det därför intressant att konstatera att inte heller denne enhetschef i medarbetarnas ögon har tjänat som guide på vägen mot det moderna SVT. Oaktat att det finns ett antal till synes fördelaktiga villkor för ett kommunikativt ledarskap uppfattas detta således som bristfälligt. Vad kan medarbetarnas kritiska hållning till sina överordnade bero på?

En första möjlig förklaring är att medarbetarna skapar mening i chefernas agerande och kommunikation utifrån de *övergripande värden* som sägs göra sig gällande i den svenska journalistkåren. Hit hör en önskan om att fritt granska makthavare samt att förhålla sig kritiska till dessa (Melin, 1991). Ett annat drag är att konflikter tenderar att normaliseras i journalistiska organisationer (Bantz, 1999). Mot bakgrund av dessa värden är det inte mer än naturligt att medarbetarna genomgående ifrågasätter de egna cheferna samt att deras argument och avsikter nagelfars. En andra förklaring är att kritiken mot cheferna inte är unik för SVT eller andra medie-

organisationer. Snarare kan avståndstagandet mellan över- och underordnade förstås som en klassisk och *generell tudelning*. Denna klyfta förekommer i de flesta organisationer och kan till exempel bero på inneboende kamp kring status, makt och fördelning av symboliska resurser (Lovaglia, 1995; Ridgeway, 2001). För det tredje kan den negativa hållningen gentemot cheferna bero på det bristande förtroende som har funnits mellan olika grupper redan innan förändringsarbetet inleddes. Många medarbetare beskriver till exempel enhetschefens knapphändiga närvaro och den generella oförmågan att värna om enhetens intressen som väl inarbetat. Detta är *förutsättningar* som gör sig gällande även i en omorganisation. En fjärde möjlighet är att kritiken mot cheferna grundar sig i den egalitära eller *konsultativa logik* som finns i många offentliga organisationer (Albert & Whetten, 1985). I offentliga organisationer beskrivs skillnaderna mellan olika hierarkiska nivåer som små och förhållandet mellan chef och medarbetare präglas snarare av konsultation än av ordergivning. Dessa karaktärsdrag kommer på skam på SVT om cheferna anammar en mer marknadsinriktad logik där deltagande inte är en självklarhet. Medarbetarna skapar således mening inom ramen för den offentliga identiteten och tolkar därför chefernas beteende som oetiskt.

Slutsatsen av föregående resonemang är att samtliga förklaringar ovan bidrar till medarbetarnas skeptiska hållning gentemot sina överordnade. Utifrån denna undersökning är det inte möjligt att framhålla någon förklaring som mer rimlig än någon annan. I nästa avsnitt utvecklas diskussionen om medarbetarnas meningsskapande inom ramen för SVT:s organisationsidentitet.

### ***Tolkningsramen står tillbaka***

Intervjuerna ger vid handen ett antal gemensamma föreställningar inom SVT, föreställningar som medarbetarna betonar när de pratar om vad de uppfattar som karaktäristiskt för organisationen och för de personer som arbetar där. Några av de utmärkande dragen är att: personalen är kunnig; kompetens är viktigt; programinnehåll är helt centralt; kvalitet skall prioriteras över kvantitet; public service är tv för hela folket samt en önskan om att SVT skall spegla hela Sverige. De här beskrivningarna känns igen från intervjuerna med medarbetarna på SVT i Malmö. Även i Örebro finns det en rädsla för att dessa SVT-specifika särdrag kommer att försvinna i och med de besparingar och nya arbetssätt som nu introduceras. Men eftersom organisationen i Örebro har varit relativt intakt under många år uppfattas hoten mot organisationens identitet som avsevärt mindre än i Malmö.

En man på tekniksidan skapar till exempel mening i de nya flexibla arbetsformerna inom ramen för organisationens identitet, det vill säga kunskap och kvalitet:

Det är det där med kunskap och kvalitet som blir lidande och sen ryker kanske jobbet. Men det är en annan sak. Men först det där med kunskapen, för det har så mycket med identitet att göra. En eftermiddag får jag bara veta att: "Lagom kvalitet gäller." För de skall göra Nisse här till fotograf. Det kommer ta honom 15 år innan han blir så bra som du själv. Då förstår du att dom vill inte ha dig.

En annan man som arbetar på tekniksidan menar att produktionen av allmän-tv koncentreras till ett fåtal orter och att detta är ett hot mot den heltäckande Sverigebild som utmärker public service-företaget:

Nu vet man inte vilket ställe de sänder ifrån för det ser så lika ut. Då har du tappat en bit av det här viktiga, att plocka ut det bästa från alla ställen i landet liksom. Och det är ganska typiskt. Och så hör man det här Stockholmsfolket som säger att: "Men varför skall Trafikmagasinet göras från Falun? Det kan ju lika gärna göras från Stockholm." Jo, men då har man missat hela grundtanken med public service.

I stora drag påminner berättelserna om SVT:s identitet och olika hot mot denna om hur detta uttrycks i Malmö. En skillnad finns emellertid så till vida att det finns en tydligare oro bland medarbetarna i Örebro avseende förflyttningen av fokus från de för identiteten viktiga program- och innehållsfrågorna över till teknik. En möjlig förklaring till detta är att det under en lång tid har funnits en kraftig betoning på tekniska investeringar och digitalisering i Örebro. En kanske alltför stark koncentration på teknik har på så vis kommit att utgöra ett hot mot SVT-identiteten, snarare än att bidra till en ökad acceptans för tekniska nyheter.

Ny teknik i kombination med omställningar i klimat och arbetstakt gör att många upplever att SVT håller på att bli "något annat". Det här andra är en organisation som är svår att beskriva, en organisation som många medarbetare inte känner igen och inte heller är speciellt förtjusta i. En man på tekniksidan uttrycker denna förändring på följande vis:

Jag tycker väl att jag kan se saker och ting och förstå stora saker med public service och så. Men jag förstår inget längre. Dom kan inte förklara för mig varför de gör detta, den här stora omorganisationen. Det är inte bara något med det digitala. Det är något mera som är på gång.

En annan man som har arbetat många decennier inom SVT men som nu kontrakteras som extern resurs av organisationen berättar att:

Ja, men jag skulle ju velat göra det här inom företaget. Och varit stolt och jobbat för televisionen. Det är jag ju inte längre. Det är ju inte samma företag.

Sett ur medarbetarnas perspektiv håller SVT på att blir något annat och de står de inte likgiltiga inför denna omdefinition. Men medarbetarna uppfattar inte bara att diskussionerna om kvalitet och innehåll har minskat på bekostnad av mer praktiska frågor. Besluten har också förflyttats till en högre nivå i organisationen. Förhållandet att medarbetare ser sig exkluderade från samtalen om public service skapar frustration. Samtidigt är det viktigt att notera att till exempel mannen i citatet nedan, i likhet med många av sina kollegor, gör ansemliga *anspråk på deltagande* och inflytande i de frågor som rör organisationen:

Skall inte jag överhuvudtaget få vara med och föra det här samtalet om vad vi skall göra för program? Public service är också min angelägenhet. Jag får inte ens definiera det på mitt sätt. Jag tror att vi blev tillsagda av en programchef att: ”Det är inte ni som definierar public service, det gör vi.”

Citatet visar att personalen på SVT har tydliga krav på medbestämmande och på att involveras i olika diskussioner. Detta gäller inte bara praktikaltiteter utan också organisationens identitet.

Resonemangen om SVT:s identitet och ”SVT-människan” var inte påtagliga i Malmö. Det centrala resultatet här är att SVT:s organisationsidentitet som tolkningsram är ännu mindre framträdande bland medarbetarna i Örebro. En möjlig orsak till denna variation är att medarbetarna i Örebro känner sig mindre osäkra i fråga om vart SVT är på väg och vad organisationen skall stå för på grund av att den interna kommunikationen har varit bättre än på SVT i Malmö. På föregående sidor har det dock framkommit att det inte förhåller sig så. En annan och mer hållbar förklaring till att SVT-identiteten inte används mer som referensram är att Örebromedarbetarna inte har genomlevt en lika lång period av förändringar som sina kollegor i Malmö. Frågorna om organisationens identitet har därför ännu inte aktualiserats på samma sätt för dem. Det här beror på att det är mest relevant för individen att lösa de meningsskapande problem som ligger henne närmast och de dilemman som handlar om att hantera vardagen och de personer som finns där. Frågor såsom: Vilka skall sluta? Kommer jag att ha jobbet kvar? Vem skall sitta var i det nya huset? är med andra ord viktigare att finna svar på och informera om i ett inledningsskede än frågan om vad som kommer att hända med SVT. Först när förståelser har skapats i relation till lokala, personliga identiteter isoleras och tolkas de övergripande frågorna om organisationens identitet.

## Sammanfattande diskussion

Sveriges Television försöker att omdefiniera sin verksamhet. Omvandlingen av en organisations identitet är den mest djupgående dimensionen av en strategisk förändring. Av denna anledning är det bitvis också den mest krävande sortens förändring och undersökningen visar tydligt vari några av svårigheterna ligger i fråga om att kommunicera kring och skapa mening i både nya och gamla SVT-identiteter.

En första aspekt som har utforskats i kapitlet är *hur den interna kommunikationen kan se ut* i en organisation som söker skapa en ny och modernare identitet. Ett framträdande resultat är att bilden av vad framtidens SVT skall stå för och organisationens mål inte har kommunicerats i någon större omfattning på SVT i Malmö och i än mindre grad i Örebro. Den interna kommunikationen sägs vara en löpande fråga i enhetsledningarna. Trots det har kommunikationen kring SVT:s centrala värden och framtida gestaltning inte planerats eller diskuterats på lednings- eller chefsnivå i någon av enheterna vare sig innan eller under det att olika förändringsprojekt initierades. Vad gäller kommunikation av visioner och ledord visar undersökningen därtill att enhetsledningen hoppas på en deduktiv förändring (jfr. Mintzberg & Westley, 1992). Fokus ligger alltså på att göra om sinnebilder i organisationen med en önskan om att dessa föreställningar skall vägleda medarbetarnas handlingar. Visioner kan emellertid inte förverkligas deduktivt utan att den faktiska praktiken också görs om. Och i medarbetarnas ögon finns inte de praktiska förutsättningarna för att till exempel skapa mer flexibilitet och delaktighet.

Vem som kommunicerar eller informerar om genomgripande förändringar har en betydelse för både den begriplighet och trovärdighet som förändringarna får i verksamheten. Enhetscheferna hade därför kunnat vara viktiga aktörer i förändringsarbetet både som symboler för och uttolkare av det nya, moderna SVT. Något sådant ledarskap har de högre cheferna emellertid av olika anledningar inte utövat vare sig Örebro eller i Malmö. Här kan vi konstatera att både situationsspecifika faktorer, som i Malmö-fallet, och mer traditionsbundna, som i Örebro, bidrar till att minska högre chefs potential som ledare i förändringstider. Sett till aktörer och forum för kommunikation har inte heller mellancheferna fungerat som meningsgivare eller opinionsbildare i någon större omfattning i frågan om SVT:s identitetsrelaterade förändringar. I Malmö berodde det här dels på att de sällan inkluderades i diskussioner om visioner eller målsättningar, dels på att denna kommunikation inte hörde till deras arbetsuppgifter. I Örebro däremot uppfattade både mellan- och högre chefer att det inte var lämpligt att kommunicera utförligt om SVT:s framtid och visioner i en tid då uppsägningar var aktuella.

I Malmö har enhetsledningen förvisso haft en ambition att visa vägen mot den moderna medieorganisationen med hjälp av visioner, ledord och skriftlig information om förändringarna. Kruxet är att oavsett goda avsikter har det inte funnits möjligheter i tid eller rum för medarbetarna att tillsammans skapa mening i verklighetsfrämmande formuleringar och finna godtagbara tolkningar av dessa. Sannolikt stöds detta tillvägagångssätt av mellanchefernas transmissionssyn på komplexa, organisationsövergripande frågor som de med varm hand överlåter till enhetschefen att ”förmedla”. Förutsättningarna för att chefer och andra medarbetare runt om i organisationerna skulle få insyn i och därmed kunna bilda sig en egen eller gemensam uppfattning om den omdanande process som ledningen nu driver har sammanfattningsvis varit dåliga. Detta är förvånansvärt med tanke på att den situation som har problematiserats ovan återfinns i en organisation som utger sig för att kunna förklara komplexa skeenden. Dessutom är SVT en verksamhet som mer än gärna kritiserar andra organisationer för föga demokratiska arbetsätt.

En andra fråga som har legat till grund för kapitlet är hur medarbetarna *skapar mening i denna omdefinition av verksamheten och i kommunikationen* kring SVT:s nya identitet. De båda enhetsledningarna är till viss del medvetna om att kommunikationen har varit bristfällig i de frågor som kan kopplas till organisationens identitet såsom: Vart är vi på väg? Vem är vi? Vad skall vi stå för? Men de uttrycker också en frustration över att medarbetarna inte verkar kunna ta till sig de budskap som faktiskt kommuniceras kring det moderna SVT. Det stämmer att medarbetarna har haft svårt att finna mening i visioner, ledord och andra budskap om det moderna, multimediala SVT och det finns många orsaker till detta. Hit hör emellertid inte någon generellt negativ inställning till förändring, vilket vissa chefer gör gällande i samklang med mycket av förändringslitteraturen (Dent & Goldberg, 1999). Snarare beror medarbetarnas tveksamma inställning till den nya bilden av SVT på hur kommunikationen har utformats och på hur de har skapat mening i det som snarare bör beskrivas som en informations- än en kommunikationsprocess. I Malmö låg till exempel visioner och ledord för nära de värden som redan förknippades med SVT:s identitet. Detta skapade förvirring och gjorde det svårt att se vari det nya egentligen låg. Visionerna för framtiden skapade också dilemman för uttolkarna eftersom de inte gick att passa samman med befintliga referensramar. När de frågor som isolerats inte tillnärmelsevis stämmer med erfarenheterna av i detta fallet tv-arbetets natur blir det svårt för medarbetarna att skapa mening i budskapen. Otydliga visioner och uttryck som det inte gavs tillfälle att diskutera eller tolka kom dessutom att uppfattas som ledningens försök att kamouflera förvandlingen av SVT. Detta väckte misstänksamhet bland medarbetarna både i Malmö och i Örebro.

Avseende hur kommunikationen om den moderna SVT-identiteten uppfattas finns det stora likheter mellan de båda enheterna. Medarbetarna i Örebro behövde dock inte lägga lika mycket kraft på att uttyda visioner och ledord eftersom sådana formuleringar i stort sett inte förekom under den period av förändringsarbetet som undersöktes. Trots de otydligheter som medarbetarna upplever, eller kanske snarare på grund av dem, lämnas inte meningsskapande dilemman därhän. De mångtydiga situationer och förändringar som äger rum kräver en godtagbar förklaring. Följaktligen växer det fram alternativa berättelser om ledningens dolda agenda och deras önskan om att göra om SVT till en beställarorganisation. I avsaknaden av andra meningsgivare eller uttolkare av de komplexa skeenden som omdefinitionen är, ger fackföreningarna god hjälp i att skapa trovärdiga mottolkningar. Dessa tolkningar har till viss del konkurrerat ut ledningens initiala budskap och de återinrättat en gemensam förståelse för det som sker i organisationen (jfr. Greenberg, 1995).

Ett tredje tema som har undersöks här är hur *SVT:s identitet bidrar till att forma olika tolkningar då medarbetare skapar mening i olika förändringar*. Arbetet visar att det finns ett antal återkommande drag som medarbetarna ser som utmärkande för organisationen och för de som arbetar där. Hit hör till exempel kompetens, kvalitet, public service, medmänsklighet samt mer fokus på innehåll än på yta. Denna tolkningsram kommer till användning när medarbetare skapar mening i de nya arbetssätt och strukturer som nu är i antågande. Till viss del uppfattas också SVT:s identitet vara hotad av de förändringar som inte står i harmoni med organisationens identitet. Ett intressant resultat är att SVT:s identitet inte spelar en så framträdande roll i det meningsskapande arbetet som man hade kunnat förvänta sig i en public service-organisation. Analysen här motsäger uppfattningen att organisationers identiteter är starkt konserverande mentala konstruktioner i förändringssammanhang (se t.ex. Dutton & Dukerich, 1991). Ett ytterligare resultat, som tonar ner betydelsen av organisationers identitet som tolkningsramar, är att det inte är hoten mot SVT-identiteten eller förändringarna i sig som medarbetarna uppfattar som svårast att acceptera. Det besvärligaste är bristen på information, insyn samt känslan av att inte veta vad som håller på att hända med organisationen, som många dessutom menar att de inte längre förstår.

Ett viktigt resultat som detta arbete visar på är de dissonanta identitetsbilder som återfinns hos ledningspersoner respektive hos den operativa personalen. Den interna kommunikationen och medarbetarnas meningsskapande utifrån skilda mentala referensramar har av allt att döma resulterat i diametralt motsatta bilder av vad SVT är och skall vara (se figur 8.1 nedan). Undersökningen visar också att de olikartade identitetsbilderna och



den generella förvirringen kring mål och mening med hela det förändringsarbete som SVT är involverat i snarare beror på den formella interkommunikativa praktiken än på medarbetarnas informella kommunikation och deras meningsskapande arbete.

Bilden nedan visar att ledningen å ena sidan uppfattar det innevarande eller gamla SVT som i ruta ett: hierarkiskt, stelt, teknikfixerat och splittrat. SVT:s ledning och enhetsledningarna eftersträvar därför nu en *ideal* identitet där arbete och synsätt skall präglas av ett delegerat ansvarstagande, delaktighet och av de andra karaktärsdrag som återfinns i ruta två. Medarbetarna å andra sidan ger uttryck för en *informell* och helt motsatt bild av det nya och det gamla SVT. Den identitet som ledningen vill skapa (ruta två) är precis den som medarbetarna menar att organisationen har nu (ruta tre) och vice versa. Till exempel är den delaktighet och kreativitet som i medarbetarnas ögon länge har varit karakteristisk för tv-arbetet (ruta tre) besynnerligt nog det som SVT:s ledning eftersträvar (ruta två). På motsvarande vis är den splittring och hierarki, som ledningen vill motverka (ruta ett) i själva verket något som medarbetarna befärrar att SVT kommer att få mer av (ruta fyra).

Avståndet mellan de mentala bilderna av SVT är stort. Det bidrar till de schismer och den misstänksamhet som har analyserats i föreliggande kapitel. Pilarna i figuren indikerar likheten mellan identitetsbilderna. De enskilda orden i rutorna ett och fyra respektive två och tre är inte helt samstämmiga. På ett övergripande plan förmedlar de emellertid likvärdiga bilder av organisationen.

		Gammal identitet	Ny/framtida identitet		
<b>Organisations- ledning</b>	<b>1</b>	Hierarki Teknik Murar Splittring Två kanaler Förlegat	Platt Idéstyrt Flexibelt Ansvar Delaktighet Modernt	<b>2</b>	<b>Utfalad, ideal identitet</b>
	<b>3</b>	Kvalitet Trygghet Tid Omtanke Tillverkning/hantverk Spetskompetens Delaktighet Plattare organisation Frihet Trivsel Fokus på innehåll (vad) Gräsrotsinitiativ Tydlig organisation Lokalt förankrat	Kvantitet Otrygghet Stress Individualism Inköp Mångkompetens Isolering Mer hierarkier Ekonomi/styrning Osämja Fokus på teknik (hur) Toppstyrt Otydlig organisation Centraliserat	<b>4</b>	<b>Informell or- ganisations identitet</b>
<b>Medarbetare</b>					

Figur 8.1 Ett kommunikations- och tolkningsdilemma. Dissonanta identitetsbilder i SVT:s strategiska förändringsarbete.

Mycket av meningsskiljaktigheterna mellan den operativa och den administrativa personalen i de båda enheterna kan tolkas i ljuset av den kommersiella och den offentliga organisationens värdegrunder som nu har kommit upp till ytan (jfr. Albert & Whetten, 1985). De båda identiteterna har blivit tydliga dels på grund av de besparingar som görs, dels på grund av att en strategisk förändring och en omdefinition av verksamheten obönhörligen väcker frågor som: Vilka är vi och vad skall SVT stå för? Allt medan medarbetarna tolkar omdefinitionen och andra förändringar i ljuset av SVT:s traditionella, offentliga identitet ger ledningen uttryck för en mer kommersiell logik. Resultatet är problematiskt och krocken mellan de båda identiteterna kommer till uttryck i medarbetarnas och chefernas svårigheter att förstå varandras ståndpunkter.

I detta sammanhang är det inte relevant huruvida SVT faktiskt håller på att anamma ett mer kommersiellt förhållningssätt till sin verksamhet. Det intressanta är att det råder en stor oenighet inom organisationen kring denna fråga. En sådan splittring kan påverka arbetet i organisationen negativt. De motsättningar som har kommit fram här skapar förhoppningsvis en fruktbar diskussion om framtidens public service-företag både inom och utanför SVT:s väggar. Risken är emellertid att kontrasterna är så stora att de försvårar en kreativ och förbehållslös samverkan mellan människor – ett av de karaktärsdrag som faktiskt både chefer och andra medarbetare gemensamt hävdar är en av SVT:s grundvalar.



## 9. Sociala strukturer på svaj

Ur ett systemteoretiskt perspektiv beskrivs organisationer som sammanhängande delsystem (Cummings & Worley, 2001). Utmärkande för strategisk förändring är att många, oftast samtliga, delsystem i organisationen berörs av förändringsarbetet. Bakom oss lämnar vi nu den mest övergripande nivån av strategisk förändring och ett delsystem som inbegriper organisationens identiteter och kultur. I detta och nästkommande kapitel vänds i stället blickarna mot de konkreta praktiker och arbetsprocesser på enhets- och individnivå, som SVT:s förändringsarbete syftar till att förnya.

Förändringsarbetet på SVT i Malmö och Örebro innefattar omställningar på flera nivåer: enhets-, Orts-, avdelnings- och individnivå. Denna komplexitet gör förändringarna intressanta sett både till hur den interna kommunikationen utformas och till hur medlemmarna skapar mening i det som sker. Organisationer är sociala system som skapas och upprätthålls i olika kommunikationsprocesser (Krone m.fl., 1987). Ett genomgående tema i detta kapitel är att när SVT nu arbetar med att införa ny teknik, andra arbetsmetoder och enheternas inriktning görs om bringas olika *sociala strukturer* ur balans. När individens möjlighet att förutsäga vem som gör vad och varför ökar risken för stress och konflikter. Både formell och informell kommunikation kan därför fylla en viktig funktion i arbetet med att finna nya godtagbara definitioner och för att bibehålla jämvikt i de sociala mönstren. Avseende hur grupper och individer skapar mening i olika förändringar framstår detta som mer krävande när förändringarna är sammansatta och mer påtagliga i vardagen. Normer och förståelser för samarbete och roller måste i viss mån formas på nytt. Sammantaget har vi således att göra med en situation där behovet av att finna mening understryks. Mot denna bakgrund syftar kapitlet till att problematisera intern kommunikation och meningsskapande i en period då sociala strukturer är i rörelse.

Kapitlet är disponerat efter två analysnivåer. I det följande behandlas först intern kommunikation och meningsskapande i relation till strukturella förändringar på ortsnivå i Malmö och Örebro. Hit räknas bland annat förflyttningar av hela eller delar av verksamheter samt enheternas ändrade programprofiler. Därefter analyseras omstruktureringar på grupp- och individnivå i samband med att en projektorganisation införs på SVT i Malmö.

## Strukturförändringar i Malmö – ny programinriktning och flytt av ateljén

I kölvattnet av utredningen SVT 2005 blir det under våren 2003 bestämt att SVT i Malmö inte längre skall göra dramaproduktioner i samma omfattning som tidigare. Under en period ser det till och med ut som om drama inte skall tillverkas på orten överhuvudtaget. SVT i Malmö har en lång tradition av dramatillverkning. Bland de mer sentida produktionerna i enhetens regi kan till exempel nämnas filmerna om poliskommissarie Wallander. I stället för att sörja för produktioner inom i stort sett alla genrer skall SVT i Malmö nu lägga tyngdpunkten på nöje och studiobaserad underhållning inför publik. SVT i Göteborg får huvudansvaret för dramagenren och orten skall utrustas därefter. Debatten kring neddragningarna inom dramatillverkningen ger eko utanför tv-huset på Jägersro. I lokala medier höjs röster som menar att den nya inriktningen inte bara är ödesdiger för skådespelarbranschen i södra Sverige. Resultatet riskerar dessutom att bli en snedvriden bild av landet när drama huvudsakligen produceras i Göteborg (SDS 030319, 030308). Utan dramaproduktion på schemat i Malmö blir det under sommaren 2003 allt tydligare att delar av verksamheten i ateljégruppen är överflödig. Till ateljéverksamheten hör bland annat dekorsnickare och målare, sömmerskor, förrådsmän och kostymörer. Några uppsägningar är dock inte aktuella. Ett starkt beskuret ateljéstöd skall finnas kvar och annan arbetsbrist skall lösas med andra arbetsuppgifter för de som berörs.

Strukturella förändringar som en ny inriktning på produktionen och att vissa delar av verksamheten läggs ner eller förflyttas är vanligt förekommande i organisationer. I Malmö väcker dessa omställningar varierande reaktioner: ilska, likgiltighet men också glädje. Men vad betyder de nya verksamhetsstrukturerna för medarbetarna? Detta behandlas i det följande.

### ***En lokal kontext som ger mening***

De sätt som medarbetarna skapar mening i de ovan beskrivna förändringarna kan sammanfattas i tre kategorier. Ett antal personer är *negativa*, andra är förhållandevis *neutrala* i frågan och ytterligare en grupp betraktar omställningar som *positiva*.

En första grupp medarbetare på SVT i Malmö är kritiska till besluten att dra ner på dramaproduktionen och att flytta ateljén till Göteborg. En förklaring till detta är att den *status* som SVT i Malmö har hotas av de aktuella förändringarna. En kvinna inom formgruppen beskriver detta på följande vis:

Jag tyckte det var ett stort slag mot Malmö att drama lades ner. Jag tror inte man egentligen insåg vad det innebar förrän Jutterström kom med nästa steg där de klassificerade de olika produktionsorterna och Malmö har halkat ner ett steg. Och det där med att jämföras med Falun och betydligt mindre orter, med mindre kunskapsbank, då tror jag det verkligen gick upp för oss vad detta var.

I alla sociala sammanhang finns statusstrukturer. Avseende personer och grupper fungerar till exempel utbildning som statusmarkör (Ridgeway, 2001). Intervjuerna visar att i organisationssammanhang, som i fallet SVT, är det bland annat produktionsorternas storlek och genreinriktning som avgör var orten i fråga hamnar i den sociala rangordningen. Betydelsen av ortens storlek kommer till uttryck i uttalandet nedan av en kvinna i ateljégruppen. Hoppet tänds när hon får veta att de får andra uppdrag som till viss del väger upp förlusten av dramaproduktionen. Andemeningen är att produktionsortens storlek spelar roll eftersom det är en statusmarkör:

... sen fick man veta att vi inte skulle göra någon drama. Då började man förstå att man inte behövde en så stor ateljé. Men vi skulle kanske göra andra program? Jodå, vi skulle göra mycket underhållning och nöje. Då fick vi hopp igen.

En grupp eller en organisation som SVT i Malmö får status i relation till andra produktionsorter genom att de sysslar med något som har accepterats som mer värdefullt (Lovaglia, 1995). Att tillhöra en grupp eller organisation med hög social status förser också individen med en positiv identitet (Pratt, 1998). Intervjuerna vittnar om att inom SVT tillskrivs så kallad seriös produktion som drama, debatt och nyheter ett större värde än till exempel underhållning. När Malmö våren 2003 förlorar sin dramaproduktion hotas också den positiva identitet som detta har gett personalen i Malmö. Status ger svar på frågan: Hur bra är jag? Den här frågan får ett helt annat svar nu än tidigare, då medarbetarna kunde betrakta sig själva som tillhörande en inom systemet högt rankad fullskaleort med dramaproduktion. Sensmoralen i många av berättelserna om den minskade dramaproduktionen och flytten av ateljén är att Malmö-tv inte längre har samma goda anseende som förr i tiden. Denna statusförlust förklarar till viss del den negativa förståelsen för förändringarna och uttalanden som: "Vi degraderas till en tredje klassens landsortsstation."

En annan förklaring till att medarbetare är negativa till den minskade dramaproduktionen och flytten av ateljén är att SVT i Malmös *organisationsidentitet* blir otydlig. På samma sätt som för SVT har sättet att prata om framgångsrika produktioner och berättelser om typiska chefer och medarbetare bidragit till att det har skapats en organisationsidentitet som är unik för orten. "Malmö-tv" är en term som medarbetarna använder

i intervjuerna. Bland annat beskrivs Malmö-tv som en tuff uppstickare som ofta valt att gå sina egna vägar, som har trotsat direktiven från huvudstaden och varit banbrytande. Malmös identitet definieras emellertid inte enbart i relation till Stockholm utan också genom *gränsdragningar* mot de andra produktionsorterna i landet. Den här *differentieringsprocessen* gör SVT i Umeå annorlunda från Göteborg och SVT i Göteborg annorlunda från verksamheten i Malmö. I en situation då skillnaderna och gränserna mellan Malmö och lilla Falun blir otydliga reagerar medlemmar i organisationen med oro och misstänksamhet. Sammanfattningsvis är ”dramaproduktion” och ”fullskaleort” viktiga epitet för den lokala Malmö-identiteten. Det som ger status är också en viktigt del av den sociala identiteten som arbetsplatsen i Malmö förser personalen med.

En andra grupp medarbetare uppfattar nedläggningen av dramaproduktionen och ateljén som en positiv händelse både för enheten och för dem själva. En man i studiogruppen berättar att:

Jag är musiktekniker i grunden. Det gör att det är nöje och underhållning som jag brinner för. Så när jag fick höra att Malmö skulle bli det stora underhållningsdistriktet och fylla Studio 1 sju dagar i veckan, så jublade jag.

De medarbetare som citeras här ovan och nedan uppfattar inte och *identifierar sig inte* heller med SVT i Malmö i första hand som en fullskaleort med tung dramaproduktion. Det gjorde däremot personerna i den föregående gruppen. Hotet mot den sociala identitet som Malmö-tv representerar för många i huset återfinns inte bland alla medarbetare. Följaktligen skiljer sig förståelserna för förändringarna också åt. En yngre medarbetare i formgruppen beskriver sin reaktion på ortens nya inriktning och hur han uppfattade dramanedläggningen på följande sätt:

Eftersom jag alltid jobbat med både och så var det väl mer att: ”Jaha nu skall vi inte göra film längre.” Så jag visste vad som komma skulle. Jag visste ju hur nöjesproduktion går till. För mig var det bara skönt att vi gick över till det andra, att vi smalnade av oss på någon sätt.

För den här mannen var det något av en befrielse att slippa dramaproduktion. Uttalandet visar på ytterligare två förklaringar till det positiva förhållningssätt som finns bland medarbetarna. För det första berättar han att han visste vad en mer omfattande nöjesproduktion skulle innebära eftersom han var bekant med genren. Genom tidigare erfarenheter har han på så sätt referensramar som gör det lättare att skapa mening i ett ännu otydligt skeende (Weick, 2001). För det andra uppfattas mindre dramaproduktion som gynnsamt på grund av att det innebär ett *positivt avbrott* i projektet arbete (Weick, 1995).

Den tredje och jämförelsevis största andelen av de som har intervjuats förhåller sig på ett neutralt sätt till ortens genreinriktning och den beskurna ateljéverksamheten. Vissa har knappt uppmärksammat omställningarna och menar att de inte har någon vidare betydelse för livet i tv-huset på Jägersro. Detta kan för det första förklaras med att i likhet med den positiva grupp som kommenterats ovan hotas inte de här personernas identiteter på vare sig en individuell nivå eller på organisationsnivå. För det andra påverkas deras agendor inte av frågorna om dramanedläggning och ateljéflytt. De berörs inte så mycket av dessa omställningar och har därför inte isolerat förändringarna ur vardagens bakgrundsbrus.

Gemensamt för de tre grupper som har beskrivits här och det otvivelaktigt mest framträdande mönstret i hur personalen skapar mening i Malmös nya inriktning samt flytten av ateljén är oron kring hur det dagliga arbetet skall fungera. De frågor som återkommer oftast är: ”Hur skall detta gå till?” och ”Hur skall samarbetet med ateljén fungera nu?” I denna undersökning utgör SVT den *övergripande kontexten*. SVT rymmer i sin tur *lokala kontexter* i form av produktionsorter, avdelningar och arbetsgrupper. Intervjuerna visar att den lokala Malmökontexten är viktigare när medarbetarna skapar mening i strukturella förändringar än vad den övergripande SVT-kontexten är. Resonemangen i kapitel åtta om SVT:s organisationsidentitet kan ha gett intrycket av att denna övergripande kontext färgar medarbetarnas meningsskapande på bred front. Så förhåller det sig inte. Det är livet inom husets fyra väggar som har störst betydelse som tolkningsramar – inte bryderier kring ”kvalitet” eller ”bredd” i SVT:s produktioner.

Resultaten har vissa konsekvenser för hur den interna kommunikationen kan utformas i ett koncernövergripande förändringsarbete. När en organisation med geografisk spridning arbetar med förändringar som berör organisationens inriktning och praktiska verksamhetsstrukturer kan det vara betydelsefullt att ta hänsyn till lokala variationer i termer av traditioner och identiteter. Det som värdesätts i organisationen, kanske en karaktäristisk eller statusgivande verksamhet, bör inte förkastas utan en god motivering. Analysen ovan visar också på vikten av att chefer och ledning i möjligaste mån ger svar på de mer praktiska hur-frågorna. Hur har då den interna kommunikationen hanterats relativt enhetens inriktning och flytten av ateljén till Göteborg?



### ***En kommunikationsstrategi och medarbetarnas meningsskapande***

Strukturförändringar går många gånger obemärkta förbi. På SVT i Malmö väckte de frågor kring organisationens status, traditioner och om hur arbetet skulle fungera när förändringarna väl var genomförda. Enhetschefen berättar att strategin för den interna kommunikationen har varit i stort sett samma i alla skeden:

All information går ut på samma sätt hela tiden. När det har varit stora beslut så har det varit stormöte och det skrivs om på Sydsidan. Det går ut via enhetsledningen till alla. /.../ Sedan tas det i Malmöledningen och gruppcheferna skall gå ut till sina grupper. Och så finns alla utredningar tillgängliga.

Beslutet att dramaproduktionen skulle läggas ner i Malmö offentliggjordes således både via *intern-tv* och på ett av enhetschefens *stormöten*. Detta ägde rum våren 2003 i samband med att SVT 2005 presenterades. Enhetschefen berättar att: "Vi bestämde oss då för att skapa kring de huvudkompetensområden som vi redan har." Hon berättar också att enhetsledningen sedan årsskiftet 2002/03 hade arbetat med frågorna: "Vad skall Syd göra? Vad skall vi stå för? Vad skall vara vår själ?" Ett år efter att projektorganisationen, visioner och ledord har lanserats återvänder man med andra ord till de väsentliga frågorna om organisationens identitet och försöker att etablera det som enhetschefen menar är: "... en ny strategisk målsättning för enheten, det som skulle vara vår utbudsprofil." Det är tydligt att Malmös organisationsidentitet är i rörelse och att enhetsledningen arbetar med att finna en traditionsbunden verksamhet att bygga denna identitet kring. Strävan efter att finna en annan identitet för SVT Syd och Malmö försvåras emellertid av att det aldrig skapas några rimliga förutsättningar för organisationens medlemmar att kommunicera kring och skapa mening i vad Malmö-tv skall vara och stå för. Stormöten medger helt enkelt inte den sortens diskussioner och frågan dryftas aldrig vid gruppmötena.

Även flytten av ateljén till Göteborg offentliggjordes vid ett stormöte. Ateljéflytten skiljer sig dock från dramanedläggningen så till vida att nu är cirka sju medarbetare direkt berörda. Kommunikationen kring ateljéns fortsatta existens präglas därför av mer personlig kommunikation och möten mellan berörda medarbetare i ateljén, enhetschefen samt gruppchefen. Enhetschefen beskriver informationsarbetet i positiva ordalag:

Där har varit en bra process, med ateljén. Där gick vi faktiskt en lite annan väg. Den proceduren har gruppchefen och jag hållit i helt och hållet. Vi har haft många möten med berörda personer: i grupp, individuellt och med hela ateljén. Vi har även informerat vid stormöten. Vi har gett dem all information hela tiden. Det har inte funnits ett enda beslut eller en enda diskussion utan att vi har varit ute och pratat med dem.

I enhetschefens ögon har kommunikationen med de berörda medarbetarna i ateljén varit: ”... en väldigt bra och lärorik upplevelse för oss allihopa.” Processen har dock försvårats av att besluten har legat utanför enhetschefens makt att påverka samt av att det har tagit lång tid att få färdiga beslut i frågan om ateljén, menar hon.

Kommunikationsstrategin för några av de strukturella omställningar som inleddes under 2003 kan i korthet beskrivas som ovan. Vilka innebörder finner då medarbetarna i informationen om enhetens inriktning och att ateljén försvinner? Besluten om att drama skall läggas ner och ateljén flyttas till Göteborg kan te sig nog så enkla. Trots detta finner många medarbetare det *svårt att förstå* informationen som de tar del av. En anledning till att budskapen om enhetens inriktning och ateljéflytten är svåra att skapa mening i är att de är *motsägelsefulla*. Från ledningen i Stockholm kommer en viss information och från enhetschefen en annan. Vem skall man rimligtvis tro på, undrar en medarbetare i inspelningsgruppen:

Ja, det bestämdes från Stockholm att Malmö inte skulle göra drama. Men då stod enhetschefen här nere och sa att: ”Vi skall göra som vi har gjort tidigare. Vi skall göra viss drama ändå.”

Otydlighet och dubbla budskap är i viss mån omöjligt att undvika. Men mångtydigheten uppfattas snarare som ett mönster än en tillfällighet och detta skapar misstro mot ledningen.

En andra orsak till att medarbetarna finner det svårt att skapa mening i informationen om de aktuella förändringarna är att den uppfattas som *ologisk*. En man i studiogruppen beskriver svårigheterna med att förstå vad flytten av ateljén och kommunikationen kring detta skeende handlar om i följande resonemang:

Ja, att det inte går ihop, det genomsyrar all information och alla uttalanden under det senaste halvåret. Hela tiden säger folk att: ”Det här går inte ihop”, det är sådana hål i alla uttalanden och alla utredningar. Så känner vi enkla arbetare på golvet. Vi ser konkreta hål och så försöker vi ställa frågor men vi får inga svar. Till exempel Ateljéutredningen. Vi har ställt frågan: ”Har någon gjort en konsekvensanalys? Vad kommer detta att innebära ekonomiskt?” /.../ Och hur många skall vi vara kvar? Det vet de inte. Men om de inte vet det, hur kan de då säga att de har gjort en ekonomisk beräkning? Dessa frågor sitter personalen och pekar på. Men allt vi får som svar är att: ”Utredningen säger si och så.” Det är mycket luddigt och många hål.

Sammanfattningsvis framstår den information som ledningen ser som både tydlig och frekvent som dubbel och ologisk för medarbetarna. Som framgår i citaten ovan förvärras situationen av att medarbetarna upplever att de inte får svar på frågorna som de ställer till sina överordnade. Men de detaljerade frågor som personalen ställer är inte enkla att besvara. Administrativa

chefer, som inte är bekanta med de vardagliga göromålen i vare sig redaktioner eller vid inspelningar, kan svårligen ge svar på detaljfrågor. Detta har medarbetarna föga overseende med. De här svaren skulle däremot mellancheferna kunna ge och frågan är varför de inte nyttjas mer för att förtydliga och sätta de förändringar som planeras i ett större sammanhang. Mellanchefernas roll i linjekommunikationen kommenteras mer utförligt nedan.

### ***Motstånd i systemet***

I föregående avsnitt väcktes frågan om varför mellancheferna inte har utnyttjats mer i kommunikationen kring de strukturella förändringar som står i fokus här. Den huvudsakliga anledningen till detta är att enhetschefen till stor del ansvarar för kommunikationen kring organisationsövergripande frågor. I likhet med de övergripande förändringar som behandlades i kapitel åtta har mellancheferna alltså inte haft något tydligt uttalat *ansvar* för att kommunicera med sina respektive grupper kring de strukturella förändringarna och hur de till exempel inverkar på arbetet. Denna arbetsfördelning kan vara god nog som en grundstrategi och enligt enhetschefen skall gruppledarna i sina respektive grupper komplettera den information som delges vid stormötena. Intervjuerna visar dock att det inte förhåller sig på detta vis. Utöver ansvarsfördelningen finns det ett antal bidragande orsaker till att mellancheferna inte fyller en förmedlande och förtydligande funktion i linjekommunikationen.

Gruppcheferna är själva kritiska till hur kommunikationen kring drama- och ateljénedläggningen har hanterats: ”Det fuskades liksom ut”, menar en av cheferna. Dessutom upplever för det första flertalet mellanchefer att de *inte kan stötta beslutet* att flytta ateljén. Detta av samma anledning som andra medarbetare – de ser inte hur arbetet i Malmö nu rimligtvis skall fungera. För det andra anser de att de inte alltid har haft tillräckligt med kunskap eller *information själva* för att kunna besvara de frågor som medarbetarna ställer. En av de kvinnliga cheferna berättar att personalens frågor om dramanedläggningen var: ”... jättesvåra att bemöta, för det är ju inte mitt val. Och vi får oftast inte yeta anledningen.” Gruppledarna återkommer till den kravfyllda chefsrollen och de finner det svårt att veta var de skall lägga sin lojalitet. En av cheferna beskriver denna komplicerade sats på följande vis:

De är dom (negativa) reaktionerna som är svåra att möta i min roll eftersom jag kan inte ge några garantier. Jag kan inte heller låtsas eller vara en missionär och slå på stora trumman och säga: ”Det här skall nog gå bra skall ni se!”, för då tappar de förtroendet för mig totalt! Och då har jag inte mycket att göra i mitt jobb. Så den balansgången är jättesvår, att hålla folk vid gott

mod samtidigt som man inte tvingar på dem en tro på något som jag inte själv känner att jag kan göra.

Ännu en gång kan vi konstatera att mellancheferna inte fyller någon central funktion i linjekommunikationen. En annan intressant fråga är varför man inte har lyckats göra något åt detta. Enhetschefen är nämligen medveten om att gruppcheferna inte full ut fungerar som komplement till stormötena. Hon säger att:

Problemet är att om de inte förstår eller känner att de inte kan hantera situationen så frågar de inte. De kommer inte och frågar: ”Varför står det så här? Om jag nu skall svara på de här frågorna, vad skall jag då säga?”

Situationen är typisk för mellancheferna men frågan är vad den betyder för den interna kommunikationen och de sätt som medarbetare skapar mening i strukturella förändringar. En viktig slutsats här är att de svårigheter som SVT och många andra organisationer stöter på i arbetet med att förändra sociala strukturer på en övergripande nivå är synnerligen avhängiga av andra aktörer i systemet än den operativa personalen. Ovan framkommer med all önskvärd tydlighet att det som ofta kallas för motstånd mot förändringar också har sin grund i de administrativa chefer och den företagsledning som Kurt Levin inkluderade i begreppen motstånd och system (Dent & Goldberg, 1999; Gioia, 1998).

## **Strukturell förnyelse i Örebro – ett nytt hus och en annan organisation**

Även på SVT i Örebro planeras och genomförs förändringar under 2003 och 2004, som påverkar sociala strukturer på individ-, grupp-, Orts- och enhetsnivå. För det första fattas ett beslut om att verksamheten efter många olika alternativ nu slutligen skall ta plats i nya, moderna lokaler i Örebro centrum. För det andra inbegrips SVT Mellan i den organisationsövergripande omstrukturering som SVT inledde i och med SVT 2005. Den organisation som föreslogs i utredningen innebar bland annat att det endast skulle finnas en så kallad huvudproduktionsort i varje enhet samt att denna ort skulle utrustas med de tekniska och personella resurser som behövdes för ortens produktionsuppdrag.

För SVT Mellans och Örebros del innebar denna omstrukturering att Norrköping blev huvudproduktionsort i enheten. I ett inledande skede var tanken att Örebro inte längre skulle göra några produktioner för allmän-tv överhuvudtaget. Detta förslag revideras dock under vintern 2003. Orten fick då formellt en inriktning mot livsstilsprogram, vilket också har varit den genre som profilerat stationen under en tid. SVT i Örebro behåller

således sin status som producent av allmän-tv men uppdragets omfattning minskas avsevärt. För att den nya enhetsstrukturen med en huvudort, aktualitetsorter och nyhetsredaktioner skall fungera framgent ombildas organisationen (se kapitel sex). Bland annat centraliseras projektledning och teknisk service till Norrköping. Vidare läses teknisk personal, som tidigare arbetat både inom nyheter och allmän-tv, till endera inriktningen.

I följande avsnitt behandlas först flytten till ett nytt tv-hus, därefter den ändrade produktionsprofilen och den nya organisationen. Några frågor som besvaras här är vad dessa strukturella omställningar betyder för medarbetarna och hur de skapar mening i den interna kommunikationen.

### ***Från periferi till centrum eller tvärt om?***

På SVT i Örebro hade möjligheterna till att flytta till nya lokaler diskuterats under ett par års tid. Några av de alternativ som hade dryftats innehöll planer på många kvadratmeters hus och storbildsskärmar på fasaden. I början av 2004 tas så ett definitivt beslut om att verksamheten skall flytta från Örebros utkanter till mindre, nyrenoverade och mer ändamålsenliga lokaler i centrum av staden. Men lokaler och fysiska byggnader handlar långt ifrån enbart om praktikaliteter. Hur byggnader utformas interiört och exteriört kan dessutom hysa stora symbolvärden (Gustafsson, 1998). Val av färger, material, planlösningar, entréhallar och arbetsutrymmen kan bidra till att förmedla en bild av organisationens själ och filosofi. Det finns alltså mer än funktionella anledningar till att företag satsar miljontals kronor på att formge och bygga nya lokaler. Till viss del har SVT detta i åtanke när man genom en fysisk förflyttning vill lämna bakom sig gamla och traditionstyngda arbetsytor till fördel för ett nytt hus i närheten av 2000-talets tv-konsument – den svenska medborgaren mitt i stadens brus.

Symboler karaktäriseras emellertid av att deras innebörder är godtyckliga (Jones, 1996). Det här blir tydligt i frågan om de nya lokalerna och flytten dit, som inte enbart uppfattas som något positivt. Medarbetarna skapar mening i flytten från det mer perifera läget ute vid universitetet på en mängd olika sätt, sätt som deras chefer och överordnade sannolikt inte avsett.

Det mest framträdande resultatet i fråga om hur medarbetarna förhåller sig till flytten är att flertalet är *positivt inställda*. Närheten till centrum och mindre ödsliga korridorer innebär att en mindre positiv upplevelse avbryts för vissa personer. Intervjuerna i Malmö gav vid handen ett liknande meningsskapande då mer resurser skulle satsas på nöje och underhållning i stället för på drama. I anslutning till detta resultat är det viktigt att poängtera att detta enbart är ett av många exempel på förändringar, som medarbetarna i grund och botten anser vara gynnsamma för individen och för

organisationen. Problemet med förändringsdiskurser i både praktiska och akademiska sammanhang är att medarbetarnas tvivel gentemot förändringar ofta ges mer uppmärksamhet än de positiva reaktionerna (Dent & Goldberg, 1999). Detta bidrar till att bilden av att anställda hyser ett inneboende motstånd mot förändring lever kvar. Resultaten här bidrar till att nyansera uppfattningen om den icke förändringsbenägne medarbetaren.

De positiva tolkningarna av flytten till centrum förhindrar dock inte att det vilar en tydlig skepticism i berättelserna om de nya lokalerna. Denna skepsis grundar sig till viss del i praktiska farhågor och att arbetet skall bli svårare att utföra i de avsevärt mindre utrymmena. Än mer hänger betänkligheterna dock samman med de *symbolvärden* som ett eget hus och produktionsortens storlek har. Dessa värden står nu på spel. Ett antal medarbetare uppfattar flytten som en oåterkallelig och *starkt begränsande* utveckling i ett högriskprojekt som ingen kontrollerar. En man på tekniksidan och hans kvinnliga kollega på nyheterna beskriver innebörden i flytten så här:

Flytten betyder att det inte finns någon återvändo. För det hade man ju i alla fall kunnat hoppas på, att om ett halvår eller så när de här förändringarna har trätt i kraft, så kommer man att upptäcka att: ”Det här fungerar inte. Utan nu måste vi gå tillbaka.” Men nu finns det för vår del inget att gå tillbaka till eftersom vi har lämnat det här huset. Det känns som om man vill köra det här fort som sjutton så att det inte skall finnas något att gå tillbaka till.

Och i och med att vi flyttar så kommer det inte heller att kunna göras någon studio. Så jag tror att det är jätte viktigt att få bort oss härifrån snabbt som attan. För lokalerna skall begränsa det vi skall kunna göra.

Citaten ovan visar medarbetarnas oro inför de begränsningar som lokalerna fysiskt sett kommer att innebära. Osäkerheten i situationen kräver dessutom en sannolik tolkning som skapar sammanhang och förutsägbarhet i ett inte fullt begripligt skeende. Den mest sannolika förklaringen står åter att finna i en *dold agenda* på ledningsnivå, som kommer till uttryck på olika sätt. En kvinna på tekniksidan beskriver sin tolkning på följande vis:

För jag menar, trycker man in oss en för liten lokal, då kan man inte ha ljusriggar. Förstår du? Man eliminerar chanserna för att göra något annat. Och det kanske är meningen. Det finns en underliggande plan där – att vingklippa.

Den vingklippning och stympning som omtalas i citaten ovan kan tolkas som en rädsla för att förlora den *status* som orten har. I Malmöfallet framkom det att vissa sorters produktioner, ortens storlek sett till antalet anställda och programprojekt fungerar som statusmarkörer. Det gamla tv-

huset i Örebro gav i kraft av sin storlek, egen parkering, grindar och staket också en viss status. Nu ser man sig emellertid: ”Förflyttade till en sorts himla liten lägenhet”, som en medarbetare uttrycker sig. Därmed berövas man också den status som ett eget hus ger liksom möjligheterna att någon gång åter expandera och arbeta med till exempel studioproduktioner. Medarbetarnas sätt att tolka flytten står i kontrast till inte minst enhetschefens prat om ”nya och fräscha lokaler”. Om flytten handlar om centrum eller periferi beror sammanfattningsvis på de referensramar som används för att skapa mening. Sett ur medarbetarnas synvinkel handlar flytten till lokaler i stadens mitt därför inte om en rörelse från periferi till centrum, utan snarare tvärt om.

### ***Symbolisk kommunikation konkurrerar***

På ett sätt har informationen kring flytten och de nya lokalerna varit förhållandevis rättfram. Medarbetarna beskriver ”flyttkarusellen” som en gammal fråga som ligger på ”fredagsmötesnivå”. Information och uppdatering har för det mesta skett löpande vid fredagsmötena. Beträktat på ett annat sätt visar intervjuerna att informationen kring de nya lokalerna inte är helt okomplicerad. Människor sitter inte bara och lyssnar och tar till sig det som sägs. De ser, hör och kommer till egna slutsatser om vad som är vid handen och skapar en bild av sin omgivning (Gioia & Sims, 1986). Olika symboliska processer har bidragit till att majoriteten av de medarbetare som har intervjuats i Örebro uppfattar informationen kring flytten och de nya lokalerna som *motsägelsefull* och *svår att förstå*. Två medarbetare på nyhets- respektive tekniksidan berättar hur svårt de har att skapa mening i den information som de får från sina chefer. Det stämmer nämligen inte alls med vad de ser och hör:

Det är så ... konstigt. Att rita ett hus, som var rätt bra egentligen. Så hade de ritat en stor jäkla tv-skärm på fasaden där de skulle visa bilder. ”Har vi verkligen råd med det där?” Men så var det bara. Den skulle vara där. Och då hade vi inte ens fått en skylt här utanför huset, du vet plåtskylden, den tog tre år att få fram hit. /.../ Det finns liksom ingen ... det hänger inte ihop. Ena stunden är det så och andra så.

För folk började undra här när de sa att: ”Vi skall bygga ett nytt hus.” Vi fick se arkitektritningar. Och då ställde många av oss frågan: ”Blir det inte dyrare då än att bo i det hus som vi redan äger eller som vi hyr?” ”Nej, nej”. Det gick inte att diskutera. Då blev de arga och kom i försvarsställning.

Citaten visar att det finns minst två motstridiga budskap som medarbetarna måste förhålla sig till. Å ena sidan *hör* de vad cheferna säger – att pengar måste sparas. Å andra sidan *ser* de saker som inte stämmer överens med dessa påståenden – att nya lokaler skall tas i bruk. Överensstämmelsen eller

diskrepansen mellan vad överordnade säger och gör kan vara avgörande för huruvida det är möjligt att genomföra strategiska förändringar eller ej (Poole, 1998).

Till grund för de tolkningar som görs ligger sannolikt inte för lite *information*. Intervjuerna tyder snarare på att förklaringen står att finna i en bristfällig *kommunikation* och små möjligheter till gemensamma tolkningar av förändringarna. Flertalet medarbetare pekar på problemen med att förbehållslöst diskutera flytten och de nya lokalerna. Ett exempel återfinns i citat nummer två ovan i detta avsnitt. En annan medarbetare menar att: ”De lyssnar inte, det bara kommer besked rakt upp och ner.” Att cheferna ofta uppfattar medarbetarnas förslag som kritik är ett återkommande resultat i intervjuerna. Denna osämja ser många dessutom som karaktäristiskt för den vertikala kommunikationen. En kvinna på nyhetssidan återger detta i en berättelse om hur katastrofalt illa kommunikationen skötts kring flytten. Botten är nådd när det slutliga beskedet om att alla papper är undertecknade kommer från en medarbetare på Nerikes Allehanda och inte från cheferna. ”Det tycker jag är kännetecknande för bristen på information till oss som jobbar här”, säger hon. Den här berättelsen återges gång på gång i organisationen. Den ger mening åt svårtydda händelser i vardagen och förser medlemmarna med handlingsrepertoarer (Boje, 1991; Boyce, 1995).

Det är viktigt att inte oreflekterat ta till universalförklaringen att allting är chefernas fel när medarbetarna kritiserar den interna kommunikationen. I relation till flytten tillsattes det till exempel en ”husgrupp”. Gruppen hade till uppgift att komma med förslag på hur lokalerna skulle utformas och medlemmarna åkte bland annat på studiebesök till Danmarks Radio i Köpenhamn. Arbetsgruppen kan ses som en ambition att skapa delaktighet och en önskan om att bättra på kommunikationen kring flytten. Trots detta menar många av medarbetarna att allting kring de nya lokalerna har skett ”von oben”. Inte ens när det tillsätts en arbetsgrupp, som i någon mån får vara med och utforma lokalerna, kan medarbetarna känna att de får en tillräckligt god insyn i vad som sker. Undersökningen ger ett flertal exempel på att oavsett var, när och hur kommunikationen sker uppfattar medarbetarna den som bristfällig. En kvinnlig medarbetare i Malmö uttrycker exempelvis sitt missnöje med att vid ett möte ha fått ett rakt genmäle från enhetschefen på frågan om hon stöttade flytten av ateljén. Även i många andra sammanhang efterlyses rak, tydlig information oberoende av hur hemskt innehållet är. Men när de raka beskeden väl kommer – då är det också fel. Samma fenomen upprepas vid de utdragna förhandlingarna kring uppsägningar hösten 2003 och våren 2004. Den här paradoxen är viktig att notera eftersom den visar på svårigheten att gynna framväxten av nya



ömsesidiga definitioner av organisationens strukturer genom en god internkommunikation. Mot denna bakgrund är det uppenbart att tilltron till vad som är möjligt att åstadkomma på kommunikativ väg i en förändringsprocess kan nyanseras.

Även om kommunikationen kring flytten hade utformats annorlunda hade det funnit olika synsätt på de förändringar som har behandlats här. Sammanfattningsvis kan man argumentera både för och emot den formella internkommunikationens och den informella, symboliska kommunikationens betydelse för hur medarbetarna skapar mening i ”flyttkarusellen”. Det som inte desto mindre står klart är att den symboliska kommunikationen har, om än inte konkurrerat ut, så i alla fall konkurrerat starkt med ledningens formella budskap om ett nytt tv-hus och nödvändiga besparingar.

Flytten till ett nytt hus var en av de ortsövergripande förändringar som SVT i Örebro stod inför under hösten 2003. Andra strukturella omställningar gällde ortens programproduktion och formella struktur. Hur medarbetarnas skapar mening i dessa förändringar behandlas i det följande.

### ***Svårtolkade förändringar och sparsam kommunikation***

För enhet Mellans del innebar SVT 2005 bland annat att Norrköping utsågs till huvudproduktionsort i enheten, att Örebro fick färre produktioner inom allmän-tv och ett uppdrag att producera livsstilsprogram. Dessutom gjordes enhetens struktur om för att stötta verksamheten kring en centralort med tillhörande aktualitetsorter (se kapitel sex). Det som utmärker meningsskapandet kring dessa strukturförändringar är att medarbetarna har svårt att tilldela dem betydelse. De viktigaste förklaringarna till att medlemmarna i Örebro svårt att skapa mening i förändringar av ortens inriktning och nya verksamhetsstrukturer är att:

- De har inte haft tillräcklig *kunskap* om förändringarna. Information eller fakta som skall tolkas är nödvändiga ingredienser i den meningskapande processen (Hård af Segerstad, 2002).
- De ser inte någon *skillnad* i jämförelse med tidigare verksamhetsstrukturer och produktionsinriktning. Meningsskapande aktiveras speciellt vid avvikelser och avbrott. Saknas detta isoleras inte frågor och tolkningen uteblir (Weick, 1995).
- De *ser inte helheten*. Att skapa mening handlar om att arrangera sina intryck i en sannolik ordning. Vi tenderar därför att konstruera helheter i form av exempelvis berättelser med en början, en mitt och en avslutande sensmoral (Polkinghorne, 1988). Men på grund av att helheten och därmed logiken saknas i den organisation som presen-

teras våren 2004 finner få medarbetare någon mening i organisationsbilden. En kvinna inom nyheterna uttrycker detta på följande vis:

Det är ingen som har kunnat förklara den här organisationen. Varför drar man ner på alla andra funktioner utom i ledningsgruppen? /.../ Och så vill man hävda att vi inte ser helheten. Och att vi inte har framtidsvisionerna. Men då måste man ju också kunna ge ett underlag. Alltså: Vad är det som ni ser, som vi inte ser?

Sammantaget stöter medarbetarna i Örebro på svårigheter när de försöker att tilldela förändrade uppdrag och nya verksamhetsstrukturer mening. Inte desto mindre är det mest framträdande resultatet i fråga om hur medarbetarna skapar mening i dessa omställningar själva *frånvaron av regelbundenheter och tydliga reaktioner*. Härmed inte sagt att meningsskapandet kring dessa förändringar är ointressant. Snarare är heterogeniteten och de vaga reaktionerna att betrakta som svar i sig. Den starkaste bakomliggande förklaringen till detta resultat är att kommunikationen kring de här förändringarna har varit begränsad.

Ett fruktbart sätt att förklara kommunikationens betydelse för de påtagligt spridda tolkningarna är i termer av förändringarnas isoleringsgrad och medarbetarnas snarlika tolkningsramar. Kombinationen av dessa båda faktorer ger vid handen *fragmentarisk mening* (Ericson, 1998). Ericsons undersökning av strategisk förändring i en sjukhusorganisation är uppbyggd kring Weicks resonemang om de frågor som tilldelas mening när de isolerats ur omgivningen. Studien utmynnar i en matris som åskådliggör varför och hur olika innebörder uppstår (se figur 9.1 nedan). Genom de två dimensionerna tolkningsbasprofil (homogen respektive disparat) och frågornas isoleringsgrad (hög respektive låg) skapas fyra idealtyper av mening. Termen tolkningsbasprofil avser flera individers sätt att ge mening åt en viss fråga (till exempel nya funktioner eller en omstrukturering). Är tolkningsbasen heterogen tilldelas en fråga många olika innebörder. Isoleringsgrad syftar på andelen individer som uppmärksammat en viss fråga. Hög isoleringsgrad innebär exempelvis att många personer har lagt märke till en fråga:

Isolerings- grad	Hög	Disparat mening	Kollektiv mening
	Låg	Fragmentarisk mening	Enklav- mening
		Heterogen	Homogen
<b>Tolkningsbasprofil</b>			

Figur 9.1 Fyra idealtyper av mening (Ericson, 1998: 234).

Disparat mening föreligger då en fråga visserligen har uppmärksammats av många men den tolkas på olika sätt. Till exempel flytten ner till centrala Örebro var en fråga som hade avsevärd symbolisk laddning och som tillskrevs mycket varierande betydelser. Även kollektiv mening uppstår då en fråga har uppmärksammats av många. I detta fall råder dock en gemensam uppfattning om den betydelse som frågan har. Enklavmening föreligger i de fall då medarbetarna har en obenägenhet att isolera den aktuella frågan. I de fallen råder det däremot en homogen tolkningsbas. Resultatet är att det uppstår vissa enklaver eller grupper i vilka det råder enighet om vad en viss fråga innebär. Avslutningsvis råder det fragmentarisk mening då det har utvecklats fragment av olika mening relativt en fråga. Detta sker då en fråga uppmärksammas av få personer, vilka dessutom tolkar frågan på olika sätt. Detta är fallet i frågan om inriktningen i Örebro och enhetens omstrukturering.

Förklaringen till att de strukturella omställningarna har en så låg isoleringsgrad står till viss del att finna i hur *kommunikationen* kring dessa förändringarna har sett ut. Vi tenderar att isolera frågor med symbolisk laddning det vill säga frågor som har en tydlig innebörd för oss. Laddningen eller innebörden beror i sin tur på om individen har en utvecklad tolkningsbas eller referensramar för frågan eller ej. Eftersom kommunikationen, enligt en majoritet av medarbetarna, har varit ytterst sparsam kring både ortens allmän-tv-uppdrag och dess nya verksamhetsstruktur har medarbetarna inte några gemensamma tolkningsbaser. Vidare har de ingen erfarenhetsbaserad kunskap om att jobba på de sätt som föreslås. De strukturella förändringarnas låga isoleringsgrad hänger alltså samman med tolkningsbasernas heterogenitet och i en förlängning med den internkommunikativa praktiken. I takt med att de nya strukturerna införs kan gemensamma tolkningsbaser komma att utvecklas och kollektiv mening formas. Risken är att en bristande kommunikation försvårar gemensamma synsätt och därmed också kollektiva handlingar i organisationen.

Sammanfattningsvis har den bristande kommunikationen konsekvenser inte bara i fråga om demokrati och medbestämmande utan också vad gäller medarbetarnas meningsskapande. För det första hade en rikligare internkommunikation kunnat vara ett sätt att skapa mer helhet, sammanhang och logik i de aktuella strukturförändringarna. I ett andra steg hade en mer ändamålsenlig internkommunikation kunnat medföra att frågan ”en ny inriktning och organisation” hade hamnat på medarbetarnas agendor och fått en mer homogen innebörd.

Så här långt i kapitlet har jag kommenterat förändringar på organisationsnivå, där SVT i Malmö och Örebro betraktas som en del inom SVT:s övergripande struktur. I det följande går vi ner till en grupp- och individnivå och vänder blickarna mot de sociala strukturer som i sin tur återfinns inom ramen för verksamheten i Malmö. I fokus här står förändringar och meningsskapande kring nya funktioner, roller, hierarkier och de sätt som arbetet arrangeras på.

## Projektorganisering i Malmö

Våren 2002 införs en ny projektorganisation på SVT i Malmö (se kapitel sex). Verksamheten präglades sedan en tid av ineffektivitet och stora problem med både den långsiktiga planeringen och med framförhållningen i programtillverkningen. Vidare upplevde medarbetare på alla nivåer att programutveckling och kreativitet var eftersatt. För att rusta organisationen för 2000-talets flexibla och multimediala tv-produktion och samtidigt hantera de brister som fanns i verksamheten initieras en mångbottnad förändring av ekonomi- och administrativa system, planeringsprocesser och formella strukturer. Förändringsarbetets kärna ligger emellertid i tillskapandet av en projektorganisation. I den här strukturen utgör funktionen projektledare tillsammans med gruppcheferna en central nod och under våren 2002 tillsätts cirka fem nya projektledare.

Utåt sett är projektorganisationen inte en stor omställning. Men i Malmö låter kritiken från fackrepresentanter och andra medarbetare inte vänta på sig. Från dag ett finns det en *uttalad skepsis* mot både projektledarna och den organisation som nu byggs upp kring dem. Det hade inte varit osannolikt att kritiken hade ebbat ut i takt med att de nya rutinerna och funktionerna införlivades i den gängse verksamheten. Därför är det intressant att konstatera att missnöjet med projektledarorganisationen är lika stort två år senare. Vad beror missnöjet som frodas kring projektledarorganisationen på? I det följande ges tre kompletterande svar på denna fråga. Först behandlas otydligheten kring *roller* och hur kommunikationen har sett ut i relation till nya ansvarsfördelningar. Därefter anförs i andra hand frågor om status och *maktförskjutning*. För det tredje analyseras *gruppfenomen* och

projektledarnas *symboliska laddning* som förklaringar till framväxten av dominerande berättelser kring projektledarna.

### ***Funktioner och roller i rörelse***

En första förklaring till missnöjet med projektledarna och i en förlängning även den organisation som skapas kring dem är att medarbetarnas roller blir otydliga. I organisationer och andra sociala sammanhang formas roller och rollstrukturer. Roller förser innehavaren med både förhållningssätt och handlingsrepertoarer (Goffman, 1990). Roller skapar ordning, förutsägbarhet och mening för både dess innehavare och för dem som finns runt omkring (Ashforth, 2001). När gränserna mellan roller och innehållet i dem blir otydligt uppstår osäkerhet kring vem som gör vad och vem som är vem. Vid sådana tillfällen accentueras sökandet efter nya rolldefinitioner och gränser dem emellan. Meningsskapandet dras till sin spets i sökandet efter nya definitioner i den sociala strukturen. I denna process ökar risken för konflikter på grund av att rollernas innehåll är diffust och gränserna dras på olika ställen.

Fram till och med att projektorganisationen introduceras våren 2002 har producenterna haft en central position och roll i programtillverkningen. Producenterna har arbetat med ett programprojekt åt gången och fungerat som operativa chefer för sina respektive produktioner. Projektledarna får däremot en annorlunda roll. De skall inte vara operativa utan administrativa och de skall ansvara för flera projekt åt gången. Projektledarna tar inte bara över ansvaret för att boka tekniska resurser och bemanna projekten. De tar också över det ekonomiska ansvaret. Deras position i tillverkningen är med andra ord överordnad både producenten och de andra medarbetarna.

Otydligheten kring projektledarnas *roller* och *gränserna* mellan dem och andra aktörer är ett genomgående tema i intervjuerna. ”Jag har ingen aning om vad dom gör här”, hör till de vanligaste uttalandena i relation till projektledarna. Följande citat är några exempel på hur medarbetarna har svårt att finna nya rolldefinitioner och tillskriva dem mening: ”Detta är en mellaninstans som jag inte riktigt förstår. Det finns vissa projekt i huset som mycket väl skulle kunna rulla utan en extrachef så att säga” och ”Vad gör dom egentligen? Kan man kalla dem för producentbörjare?”

En central aspekt av att gränser och rolldefinitioner försvagas vid funktionella omställningar är att detta har verkliga konsekvenser. Till följd av oönskade gränsöverskridanden uppstår det *konflikter* mellan olika personer. Roller, gränser och behovet av fungerade rollidentiteter blir extra tydligt i små grupper (Brown, 2000). Här har normer haft tid att växa fram och cementeras tillsammans med arbetspraktiken. I en liten grupp är beho-

vet av tydliga roller, kommunikation och risken för konflikter större än i mer omfattande och löst sammansatta konstellationer. En väl inarbetad redaktionsgrupp upplever en stormig och konfliktfylld tid när den nya projektledaren tillträder. Medlemmarnas berättelser visar att starkt bidragande orsaker till konflikterna är att rollstrukturen sätts ur spel inte minst mellan producenten och projektledaren, upprepade gränsövertramp samt dåliga förutsättningar för att kommunicera och förhandla fram nya gränser. I en annan redaktion sker projektledarens inträde friktionsfritt. Enligt några av medlemmarna beror detta på att de redan från början klart och tydligt kommunicerat och kommit överens om vem som gör vad, det vill säga förhandlat om rollerna och ansvaret. Projektledaren ser det aktuella programprojektet som ett föredöme och förklarar framgången som nedan:

Det beror nog både på mig och producenten. Framförallt på oss, inte på någon stödfunktion i huset. Utan mer att vi har hittat en tvär linje mellan oss och vad som är hennes och mitt jobb. De bokningar som görs och att redaktionen bemannas och att det finns en lokal och att pengarna finns, det sköter jag. Resten sköter producenten. Sen har jag alltid utvärderingar, uppstartsmöten och ser till att vi följer programkontraktet. Vi de tillfällena har jag synpunkter på innehållet och utformningen. Aldrig annars.

En annan konsekvens av att roll- och ansvarsfördelningen är otydlig är att *stressen* ökar i tillverkningen. Slutligen visar medarbetarnas berättelser att den bristande insynen i projektledarnas uppgifter och deras befogenheter leder till *negativa* föreställningar kring dessa personer. Ogillandet kommer bland annat till uttryck i termer av att de är inkompetenta, överbetalda och onödiga. Den vanligaste kritiken riktar medarbetarna mot att de är *inkompetenta*, vilket rimmor illa med uppfattningen om SVT-människan. En man i studiogrupperna menar att:

Ja, det är det att dom kan inte så mycket. De kan alltså oerhört lite, maka-löst lite, jämfört med tidigare producenter. Det känns verkligen. Det märks. /.../ Okunnighet. Om produktion, om vad det går åt för folk, nästan allt. Det märks, okunnigheten märks i planeringen av arbetet.

Flertalet medarbetare kan redogöra för hur projektorganisationen skall fungera i teorin och vad projektledarna ansvarar för. Trots detta menar samma personer att de inte förstår *meningen* med organisationen. En förklaring till det här är att rollen i den sociala strukturen ger mening åt de personer som finns där. När rollerna blir otydliga blir strukturerna och de som arbetar där svåra att förstå (Ashforth, 2001). I grunden handlar missnöjet med projektledarna alltså lika mycket om att medarbetarens egen roll blir konturlös. Enligt Rice (1995) hanterar medlemmar i organisationer denna

otydlighet genom att hålla kvar i det som de känner till och det främjar sällan en förändring.

Roller samt relaterade gränser och definitioner skapas i och genom formell och informell kommunikation. När rådande strukturer bringas ur balans blir kommunikationen kring vem som gör vad och varför än viktigare. Kommer inte nya rolldefinitioner till stånd minskar även möjligheterna att förändra organisationen eftersom det inte formas andra handlingsalternativ. Mot denna bakgrund kan man undra hur den interna kommunikationen har planerats och genomförts relativt de nya funktionerna i organisationen.

### ***I ett kommunikativt tomrum***

En anledning till att projektledarna och omgivande funktioner är och förblir otydliga är att rollrelaterad information och kommunikation lyser med sin frånvaro. Detta gäller både över tid och på alla hierarkiska nivåer. Övergripande kan sägas att informationen kring *projektledarnas* funktioner och ansvarsområden har skett i form av stormöten och samtal med andra kollegor. Dessa nyckelpositioner har inte diskuterats eller förtydligats av eller med vare sig projektledarna själva eller gruppledarna. ”Det bara sattes igång”, som en medarbetare i formgruppen uttrycker det:

Nej, det var väldigt, väldigt dåligt. Det kommer jag ihåg att jag har tänkt mycket på och att vi diskuterat. Det var en fruktansvärt dålig rollbeskrivning till oss. Vad skall projektledarna göra? Dom bara började arbeta. Alltså det bara sattes igång. Men informationen om deras roll var väldigt dålig.

De nya arbetsprocesserna skulle alltså förverkligas genom en ”trial and error”-metodik. Mot denna bakgrund är det inte så förvånande att många medarbetare berättar att de ännu inte är klara över vad projektledarnas uppgifter består i och vilken funktion de fyller i organisationen.

Även *gruppchefernas* ansvarsområden definierades om när projektorganisationen skapades. Bland annat blev de kompetensansvariga och fick ett större personalansvar. En annan tanke var att de skulle komma närmare sina medarbetare i grupperna, som blev mindre. Men en förändrad roll och chefsposition kan inte komma till stånd utan att någon känner till den. Därför är det förundransvärt att jag under de två år som studien pågår inte någon gång träffar en medarbetare som känner till sin närmsta chefs nya roll. Ingen i organisationen verkar ha bemödat sig med att kommunicera eller informera om gruppchefernas funktion i projektorganisationen. En medarbetare i studiogrupperna ger följande beskrivning av hur han har fått kännedom om gruppledarnas roller och ansvarsområden:

Det var vid något av stormötena för vi har inte haft några individuella eller mindre möten om det. Och gruppledarna själva blev presenterade med foto på Insidan, ett nytt namn eller i form av annonser i Vipåtv typ: ”Nu söker vi en ...” och så fick man höra av kollegorna att: ”Nu blev den tillsatt” och någon blev presenterad på ett stormöte.

Med ett undantag menar gruppcheferna själva att deras roller och ansvarsområden aldrig har förtydligats av eller diskuterats med någon överordnad. Snarare har de fått finna sig till rätta allt eftersom, vilket inte har varit en allt igenom angenäm upplevelse. En av de kvinnliga cheferna berättar att: ”Jag kastades rakt in. Rakt in.” En annan av de kvinnliga cheferna beskriver sitt tillträde så här:

Där fick jag verkligen ta för mig. Organisationen var ny. Den var ny för alla så ett första steg var att sätta mig in hur den fungerade. Jag hade ju inte varit med och sätta den organisationen så det var bara att inta sin plats där. Och ta den rollen. /.../ Så försökte jag göra så gott jag kunde utifrån hur jag hade tolkat min roll i det här.

I relation till sina medarbetare i grupperna har mellancheferna med ett undantag inte heller förtydligt sina nya ansvarsområden eller projektorganisationen.

Samma avsaknad av förtydligande diskussioner och information kring roller och funktioner finner vi kring *projektledarnas* inträde i organisationen. En av de manliga projektledarna berättar till exempel att: ”Rätt mycket förväntades jag nog redan veta. Och rätt mycket visste jag kanske eftersom jag visste hur huset i stort fungerar.” Det är mycket möjligt att projektledaren i fråga redan var insatt i arbetet. Inte desto mindre är det ett antagande och tillvägagångssätt som lämnar skrämmande mycket av tillskapandet av nya funktioner och roller åt slumpen.

Tanken med projektorganisationen var att gruppcheferna, projektchefen och projektledarna skulle utgöra en tätt sammanhållen grupp och tillsammans kontrollera planering och genomförande av programprojekten. Detta innebär att man mellan sig delar arbetsuppgifter, ansvar och befogenheter som tidigare fördelats på ett annat sätt. Ett viktigt konstaterande i detta sammanhang är att inte heller i denna nyckelkonstellation har man under två års tidvis intensiva utbildnings- och planeringsinsatser lyckats att utarbeta en fungerade fördelning av roller eller ansvar. Cheferna har olika uppfattningar om vad som gör att organisationen inte fungerar. Men flera av dem återkommer till rollfördelningen och kommunikationen kring detta som en central brist. En av de kvinnliga gruppcheferna uttrycker detta på följande vis:



(Efter sommaren 2002) var den första nöten här att hitta ett smidigt sätt att jobba tillsammans med projektledarna och hur vi skulle förstå, inklusive projektchefen själv, hur vi skulle förstå hennes roll i det här. Och det har ännu inte riktigt lyckats. /.../ Som det är nu är det för många ansvarsområden som vilar på projektchefen och det blir inte tydligt.

Kommunikationen kring arbetsuppgifter och ansvar bidrar till att rollfördelningen i projektorganisationen inte fungerar. En annan möjlighet är att de problem som har beskrivits ovan inte är kommunikativa utan praktiska dvs. projektorganisationen är felkonstruerad och dysfunktionell. Maktanspråk och statusstrukturer, som behandlas i det följande, är en annan orsak till den kritik som riktas mot projektledarna och mot projektorganisationen.

### ***Obalans i makt- och statusstrukturen***

En andra anledning till att projektledarnas intåg och organisationen kring dem skapar oroligheter är att de nya funktionerna rubbar rådande makt- och statusstrukturer. *Status* är socialt konstruerat och de egenskaper som ger status i ett system varierar från kultur till annan (Ridgeway, 2001). I den operativa verksamheten har producenterna kommit att få hög status. Från intervjuerna att döma har de erhållit denna position i kraft av sin *ålder*, *kompetens*, praktiska *erfarenhet* samt genom arbetet med tv-produktionens essens – *innehåll*. Följaktligen bedöms deras kunskap om tv-tillverkning som mer värdefull än andras. Mot bakgrund av denna hierarki är det föga förvånande att samarbetet med de nya projektledarna inte är friktionsfritt. En medarbetare i formgruppen uttrycker kollisionen mellan olika statuspositioner så här:

När de satsar här nu vill de satsa väldigt ungt. Då kan det vara en ung projektledare som får en mycket äldre producent, som har producerat lika många program som projektledaren är gammal. Nu sitter projektledaren som chef och bestämmer saker som producenten kanske inte vill. Saker som går emot producentens vilja men som genomförs ändå.

Citatet visar att projektledarna inte har de statusattribut som producenten har. Snarare är projektledaren den traditionelle producentens antites: ung, oerfaren, okunnig samt mer inriktad på yta och form än på innehåll. Projektledarfunktionen medför alltså att producenten inte längre sitter i toppen av produktionshierarkin. Där sitter projektledarna. Inrättandet av positionen projektledare hotar inte heller enbart producentens status utan även andra yrkesgrupper. I och med att det tillkommer nya positioner med högre anseende hamnar formgivare, snickare, redigerare eller fotografer än längre ner i produktionspyramiden.

*Makt* kan vara fysisk, materiell och symbolisk. I organisationer pågår alltid en viss kamp kring dessa både synliga och osynliga krafter (Mumby, 1998). Projektledarna är en betydande maktposition i Malmöorganisationen avseende både materiella och symboliska resurser. Å ena sidan får projektledarna inflytande över pengar och personal i ytstrukturen och detta ger dem *materiell* makt. Å andra sidan får de i kraft av sin *formella position* bättre tillgång till och utrymme i de interna diskussionerna om verksamheten i Malmö. På ett djupare plan får de med andra ord en *symbolisk* makt och därmed ett tolkningsföreträde gällande hur omvärlden, trender, framtida satsningar och andra relevanta frågor skall förstås i organisationen. I medarbetarnas ögon är projektledarnas makt över programinnehållet det allvarligaste hotet. De står i själva verket för en okunskap och ett kommersiellt synsätt som de har makt att förverkliga och som medarbetarna menar inte hör hemma inom SVT.

Sammanfattningsvis kan vi tolka missnöje och konflikter i ateljéer och redaktioner som en accentuerad kamp om materiella resurser och definitionsföreträden. Kampen förvärras dessutom av att resurserna tidvis är knappa (jfr. Stiwne & Edwardsson-Stiwne, 1996). Skarp kritik och oenighet kan vara hälsosamt för organisationer. Det vore konstigt om ingen reagerade på de funktionella förändringar som SVT arbetar med. Frågor om makt, status och inflytande borde snarare lyftas fram än mer i organisationer. Kanske hade några missriktade dispyter ha kunnat undvikas om man kallade saker för dess rätta namn. Men för att detta skall vara möjligt krävs det en tydlig kommunikation. Den tidvis infekterade relationen mellan projektledare och andra medarbetare förvärras dock av att medarbetare har uppfattat att personer ur enhetsledningen har sagt att: "Projektledarna är de viktigaste personerna vi har idag" och att dom inte får kritiseras. Medarbetarna står alltså inför en ny maktposition som de upplever att de inte får lov att kritisera. Hur det egentligen förhåller sig med öppenheten i kommunikationen spelar mindre roll. Det är nämligen *känslan av oförrätt* och *upplevelsen* av hur kommunikationen hanteras som försvårar arbetet med att förändra organisationen, inte enbart hur den faktiskt har sett ut (Daly, 1995; Risberg, 1996).

### ***Klyftor mellan oss och dem***

Ett tredje sätt att tolka missnöjet med projektledarna är i termer av olika gruppfenomen. Medarbetarna i Malmö kan definieras som en osynlig eller diffus grupp. En osynlig grupp är ett löst sammansatt kollektiv där alla medlemmar inte nödvändigtvis träffas eller känner varandra (Stiwne, 1995). Analysen på ovanstående sidor har visat att det finns en grupp känsla inom SVT generellt och i synnerhet i Malmö. När projektledarna dyker upp på

scenen våren 2002 hotas således samhörigheten i gruppen ”vi här på Malmö-tv” av ”dom nya projektledarna”. Hotet kommer till uttryck till exempel i en utbredd upprördhet kring att projektledarna står för ett *kommersiellt arbetssätt* så till vida att de köper in program snare än att skapa idéerna själva. Vidare beskrivs de som *okända*. ”Det är främmande människor som inte passar in här”, menar en kvinnlig medarbetare i programgruppen. Slutligen väcker det mycket starka känslor att projektledarna rekryteras *externt* och inte bland den redan befintliga personalen. En man i inspelnings-teknik säger att:

Och det är projektledare som kommer utifrån. Grundstenen för *oss* var ju att det skulle vara internt rekryterade projektledare, *Sydfolk*. Men externa!

De upplevda hoten leder till att gruppen som ser sig som ”SVT-människor” och ”Malmöfolk” sluter sig samman och drar tydliga gränser mellan sig själva och ”dom nya”. Sammanslutningar och gränsdragningar är karakteristiska i och mellan grupper som känner sig hotade eller som behöver stärka sin identitet av andra anledningar (Stiwne & Edwardsson-Stiwne, 1996). I den ursprungliga SVT-gruppen tenderar man för det första att *tona ner interna konflikter*. En kvinnlig medarbetare i programgruppen menar exempelvis att: ”Vi här nere på golvet har inga problem med samarbetet. Det är dom där på våningen ovan (gruppchefer och projektledare) som har svårt att komma överens.” För det andra visar medarbetarna som intervjuas en *enad front* utåt. ”Ingen av oss här vill ha dom (projektledarna) här”, säger en medarbetare i ateljégruppen.

Mellan grupperna accentueras skillnaderna och intervjuerna vittnar om ingroup bias och tolkningar som ökar avståndet mellan grupperna (Turner, 1982a). Här frodas exempelvis de *stereotyper* som har behandlats ovan. I relation till stereotyperna finner vi ett andra mellangrupsligt fenomen. Till exempel uppfattas den egna gruppen som *mer legitim* än gruppen projektledare, som sysselsätter sig med förkastliga saker såsom att räkna pengar och sitta i möten.

Resultatet av meningsskapande och gruppprocesser är bland annat att motsättningarna ökar mellan grupper och att samarbetet därmed blir lidande. Fenomen som silning av information och starkare sammanhållning vid en förändring är naturliga och i viss mån oundvikliga. En slutsats här är att de sätt som kommunikationen kring roller, ansvar och nya funktioner har utformats i tid och rum snarare har bidragit till att försvåra än till att underlätta de strukturella omställningarna i organisationen.

Därutöver visar undersökningen att kritiken förstärks av att inte heller projektorganisationens övergripande syfte har nått ut till medarbetarna. Med något enstaka undantag vet inte medarbetarna på SVT i Malmö var-

för de gick över till att arbeta i en ny projektorganisation. Gissningsvis handlar det om att ”enhetschefen ville sätta sin prägel” och att ”göra organisationen plattare”. Undersökningar med både praktisk och teoretisk inriktning visar samfällt att en av de starkaste anledningarna till att förändringsprojekt misslyckas är att organisationsledningen inte har lyckats kommunicera *varför* förändringarna skall göras (Lewis, 2000; Torssell & Westholm, 2003). Betydelsen av medarbetarnas kunskap om och insyn i bakgrunden till de förändringar som äger rum skall inte förbises. Det är avsevärt svårare att anamma nya rutiner och beteenden när man inte vet varför (Dixon, 1998). Medarbetarna har inte kunnat skapa sig en bild av syftet med den nya organisationen och varför den behövs. I en förlängning bidrar detta inte bara till skepsis gentemot projektorganisationen utan också till att förändringsarbetet blir svårare då gruppfenomen, maktkamper och rollkonflikter förvärras.

Vid sidan om den formella internkommunikationen bidrar också informell kommunikation i form av berättelser och diskurser i viss mån till att bibehålla rådande arbetsformer och strukturer i organisationen. Denna slutsats utreds härnäst.

### ***Berättelser, reaktiva diskurser och självuppfyllande profetior***

I styckena ovan har vi sett ett antal olika förklaringar till hur medarbetare på SVT i Malmö uppfattar den nya projektledarfunktionen och tillhörande organisation. Vi har också kunnat konstatera att det negativa och miss-tänksamma utmärker tolkningarna. Men det centrala i en analys av meningsskapande och förändring är inte tolkningarna. I fokus står snarare de handlingar, verbala och fysiska, som individen företar sig på grundval av sin förståelse. Meningsskapande skiljer sig från tolkning på en väsentlig punkt, nämligen handlingsmomentet (Weick, 1995). I det att vi agerar utifrån en förståelse eller definition av en situation bidrar vi också till den kontext som utgör underlag för andra tolkningar. En organisation eller andra företeelser är inte givna på förhand. Vi medverkar hela tiden till att skapa vår omvärld och tolkar det vi har skapat i en ständigt pågående process (Berger & Luckmann, 1998). Det här förloppet benämner Weick (1975) enactment.

Sett ur ett meningsskapande, konstruktivistiskt perspektiv är det en sådan process som har ägt rum kring projektledarna och den organisation som många menar inte fungerar. Förloppet kan beskrivas på följande vis. I kombinationen av otydlig kommunikation, roller, identiteter, grupp-tillhörighet och andra socio-kognitiva filter har medlemmarna i organisationen tolkat projektledarna och relaterade strukturella förändringar som icke önskvärda. Dessa definitioner har sedermera legat till grund för inter-

aktion med, bemötande av och omdömen kring projektledarna och den nya arbetsprocessen. Redan 2002 sa en av många medarbetare att: ”Jag skiter i vilket, det kommer ändå inte att fungera.” Har medarbetarna på SVT i Malmö agerat efter denna förståelse har projektledarna inte haft det lätt. En slutsats här är att det som SVT i Malmö nu bevittnar och kämpar med är de reella konsekvenserna av en mängd snarlika tolkningar.

Det som har bidragit till att skapa den rådande situationen är att tolkningarna har fått ett eget liv och rättfärdigande i *berättelserna* om projektledarna och den nya organisationen (jfr. Hydén & Hydén, 1997). Undersökningen ger vid handen att det finns ett etablerat sätt att se på och prata om projektledarna i negativa termer. Gergen och Gergen (1986) kallar detta för en *reaktiv diskurs*. Även de personer som erkänner att de inte har någon insikt i eller erfarenhet av att jobba med projektledarna är synnerligen övertygade om deras oduglighet. En man i formgruppen säger till exempel att: ”Jag är inte klar över vad projektledarna gör idag och vad producenterna inte gör. Så jag har inget på fötterna när jag säger att jag inte begriper varför vi skall ha de här förbannade projektledarna.” En yngre man i inspelnings-teknik, som inte heller tycker att projektorganisationen fungerar, berättar följande:

I och för sig skall jag inte säga att det inte funkar för jag är inte tillräckligt insatt. Men jag menar ändå att med projektledarna så känner jag bara att: ”Vad är meningen?” De är bara ett extra led och en ytterligare utgift.

Berättelserna har kommit att bli allmänt accepterade sanningar om projektledarna och problemen med arbetsformen. I det här läget spelar det ingen som helst roll vad som är sant och vad som är falskt. Det spelar inte heller någon roll vilka utsagor som baseras på egen erfarenhet av projektledarna eller vilka som är hörsägen. Beskrivningarna fyller funktionen att de skapar en förståelse för vad som sker i organisationen. Det mest betydelsefulla för individen ligger inte i sanningshalten utan i hur trovärdiga våra tolkningar är och i hur hanterliga de gör vår vardag (Weick, 2001).

Den negativa tonen är ett utmärkande mönster i meningsskapandet kring projektledarna. En annan aspekt är den påtagliga homogenitet som tolkningarna präglas av. En förklaring till det samstämmiga meningsskapandet ges nedan.

### ***Symboliska projektledare och en mångtydig hotbild***

I princip ingen av medarbetarna har något försonligt att anföra i fråga om projektledarfunktionen. Mot bakgrund av att medarbetarna har olika positioner, roller och referensramar är det anmärkningsvärt att variationen mellan tolkningarna inte är större. I avsnittet ovan har vi närmast oss en förklaring – att den reaktiva diskursen helt enkelt har accepterats. En annan förklaring till att det har uppstått en *kollektiv mening* finner vi i kombinationen av det som Ericson (1998) kallar för frågornas (projektledarnas) isoleringsgrad och medarbetarnas sinsemellan snarlika tolkningsramar för dessa personer (se figur 9.1). Kollektiv mening kan uppstå under förutsättning att en viss fråga, såsom projektledarna, har uppmärksamats av många. En annan förutsättning här är att frågan får en gemensam betydelse på grund av att uttolkarna har snarlika referensramar.

Så här långt kan Ericsons idealtyper förklara situationen. Tittar vi däremot närmare på vad isoleringsgraden grundar sig på visar det sig att modellen har vissa brister. Vi tenderar att isolera frågor med symbolisk laddning, det vill säga frågor som har en tydlig innebörd för oss. Laddningen beror i sin tur på om individen har en utvecklad tolkningsbas eller referensramar för frågan eller ej. Men medarbetarna i Malmö har inledningsvis ingen eller liten kunskap om projektledarna. Kunskapsförhållandet är med andra ord snarare det *omvända*. De förståelser som utvecklas borde därför i enlighet med Ericsons modell inte vara fullt så homogena som intervjuerna visar att de är.

I frågan om projektledarna beror den höga isoleringsgraden, menar jag, snarare på det mångbottnade hotet som analyserats på sidorna ovan. När de sociala strukturerna förändras visar sig hoten på många plan: makt, status, roller, gränser, grupper och samhörighet är bara några av de stabiliserande strukturerna som ifrågasätts och som medarbetarna står inför att omförhandla. Hotbilden är alltså i den grad mångskiftande att den fångar upp personer med varierande referensramar till ett samlat försvar. Härtill kan läggas att det mellan 2002 och 2004 har skett en *homogenisering* av medlemmarnas tolkningsramar (Ericson, 1998). Denna likriktning hade emellertid inte ägt rum utan *kommunikation*. Saken är den att kommunikationen kring projektledarna och den nya organisationen huvudsakligen har varit informell och ägt rum bland oinformerade medarbetare. Något intresse eller inblandning från chefers och enhetsledningens sida för att styra dessa tolkningar har inte framkommit i undersökningen.

Avslutningsvis kan konstateras att mina undersökningsresultat snarare kompletterar och berikar än motsäger det som Ericson konstaterar i sin doktorsavhandling *Förändringsidéer och meningsskapande*. Mitt bidrag till Ericsons mycket fruktbara idealtyper ligger i att kunna konstatera följande:

I en förändringsprocess där kollektiv mening råder är det inte enbart medarbetarnas tidigare erfarenheter av och kunskap om den aktuella omställningen som föranleder att en fråga isoleras. Även hotbilden och stressnivån bidrar till att vissa frågor får en symbolisk laddning och uppmärksammas.

### Sammanfattande diskussion

I detta kapitel har jag behandlat förändringar av sociala strukturer på två nivåer. Dels på orts- och organisationsnivå, dels på grupp- och individnivå. Undersökningen gör det möjligt att peka på ett antal olika anledningar till svårigheterna med att informera om och skapa mening i dessa omställningar. Den sammanhållande förklaringen är att medlemmarna i organisationerna har motstridiga *fokus* på grund av att de verkar i olika *vardagsverkligheter*. Följaktligen varierar förändringarnas relevans liksom behovet av och intresset för information om de olika omdaningarna. Betydelsen av fokus förtydligas nedan i relation till den interna kommunikationens utformning och i relation till hur medlemmarna skapar mening i strukturförändringarna.

SVT i Malmö ändrar sin programprofil till en tydligare inriktning på nöje och underhållning. Dramaproduktionen tas bort och i samband med detta struktureras ateljéverksamheten om i landet. Den interna *kommunikationen* kring de här frågorna följer samma strategi hela tiden. Dragningar på stormöten har kombinerats med gruppchefernas informationsansvar i orderlinjen, enligt enhetschefen. Kommunikationen kring flytten av ateljén till Göteborg har däremot varit mer intensiv mellan enhetschef, gruppledare och berörda medarbetare. Enhetschefen är i stora drag nöjd med processen. Gruppcheferna har emellertid haft svårt att stödja förändringarna och att informera sina medarbetare. Detta beror bland annat på att de inte har varit involverade i diskussionerna kring strukturförändringarna. Eftersom medarbetarna berörs olika av omställningarna har *informationen uppfattats* på varierande vis. Bristen på både information och kommunikation är trots allt det tydligaste resultatet: ”Var är dialogen?”, undrar personalen i ateljén.

I fråga om hur medarbetarna *skapar mening* i de strukturella förändringarna på SVT i Malmö visar det sig att den lokala kontexten är en mycket stark tolkningsram. Den här tolkningsramen är dessutom starkare än SVT-identiteten, som påvisades i kapitel åtta. De negativa tolkningarna av dramanedläggning och ateljéflytt har en tydlig grund i den hotade status och lokala identitet som medarbetarna finner i Malmö-tv. Intervjuerna visar också att en inte obetydlig del av medarbetarna är positiva till omställningarna. Deras självbild hotas inte och förändringarna innebär ett positivt avbrott i deras agendor. Det tydligaste och mest intressanta resultatet i denna fråga

är emellertid att det är hur-frågorna som är mest relevanta för medarbetarna. Samtidigt som enhetsledningen fokuserar på och informerar om SVT:s framtid på ett nationellt plan sysslar personalen med praktiska menings-  
skapande dilemman. Medarbetarnas spörsmål om hur arbetet skall fungera i praktiken står följaktligen utan svar och frustrationen växer.

På SVT i Örebro pågår under 2003 och 2004 samma sorts övergripande strukturuomvandling som i Malmö. Dels skall verksamheten flytta till nya lokaler, dels sker det en centralisering till Norrköping. *Kommunikationen* kring flytten in till centrala Örebro utgör egentligen ingen större utmaning. Frågan är gammal och den uppdateras på fredagsmötena om något nytt har tillkommit. Trots detta *uppfattar* medarbetarna informationen som rörig och dubbel. Det här beror på att handlingen ”flytt till nya lokaler” står i motsats till det uttalade budskapet om att ”SVT måste spara pengar”. Den dubbla symboliska kommunikationen resulterar i misstro och turbulens (jfr. Poole, 1998). Den nya enhetsstrukturen är däremot en nyare fråga på orten. Kommunikationen kring omstruktureringen har i princip bestått av en dragning med OH-bilder på ett fredagsmöte. Strukturuomvandlingen väcker varierande men förvånansvärt få reaktioner bland medarbetarna. De disparata tolkningarna beror på den knapphändiga kommunikationen. Utan information eller kommunikation har medarbetarna små möjligheter att forma gemensamma referensramar eller ömsesidiga förståelser (jfr. Ericson, 1998).

Medarbetarnas sätt att *skapa mening* i förändringarna påminner starkt om hur kollegorna i Malmö tolkar de strukturella förändringarna på ortsnivå. I Örebro återfinner vi på stationsnivå att den lokala kontexten och identiteten hotas och fungerar som referensram för att tillskriva förändringarna betydelser. Här finns också en tydlig rädsla för statusförlust i och med flytten till mindre lokaler och allt mindre produktion av allmän-tv. En viktig slutsats i relation till de övergripande strukturella förändringarna i Örebro är att också här brottas medarbetarna med de vardagliga och praktiska frågorna: Hur skall det nu fungera och hur har dom egentligen tänkt? De här frågorna skall ses i kontrast till plats- och enhetschefens prat och information om de långsiktiga strategiska planerna. Varierande vardagsverkligheter och fokus innebär att medarbetare på olika nivåer inte förstår varandra. I stället för att ändra fokus höjs volymen och arbetsplatsen präglas av allt mer högljudda konflikter.

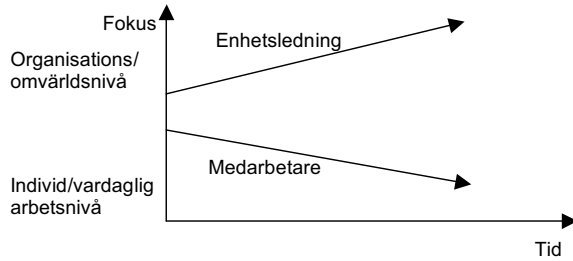
Inom ramen för organisationernas övergripande strukturer genomför SVT också mer arbetsnära förändringar. Dessa omställningar på grupp- och individnivå är mer omfattande i Malmö än i Örebro. Trots detta kan samma mönster skönjas i fråga om den interna kommunikationen och i hur medarbetarna förstår förändringarna. I början av 2002 inför SVT i Malmö en ny



form av projektorganisation. Organisationens syfte och logik presenteras på stormöten. I kombination med gruppchefernas avdelningsmöten är stormötena också det huvudsakliga forumet för *kommunikation* kring nya roller, funktioner och ansvarsområden. Undersökningen visar tydligt att både information och kommunikation kring nya funktioner och roller i projektorganisationen har varit sparsam på alla nivåer: mellan enhetsledning och mellanchefer respektive projektledare samt mellan medarbetare, projektledare och gruppchefer. Att döma från bland annat personalchefens ord kan kommunikationsstrategin beskrivas som *trial and error*. Det är nog så hedervärt med ständiga förbättringar och i viss mån oundvikligt, men ack så påfrestande för de personer som dagligen måste navigera i de otydliga strukturerna. Mot bakgrund av hur kommunikationsstrategin har sett ut är det inte förvånande att medarbetarna *uppfattar informationen* som bristfällig. Många menar att de aldrig har fått klart för sig varför projektorganisationen infördes eller vem som skall göra vad.

Pessimism är mest utmärkande för hur medarbetarna *skapar mening* kring projektledarna och den nya organisationen. Projektledarna uppfattas som kapitalismens och enhetsledningens lakejer samt som okunniga och överflödiga. Till grund för dessa tolkningar ligger en obalans i sociala strukturer och ordningsskapande mekanismer såsom makt, status, grupp-tillhörighet, gränsdragningar och roller. En viktig slutsats här är att det mångfacetterade hotet i kombination med den bristfälliga kommunikationen leder till att allmänt accepterade berättelser och stereotyper växer fram och får fäste. De ger näring till de reaktiva diskurser, som har präglat sättet att prata om förändringarna från första dagen. Det är inte osannolikt att berättelserna inverkar på den faktiska arbetspraktiken.

På sidorna ovan har det framkommit att de tolkningsramar som individen använder sig av dagligen (t.ex. status och roller) är viktigare som filter i förståelseprocessen än de som ligger längre bort (t.ex. organisationens identitet). Det problematiska ligger i att i samma takt som förändringarna griper in i medarbetarnas vardag och arbete, desto starkare blir SVT-chefernas fokus på att arbeta med och kommunicera om de övergripande frågorna. Bildligt talat kan trenden liknas vid en negativ spiral eller två divergerande linjer som utvecklas under perioden 2002–2004 då studien ägde rum (se figur 9.2 nedan).



Figur 9.2 Förståelseklyftan. En konsekvens av skilda fokus och bristande kommunikation.

Den utveckling som illustreras ovan resulterar i ett kunskaps- eller förståelsegap. Med så olika fokus kan å ena sidan lednings- och chefspersoner inte se varför medarbetarna insisterar med sina detaljfrågor. Å andra sidan kan medarbetarna inte förstå sig på chefernas förkärlek för luftiga formuleringar eller OH-bilderna på aktivitetsflöden, boxar och pilar. I en förlängning kan avståndet leda till att ömsesidiga förståelser inte kommer till stånd och att förändringsinitiativ misslyckas.

Sammantaget kan betydelsen av *meningsskapande mekanismer* och *sociala strukturer* inte betonas nog starkt. Roller och ansvar fyller till exempel en viktig funktion och de påverkar hur hanterlig vardagen blir. Därför är det anmärkningsvärt att kommunikationen på dessa områden inte getts mer utrymme på SVT. Sett till hur den *interna kommunikationen* har utformats kring de strukturella förändringarna har förutsättningarna för att överbrygga förståelsegapet inte varit optimala. Samtidigt visar undersökningen att en klanderfri kommunikation inte alltid hade förändrat situationen. Ett viktigt resultat i kapitlet är de paradoxala situationer, som medarbetarnas krav på information och kommunikation skapar. Hur cheferna än gör eller oavsett vilken typ av information som delges så blir det fel. Detta kräver inte bara en nyansering av tilliten till kommunikation i praktiska sammanhang. Det fordrar också en djupare teoretisk kunskap om under vilka betingelser som intern kommunikation faktiskt kan tillföra något i ett förändringsarbete.



## 10 . Teknik, arbetsvillkor och yrkesroller i förändring

Tv-produktion är teknikintensivt. I branschen pågår ett ständigt och ofta obemärkt anammande av ny teknik för inspelning, bearbetning och distribution. I början av 2000-talet genomgår SVT dock ett mer påtagligt tekniskifte än på länge. Det handlar om övergången från analog till digital teknik för både produktion och distribution. Så omvälvande beskrivs den digitala tekniken vara för tv-produktionen att den till och med likställs med industrirevolutionen (Vipåtv 10/2004). De tekniska produktionsmedlen utgör ett viktigt delsystem inom SVT och att anpassa det mot omvärlden är en del av strategisk förändring. De tekniska omställningarna leder i sin tur till andra förändringar. För det första innebär teknisk förnyelse att *arbetsorganisationen* samt de *praktiska villkoren* såsom kompetenskrav och arbetsmetoder ändras. I relation till teknik och arbetsmetoder finns det dessutom tolkningsramar i form av *professionella värden* och *yrkesidentiteter*. De ordnar intryck och föreskriver hur arbetet kan och bör utföras (Illeris, 1999). När ny teknik nu gör sitt intåg på SVT förändras inte arbetet enbart till det praktiska och synliga. För det andra förskjuts även yrkesidentiteter och professionella värden.

I kapitel nio behandlades övergången till en mer utpräglad projektorganisation. Den förändringen skiljer sig från de som analyseras här så till vida att projektorganiseringen är en ytligare omställning av utvecklingskaraktär (Goodman, 1982). De förändringar som följer i teknikens kölvatten är däremot *omgestaltande* och de griper om djupt liggande professionella och personliga värden. Diskussionen om förändring och meningskapande på individnivå, som inleddes i föregående kapitel, utvecklas alltså i detta sista analyskapitel. Mot denna bakgrund syftar kapitlet till att problematisera teknisk förnyelse vid strategisk förändring ur ett internkommunikativt och meningskapande perspektiv. De huvudsakliga frågor som besvaras i kapitlet är: Hur ser kommunikationen ut kring ny teknik, arbetsformer och yrkesroller liksom de krav på flexibilitet som uttalas allt mer ihärdigt? Vilken mening skapar medarbetare i ny teknik och nya arbetsformer inom ramen för yrkesidentiteter och professionella värden?

I detta kapitel behandlas först meningsskapande och kommunikativa strategier i relation till tekniska innovationer och nya yrkesroller i Malmö. Därefter analyseras motsvarande aspekter på SVT i Örebro.

## Ny teknik och nya arbetsmetoder på SVT i Malmö

”Vi är inne i ett tekniskifte” och ”Vi är ju redan digitaliserade”. De båda citaten illustrerar de vitt skilda uppfattningar som finns kring den tekniska utvecklingen inom SVT i dag. Det första yttrandet står enhetschefen i Malmö för. Det andra uttalandet kommer från en av medarbetarna i Malmö men det är representativt för många av kollegorna både där och i Örebro. Avstånden är inte genomgående så här stora och det finns ingen anledning att överdriva meningsskiljaktigheterna. Enorma mängder licensmedel går emellertid till att införa den digitala tekniken på SVT. Starkt varierande tolkningar kan försvåra anammandet av såväl ny teknik som andra arbetsätt. Situationen väcker därför frågor om hur chefer och medarbetare på SVT uppfattar den nya tekniken. Detta behandlas härnäst.

### ***Välkommen teknik och ett mångtydigt digitaliseringsprojekt***

Ett första tydligt resultat i frågan om hur medarbetarna uppfattar ny teknik är att det stora flertalet är *positiva* till att använda ny teknik i sitt vardagliga arbete. Det här gäller vare sig det rör sig om redigering, fotografering, elsäkerhet eller ljus teknik. En medarbetare i formgruppen uppfattar den nya studiotekniken som en uteslutande positiv utveckling:

Det kommer mer successivt nu med tekniken med till exempel tredimensionella studios. I och med utvecklingen framöver finns det nog en rätt stor uppgift för mig i mitt yrke att utvecklas tekniskt och grafiskt. Är det så att vi inte skall bygga alla studios, så kanske vi skall ha en ”blue screen” i bakgrunden. Hur gör vi visuellt med detta? SVT 24 Nöje har t.ex. bara tre stora ”flat screens” i bakgrunden och animationer som rullar i bakgrunden. Det är ett uppdrag som bara är positivt och roligt.

Ny foto-, inspelnings-, redigerings-, ljud- eller ljus teknik uppfattas i sig inte som negativt. En anledning till det är att tekniken och redskapen i form av nya kameror, redigeringsblock eller mixerbord utgör inget hot mot vare sig yrkesidentiteter eller professionella värden. Berättelserna om teknisk förnyelse, som den ovan, visar snarare på det motsatta. Känslan av professionalism och yrkeskunnande *stärks* av att medarbetare får tillgång till och privilegiet att nyttja ny teknik. Detta förenar de mest skilda yrkeskategorierna men det gäller i synnerhet de många tekniska yrkesgrupperna. Sammantaget kan sägas att anamma ny teknik i det vardagliga arbetet är inte bara oproblematiskt för SVT-medarbetaren. Snarare är det eftersträvansvärt då

det bidrar till att stärka status och självbilden i många yrkesgrupper (Brown, 2000).

Ett andra viktigt resultat är att det däremot blir avsevärt svårare för medarbetarna att tillskriva de tekniska innovationerna innebörd när de omtalas med den vagare ordalydelsen ”Den nya lätta tekniken”. Detta blir speciellt framträdande hösten 2003 då SVT står inför stora besparingar. För att nå de trängande ekonomiska målen ökar SVT:s ledning då takten i övergången till digitala system för både produktion och distribution. Tanken är att systemskiftet skall lösgöra resurser och skapa ”Mer pengar till programmen”. I stället för att det skapas en uppslutning kring den av många bevisligen omhuldade tekniken resulterar kommunikations- och tolkningsprocesser i att medarbetarna uppfattar det stora digitaliseringsprojektet som en nedrustning.

För det första beror svårigheten att skapa mening i digitaliseringen på ett *praktiskt meningsskapande dilemma*. Individer som arbetar med att tillverka program har andra praktiska erfarenheter och referensramar än de administrativa chefer som säger att: ”Allt kommer att bli så mycket enklare nu när färre kan göra mer.” En medarbetare i formgruppen tillskriver därför inte digitaltekniken samma innebörder som sina chefer och resonerar på följande vis:

Där tyckts företagsledningen tro att det går att köra digital-tv på en halverad personal i jämförelse med den analoga. Alla i produktionen kan dementera det direkt, att så kommer inte fallet att bli. Så att snacket om digital-tv, investeringen i den nya tekniken, samtidigt som vi skall ha den största besparingen någonsin, det har för mig bara blivit: ”Jaha, det rimmar ju inte”.

Intervjuerna och Vipåtv från september 2003 till maj 2004 ger vid handen att den digitala tekniken är både en het och synnerligen mångtydig fråga. I många av intervjuerna återfinns samma tolkning av situationen som i en insändare från SVT i Sundsvall i Vipåtv (31/2003). Där står att läsa att cheferna tar sin tillflykt bakom myten om ”Den lätta tekniken” och att dimbankarna väller in när programdirektören börjar drömma om att produktionen skall bli så oändligt mycket lättare, helst kunna ske var som helst och Mer. Artikelförfattarna menar dock att de grundläggande kraven och omständigheterna för att kunna producera tv inte kommer att förändras i den överblickbara framtiden: ”Jobbet kräver en fotograf som kan sitt jobb, en reporter eller en producent och en bil ...” Det spelar mindre roll vem som har rätt eller fel i frågan om den digitala tekniken sparar resurser eller ej. Det centrala är att operativ och administrativ personal argumenterar och arbetar utifrån helt olika synsätt. I denna omständighet ligger en förklaring till att tekniska och därmed även strategiska förändringar inte alltid faller ut enligt planerna. En ytterligare slutsats är att formuleringar som

”Den nya lätta tekniken” i likhet med visionen ”Mer pengar till programmen” (som behandlades i kapitel åtta) båda utgör praktiska meningsskapande dilemman. Sammantaget visar detta på risken med att förlita sig på dylika vaga formuleringar i intern kommunikation.

En andra anledning till att många har svårt att skapa mening i digitaliseringsprojektet är frontalkrocken mellan tekniskt mycket kunniga medarbetare och icke trovärdiga *sändare* i form av högre chefer och VD. Programdirektören fick sig en släng av slevan i insändaren som refereras ovan. Ett annat exempel är VD som ideligen blir gjord till åtlöje och som symboliserar en blind fixering vid teknik och medier som vissa ser som symptomatiskt för tidsandan. Även det flåsiga *sättet som tekniken framställs* på under hösten 2003 bidrar till att öka det förståelsemässiga avståndet mellan operativ och administrativ personal. Medarbetarna uppfattar att deras chefer pratar om digitaltekniken som något fullständigt nytt och dess förtjänster som orimligt stora. Det är värt att notera att synen på den andra parten som okunnig är ömsesidig mellan chefer och andra medarbetare. Det här betyder att det redan finns ett etablerat *förståelsegap* mellan nivåerna. Synen på medarbetarna som tidvis ovetande om den nya tekniken leder till att cheferna hösten 2003 och våren 2004 missionerar än mer hänryckt och ihärdigt för digitaliseringens fördelar. Som följd blir kontrasten total mot den ständigt pågående tekniska utveckling som medarbetarna lever med. En man som arbetar med inspelningsteknik ställer sig oförstående inför å ena sidan sin egen långa erfarenhet av digitalteknik och å andra sidan de verklighetsfrämmande budskapen om hur samma teknik nu plötsligt skall möjliggöra stora resursbesparingar:

Ja, det har jag inte förstått. Cheferna har inte svarat på det när någon har sagt att man blir av med en massa folk för att man inför en digital teknik, vilket vi har haft sedan länge på ljussidan. Dom struntar i att svara, de bara konstaterar att: ”Nu när vi digitaliserar så kan vi bli av med en massa folk”. Det har blivit allmänt vedertaget av chefer. Men alla vi vet att precis så är inte fallet.

Sammanfattningsvis finns det föga skepsis mot nya *tekniska verktyg* inom SVT. De snarare stärker än hotar professionella värderingar. En löpande integration av ny teknik är en anpassningsförändring (Marshak, 1993). Sådana omställningar fordrar sällan insatser av planerad kommunikation. Till viss del är digitaliseringsprojektet också en anpassningsförändring, som blir mycket påtaglig hösten 2003. Därmed ökar behovet av planerad kommunikation men det tillgodoses inte. Yrkesidentiteter och professionella värden hotas inte heller av det som i vid mening kallas för digitaliseringen. Däremot bidrar kommunikationen kring digitaliseringen till att många har svårt att skapa mening i vad den innebär. Val av sändare (chefer/VD), bud-

skap (otydligt och flåsigt), forum (stormöten och personaltidningar) samt själva tidpunkten (reaktivt och i stormens öga) medför att det blir svårt att uttolka digitaliseringsprojektets konsekvenser för organisationen, arbetet och för den enskilde individen.

Styckena ovan har behandlat meningsskapande kring nya *tekniska verktyg*, som till stor del uppfattades som positiva av medarbetarna. I det följande riktar vi blickarna mot hur medarbetarna skapar mening i de *arbetsformer* och krav på individen som tekniken för med sig. I relation till denna förändring ser meningsskapandet avsevärt annorlunda ut.

### ***Yrkesidentiteter och nya arbetsvillkor***

De tekniska innovationer som har beskrivits ovan påverkar förutsättningarna för tv-produktion i tid och rum. Det här gäller både arbetsorganisationen och de kunskapsmässiga krav som ställs på individen. Effekterna på *arbetsorganisationen* blir tydliga när digitaliseringen snabbas upp under hösten 2003. I Malmö blir omställningarna i arbetsformerna speciellt påtagliga när Beta lab hamnar på agendan. Beta lab är ett nytt arbetssätt men enligt enhetschefen är det även en utveckling av den projektorganisation som introducerades två år tidigare. Summariskt är Beta lab en organisation som byggs upp kring starkt decentraliserade arbetslag. Lagen ansvarar självständigt för hela produktionskedjan kring ett program. Här bokas tekniska och personella resurser, här planeras och genomförs produktionen och här hanteras administrativa frågor som semester och sjukskrivningar.

Nära relaterat till de arbetsformer som den nya tekniken för med sig är också andra *kunskapsmässiga krav* på de som tillverkar tv-programmen. Lyssnar vi till enhetschefen och diskursen kring yrkesroller i förändring är specialistens tid förbi. I hans eller hennes ställe finner vi en multikompetent person som hanterar både kamera, ljus och redigering. Diskussionen om de ändrade yrkesrollerna inom tv-branschen är inte ny och den får extra näring i samband med att arbetsformerna diskuteras. ”Aldrig har det varit så viktigt att få in multikompetens och flexibilitet i vårt arbete. Vi har pratat mycket om det men nu gäller det på riktigt.”, säger enhetschefen vid ett informationsmöte i januari 2004. Vad betyder då dessa nya arbetsformer och kompetenskrav för medarbetarna?

Berättelserna kring små arbetslag, snabbare takt i produktionen och högre krav på flexibilitet över yrkesgränserna präglas av en uttalad *oro*. En första förklaring till detta är att medarbetarna använder sig av yrkes- och professionella identiteter som tolkningsramar för de aktuella förändringarna. De yrkesgrupper som har ingått i undersökningen ger på olika sätt uttryck för det som är professionalism och yrkesidentitet för dem. Det som förenar över yrkesgränserna är i synnerhet tron på spets- eller *specialist-*



*kompetens* som bas för produkternas höga *kvalitet*. När nu arbetsformer som Beta lab och multikompetens åter aktualiseras är det antiteser såsom ”förflackning”, ”utarmning”, ”halvtaskigt” och ”förlorad kompetens” som präglar meningsskapandet. En man i studioteknik uppfattar Beta lab som nedan. Detta är ett av många exempel på hur kameramannens, fotografens och ljudkillens kunnande och därmed deras yrkesidentitet och status hotas av den multikompetenta arbetskraft som krävs:

Alltså vi har ju våra roller. Och det är klart att jag kan lära mig någon roll till. Men jag är helt säker på att jag inte blir lika bra på den rollen som den jag gör nu. Och jag är helt säker på att en kameragubbe som har stått och fotograferat i tio år inte blir lika bra på ljud som en som har sysslat med ljud i tio år. Jag tror att det blir en sämre produktion. /.../ Det är naturligtvis ett sätt att leva upp till det där som man har sagt om att den digitala tekniken klarar allt. Man har bara glömt bort att kvalitet var något som vi skulle syssla med också.

Den journalistiska yrkeskåren, deras värden, yrkespraktik och produkter står ofta i fokus för medieforskningen. Dessvärre finns det en tendens att förbise att det inte bara är journalisten som står bakom medieprodukterna. Den här undersökningen visar att de allt mer tvingande kraven på breddning över yrkesgränserna och flexibiliteten tillskrivs lika negativa innebörder av kostymörer, målare, grafiker och andra yrkesgrupper som av journalister. Dessutom är det bara i något enstaka fall som granskning, tid till efterforskning och opartiskhet framställs som hotade i intervjuerna. Snarare värnar alla om sina särskilda professionella värden. Ett illustrativt exempel är elektrikern som uppfattar breddning som ett hot mot sitt yrkessignum. Kraven på ständig aktivitet i olika roller tillintetgör hans möjlighet att garantera säkerhet för såväl kollegor som drift vid inspelningar.

Medarbetarna på SVT i Malmö finner en *kollektiv unikhet* i sitt yrkeskunnande, en kunskap som ofta och oavsett yrkestillhörighet beskrivs i konstnärliga termer. I viss mån försvarar intervjupersonerna frihet, självständighet och individualism i arbetet. Detta är värden som journalister tenderar att framhäva som motiv till sitt yrkesval (Weibull, 1991b). Men värdena återfinns också hos andra yrkesgrupper, som ser sig som hantverkare. Medarbetaren i studioteknik använder glasblåsaren som metafor för att beskriva sin och kollegornas skicklighet:

Absolut bas här är att ha respekt för människor och yrken. Yrkeskunskap. När du ber en datorkille på universitetet titta på din dator så skall han kunna lösa problemet. Jag skall kunna fotografera. Redigeraren ser att det är bra bilder. Cheferna måste ta vara på det unika, vi är ju glasblåsare.

Det konstnärliga och känslomässiga engagemanget i produkterna försvårar omställningar som inkräktar på dessa domäner. Journalister ser exempelvis sina alster som personliga och i vissa fall skapar det en känslig yrkesidentitet (Ekström & Nohrstedt, 1996). När villkoren för yrkesutövandet nu ändras hotas också de konstnärliga yrkesidentiteter som hänger samman med produkter inom ljud, ljus, form eller scenografi. En annan försvårande omständighet är den osäkerhet som uppstår när gränserna mellan olika yrken blir otydlig: Vem är jag när jag inte längre kan identifiera mig i termer av vad jag gör? Denna fråga återkommer i intervjuerna och svaret är viktigt för individen. Programmedarbetaren nedan är välvillig till alla förändringar så länge han kan definiera sig i termer av arbetsuppgifter och ett namn. Vem kommer han att vara när de multikompetenta yrkesrollerna har slagit igenom?:

Jag stöttade ju att det skulle bli en förändring och det är kanske därför jag känner att: "Låt dom göra en förändring." Bara de säger till mig vad jag skall göra för någonting, och sätter en namn på vad jag skall göra och vad jag skall bli för någonting. Så kan det vara ok.

Journalister och anställda inom public service-organisationer beskrivs som drivna av starka värderingar kring sitt arbete och uppdrag (Djerf-Pierre & Weibull, 2001; Nord, 2004). Det här bekräftas till viss del av intervjuerna. Resultaten ovan visar att en förklaring till att medarbetarna är negativa till de nya arbetsvillkoren är att de tilldelas mening inom ramen för existerande yrkesidentiteter. Inte desto mindre är det andra och mer allmängiltiga värden som faktiskt dominerar hur medarbetarna skapar mening i kompetenskrav och produktionsvillkor.

### ***Allmänmänskliga värden och meningsskapande***

Undersökningen visar att det inte i första hand är de ofta omskrivna professionella värdena som används när medarbetarna skapar mening i nya arbetsmetoder. En andra anledning till den sparsamma entusiasmen över flexibilitet och små produktionsteam är att medarbetarnas personliga identiteter används som tolkningsramar. De mest framträdande ramarna för att skapa mening i arbetslivets nya krav är av en *allmänmänsklig* karaktär. För en kvinnlig medarbetare i formgruppen handlar breddningen till exempel om att inte hinna med jobbet och prata med sina kollegor:

Samtidigt känner jag en stor oro för att hinna med det här överhuvudtaget. Redigerarna är också hårt bokade. Vi har hela tiden så mycket att göra att man knappt hinner att prata med varandra, diskutera fram förändringsmöjligheter.

De starkaste tolkningsramarna är alltså inte organisationspecifika utan generella och de relaterar mer till en individuell eller *privat identitet* än till en professionell (jfr. Ford & Locke, 2002). Det här kommer till uttryck i rädslan för att bli utbränd, att bli ovän med sina kollegor och i form av att privatlivet hotas. Detta formuleras i följande citat från två yngre medarbetare i respektive inspelnings- och formgruppen:

Hur som helst tror jag att man kommer att bränna ut fler människor än vad man lyckats göra hitintills. I alla fall om man fortsätter öka tempot ännu mer. Så som jag reser nu, när jag reser iväg själv och träffar en reporter, då reser jag ut med 40 kilos övervikt i fem väskor. Jag kan inte gå på toaletten, jag kan inte lämna sakerna och oroar mig hela tiden.

Jag är fast anställd sedan 1997. Så det här med flexibilitet och arbetstid, där vill jag gå tillbaka ett par år och börja se hur viktigt det är med en fast anställning och då kanske ha inom parentes, en stämpelklocka. För då har du det vi saknar idag, fritid. Den är jätteviktigt. Jag har precis skaffat familj, så det är jätteviktigt för mig att kunna gå hem en viss tid. Att kunna planera och prioritera privatlivet är viktigt.

Sammanfattningsvis kan sägas att när ny teknik förändrar villkoren för arbetet skapar medarbetarna mening i detta inom ramen för existerande professionella värden. Till viss del uppfattas kraven som hotfulla eftersom de inskränker konstnärliga företräden som frihet och självständighet. Viktigare än de professionella tolkningsramarna är emellertid den personliga identiteten. När arbetstakten och kraven på flexibilitet över dygnets timmar hårdnar påverkas också den privata sfären (Sennett, 2000). De mångfacetterade tolkningsramar som individer använder komplicerar omställningarna till det moderna arbetslivets krav för alla berörda parter. Förekomsten av både ”känsliga” professionella värden och privata identiteter betyder att inte enbart arbetsrelaterade frågor måste övervägas när den interna kommunikationen planeras. Också aspekter som rör hur individen påverkas privat måste uppmärksammas.

Att forma nya arbetsmetoder och yrkesroller i takt med att tekniken förnyas är avgörande frågor för företagets konkurrenskraft, menar SVT:s ledning (Det nya SVT – resan till 2005). Föreställningar kring professioner och tekniska verktyg formas huvudsakligen i informell men också i formell kommunikation. Nedan behandlas hur SVT arbetar med intern kommunikation kring nya arbetsmetoder och yrkesroller.

### ***En önskan om delaktighet***

Förnyelsen av *arbetsmetoder* får i form av Beta lab en olycklig upptakt i Malmö. Vid årsskiftet 2003/2004 hade Beta lab-modellen redan provats i systerorganisationen Växjö. Vid ett informationsmöte om stundande uppsägningar i Malmö i december 2003 råkade VD emellertid nämna Beta lab-modellen som om den redan vore lanserad i Malmö. Så var inte fallet och ännu en gång kände sig medarbetarna förda bakom ljuset, berättar en man i inspelnings teknik. Med två års erfarenhet av intensivt förändringsarbete griper sig enhetsledningen nu an kommunikationen kring Beta lab på ett mer genomtänkt sätt än tidigare, menar enhetschefen. Förutom information på intranätet varvas *stormöten* med *mindre möten* i januari och februari 2004. Ett av stormötena hålls i publikfoajén. Det är varmt och eftersom det inte finns stolar till alla cirka 90 närvarande står många längs väggarna. Här har enhetschefen en OH-dragning av Beta lab i rasande fart. Termer som ”traffic”, ”multimedia master” och ”kreativa rum” blandas med boxar, linjer och pilar som illustrerar Beta lab. Därefter har personalchefen en kort information om medarbetarprojektet och de uppsägningar som varit på tal sedan cirka fyra månader tillbaka.

Efter stormötet samlas de sex funktionsgrupperna med sina respektive chefer. Dessa möten skall komplettera stormötet genom att ge tillfälle till frågor och svar. Tanken är god. Utfallet däremot sämre. Tvåtimmarsmötet är ett utmärkt exempel på vad som händer när en chef som inte har svar på medarbetarnas frågor och som inte sympatiserar med de beslut som har fattats av ledningen ställs inför upprörda och ifrågasättande medarbetare. ”Vi går alla därifrån lika ovetande som vi kom”, säger en av mötesdeltagarna till mig när vi lämnar rummet. En slutsats av detta är att det krävs mer än förutsättningar i tid och rum för fungerande kommunikation och för att kollektiv mening skall kunna formas. Ledarskap och råvara i form av information är också nödvändiga ingredienser (Deetz m.fl., 2000; Hård af Segerstad, 2002).

Gruppcheferna har en synbart besvärlig sits i det skede då Beta lab diskuterar. Både de själva och medarbetarna menar att gruppchefernas roll som *meningsgivare* är försumbar eftersom Beta lab handlar om organisationsövergripande frågor. Flertalet av cheferna är själva tveksamma till om Beta lab är en bra idé. ”Det funkar kanske i Växjö som är så litet, men här kan det bli svårt”, menar en av cheferna. Dessutom är deras positioner osäkra eftersom ett par av mellancheferna skall tas bort under våren 2004. Detta gör det svårt för dem att svara på medarbetarnas frågor om framtida arbetsätt. Men ovissheten ger dem också en viss *ansvarsfrihet*, menar en av cheferna:

Jag kan snarare tycka att det känns bra för jag är på samma nivå som alla de andra människorna i huset här. Jag vet inte om jag får behålla mitt jobb här, så jag tycker det är jätteskönt. Det jag säger blir trovärdigt, folk kan tro på mig, för jag vet inte heller om jag får behålla mitt jobb. Jag är verkligen ärlig när jag säger: ”Jag vet inte”.

Även om vagheten är oundviklig i delar av en förändringsprocess är ansvarslösheten en dålig ursäkt för bristande internkommunikation. Detta är dock mer regel än undantag på SVT i Malmö under den stormiga hösten 2003 och våren 2004.

När det gäller kommunikationen kring nya arbetsmetoder och Beta lab visar sig en intressant aspekt i de krav som medarbetarna ställer på *delaktighet* och kommunikation. Enhetsledningen vänder sig vid upprepade tillfällen till personalen och bjuder in dem till diskussioner och arbetsgrupper för att anpassa Beta lab till Malmöorganisationen. Vid denna förändring får medarbetarna med andra ord tid, kunskap och andra förutsättningar för att vara delaktiga. Men få är intresserade av att delta. En förklaring är att medarbetarna uppfattar inviten som falsk. En man uttrycker det som många med honom känner: ”De försöker bara lura oss till att avskaffa oss själva.” Tolkningen har mycket verkliga följder eftersom mötena som ledningen bjuder in till ställs in. En bidragande orsak till de tolkningar som medarbetarna gör är att fackföreningarna uppmanar sina medlemmar att inte delta i mötena om Beta lab. En annan förklaring är den norm av konflikt och misstänksamhet mot överordnade som finns i många medieorganisationer (Bantz, 1999). Intervjuerna visar också att medarbetarnas bristande tillit till sina chefer och till organisationen SVT bidrar till situationen (se kapitel sju). I april 2004 genomförs ett stort arbetsmöte om Beta lab utanför tv-huset, som alla medarbetare är välkomna till. Önskan om att vilja ha delaktighet men ändå inte kvarstår emellertid och den är synlig i relation till många andra förändringar i organisationen. Detta resultat visar hur svårt det kan vara att omsätta det ofta vidlyftiga pratet om delaktighet och dialog till verklighet vid omorganisationer.

I stora drag var den interna kommunikationen god kring arbetsmetoderna i Beta lab. Så förhöll det sig inte med kommunikationen kring nya yrkesroller som behandlas härnäst.

### ***Sedelärande berättelser***

Sett ur mellanchefernas perspektiv är flexibla *yrkesroller* viktigt. Men med få undantag har de inte diskuterat eller medvetet fört det på tal med sina medarbetare. Vad de däremot har uppmärksammat och gläder sig åt är att allt fler i grupperna än tidigare intresserar sig för att bredda sin kompetens till andra yrkesområden. En av cheferna berättar att:

Det enda positiva som kommer av att diskussionen om breddning vaknat till liv i samband med nedskärningarna är att det kommer många till mig och säger: ”Jag kan tänka mig att göra det här och det här och det här.” Så det är kul att det nu vaknar ett intresse bland folk att vidareutveckla sig, som hade avstannat.

Denna nyvaknade önskan är inte att förundras över. Vem hade inte varit intresserad av lite breddning om det ökade chanserna att behålla jobbet? För det är så som många av medarbetarna uppfattar budskapen om flexibilitet och multikompetens: Lär dig minst tre yrken eller sök nytt jobb. Betraktat ur ett ideologikritiskt perspektiv är kraven på de nya arbetsformerna en form av maktutövning. Genom att medarbetaren accepterar de värdemässiga premisser som hon ställs inför kontrolleras de val hon kan göra (Tompkins & Cheney, 1983; Zorn m.fl., 2000). I detta fallet handlar premisserna om att bredda sig och vara mer flexibel. Godtar hon denna identitet som mobil och mångkompetent kontrollerar hennes överordnade i viss mån också de val som hon gör.

Medarbetarna bekräftar att det inte förekommer någon kommunikation med cheferna om vare sig yrkesroller eller breddad kompetens. Snarare handlar det om en enkelriktad information och direktiv, menar en medarbetare i ateljén:

Det är som jag sa. Du är här nere och de säger till dig att: ”Nu skall vi göra om dig till något annat lille vän. Så är det. Kan du tänka dig det?” ”Nej, det kan jag inte”. Nej, jag vet inte hur de har tänkt sig detta.

I relation till analyserna ovan av meningsskapande kring nya villkor för arbetet är det centralt att framhålla att i princip ingen av de som har intervjuats är negativ till vare sig multikompetens, flexibilitet eller mer decentraliserade arbetsformer. Detta under förutsättning att det som avses är att: ”lära nytt”, ”bredda sin kunskap” och ”ett mer självständigt arbete”. Invändningarna mot nya arbetsmetoder och roller beror som sagt till viss del på att de hotar professionella och privata värden. Men en minst lika stark förklaring till oron gällande förändrade arbetsvillkor är således den *otydlighet* som frågan omges av. Detta är ett kommunikationsproblem. Genom att mellancheferna tillsammans med sina medarbetare reder ut vad som avses med multikompetens och flexibilitet, vem detta gäller och varför, vilka krav som ställs, vilka resurser som finns att tillgå och vad de nya arbetsformerna kräver hade det kanske varit möjligt att skapa en mer ömsesidig förståelse kring 2000-talets krav på tv-medarbetarna. I en sådan diskussion är det också möjligt för överordnade att få insyn i de konsekvenser som förändringarna har för medarbetarna såväl på ett privat som ett professionellt plan.

SVT-medarbetarens situation är mångtydig sett till professionella identiteter och arbetsmetoder. I kombination med att den interna kommunikationen uppfattas som bristfällig skapas det en sedelärande historia som fungerar som tolkningsram åt medarbetarna (Fletcher, 1996). *Berättelsen om Anders & Måns* möter jag i olika versioner och vid upprepade tillfällen. I korthet handlar anekdoten om att enhetschefen vid ett stormöte under hösten 2003 framhållit underhållningsprogrammet Anders & Måns som ett föredömligt exempel på hur väl de nya mobila inspelningsteamerna fungerar. Knappt har enhetschefen hunnit uttala sitt beröm när en av redaktionsmedlemmarna ställer sig upp och beskriver hur fruktansvärt det har varit att arbeta på dygnets alla timmar. ”När är det tänkt att vi skall hinna vara lediga och vila upp oss? Vi är helt utstressade”, lär hon ha sagt. Berättelsens sensmoral är att så här illa går det i mobila team och därför kommer det inte heller att fungera. Om, och i så fall vilka, praktiska konsekvenser som denna och liknande berättelser har för SVT:s strategiska förändringsarbete är svårt att veta. Vad som däremot står klart är att berättelsen har ett bra fäste och den fungerar som en ram för tolkningar och handling i en tid då både professionella och mer generella, privata värden står på spel.

Från föregående rubrik kan vi sammanfattningsvis konstatera att kommunikation och förståelseskopande kring nya *arbetsformer* såsom Beta lab är en stöttesten för SVT. Även om enhetsledningen gör vad den kan, inte bara för att nå ut till medarbetarna utan också för att ta del av deras synpunkter, uppnås inte kraven på delaktighet i förändringsarbetet. Den här situationen kan bero på fackens starka röst, misstänkliggörandets norm eller på åsidosatta mellanchefer. Den formella kommunikationen kring nya *ykesroller*, som har diskuterats ovan, är däremot avsevärt sämre. På ett informellt plan försiggår ett intensivt meningsskapande kring hur rollerna förändras och det ger upphov till vägledande berättelser. Frågan är om inte denna ofrånkomliga förändring av yrkesroller inom SVT hade varit mindre stressig och improduktiv om tydligheten var större kring vad som avses med exempelvis flexibilitet och multikompetens.

## **SVT i Örebro anammar digital teknik och nya yrkesroller**

Hösten 2003 står den nya tekniken högt på dagordningen inom SVT, så även i Örebro. Ny teknik var en stor fråga på SVT i Örebro även innan behovet av att snabba upp övergången till digitalteknik blev uppenbart. Här hade man sedan länge legat i framkant vad gäller tekniska innovationer och i samband med rationaliseringarna hösten 2003 testades till exempel de första versionerna av redigeringsprogrammet Easy cut. Vidare skulle

flytten till nya lokaler också innebära en övergång till i stora delar ny studioteknik för nyheterna.

Vanan vid teknisk förnyelse i kombination med att tv-huset i Örebro är mindre och avstånden mellan chefer och medarbetare kortare borde teoretiskt sett underlätta för medarbetare på alla nivåer att skapa mening i ny teknik och i pratet om digitalisering. Så förhåller det sig emellertid inte. Intervjuerna visar att medarbetarnas sätt att skapa mening i de här förändringarna överensstämmer med några viktiga undantag med hur det ser ut i Malmö. En slutsats av detta är att en organisations storlek och kommunikationens praktiska förutsättningar spelar mindre roll för hur individer skapar mening kring ny teknik och förändrade arbetsvillkor. De likartade tolkningarna beror snarare på förekomsten av generella fenomen som normer och professionella värden. I det följande behandlas först meningsskapande i relation till nya tekniska produktionsmedel. Därefter analyseras vad de förändrade kraven på flexibla yrkesroller betyder för medarbetarna samt hur den interna kommunikationen har sett ut kring dessa båda omställningar.

### ***Efarna medarbetare och ny teknik***

I Malmö visade det sig att *teknik* såsom kameror, mikrofoner och andra verktyg inte hotade vare sig professionella värden eller yrkesidentiteter. Det här gäller även för medarbetarna i Örebro. En medarbetare på tekniksidan uppfattar till exempel den nya redigeringstekniken som nedan:

Jag har inget emot om kameran är digital eller om redigeringen är digital. Det är ju en miljon gånger bättre än den gamla filmredigeringen som vi också har haft. Man kan ändra och snabbt kasta om, det är fantastiskt.

Många medarbetare menar att ny teknik, när den väl fungerar, kan underlätta och *förbättra* både hantverket och slutprodukterna. Varför välkomnas då inte digitaliseringsprojektet? Hur kan det komma sig att medarbetarna i Örebro inte bara har svårare att förstå tanken med hela digitaliseringen utan dessutom är mer skeptiska till omställningen än vad kollegorna i Malmö är? Den kraftfullaste förklaringen är att medarbetarna i Örebro har en större *erfarenhet av* och *kunskap om* digital teknik än andra inom SVT. Digitaltekniken är inte bara en självklar del i det dagliga arbetet. Den råkar dessutom vara det sedan mycket länge. En medarbetare på nyhetssidan berättar till exempel att:

För oss är det avveckling i sändningsögonblicket som är helt nytt. Annars har vi pysslat med digital-tv hela tiden. I kameror, i redigering, allt. I snart tio år har vi gjort det.



De väl utvecklade referensramarna medför vidare att medarbetarna uppfattar *cheferna* som mer *okunniga* och deras förtjusta prat om teknikens fördelar som mer befängt. En medarbetare inom nyheterna berättar från ett informationsmöte från hösten 2003:

VD var här och sa att: ”Vi måste digitalisera överallt och det kan vi inte göra på alla orter.” Och då var det någon som frågade: ”Men varför lägger du ner Örebro eftersom vi redan är digitaliserade?” ”Nej, men det är ni inte”, säger hon då. Och då blir man ju helt mörkrädd. Hon har ju ingen aning om att vi är ju digitaliserade. Alltså, jag jobbar digitalt, jag har bara jobbat digitalt, jag kan inte det andra ens en gång.

Medarbetarnas vana vid den digitala tekniken resulterar också i att budskapen om digitaliseringen verkar än mer *inkonsekventa*. Många försöker att få ihop resonemangen om att den digitala tekniken kommer att lösgöra resurser men få lyckas. ”Var spar man någonstans? Nej, vi har inte lyckats få någon klarhet i hur det här går ihop.”, säger en medarbetare. En medarbetare på tekniksidan beskriver sina försök att förstå argumentationen på följande vis:

Vi säger att: ”Om en kamera är digital eller analog, det spelar egentligen inte så stor roll, för den måste ändå befinna sig i någon sort verklighet. Den måste stoppas i en bil, man måste åka någonstans, man måste tanka bilen, ibland måste man bo på hotell.” Det är en massa kostnader som finns ändå. Även om kameran är digital eller inte.

Kunnandet bidrar dessutom till en rädsla för de effekter som förändringarna kan komma att få för organisationen. Det är en utbredd mening att de beslut som fattas i digitaliseringens hetta kan vara *skadliga* för SVT. En vanlig beskrivning är att cheferna inte har någon insikt i hur journalister producerar och hur program kommer till. En annan medarbetare uttrycker sina farhågor så här:

Och då kändes det som om: ”Dom vet inte”. Alltså, det är det som är den jobbiga känslan, att dom har inte kunskapen att fatta de här besluten. Och dom är fattade på felaktiga grunder.

Utöver utvecklade referensramar är *tidpunkten* en starkt bidragande orsak till att tolkningarna kring den digitala tekniken är förhållandevis skeptiska. Övergången till digital teknik intensifieras i samband med att SVT står i begrepp att spara och säga upp personal. Uppsägningar blir mer påtagliga i en mindre organisation även om de procentuellt sett är lika stora som till exempel i Malmö. Sammankopplingen mellan digitaliseringen och rationaliseringarna bidrar emellertid till att tekniken uppfattas som anledning till att säga upp personal. Sist men inte minst bidrar *otydligheten* som omger digitaliseringen till *osäkerhet* och därmed till medarbetarnas avvaktande

hållning. En kvinna som arbetar på både program- och tekniksidan berättar att hon inte vet vad den så kallade digitaliseringen innebär. För hennes del leder detta till att hon känner sig osäker:

Jag måste nog säga att jag vet inte vad det är. Jag vet inte vad det innebär. Jag har inte förstått det riktigt, ärligt talat. Jag har hört att man kallar det för reg-tv och digi-tv, och det är väl samma sak, det är regionala nyheter som skall digitaliseras. Och vad det egentligen innebär, det vet inte jag. /.../ För mig känns det väldigt luddigt. Och då blir jag väldigt osäker.

Mot bakgrund av denna otydlighet, som majoriteten av medarbetarna pekar på, ter sig vissa återkommande frågor befogade: Vad handlar det här egentligen om? Är det någon annan tanke med det hela? Det är allmänt vedertaget att en persons kunskap ökar hennes öppenhet gentemot det nya och okända. En slutsats här är att i fallet digitalisering på SVT i Örebro gäller snarare det motsatta – medarbetarnas omfattande kunskap och rika referensramar ökar deras tvivel och farhågor. Som vi skall se i nästa avsnitt kan även det omvända förhållandet urskiljas.

### ***Efarna medarbetare och multikompetenta yrkesroller***

Tekniken påverkar sättet som arbetet bedrivs på inom mediebranschen. Det här gäller de praktiska villkoren i tid och rum men också värderingsmässiga frågor om vad som är god kvalitet och drägliga arbetsförhållanden (se t.ex. Buskvist, 2002). På SVT i Malmö visade det sig att medarbetarna skapade mening i de nya yrkesrollerna inom ramen för professionella värden och i förhållande till hur deras yrkesidentiteter påverkades. Det framkom också att de viktigaste referensramarna för hur medarbetarna skapade mening var personliga, inte professionella. Intervjuerna i Örebro visar snarlika mönster men med ett viktigt undantag. Medarbetarna i Örebro är mindre skeptiska till de nu mer tydligt uttalade kraven på mångkompetens och flexibilitet över yrkesgränserna. En förklaring till detta är att man här har arbetat längre med den digitala tekniken. Medarbetarna har därför rikare referensramar och ser inte de mer uttalade kraven på yrkesrollerna som främmande. En annan möjlighet är att man har arbetat mer med breddning och gränsöverskridande på grund av att man varit nödgade till det och för att det har funnits medel att göra det. I grund och botten är de flesta medarbetare positiva till denna utveckling under förutsättning att yrkesrollerna inte utövas samtidigt:

Det är en sak att ha multikompetens, att jag kan vara både sändningsproducent, reporter och något annat. Men det som är jobbigast, det är inte kravet på multikompetens, utan det är kravet på att man skall vara det samtidigt.

Jag kan tänka mig en multikompetens som innebär att ena dagen jobbar man som redigerare, andra dagen som fotograf. Tredje dagen har man ytterligare en kompetens. Men inte att blanda dem samma dag.

Citaten ovan av medarbetare från program- respektive tekniksidan visar att medlemmarna till viss del har skapat en gemensam förståelse för *att* mångkompetensen är en del av deras yrkesidentiteter. Under åren som gått har medarbetare gjort egna erfarenheter och kommunicerat om dessa. På så vis har det vuxit fram gemensamma referensramar på olika nivåer för att tolka utvecklingen av flexibla yrkesroller (jfr. Ericson, 1998). Motsvarande meningsskapande har emellertid inte skett i fråga om *hur* denna flexibilitet skall utformas i praktiken. Detta beror delvis på att kvalitet och spetskompetens upplevs som hotade när medarbetarna skapar mening i kraven på mångkompetens och flexibilitet inom ramen för *professionella värden* och *identiteter*. En man på tekniksidan visar hur olika yrkesgruppers status förknippas med deras specialistkompetens men också hur mer generella värden hotas, som att göra ett bra jobb:

Det finns folk som har jobbat som ljudtekniker, redigerare eller fotograf med inriktning på ett yrke under 20–30 års tid. Så helt plötsligt är det inte värt ett dugg. Utan de skall gå ner ifrån den nivå som de ligger på. De är proffs på sitt jobb. Elit. Skall de då lägga sig på en halvdan nivå? Det bryter väldigt mot vad man vill göra. Människor vill ju göra ett bra jobb och det finns ingen som kan göra alla tre jobben bra.

En kvinna inom nyheterna skapar nedan mening i kraven på mångkompetens och ifrågasätter hur de journalistiska idealen och i en förlängning SVT:s uppdrag skall fullgöras:

Det blir väldigt tydligt att man hinner inte göra allting. De där kollsamtalen rings ju aldrig längre. När reportern kommer in och man skall sätta ihop det så blir man redigerare. Det går inte att ringa det där samtalet eller vänta in de där uppgifterna. Man får ta bort de där uppgifterna helt och hållet och det utarmar journalistiken. Som jag ser det utarmar det också demokratin. Vi kommer aldrig att kunna gräva lite djupare än lite på ytan. Så vårt uppdrag får man börja fundera på. Vad är det vi skall göra egentligen?

I SVT Mellan lanseras den nya funktionen multitekniker i och med omstruktureringen hösten 2003. Multiteknikern skall behärska minst tre yrkesroller och kunna arbeta flexibelt i ett digitalt produktionssystem. Grunden är ofta foto/redigering samt ytterligare någon kompetens (Förhandlingsunderlag DigiTV Mellan). Medarbetarna är starkt skeptiska till den nya rollen. Till grund för detta ligger att multiteknikern är en *otydlig yrkesidentitet*, en *generalist* som specialisten inte känner igen sig i. När teknikernas självbilder som fackmän hotas väcker det förvirring och farhågor. Namn och benämningar kan tyckas vara försumbara detaljer. Det är det inte för

med ord beskriver och definierar vi oss själva. Vem kommer jag att vara om jag inte kan beskriva vad jag gör för mina barn, kollegor eller arbetsgivare?, undrar en tekniker:

Nu har de kommit med det här nya som heter multitekniker. Och frågan är vad det här ”multi” är för yrke. Eftersom vi tekniker alltid jobbar med något speciellt, som vi är tekniker på. Men multitekniker, det går inte att förklara för sina barn att de skall säga till sina kamrater i skolan att man jobbar som multitekniker. Söker man ett jobb utanför det här företaget och de frågar vad man har gjort och man säger: ”Jag har varit multitekniker”, det är ungefär som att säga att man har varit diversearbetare. Ingen kommer ju att veta vad man går för.

På samma vis som på SVT i Malmö skapar medarbetare i synnerhet mening i förändringarna utifrån hur de påverkas som *privatpersoner*. En kvinna berättar om både sin utbrändhet och den ständigt närvarande stressen:

Och det här med multikompetens, vad innebär det rent praktiskt för mig? Som redan nu gör mycket. De senaste tre dagarna har jag jobbat med tre olika program. Och från min historia vet jag hur illa det kan gå. Jag har varit inlagd på sjukhus.

Sammanfattningsvis tilldelas kraven på flexibilitet och mångkompetens delvis negativa innebörder då de ges mening inom professionella referensramar. Trots detta är det mest framträdande resultatet att medarbetarna i grunden är positiva till nya yrkesroller då de ser detta som ett självklart steg i utvecklingen. Detta beror bland annat på vanan av att jobba över gränserna i en mindre organisation. Både bristfällig och som i detta fallet väl utvecklad kunskap och mentala referensramar kan alltså ligga till grund för hur medlemmar i en organisation skapar mening i förändringar. Den här slutsatsen undergräver i viss mån rambegreppets analytiska styrka så till vida att det förklarar allt och därmed inget. Begreppet referensramar måste användas med försiktighet och framför allt måste det tillämpas tillsammans med andra förklaringsfaktorer. Det som analyserna däremot visar tydligt är att referensramar eller i vardagligt tal erfarenhet och kunskap har en stor betydelse för hur individer skapar mening i förändringar. Både meningsskapande och kommunikation kan underlättas om deltagarna är införstådda med och utgår från varandras erfarenheter och vardagsverkligheter då de kommunicerar om exempelvis teknisk förnyelse.

På raderna ovan konstaterades att referensramarnas betydelse för meningstilldelning bör utforskas i relation till andra företeelser. I Örebro visar det sig att en annan orsak till medarbetarnas mer positiva inställning till nya yrkesroller ligger i hur den formella och informella kommunikationen har sett ut. Detta behandlas i det följande.

### ***Det goda exemplet som kommunikationsstrategi***

Förändring av arbetsvillkor, teknik och yrkesidentiteter sker gradvis och över förhållandevis lång tid. Ofta är dessa omställningar en naturlig och självklar del i organisationers utveckling. Därför åtföljs de sällan av planerad kommunikation. Till viss del ligger de här omständigheterna till grund för den strategi som enhetsledningen i Örebro tillämpar för att kommunicera om och skapa förståelse för den digitala tekniken och förändrade yrkesroller: *det goda exemplet*. Enhetschefen berättar om hur flera pilotprojekt används som verktyg för att ändra arbetssätt och yrkesroller:

I och med att vi har piloterna, så menar jag att där ligger huvudfokus. Och det är väldigt praktiskt. Jag menar, i Norrköping prövas ju detta. Och nu kommer folk från Örebro att få det här kontrollrummet. När vi flyttar härifrån så kommer sändningsproducenten från Örebro att åka dit och se hur det går till. Så det gäller att sprida det. Och piloten i sig är ett slags utvecklingsarbete både vad gäller teknikens utformning och vad man kan göra och hur det skall se ut runtomkring. Ända ut till arbetsmiljön och hur stressig det blir.

Enhetschefen menar att han vid fredagsmötena dessutom kontinuerligt försöker att informera om hur pilotprojekten fortlöper. Vidare kompletteras de goda exemplen av något som enhetschefen beskriver som: ”Frontfigurer, de här som tar första steget. Djärva testpiloter som verkligen går före.” Dessa personer kan liknas vid *förändringsagenter* (Nadler, 1998). Både chefer och andra medarbetare intygar också att breddning och yrkesroller diskuteras vid de enskilda utvecklingssamtalen. Alla de här kommunikationsaktiviteterna stötts så slutligen av en verklighet bakom orden. Ingen av medarbetarna uppfattar att det inte finns tid eller pengar till fortbildning. De motstridiga budskap, som var vanliga på SVT i Malmö, finner vi inte här. Sammantaget är det här ett försök till induktiv förändring, som går från det konkreta till det föreställningsmässiga (Mintzberg & Westley, 1992). Utifrån förändrad teknik och praktik hoppas man kunna skapa andra föreställningar i organisationen, föreställningar som är kongruenta med modern teknik och tillhörande yrkesroller.

Kommunikationen kring kraven på tv-medarbetaren kan beskrivas som varierad. Trots detta uppfattar ett fåtal medarbetare kommunikationen, eller snarare informationen, som *enkelriktade direktiv uppifrån, ingen dialog* och *bristande gehör*:

Här finns en otrolig brist på dialog. Här är det bara direktiv uppifrån om att: ”Så här skall det vara. Vi kan acceptera utbildning på ett par år men har ni inte en breddad kompetens då får ni gå från företaget.”

Teknikmedarbetaren som citeras ovan menar i likhet med sina kollegor att de inte känner sig delaktiga i de förändringar som sker nu eftersom deras chefer alltför sällan hör samman deras åsikter. Situationen leder till att kommunikationen kring yrkesutövande och roller huvudsakligen sker i informella sammanhang där *kollegor* och *fackrepresentanter* ger mening åt förändringarna. En man på tekniksidan berättar om hur han ser kommunikationen kring de flexibla yrkesrollerna inom tv: ”Ja, det har vi diskuterat på mycket fikamöten under året. Det här har ju varit utmärkt fikabröd sen i oktober. Varje dag.” En annan medarbetare säger att:

Nej, jag kan inte säga att det finns några diskussionsforum för detta med breddning och roller. Det är mer att det kommer ett beslut att: ”Nu skall det ske att ...” och så kommer frågor kring det. En del tycker att det är jobbigt och en del tycker det är kul. En del fattar inte hur det skall gå till. Och då blir det lätt en spontan diskussion, men den sker oss emellan.

Å ena sidan har vi en till synes omväxlande kommunikation i olika forum kombinerat med praxis. Likväl möter vi å andra sidan missnöje och svårigheter att förstå budskapen kring de nya arbetsvillkoren. Vad kan detta bero på? En möjlighet är att den interna kommunikationen trots allt har fallerat så till vida att enhetsledningen har förlitat sig alltför mycket på de goda exemplens makt och skulle ha kompletterat med mer formell kommunikation. En annan förklaring till situationen är att medarbetarens till synes gränslösa önskan om dialog och delaktighet faktiskt är just det – omöjlig att uppfylla. En ytterligare tolkning av diskrepansen mellan den interna kommunikationen och hur medarbetarna upplever den ligger i den varaktighet som yrkesidentiteter och professionella värden karakteriseras av. Journalistiskt arbete är tidspressat, det är beroende av rutiner och tydliga roller (Hultén, 1993; Schlesinger, 1978). Djupt rotade rutiner och professionella värderingar ligger till grund för trygghet och förutsägbarhet i vardagen. Detta innebär att oavsett var, när och hur kommunikationen utformas kring förändrade roller och villkor för arbetet kommer denna utveckling att omges av viss frustration och osäkerhet.

Inget av resonemangen ovan förklarar ensamt meningsskapande processer kring tv-arbetets förändrade villkor. För att förstå detta måste vi se till kombinationen av sociokognitiva och praktiska faktorer. I detta sammanhang är det centralt att inte förbise de osynliga strukturer i form av roller, grupptillhörighet och status som påverkas när arbetsgivare plötsligt vill stöpa om professioner och identiteter sätts i rörelse. Speciell uppmärksamhet måste vi ägna de konsekvenser som dylika omställningar kan ha för individen som både privatperson och yrkesutövare (Ford & Locke, 2002). I detta sammanhang är det därför relevant att fråga sig om det goda exemplet är tillräckligt som kommunikationsstrategi.

## Sammanfattande diskussion

I början av 2000-talet arbetar SVT för att övergå till digital teknik fullt ut. Teknikskiftet påverkar i sin tur villkoren för arbetet i form av nya arbetsmetoder och andra krav på medarbetarna. Det som tenderar att förbises i teknikens tidevarv är att de utåt sett enkla omställningarna tolkas inom ramen för professionella och privata referensramar. Detta förklarar också människors starkt varierande inställning till revolutionerande teknik och nya arbetsmetoder. Förändring i organisationer är till viss del beroende av hur dess medlemmar skapar mening i de omställningar som eftersträvas. Mening skapas alltid med utgångspunkt i individens identitet (Weick, 1995). På så vis utgör individen och hennes förståelseskapande utifrån olika självbilder den innersta kärnan i ett strategisk förändringsarbete. Detta antagande har varit ett centralt tema i kapitlet, som har utforskat hur medarbetare på SVT kommunicerar om och skapar mening i ny teknik och nya villkor för sitt yrkesutövande.

Den *interna kommunikationen* kring *ny teknik* i Malmö och Örebro liknar varandra. Det visade sig till exempel att teknik som verktyg betraktat anammas relativt obemärkt. Denna anpassningsförändring påkallar inte heller planerad kommunikation. Det gör däremot det digitaliseringsprojekt som hamnar i rampljuset hösten 2003 och kommunikationen kring detta systemskifte är en stötesten för SVT. VD och högre chefer som saknar trovärdighet står som frontfigurer för den nya tekniken. I kombination med kunniga, kritiska medarbetare, ologiska budskap och stormötesinformation skapar detta en märkbar otydlighet kring digitaliseringen. Ingen av medarbetarna vet vad som skall digitaliseras, när det skall göras, vem som berörs eller vilka besparingar den faktiskt möjliggör.

I kölvattnet av den digitala tekniken följer andra *arbetsmetoder* och krav på medarbetarna. I Malmö lanseras till exempel Beta lab som framtidens flexibla arbetssätt. Kommunikationen kring denna modell är bra på många sätt. Stormöten kombineras med en uppsjö av mindre diskussions- och arbetsmöten. I Örebro lanseras funktionen multitekniker, en suddig definition som väcker starka reaktioner. Utåt sett är kommunikationen kring nya arbetsmetoder och yrkesroller bra. Den sker genom olika kanaler och det finns praktiska förutsättningar för att förverkliga de nya kraven på flexibilitet och mångkompetens. Det som därför är mest intresseväckande avseende den interna kommunikationen kring *ny teknik* och *arbetsvillkor* är medarbetarnas *uttalade krav på större delaktighet*. Delaktighet skapas till viss del kommunikativt (Risberg, 1996). Får vi inget veta kan vi inte gärna delta. Förändrade former för arbete och fritid är en stor samtidsfråga eftersom det påverkar människors hälsa. Studien ger inte uttryckligen stöd för ett kausalt samband mellan en väl fungerande intern kommunikation och

minskade stressnivåer. Inte desto mindre påtalar övervägande delen av de som har deltagit att mer eller bättre kommunikation hade minskat deras oro för i detta fallet ny teknik och andra arbetssätt (jfr. McHugh, 1996). Det anmärkningsvärda är att även när kommunikation och andra förutsättningar för delaktighet verkar finnas är medarbetarna inte tillfreds. En tolkning av situationen är att mer eller annan kommunikation inte skulle förändra något eftersom kommunikation inte kan ersätta den personliga omställning och bearbetning som en förändrad yrkesroll innebär.

Yrkesidentiteter är viktiga referensramar för hur individen *skapar mening* i det dagliga arbetet. Den arbetsrelaterade självbilden säger inte bara något om vem vi är utan också vad vi kan och hur bra vi är på olika saker. Medarbetarna på SVT är positiva till ny teknik och det är oproblemiskt att skapa mening i nya inspelningsmetoder, kameror eller redigerings-tekniker. Nya verktyg i arbetet till och med stärker många yrkesidentiteter och synen på den egna professionen. När ny teknik omtalas som ”digitaliseringen” och ”den nya lätta tekniken” blir den dock svårare att tillskriva betydelser. Den tekniska utvecklingen är otydlig och svår att förstå men den hotar vare sig yrkeskunskap eller professionella värden. Däremot hotas dessa när tekniken föranleder andra arbetssätt och kraven på mångkompetens och flexibilitet ökar. Det här kommer till uttryck i en skepsis mot förändringarna och en oro för att spetskompetens och konstnärskap skall gå förlorat. Trots att yrkesrelaterade identiteter är centrala referensramar för individen är det inte dessa utan de mer allmänmänskliga och privata värdena som är mest betydelsefulla när medarbetarna skapar mening i de förändrade arbetsvillkoren. Rädslan för att bränna ut sig, bli ovän med kollegorna eller att familjelivet blir lidande är avsevärt större än att journalistens, scenografens, producentens, snickarens eller studioteknikerns yrkessignum skall försvinna.

Slutsatserna om meningsskapande och kommunikation kring teknisk förnyelse och arbetets villkor sammanfattas i figur 10.1 nedan. Modellen visar att det tekniska delsystemet förändras när nya verktyg och produktionsmedel införlivas i organisationen. Medarbetarna skapar mening i denna förändring relativt obehindrat eftersom inga betydelsefulla föreställningar eller strukturer hotas. Den här förändringen påkallar inte heller planerad kommunikation. Omställningarna i det tekniska delsystemet påverkar i sin tur arbetets organisation och villkor. När individen skapar mening i dessa konkreta förändringar hotas professionella och i synnerhet personliga identiteter. Det förståelseskapande arbetet blir mer komplicerat och en fråga är särdeles relevant: Vem kommer jag att vara när dessa förändringar är genomförda?





Figur 10.1 Meningsskapande och kommunikation kring ny teknik och arbetsvillkor.

De dubbelriktade pilarna visar det ömsesidiga förhållandet mellan tolkning, handling och organisatorisk verklighet. Medarbetarna skapar mening i de nya villkoren, agerar och formar på så vis både praktiken och normer som omger den. Det här innebär att en genomtänkt internkommunikation kring de nya arbetssätten är av avsevärd betydelse för hur det strategiska förändringsarbetet faller ut. Detta gäller för både den praktiska arbetsorganisationen (hur skall arbetet utföras och varför?) och för de föreställningsrelaterade kraven (vi måste vara mer flexibla, smartare, kreativare eller snabbare). Genom att kommunicera kring dessa förändringar ökar möjligheten att medarbetaren finner svar på frågan: Vad händer med mig?, ett uttryck för sökandet efter identitet. Risken är, som vi har sett, att om kommunikationen felar och förståelser brister i detta avseende skapar det en otydlighet, oro och skepsis kring hela teknikskiftet.

En avslutande slutsats är att kommunikation och meningsskapande kring nya villkor i yrkeslivet kan tolkas i termer av *makt* och *motstånd* ur ett ideologikritiskt perspektiv. Det har inte varit ett primärt syfte med studien att synliggöra makt- och dominansförhållanden inom SVT. När det gäller arbete och identitet utgör dock det ideologikritiska synsättet en särskilt intressant motvikt mot det konsensusinriktade perspektiv som dominerar detta arbete. Den kraftfullaste formen av makt är osynlig och den utövas bland annat genom att personer tar till sig synsätt eller värden som gagnar andra utan att de själva vet om det. Detta kan vara fallet när medarbetare identifierar sig starkt med en organisation (Kärreman & Alvesson, 2004). Det har till exempel visat sig att medarbetare som tolkar en flexitids-policy

utifrån professionella ramar tenderar att favoriseras av sina chefer. Detta gäller dock inte för de som skapar mening i samma policy utifrån en privat och personlig identitet (Ford & Locke, 2002). Något mycket snarlikt bevitnar vi nu på SVT när kanske intet ont anande chefer premierar vissa medarbetares ”plötsliga tjänstvillighet” och acceptans av flexibilitet och mångkompetens. Denna utveckling behöver inte vara av ondo utan den kan gagna alla berörda. Oavsett pekar resultaten på vikten av att inte se ömsesidig förståelse och konsensus i ett alltför romantiskt ljus (Alvesson, 1996; Zorn m.fl. 2000). Den skepsis och kritik som medarbetarna ger uttryck för kan också ses som ett sunt motstånd mot disciplinering, kontroll och mot att införliva värden som gagnar arbetsgivaren mer än dem själva.



# 11. Slutdiskussion

Resan mot en modern medieorganisation fortsätter för Sveriges Television. För denna studie, som bara behandlar en etapp på färden, har det däremot blivit dags att sammanfatta slutsatserna. Undersökningen har byggts upp kring två teman: intern kommunikation och meningsskapande i organisationer. Ett syfte har varit att undersöka hur förutsättningarna för en strategisk förändring formas i mötet mellan dessa processer. I det här kapitlet summeras först resultaten från nämnda områden. Därefter jämförs resultaten från de båda fallstudierna och arbetets generaliserbarhet diskuteras. Efter detta tydliggörs arbetets centrala slutsatser och dess teoretiska bidrag. Kapitlet avslutas med förslag till fortsatt forskning om internkommunikation vid förändringar.

## Den fundamentala men paradoxala internkommunikationen

Till grund för denna undersökning ligger bland annat frågan om hur den interna kommunikationen utformas samt vilka förutsättningar som medlemmarna i en organisation har att själva forma förståelser för en strategisk förändring. Analysen visar att den formella infrastrukturen såsom exempelvis kanaler och mötesformer ger de båda organisationerna bra förutsättningar för en fungerande kommunikation kring förändringsarbetet. Men det visar sig också med all önskvärd tydlighet att dessa förutsättningar inte utnyttjas till fullo. En förklaring till detta är den dominerande *transmissionssynen* på kommunikation (Axley, 1984). Den interna kommunikationen betraktas och hanteras då som en enkel förflyttning av information. Detta har konsekvenser för hur medlemmarna skapar mening i förändringarna. Bland annat sätter informell och symbolisk kommunikation tydligare ramar för de förståelser som växer fram än vad den planerade kommunikationen gör. Sammantaget har både formell och informell kommunikation en fundamental betydelse för hur innebörder formas kring SVT:s strategiska förändringsarbete. Samtidigt, och kanske viktigare, visar det sig att oavsett hur väl kommunikationen utformas upplever medarbetarna att de inte får veta tillräckligt och att de inte känner sig delaktiga. Denna återkommande paradoxala situation pekar på att även om kommunikation är en grundläggande och försummad förutsättning för nya förståelser och förändring så är det inte ett universalmedel. Dessa slutsatser förtydligas i det följande.

### ***Outnyttjade resurser för intern kommunikation***

En viktig förutsättning för hur mening skapas kring SVT:s förändringsarbete finner vi i var och hur kommunikationen har ägt rum. Det visar sig att villkoren för att nå ut med information och främja kommunikation är goda avseende *kanaler* och *forum*: order- och kommunikationslinjen är någorlunda kort; det finns ett intranät och en personaltidning; stora och små möten om både arbete och organisationsrelaterade ämnen förekommer; tonen är informell och kommunikationsklimatet öppet. Problemet är att denna infrastruktur används i liten omfattning till att informera och än mindre till att kommunicera. Information eller fakta är en förutsättning för att mening skall skapas. Som produkt betraktat är information emellertid inte alltid en tillräcklig förutsättning för förståelse. Informationen måste tolkas för att bli meningsfull (Hård af Segerstad, 2002). I många fall har det funnits information om olika förändringar på SVT, om varför de görs och om vilka som berörs. Däremot har kommunikationen och tolkningsarbetet kring dessa upplysningar brustit. Det anmärkningsvärda är att kommunikationen har fallerat trots att man använder *rika medier* såsom gruppmöten där frågor, diskussioner och uppföljning är fullt möjligt. Mötena har alltså använts som *fattiga medier*, till att informera (Daft & Huber 1984). Till viss del beror detta arbetssätt på en transmissionssyn på kommunikation. Det beror också på en otydlig ansvarsfördelning mellan olika chefsnivåer, vilket är karaktäristiskt för public service- och andra offentliga organisationer (Borg, 1994).

*Push-strategin*, överföringssynen och tendensen att informera, snarare än att kommunicera om förändringarna bidrar till att informationen ofta uppfattas som meningslös. Detta blir tydligt när ateljémedarbetaren säger att: "Sen har vi fler möten. Men jag förstår ändå inte vad vi pratar om." Vi ser det också i typiska uttalanden som: "Vi har inte fått någon information." Informationen finns men eftersom den saknar innebörd infinner sig trots allt känslan av att inte ha fått veta. Denna känsla avhjälpas inte genom mer information utan genom tolkningar (Weick, 1995). Den bristande kommunikationen leder också till att den viktiga *återkopplingen* på många förändringar uteblir (jfr. Lewis, 2000). Ingen vet vad som händer med alla utredningar och förändringsprojekt. Ingen vet vad andra har sett, hört eller förstått. Detta är en bra grund för rykten och spekulationer (Susskind m.fl., 1998). Slutligen går en viktig källa till *delaktighet* förlorad när existerande kanaler och forum används till att informera i stället för att kommunicera. På så vis minskar också medarbetarnas engagemang i det som händer med SVT (jfr. Caldwell, 1996).

### ***Åsidosatta mellanchefer utan meningsgivande funktion***

Att skapa nya förståelser för organisationen, dess mål och metoder är en central del av strategisk förändring. I denna process kan högre men i synnerhet mellanchefer spela en viktig roll som uttolkare eller *meningsgivare* (Gioia & Citterpeddi, 1991). Med hjälp av handlingar, icke-handlingar, metaforer och andra språksymboler kan de vägleda tolkningar, bidra till nya förståelser eller helt enkelt förklara vad som händer och varför (Bryman, 1996). Undersökningen visar att mellancheferna på de båda orterna fyller denna förtydligande funktion vid synnerligen få tillfällen. Cheferna är med andra ord inte bara den viktigaste utan även den minst nyttjade resursen i kommunikationen kring förändringarna på SVT mellan 2002 och 2004.

Att mellancheferna inte fungerar som meningsgivare beror bland annat på den utsatta och paradoxala arbetsituation som funktionen har i allmänhet (se t.ex. Simonsson, 2002; Thylefors, 1999). För mellancheferna på SVT försvåras arbetet av att:

- de har dubbla lojaliteter som mynnar ut i en rädsla för att framstå i en dålig dager inför sina medarbetare
- ansvarsfördelningen för information mellan dem och deras överordnade är oklar
- det inte ingår i deras ansvar eller arbetsuppgifter att informera
- de inte stöttar förändringarna som de skall kommunicera
- de inte själva har tillräcklig kunskap för att besvara frågor samt av
- deras bristande inblick i hur viktig kommunikationen är.

”Det är inte vårt bord att föra ut det som handlar om organisationen”, säger gruppchefen. ”Det är ingen idé att fråga gruppcheferna för dom vet ändå inget”, replikerar medarbetaren symptomatiskt. Mellanchefernas åsidosatta roller i den interna kommunikationen bygger också på hur deras situation såg ut *innan* förändringarna inleddes. Medarbetarnas syn på gruppcheferna som okunniga, oviktiga och oengagerade är inte ny. Det här underminerar en fungerande kommunikation kring olika förändringar och nya ansvarsområden. En ytterligare slutsats är alltså att flertalet av de praktiska förutsättningar och synsätt som konstaterades i kapitel sju har konsekvenser för hur kommunikation och meningsskapande ser ut under förändringsarbetet.

Att påverka andras bilder av verkligheten är en form av makt (Schein, 1999). Därför är det vanskligt att argumentera för att chefer på SVT eller i andra organisationer skall göra just det. En viktig slutsats i detta sammanhang är att med tanke på den ovilja, rädsla och bristande kommunikations-

förmåga som mellancheferna visar prov på finns det föga, om ens någon, anledning att oroa sig för en sådan osynlig kontroll. Det är osannolikt att chefer, som betraktas med sådan pessimism av sina medarbetare, medvetet skulle kunna forma deras definitioner av rätt och fel. Däremot har det framgått att den här sortens disciplinering eller kontroll sker omedvetet från chefernas sida när de premierar vägval som gagnar SVT mer än den enskilda individen.

Mellanchefernas obetydliga roll i linjekommunikationen har konsekvenser. En sådan är att andra aktörer såsom kollegor, fackföreningar samt svenska massmedier får ett oproportionerligt stort utrymme som uttolkare av de strategiska förändringarna. Detta behandlas i det följande.

### ***Kollegor, fackförbund och media som uttolkare av förändringsarbete***

Meningsskapande är en social aktivitet och vanligtvis tolkas det som sker i organisationen tillsammans med *kollegorna* i det dagliga umgänget och arbetet. Olika sociala praktiker är speciellt viktiga för hur medarbetarna skapar mening i förändringar. Praktiker formas kring arbetsuppgifter eller problemområden. De här mer eller mindre formella samlingarna fungerar som tolkningsgemenskaper där normer, kultur och identiteter formas (Hendry, 1996; Illeris, 1999). På SVT finns dessa gemenskaper i exempelvis redaktioner, ateljé- och formgrupper. Undersökningen visar att de förhållanden som sammanfattas ovan såsom enkelriktad och otolkad information bidrar till att de kollegiala forumen får synnerligen stor vikt. Uttalanden som: ”Det där snackar vi om på lunchen, aldrig annars.” och ”Vi har pratat om det i gruppen för att komma fram till en bild.”, visar tydligt att det är här och inte tillsammans med några chefer, som förändringar på alla nivåer tillskrivs betydelse. Detta gäller såväl visioner och ledord som nya yrkesroller och formella strukturer.

*Opinionsbildare* och *förändringsagenter* är väl etablerade begrepp i kommunikationsteorin. De återfinns både i diffusionsteori (Rogers, 1996) och i tvåstegshypotesen (Katz & Lazarsfeld, 1955). I litteraturen är det en from förhoppning att mellanchefer skall fylla denna förändringsfrämjande roll (se t.ex. Klein, 1996). Som framgått ovan gör inte cheferna på SVT det. Till följd av hur den interna kommunikationen utformas kommer inte bara kollegorna utan också fackförbunden att fylla dessa funktioner. När fackföreningarna förser medarbetarna med trovärdiga förklaringar till de förändringar som drivs igenom skapas alternativa tolkningar om *dolda agendor* och kapitalismens intrång i organisationen. Den alternativa förändringsdiskursen förstärks dessutom av att snarlika budskap reproduceras i både lokala och nationella massmedier.

Det är vare sig förvånansvärt eller fel att kollegor, fackföreningar och massmedier är starka röster i meningsskapandet kring den strategiska förändring som SVT vill genomföra. Själva grunden för en öppen och demokratisk kommunikation ligger i att en mångfald av röster kommer till tals (Habermas, 1998; Underwood & Cobb, 1999). Faran är att det i brist på internt ansvarstagande och vägledning skapas ett överflöd av åsikter och att effekten blir den motsatta. I stället för en sund åsiktsformering skapar ett sammelsurium av spekulationer stress och förvirring bland medarbetarna. Det gagnar vare sig individen eller SVT.

### ***Starka symboler konkurrerar ut vag planerad kommunikation***

Den interna kommunikationen i form av kanaler och deltagare leder inte bara till att medarbetare och fackföreningar får en framskjuten roll i hur olika förändringar förstås inom SVT. Det leder också till att symboler, såsom personer och händelser, får ett oproportionerligt stort inflytande på meningsskapandet. Vi använder oss alltid av symboler och tecken när vi kommunicerar. I osäkra tider som vid omorganisationer dras sökandet efter betydelser och sammanhang till sin spets. Då tenderar också andra föremål och fenomen än det talade och skrivna ordet att få symboliska innebörder, betydelser som går utöver tingen i sig. På gott och ont konkurrerar de med den planerade kommunikationen (Greenberg, 1995).

Undersökningen visar prov på ett antal sådana situationer. Hit hör bland annat projektledarnas placering i kontorshuset nära enhetschefen i Malmö, hit hör mellan- och enhetschefernas undfallenhet gentemot sina överordnade. Hit hör även lönesättningar och utbildningsinsatser. I Örebro uppstår till exempel förvirring när de uttalade budskapen om nödvändiga besparingar går stick i stäv med flytten till nya och av allt att döma dyrare lokaler. I kombination med andra händelser och uttalanden bidrar den dubbla kommunikationen till en allt tydligare misstro mot SVT-ledningen.

Chefer har en hög isoleringsgrad vid förändringar (Ericson, 1998). Undersökningen bekräftar att vad chefer gör, hur de gör det och vad de säger uppmärksammas mycket av kollegorna. Utnyttjat på rätt sätt kan chefer eller andra personer få en viktig ställning som symbol i ett förändringsarbete. Enhetschefen i Malmö får en framskjuten position i de förändringar som hon driver. Det anmärkningsvärda är att som symbol betraktad kommer hon att förkroppsliga negativa betydelser. Till grund för detta ligger en mängd händelser, omständigheter samt formell och informell kommunikation. I takt med att osäkerheten ökar i organisationen blir hennes negativa symbolvärde starkare. Detta osynliga symbolvärde är hennes ständiga konkurrent i de situationer då hon explicit kommunicerar kring olika förändringar.



Symboler kan brukas och missbrukas i den interna kommunikationen (Abravanel, 1983; Gioia m.fl., 1994). Det är långt ifrån alltid önskvärt att styra uppmärksamhet och innebörder via indirekt symbolisk kommunikation och än mindre är det möjligt. Inte desto mindre medför bristfällig eller vag internkommunikation i förändringstider till att indirekt kommunikation och symboler får ett osedvanligt stort inflytande på hur omställningarna uppfattas (Poole, 1998).

### **Den mångskiftande förståelsen sätter fokus på olika tolkningsramar**

En andra uppsättning frågor i arbetet är hur den meningsskapande processen bidrar till att organisationsförändringar och i synnerhet informationen kring dem uppfattas på varierande sätt. Hit hör även spörsmålen om vilka konsekvenser som meningsskapandet kan ha för de förändringar som en organisation söker att genomföra. En viktig slutsats är att de skilda tolkningsramar som medarbetare använder när de skapar mening i förändringsrelaterad kommunikation är den starkaste förklaringen till varför nya ömse-sidiga synsätt inte formas i organisationen. I kölvattnet av att organisationens medlemmar utgår från olika tolkningsramar i form av vardagsverkligheter uppstår det meningsskapande dilemman som ger upphov till cyniska och reaktiva diskurser. I en förlängning kan detta ha konsekvenser för SVT:s förändringsarbete eftersom samtalen formar organisationen tillsammans med annan informell kommunikation. Detta konstaterande betyder att det är viktigt att försöka synliggöra de tolkningsramar som ligger till grund för hur intern kommunikation men även förändringar uppfattas i olika delar av organisationen.

### ***Sållning, sannolikhet och sparsamhet gör förändringen möjlig att förstå***

Undersökningen visar att den meningsskapande processens alla delar påverkar hur medarbetare skapar mening i det strategiska förändringsarbetet. Till exempel uppmärksammas olika information och händelser, som tillskrivs sannolika betydelser. Teoretisk sett är detta inte anmärkningsvärt. Vad arbetet däremot bidrar med, som inte har framgått i tidigare forskning, är att visa *på vilka sätt* meningsskapandets olika beståndsdelar bidrar till hur medarbetare uppfattar förändringsrelaterad kommunikation och hur de uttrycker detta.

Det framkommer att hur, varför och vilka *frågor som isoleras* är en viktig förklaring till de varierande betydelser som en genomgripande förändring får. Vilka frågor, det vill säga förändringar och relaterad information,

som medarbetarna rycker ur bakgrundsbruset beror bland annat på hur deras *agendor* påverkas. Många tenderar att fästa intresset vid de frågor som innebär ett negativt avbrott på pågående projekt. Följaktligen uppfattas personalen som obenägen till förändring. Inte desto mindre visar undersökningen att ett avsevärt antal förändringar såsom nedläggning av program eller verksamheter, utbildningar, ändrade arbetsrutiner och roller innebär positiva avbrott. Denna vilja till förändring lyfter chefer och andra medarbetare sällan fram i kommunikationen med varandra.

Vidare visar det sig att graden av *hot* som förändringen i fråga utgör för individen påverkar huruvida frågor isoleras. Analyserna visar också att isoleringsgraden påverkas av hur *avvikande* en fråga är eller hur nära det *invanda* den ligger. Information om förändringar som ligger nära det redan existerande arbetet sållas till exempel inte ut. Detta framgick tydligt i relation till de visioner och målsättningar som SVT lanserat mellan 2002 och 2004. En ytterligare slutsats är att isoleringsgraden till viss del beror på hur *nära individen* en förändring ligger. Omställningar som berör individen direkt och information om dessa förändringar tenderar att isoleras oftare. Detta har gett upphov till föreställningen att medarbetaren är egocentrisk och mest vill veta hur hon själv påverkas (se t.ex. Barrett & Luedecke, 1996). Arbetet visar att så inte är fallet. Det finns även ett utpräglat intresse för de stora SVT-frågorna. Undersökningen visar också att  *trovärdighet* och *spar-samhet* som drivkrafter i meningsskapandet medverkar till den tidvis vilda flora av förståelser som formas kring en strategisk förändring. Som exempel kan nämnas fenomenet ledningens dolda agendor och de många fall då SVT-medarbetare ser samband mellan vitt skilda händelser. Med stöd i kognitiva resurser såsom stereotyperna ekonom eller projektledare, som onda och ytliga versus SVT-medarbetare, som goda och omtänksamma är det möjligt att snabbt inrätta en förståelse för de förändringar som sker inom SVT.

Förståelse formas i relation till en uppsjö av praktiska, sociala och kognitiva mekanismer. Processens sammansatta karaktär understryker vikten av att till viss del se varje person, organisation och förändringssituation som unik. Ett sådant generellt uttalande för oss dock inte vidare i utforskandet av hur människor skapar mening i förändringsrelaterad kommunikation. Det gör däremot slutsatsen att olika *tolkningsramar* är en avsevärt starkare förklaringsgrund till hur kommunikation om förändringar uppfattas än vad till exempel sållning eller kontextualisering är.

### ***Olika referensramar skapar tolkningsdilemman med verkliga konsekvenser***

Konstaterandet att medarbetares referensramar är en central förklaring till kommunikationsproblem finner starkt stöd i det obönhörligen och på alla plan återkommande *praktiska meningsskapande dilemman* och den *olösliga ekvationen*. Det praktiska meningsskapande dilemman uppstår när medarbetare med många års erfarenhet av tv-produktion försöker skapa mening i SVT-chefernas organisationsövergripande information. Kopplingen mellan de pragmatiska tolkningsramarna och de mer långsiktiga och generella budskapen är påtagligt svår att etablera. Följaktligen uppfattas informationen som otydlig samtidigt som förändringarna framstår som ologiska och svåra att förstå.

Vitt skilda erfarenheter och tolkningsramar leder till att medlemmar i organisationerna uppfattar samma information på olika sätt och till att de inte kommunicerar om samma sak. De dilemman som präglar förändringarna mellan 2002 och 2004 handlar inte om felaktiga tolkningar eller om att det har funnits för lite information och tid för att tolka den. Att visioner, förnyade yrkesroller och ny teknik har svårt att finna fäste beror snarare på att de som kommunicerar med varandra ställer frågor och ger svar utifrån vitt skilda *vardagsverkligheter*. Det är inte nödvändigtvis ett problem i sig att skilda fokus alstrar *förståelsegap*. Däremot uppstår missförstånd och schismer när människor inte inser att det inte är dumhet och illvilja som ligger till grund för att förändringsrelaterad kommunikation tolkas olika, utan att det beror på skilda perspektiv.

Meningsskapande handlar inte bara om tolkning och innebörder i sig. De missförstånd som följer i spåren av SVT-medarbetarnas skilda referensramar har konsekvenser som går utöver det imaginära. Det är inte bara på SVT i Örebro som ordalydelsen ”Det kommer aldrig att gå” är vanlig bland medarbetarna. Samma formulering återfinns i Malmö och det finns all anledning att uppmärksamma den. Den otydliga informationen och svårigheten med att se logiken i många förändringar leder i själva verket till *reaktiva* och *cyniska diskurser* (jfr. Ford m.fl., 2002) samt till upprätthållande *berättelser* (Bruner, 1990). Genom själva kommunikationshandlingen formar vi erfarenheter och handlingsalternativ. Negativa eller misstänksamma sätt att prata om förändringar i organisationer bidrar därför till både sättet som förändringar betraktas och till hur individer och grupper agerar i relation till dem. När individer handlar i enlighet med sina verbalt formade förståelser bidrar de dessutom till att skapa den objektifierade verklighet som blir underlag för vidare tolkning (Berger & Luckmann, 1998). Denna konstituerade och självuppfyllande process ser vi i svårigheterna med att komma till rätta med projektorganisationen och i relation till införandet av

Beta lab-modellen i Malmö. På sätt och vis är det alltså missvisande att betrakta diskurser, samtal och berättelser som konsekvenser. De kan lika väl vara orsaken till olika företeelser.

### ***Att leda förändring med ett socialkonstruktivistiskt perspektiv***

What might be the implications for organizational change management if we took the idea of organizations as socially constructed realities seriously? (Ford, 1999: 480)

Frågan i citatet ovan har varit en utgångspunkt för arbetet och den har många svar. Några av svaren som följer här sammanfattar slutsatserna i föregående stycken. En första slutsats och svar på frågan är att fenomenet *förändringsmotstånd* kan betraktas på ett annat sätt än att medarbetarna har en inneboende obenägenhet att ändra sig. Sett ur ett meningsskapande perspektiv kan skepsis mot förändringar betraktas som en social och kognitiv omställning där nya relationer och synsätt håller på att anammas (Isabella, 1990). Men motstånd är inte bara en psykologisk egenskap. Motstånd skapas lika mycket i de socialt konstruerade verkligheter och *bakgrundssamtal* som organisationens medlemmar deltar i (Ford m.fl., 2002; Shotter, 1993). För att förnyelse skall vara möjligt måste inte bara de synliga delarna av organisationen utan även dessa bakgrundssamtal ändras. Vardagsverkligheter formas av en mängd saker förutom ord och samtal. Att hävda något annat vore att naivt reducera allt till sociala konstruktioner. Inte desto mindre visar undersökningen att sättet vi pratar på och de ord vi väljer är viktiga.

Resonemangen ovan påkallar ett förtydligande. Förståelse är ett centralt tema i arbetet men förändring kan inte reduceras till vare sig sållning, ramar eller frågor. Uttalandet: ”Jag förstår inte den nya organisationen” är inte nödvändigtvis ett uttryck för svårigheten att koppla samman text och kontext. Det kan också vara ett uttryck för ogillande, eller om man så vill, för motstånd. En medarbetare i Örebro beskriver en sådan handling på följande vis:

Jag var kritisk till den där (organisationsstrukturen) och skrev ett svar på den när det kom ut. Då fick jag ett svar från enhetschefen att han skulle prata med mig och förklara den bättre men det har inte blivit av. Men det jag menade egentligen var väl en protest. Kan man inte diskutera sådant här? Men nej, det kommer bara ut sådana här saker och det var väl ett sätt för mig att protestera, att säga att man inte begrep. Något annat kunde inte jag göra.

Nedskärningar eller andra förändringar som medarbetare på SVT säger att de inte begriper är inte svåra att förstå i en logisk mening. ”Jag fattar det inte” är snarare en känslomässig inställning till förändringen i fråga (jfr. Piderit, 2000).

En andra slutsats, som hänger samman med den föregående, är att den förändringsrelaterade *kommunikationen* mellan olika grupper måste vara mer inriktad på att synliggöra och förändra tolkningsramar och samtalsverkligheter (Ford & Ford, 1995). Att synliggöra tyst kunskap är svårt men under förutsättning att det finns dialoger och inte bara information kan det vara möjligt (Dixon, 1998).

För det tredje hamnar *tidsuppfattningen* kring förändringsarbete och intern kommunikation i ett annat ljus. Utgår man från organisationen som socialt konstruerad och meningsskapandet som en central aktivitet i detta måste man ta hänsyn till att det tar tid att forma referensramar, att tolka, att omtolka, att använda nya ord och att forma nya relationer.

En fjärde slutsats är att frågan ovan kan besvaras med att det stora intresset för isolering, att sälla och tillhandahålla information och att styra medarbetarnas uppmärksamhet är befogat (se t.ex. Hamrefors, 2004). Inte desto mindre bör det stå tillbaka till fördel för ett större fokus på de tolkningsramar som dominerar i organisationer. Så länge sållning och uppmärksamhetsstyrning uppfattas som ledarskapets essens dominerar ett utifrån- eller uppifrånperspektiv på kommunikation. Först när intresset riktas mot de många medarbetarnas kunskap och utgångsläge i kommunikationen kan ett inifrån- och underifrånperspektiv bli verkligt. Här vill jag uttryckligen poängtera att jag inte förordar en homogenisering av vare sig referensramar eller tolkningar. Snarare ser jag ett behov av större acceptans för att förändringar kan betyda olika saker samt för att kommunikation är ett sätt att synliggöra olika definitioner och vad de baseras på. Förhoppningsvis kan detta arbete vara ett steg i den riktningen.

## Vägledande tolkningsramar ur ett kommunikativt perspektiv

Hur bidrar roller, status och sociala identiteter till de sätt som mening skapas vid strategisk förändring? Detta är en tredje frågeställning som har legat till grund för arbetet. Undersökningen visar hur olika tolkningsramar på ett väsentligt sätt vägleder hur förändringar uppfattas. På en övergripande organisationsnivå visar det sig till exempel att omdefinitionen av SVT uppfattas som en ledsam förlust. Detta hänger samman med att omställningen sätter centrala värden såsom kvalitet och konstnärskap på spel. Vidare ser vi att strukturella förändringar framstår som röriga och otydliga när de tolkas inom ramen för stabiliserande yrkesroller och maktstrukturer. Dessa resultat förtydligas i styckena nedan.

En viktig slutsats är att roller, självbilder och makt i sig inte nödvändigtvis skapar problem eller förhindrar förändring. Det är i kombinationen med en icke ändamålsenlig och ansvarsfull intern kommunikation som svårigheterna uppstår. Det är ofrånkomligt att medarbetare använder sig av olika tolkningsramar när ordnar sina intryck. Vad som däremot inte är ofrånkomligt är att chefer och ledare tar sitt formella ansvar och förtydligar gränser, tonar ner statusfrågan, synliggör maktanspråk och formar roller i en tid då dessa håller på att omdefinieras.

### ***Organisationens identitet bidrar till tragiska bilder av det nya SVT***

Organisationens identitet kan ge medlemmarna en känsla av tillhörighet och på så vis utgöra en del av individens självbild (Pratt, 1998). SVT vill lämna en till viss del föråldrad identitet bakom sig och bli ett modernt medieföretag. I medarbetarnas ögon är kvalitet, mer innehåll än yta, konstnärskap och hantverk utmärkande för SVT. Hur bidrar då denna SVT-identitet till de förståelser som formas kring omdefinitionen av verksamheten?

En första slutsats är att inom ramen för det som medarbetarna ser som centralt för SVT får omdefinitionen av verksamheten en *sorglig betydelse*. Det beror på att kvalitet, kompetens och delaktighet i medarbetarnas ögon inte är förenligt med det nya SVT som ledningen förespråkar. Den skepsis som förekommer måste förstås i relation till vad omdefinitionen betyder för individen såsom att högt hållna traditioner och för vissa även en viktig del av den personliga identiteten nu står på spel. Mot en sådan bakgrund är en avvaktande hållning till det nya SVT helt begriplig.

Ett andra konstaterande är att organisationens identitet inte är tillnärmelsevis så viktig för medarbetarnas meningsskapande som man skulle kunna tro. Journalister beskrivs som en skara individualister som drivs av viljan att granska och informera (Melin, 1991). Härifrån är steget inte långt till att anta att kåren har för vana att både kritisera och slå vakt om de organisatoriska förhållanden som omger det journalistiska värvet. Fallet SVT tyder snarare på det motsatta då undersökningen visar att lokala och personliga identiteter är viktigare tolkningsramar än de organisatoriska. Det finns däremot inga skillnader i hur framträdande organisationsidentiteten är som tolkningsram för olika yrkesgrupper. SVT-identiteten värnas inte mer av journalister än av andra yrkesgrupper.

Organisationens identitet bidrar alltså delvis till hur en genomgripande förändring av SVT förstås. En annan medverkande omständighet är hur tankarna kring det nya SVT har kommunicerats. I Malmö använde enhetsledningen visioner och ledord för att flytta identiteten i en ny riktning. Budskapen låg emellertid för nära eller för långt ifrån den SVT-identitet som finns i medarbetarnas medvetande. I Örebro undviker man helt att formu-

lera distinkta visioner eller andra målsättningar för den nya organisation som utformas från och med 2003 och framåt.

SVT-identitetens betydelsegivande funktion och de dåliga förutsättningar som den interna kommunikationen skapar för ömsesidiga tolkningar gör för det första att gränserna mellan SVT och andra medieorganisationer blir otydliga. För det andra växer det fram två helt motsatta bilder av det gamla och det nya SVT. En tredje konsekvens är att organisationens tidigare mer offentliga logik och identitet krockar med allt tydligare kommersiella tänkesätt. Slutligen finner vi att i mötet mellan den formella kommunikationens former och organisationens identitet tas bilden av SVT som en beställarorganisation för given. Sammantaget gör detta att många medarbetare har svårt att skapa mening i den omvälvande förändringen. Man ser inte vart organisationen är på väg eller vad det nya moderna SVT är för något. De båda bilderna av vad SVT är och skall stå för samt vilka logiker som skall dominera skapar en tydlig skiljelinje främst mellan operativ och administrativ personal. Men det uppstår meningsskiljaktigheter även i de horisontella leden. Denna splittring gör att förändringsarbetet kan ta avsevärt längre tid än nödvändigt. Den leder också till att sammanhållning och effektivitet kan bli lidande. Slutligen finns det en viktig demokratisk sida av kommunikationen kring en organisations inriktning och mål. Utan att veta vilka målsättningarna är kan inte individen avgöra om hon är villig att bidra till att förverkliga dem.

### ***Strukturella förändringar i lokala kontexter innebär statusförlust***

SVT genomför förändringar på många nivåer i organisationen. På nivåer under den nationella sker omställningar på enhets- och ortsnivå samt i de interna strukturerna. När det gäller strukturella förändringar i Malmö och Örebro visar undersökningen att på samma vis som för SVT finns det specifika lokala identiteter och traditioner formade kring personligheter, chefer och produktioner. Vidare ingår produktionsorterna i en social struktur inom ramen för SVT och i denna struktur finns det statuskillnader.

Det framkommer bland annat att SVT:s flytt till centrala Örebro, orternas förändrade programuppdrag samt flytten av ateljén från Malmö tolkas som *statusförluster* och en *degradering* på den sociala skalan. Vidare visar det sig att de strukturella förändringarna medför att de lokala Malmö- och Örebroidentiteterna blir otydliga i relation till de andra produktionsorterna. Med detta följer en rädsla för att stationerna skall bli obetydliga eller helt försvinna. Dessutom visar det sig att lokala kontexter är viktigare för hur medarbetarna skapar mening i de strukturella förändringarna än vad den övergripande SVT-identiteten är. Strukturella förändringar kan med andra ord betyda mer än att en avdelning läggs ner eller att man flyttar till nya

lokaler. Sett utifrån *lokala tolkningskontexter* handlar de även om ett förlorat anseende. Yttranden som: ”Det kommer inte finnas något kvar” eller ”Vi är förlorare i detta” är inte självömkan eller motstånd. Det är medarbetare som tolkar nya strukturer som positioner i ett socialt nätverk.

### ***Roller, makt och organisationsstrukturer***

Smärre omställningar i hur en organisation fungerar sett till arbetskonstellationer, funktioner och ansvarsområden hör till den vanligare typen av förändringar. Det som ofta förbises är att formella strukturer omges av makt-, statusstrukturer och rolluppsättningar. Makt- och rollfördelning har ett avsevärt inflytande på hur medarbetarna skapar mening i övergången till en ny projektorganisation och i de funktioner som följer med den. En övergripande slutsats är att till följd av de *otydliga* befogenheter, ansvarsfördelningar liksom de hot som medarbetarna erfar uppfattas hela projektorganisationen, dess logik och funktioner som röriga och svåra att förstå.

Påtaglig *pessimism* är ett tydligt resultat i fråga om hur medarbetarna skapar mening i de strukturella förändringarna som sker i Malmö. Det här beror enligt min tolkning på att rollfördelningen i arbetsprocessen bryts upp när de nya funktionerna projektledare introduceras. De invanda mönstren och handlingsrepertoarerna gäller inte längre. När medarbetare försöker att finna nya *rolldefinitioner* dras gränserna på olika ställen (Rice, 1995). En annan anledning till att projektledarna och organisationen kring dem uppfattas som otydlig och felaktig är att omställningen skapar en annorlunda balans i rådande *makt- och statusstrukturer*. Detta sker främst genom att projektledarfunktionen åsidosätter producenterna, som har haft ett stort inflytande både innehållsmässigt och ekonomiskt. Slutligen är medarbetarnas avvaktande hållning relaterat till *gruppfenomen* såsom silning av information, sammanslutning och tydliga gränser mellan oss (SVT-människor) och dom (nya projektledarna). ”Vad gör dom egentligen här?” och ”Vem är min chef?” är återkommande frågor bland medarbetarna. De här frågorna är alltså vare sig motstånd eller osjälvständigt sökande efter en chef som kan fatta beslut åt andra. De är snarare försök att finna nya gränser i de sociala mönstren.

Men personalens tysta kunskaper kan inte ensamt bära skulden om SVT:s förändringsarbete inte faller ut som chefer och ledare avsett. Sätten som medarbetarna tolkar sin omgivning och dess konsekvenser blir begripliga först när vi tar hänsyn till att den interna kommunikationen kring roller, ansvar och funktioner har varit nära nog obefintlig på samtliga nivåer. I dess ställe har informell kommunikation och allmänt accepterade berättelser satt ramarna för hur både personer och arbetsprocesser skall förstås. Om inflytelserika sociala mekanismer får fritt spelrum i tron om att föränd-



ringsarbetet skall sköta sig självt är vare sig konflikter eller självuppfyllande profetior något att förvånas över.

### ***Nya arbetsvillkor och professionella värden***

Yrkesidentiteten är viktig eftersom den definierar vem vi är och vad vi kan både i privata och professionella sammanhang (Noon & Blyton, 1997). När medarbetarna på SVT säger: "Vad innebär breddning för mitt arbete?" är det lika mycket en fråga om vad hon konkret kommer att arbeta med som en undran om vem hon kommer att vara. På SVT har *professionella värden* en skiftande betydelse för hur medarbetarna skapar mening i ny teknik, förändrade arbetsvillkor och arbetsmetoder som växer fram i början av 2000-talet.

Undersökningen visar att medarbetarna har ett förhållandevis oproblematiskt förhållande till att anamma ny teknik i arbetet. De nya verktygen tenderar till och med att stärka den professionella identiteten i vissa yrkesgrupper. Teknikvana är däremot ingen garanti för att innovationer skall tas emot med öppna armar. Personalen i Örebro, som ligger i framkant vad gäller ny digital teknik, är snarare mer skeptisk till chefernas prat om "den nya lätta tekniken" än vad kollegorna i Malmö är. En ytterligare slutsats är att när medarbetarna skapar mening i de förändrade arbetsvillkor som tekniken för med sig har de en mer vaksam inställning. Oron för de nya förutsättningarna för yrkesutövandet beror bland annat på att professionella värden såsom specialistkunskap och erfarenhet upplevs som hotade. Kraven på flexibla, multikompetenta medarbetare och de förändrade villkoren för tv-produktion blir till degenererande begränsningar när de tolkas inom ramen för rådande professionella värden. Yrkesrelaterade tolkningsramar medför visserligen att medarbetarna skapar mening i de nya villkoren som en begränsning. Trots det är den *personliga identiteten* viktigare som tolkningsram. Rädslan för att inte hinna eller orka göra ett bra arbete eller att familjelivet skall bli lidande på grund av arbetsförhållandena överstiger vida oron för att public service och journalistiska eller konstnärliga ideal skall komma på skam.

Det kan vara svårt att *planera kommunikation* i relation till de förändrade roller och arbetsmetoder som följer med ny teknik. Undersökningen visar att chefer och ledning vid ett par tillfällen gör goda insatser för att kommunicera och skapa delaktighet i fråga om nya arbetsmetoder. Därför är det intressant att konstatera att insatserna till trots efterlyser medarbetarna mer delaktighet och kommunikation. Kanske är dessa krav inte möjliga att tillgodose på grund av att förändringar som tolkas inom ramen för en yrkesidentitet väcker personliga frågor som företaget inte rimligtvis kan

besvara. Kraven är och förblir paradoxala och de tydliggör den inneboende svårigheten med att förverkliga ömsesidiga önskemål om delaktighet.

### När likheterna överstiger olikheterna

Föreliggande studie har utformats som en jämförelse mellan två organisationer. Det primära syftet med detta upplägg har varit att skapa teoretiskt generaliserbara resultat. Det har framkommit en mängd skillnader och likheter mellan fallen på sidorna ovan. Dessa skall inte upprepas här. Det är viktigare att på ett övergripande plan konstatera att det mest framträdande resultatet är att *likheterna vida överstiger skillnaderna* mellan de båda orterna. Det här gäller både hur den interna kommunikationen har hanterats och hur medlemmarna skapar mening i förändringar och i den formella kommunikationen. Hur kan det komma sig att resultaten från de båda orterna liknar varandra så mycket trots att förutsättningarna för kommunikation och gemensamma tolkningar skiljer sig åt?

En förklaring är de till viss del gemensamma *kulturer* och *strukturer* som finns på båda arbetsplatserna på grund av att de hör till samma organisation. Kulturen borgar till exempel för vissa reaktioner kring det som påverkar SVT:s public service-uppdrag. Vidare kan den offentliga organisationens typiskt otydliga strukturer och produkter ha medfört att den interna kommunikationen har utformats på snarlika sätt (jfr. Tjernström, 1999). En annan och mer sannolik förklaring är att likheterna är ett resultat av generella *sociala* och *kognitiva mekanismer*. Det finns plats- eller kulturspecifika föreställningar i alla organisationer. Men utöver detta mer specifika finner vi allmängiltiga företeelser i form av hur individer och grupper fördelar sin uppmärksamhet, hur de sällar i bruset eller skapar och vidmakthåller tillhörighet, status och andra sociala strukturer. De här företeelserna särskiljer alltså inte utan tenderar snarare till att skapa stora likheter mellan det som sker i mötet mellan intern kommunikation och meningsskapande i vitt skilda organisationer. Det centrala här är att resultaten inte är specifika för SVT utan teoretiskt generaliserbara. Resultaten vinner alltså generell bärighet då de är skapade med hjälp av teorier som är konstruerade för att förklara allmängiltiga, inte enbart specifika företeelser. Vad gäller den formella internkommunikationen är det möjligt att vi möter andra praktiker och tillvägagångssätt i andra organisationer och företag. Detta oaktat kan vi förvänta oss att finna snarlika processer av hur roller och identiteter formar olika förståelser för en och samma omorganisation; hur sällning, agendor och vardagsverkligheter påverkar hur individer uppfattar den formella kommunikationen; att människor finner dolda agendor och skapar berättelser för att göra komplexa skeenden mer gripbara samt att linjekommunikationen brister på grund av mellanchefernas motsägelsefulla

position. Undersökningen styrker med andra ord teorier om kommunikation, meningsskapande, sociala identiteter, roller, grupper, makt och status i organisationer.

De uppenbara likheterna mellan de båda fallen Malmö och Örebro ger förutom stöd för teoretisk generalisering också underlag till ytterligare två konstateranden. För det första följer de praktiska och föreställningsmässiga villkoren som behandlades i kapitel sju med in i förändringsarbetet. Brister till exempel förtroende eller rutiner till vardags kommer detta obönhörligen att inverka på kommunikations- och förändringsarbetet. För det andra visar det sig att vissa av de praktiska villkoren som organisationens storlek eller infrastrukturen för kommunikation i organisationen inte alltid spelar så stor roll som man skulle kunna tro. Vi tar ofta för givet att det är enklare att informera eller leda i en mindre organisation. Undersökningen visar på det motsatta – att det vare sig är lättare att organisera om eller kommunicera i en mindre organisation än i en större.

### Centrala slutsatser

Den här arbetet ger vid handen fyra *centrala slutsatser*. Förhoppningsvis bidrar dessa till att vi på ett bättre sätt kan förklara problematiken kring intern kommunikation vid omorganisationer och i en förlängning även svårigheten med att förändra organisationer:

- Om intern kommunikation vid förändringar, som det ofta finns stor tilltro till: Den interna kommunikationen är av allt att döma viktig för att medlemmar i en organisation skall förstå och vara delaktiga i en förändringsprocess. Men den är inte tillnärmelsevis så avgörande som man skulle kunna tro. Även i till synes ideala kommunikations-situationer är deltagarna inte tillfreds. Därmed inte sagt att information och kommunikation är oviktigt och på så vis ursäktade den undlåtenhet med vilken exempelvis SVT hanterar kommunikationen med medarbetarna. Den interna kommunikationen är och förblir en viktig men inte tillräcklig förklaring till varför kollektiv mening inte uppstår vid förändringar – åtminstone inte den kollektiva förståelse som chefer och företagsledning har avsett. Andra fruktbara förklaringar är intressekonflikter och olika socio-kognitiva mekanismer, som kan spela ut den mest välplanerade internkommunikation. Även om kommunikationens roll tonas ner här är en sak klar. Ju sämre internkommunikationen är desto påtagligare blir konsekvenserna i termer av medlemmarnas sökande efter mening. Symboler blir framträdande, berättelser och alternativa tolkningar vinner mark. Detta försvårar gemensamma tolkningar och därmed förändring.

- Om hur medarbetare skapar mening i information och kommunikation, som gör att de framställs som ointresserade och obenägna till förändring: Alla delar i den meningsskapande processen har betydelse för hur en person förstår förändringsrelaterad information. Men alla delar är inte lika viktiga. Fokus hamnar ofta på sändare och mottagare samt när, var och hur kommunikationen äger rum. Men de här aspekterna av kommunikationsprocessen har ingen betydelse om inte de grundläggande villkoren för meningsskapande beaktas. Den i särklass mest utslagsgivande faktorn för hur en person skapar mening i kommunikation om förändringar är den praktiska vardagsverklighet som utgör hennes referensramar. Det tydligaste exemplet är hur administrativt respektive operativt kunnande ger vitt skilda förståelser för samma budskap. Men fenomenet förståelsegap är avsevärt mer utbrett än så. Obenägheten att överväga och utgå från andra aktörers förförståelse leder i sin tur till att den interna kommunikationen blir missriktad, ny förståelse uteblir och att förändring inte kommer till stånd.
- Om roller, identiteter, makt och status, som ofta inte uppmärksammas i kommunikations- och förändringsarbete: Den analytiska indelningen i individ-, grupp- och organisationsnivå gör det möjligt att dra slutsatser om vad som är relevant för vem under olika betingelser. Dessutom kan betydelsen av olika tolkningsramar rangordnas i nämd ordning. Organisationens identitet är framträdande som tolkningsram när individen skapar mening i förändringar på en övergripande nivå. Men även när övergripande frågor tilldelas betydelse överskuggar den enskilda individens identiteter som tolkningsram. Implikationerna för den interna kommunikationen är tydliga. För det första bör frågor som rör individen, hennes arbete och vardag prioriteras. För det andra kan vi konstatera att tolkningsramar som roller eller yrkesidentiteter inte är ett problem i sig när organisationen görs om. Det är först när dessa kombineras med en illa skött intern kommunikation som det blir problematiskt att förändra organisationen.
- Om mellanchefer, som kan fylla en viktig men svår funktion i den interna kommunikationen: Att kommunicera, sälla, förtydliga och skapa dialoger är centrala uppgifter för mellanchefer (Simonsson, 2002). Föreliggande undersökning visar för det första att mellancheferns kommunikativa och meningsskapande funktion blir än mer avgörande vid strategisk förändring. Att inte förväxla information och kommunikation är grunden till en fungerande internkommunikation. På SVT görs inte alltid denna åtskillnad. Det medför dels att

mellanchefernas potential som kommunikatörer förbises, dels att förändringsarbetet präglas mer av information än av kommunikation. En andra slutsats är att mellancheferns kommunikativa arbete blir svårare när organisationen är stadd i förändring. På SVT berodde det här bland annat på att mellancheferna inte stöttade alla förändringar, på att de inte hade tillräcklig kunskap för att besvara frågor samt på att de upplevde en motsägelsefull lojalitet till båda över- och underordnade kollegor. Att ge akt på mellancheferns centrala men utsatta position är ett steg på vägen mot en mer ändamålsenlig kommunikation vid strategiska förändringar.

### Forskningsbidrag

Intern kommunikation vid organisationsförändringar har än så länge uppmärksamats lite i akademiska sammanhang. Intresset har varit desto större bland praktiker. En följd av detta är att existerande kunskap domineras av modernistiska synsätt och att det saknas gedigna empiriska undersökningar. På ett övergripande plan ligger därför arbetets huvudsakliga forskningsbidrag i att inom ramen för ett tolkande perspektiv använda teorier om kommunikation, meningsskapande, roller och sociala identiteter för att analysera empiriskt material på ett nytt sätt. Mer specifikt har arbetet bidragit till att utveckla och nyansera teorier om meningsskapande och kommunikation i organisationer på följande vis:

- Weicks teorier om meningsskapande (Weick, 1979, 1995, 2001) har varit framträdande i arbetet. För det första visar undersökningen att Weicks teser fungerar väl som analysinstrument för att förklara hur människor skapar mening i intern kommunikation och förändringar. Weick (1995) menar att man inte skall analysera samtliga delar i den meningsskapande processen i en och samma undersökning. Det här arbetet visar förhoppningsvis att detta inte enbart är möjligt utan att det dessutom är fruktbart att belysa hela processen samtidigt. För det andra bidrar undersökningen till nämnda teorier genom att visa på deras heltäckande förklaringskraft. Teorierna om meningsskapande kan således användas för att förklara många sinsemellan relaterade fenomen vid omorganisationer: uppmärksamhet, tolkning, motstånd, verbal och fysisk handling samt meningsskapandets självuppfyllande gång. I tredje hand bidrar föreliggande arbete till att nyansera teorierna om hur förståelse skapas genom att visa på ett par svagheter. Hit hör att skenbart kunna förklara i stor sett alla företeelser i organisationer och därmed kunna leda till reduktionism.

- Teorier om social identitet, roller, status och grupper har tillämpats på sidorna ovan. Särskild vikt har lagts vid hur dessa företeelser fungerar som tolkningsramar vid genomgripande förändringar. Vad som egentligen är en persons tolkningsramar är empiriskt och teoretiskt svårdefinierat. Ovan nämnda teorier har jag därför använt för att lyfta fram och göra vissa tolkningsramar mer explicita. Genom att koppla samman teorier om å ena sidan den meningsskapande processen och å andra sidan makt, status, sociala identiteter och roller har undersökningen bidragit till att visa hur rambegreppet kan förtydligas till exempel i analyser av meningsskapande i organisationer.
- Ett tolkande perspektiv på kommunikation har varit en utgångspunkt för detta arbete. Undersökningsresultaten ger underlag för att om än inte ifrågasätta så i alla fall nyansera tilltron till att förklara intern kommunikation och meningsskapande vid förändringar med hjälp av det tolkande perspektivet. Resultaten väcker därför också frågor om i vilken mån det tolkande perspektivet kan vägleda utformningen av intern kommunikation vid förändringar. Även om förutsättningarna tidvis har varit goda för kommunikation och gemensamt meningsskapande har detta inte ägt rum. Varför? Ett säkert svar på den frågan ges inte här. En möjlighet är att andra praktiska tillvägagångssätt och teorier är bättre lämpade för att skapa respektive utforska förutsättningarna för ändamålsenlig intern kommunikation och meningsskapande vid omorganisationer. Att söka svar på denna fråga är emellertid en uppgift som jag med varm hand lämnar över till framtida forskning.

### Förslag till fortsatt forskning

Planerad förändring har länge varit och kommer av allt att döma även fortsättningsvis att vara viktigt för organisationer. Förmågan att förändra en organisation har inte bara bäring på verksamhetens effektivitet. Hur förändringar genomförs påverkar också medarbetarnas hälsa och välmående. Ytterligare forskning om kommunikation i samband med förändring i organisationer är därför angeläget.

På arbetets inledande sida återges påståendet: ”It seems that now communication does not simply have *a* role in managing change, it has *the* role.” (Quirke, 1995: 76). Föreliggande arbete visar snarare på det motsatta – den interna kommunikationen har inte oavkortat ”the role” utan snarare ”a role” när det handlar om att till exempel skapa delaktighet och att på andra sätt främja förändring. Undersökningen har dessutom visat att det kan vara komplicerat att få den interna kommunikationen att spela någon roll över

huvudtaget i förändringsarbetet. Vid detta laget vet vi alltså förhållandevis mycket om de svårigheter som förändringsrelaterad kommunikation är förknippad med. En viktig fråga för framtida forskning är därför: Hur ser den organisation ut där den interna kommunikationen faktiskt bidrar till förändringsarbetet genom att skapa delaktighet och nya gemensamma synsätt? Hur ser meningsskapande, traditioner och förutsättningar för den interna kommunikationen ut i en sådan idealsituation? Kanske är det så att den interna kommunikationen sällan spelar någon väsentlig roll vid organisationsförändringar: Vad betyder det för personer som arbetar med intern kommunikation i praktiken?

En annan fråga för framtida forskning om förändringsrelaterad kommunikation och meningsproduktion i organisationer är om och i så fall hur detta skiljer sig åt beroende på organisationens verksamhetsart (tillverkning/service och tjänster) och finansieringsform (offentlig/privat). Detta arbete har visserligen lett fram till generella slutsatser om ovan nämnda processer. Det finns emellertid ett behov av mer detaljerad kunskap om förändringsrelaterad kommunikation i organisationer exempelvis i form av komparativa fallstudier. Under arbetets gång har jag mött personer som har hävdat att just deras arbetsplats är så unik att erfarenheter från andra organisationer inte är tillämpbara där. Självklart finns det alltid situations-specifika faktorer som har en betydelse för hur den interna kommunikationen ser ut och för hur organisationens medlemmar uppfattar olika saker. Samtidigt visar forskning att kommunikation, maktutövning, ledarskap och andra aktiviteter i organisationer inte alltid skiljer sig åt i någon väsentlig mening – oavsett organisationens verksamhet och finansieringsform. En djupare kunskap om huruvida organisationers verksamhet och finansiering påverkar kommunikation och meningsskapande vid förändringar kan därför vara ett värdefullt bidrag till forskningsfältet organisationskommunikation. Sådana kunskapsbidrag skulle också kunna främja internkommunikation i praktiken. Detta förutsatt att kunskapen inte kan avfärdas utifrån att den egna organisationen är så speciell att ingen annan förstår den.

## **Bilagor**



## Bilaga 1: Olika synsätt på intern kommunikation vid organisationsförändringar

Perspektiv på kommunikation och förändring				
	Praktik och strategi	Känslor och reaktioner	Kognition och meningskapande	Berättelser och språk
<b>Syn på kommunikation</b>	En överföring som löser problem med anställdas okunskap och attityder	Ett medel för att hantera reaktioner och mentala behov	Ett sätt att ändra mentala och kognitiva strukturer samt att skapa förståelse	Konstituerande. Det sätt på vilket människor skapar social verklighet
<b>Syn på förändring</b>	Strukturella förändringar bör åtföljas av nya attityder	Förändring kan ske när känslor och osäkerhet hanteras	Förändring sker genom att nya kognitiva strukturer uppstår	Organisationsförändring kräver nya sociala kon-strukturer
<b>Del av kommunikationsprocessen i fokus</b>	Planering, strategier, sändare och eventuella resultat	Relationen mellan sändare och mottagare	Sändares och mottagares tolkningar	Mellanmännisklig och vardaglig interaktion
<b>Syn på individ och anställda</b>	Ovetande, i behov av vägledning	Aktiva i en S-R modell	Aktiva uttolkare av verkligheten	Aktiva medskapare av verkligheten
<b>Typ av teorier</b>	Föga, övertalning och masskommunikation	Osäkerhetsreduktion, socialpsykologi	Kognitiv psykologi, socialpsykologi, dissonanst teori	Talaktsteori, retorik kritisk teori, lärande
<b>Författare t.ex.</b>	Barrett & Luedecke (1996) Smetizer & Zener (1992) Young & Post (1993) Quirke (1995)	DiFonzo & Bordia (1998) Piderrit (2000) Strebel (1996) Teboul (1994)	Isabella (1991) Lewis (2000) Reger & Gustafson (1994) Weick (1995)	Barrett m.fl. (1995) Ford & Ford (1995) Marshak (1993) Sillince (1999)

## Bilaga 2: Exempel på koder

Kod	Definition
VAL-vis/komm	Var, när och hur har man kommit i kontakt med visionen?
VAL-vis/tolk	Hur uppfattas visionen?
VAL-vis/trad	Har visioner funnits tidigare? Hur då?
VAL-vis/nu	Vilken är visionen i dag för Syd eller Malmö? För SVT?
VAL-vis/behov	Behövs och intresserar visioner?
VAL-led/komm	Var, när och hur har man kommit i kontakt med ledorden?
VAL-led/tolk	Hur uppfattas ledorden? Vilka tolkningar finns?
VAL-mål	Hur sätter man mål för arbetet i organisationen och för det egna arbetet?
VAL-PS/man	Hur beskrivs SVT-människan? Vad är det för egenskaper som krävs för att jobba där? Här uttrycks tankar kring tv och public service. Vad är det för värden som SVT står för?
VAL-hot	Hur uttrycks känslan av att man är på väg mot något annat på ett övergripande plan? T.ex. beställarorganisation, stress och teknikfixering? Hur uttrycks hotet mot SVT:s identitet?
ARB-yrkesroller	Hur pratar man om yrkesroller i förändring?
ARB-rolldiskussion	Diskuterar man yrkesroller i förändring? Vad som är mångkompetens? Hur man skall bli det
ARB-teknik	Hur pratar man om den nya tekniken? Om digitaliseringen? Om hur man själv använder ny teknik?
ARB-flex	Hur beskriver man sin egen flexibilitet?
ARB-Beta lab	Vad berättas om Beta lab? Både uppfattning och information.
SOC.STR-ateljé	Vad berättas om ateljénedläggning? Hur skapas mening?
SOC.STR-drama/inr	Vad berättas om enhetens inriktning och nedläggning av drama? Hur skapas mening här? Vilka ramar?
SOC.STR-Malmö/id	Hur pratar man om Malmö-tv inom ramen för olika förändringar? Hur uppfattar man att organisationens status och identitet påverkas av nedskärning och inriktning?
SOC.STR-info/komm	Hur har kommunikationen sett ut kring enhetens inriktning och flytten av ateljén?
SOC.STR-flytt/lokaler	Vad berättas om flytten och ombyggnadsplaner?
SOC.STR-projorg/anl	Varför skall man arbeta i en projektorganisation? Syfte?
SOC.STR-proj.komm	Hur har projektorganisationen kommunicerats?
SOC.STR-proj.funk	Hur fungerar projektorganisationen i dag? Hur ser framförhållning och planering ut?
SOC.STR-proj.led	Vad vet man om projektledarnas ansvarsområden? Hur har de kommit in i arbetet? Hur beskrivs de? Otydligheter?
SOC.STR-gr.ledare	Hur har gruppledarnas ansvarsområden förtydligats?

## Bilaga 3: Del av tolkningsmatris med kategorisering inom varje kod

Tabell 15: VAL-vis/komm & VAL-vis/tolk		
1	<p>En ny vision togs fram i samband med projektorganisation. Har du sett den? Ja, det har jag nog gjort. Vad betyder den visionen för dig? Men det här tycker jag inte att man behöver skriva någonstans, <u>det är självklart</u>. Detta är ju vad vi vill, att det skall vara underhållande och innehållsrikt, det är ju A och O. Det är klart att det görs väldigt mycket program som inte har det, men det kan vara så att man måste göra vissa program ändå. Men jag menar att detta är en <u>självklarhet</u> när man jobbar med det vi gör. (M426) Hur har du kommit kontakt med denna vision? Har dina chefer och ledningen haft en vision för förändringsarbetet? Det har kommit på senare tid, precis som någon har sagt till dem att "Ni skall nog ha en ledstjärna". Då tjarar de om detta. Då blir det så att när de vill något och vill ha ryggen fri så säger de det väldigt mycket.</p>	<p>självklart. för nära nuvar. i d. kommunik. missförstå- samheten</p>
3	<p>Den här bibban togs fram 2002, här finns visionen. Känner du till den? Nej, jag har läst den men inte mer. Vad säger den dig? Jag kommer inte ihåg den, den säger inte mig ett dugg! Här kan du ju byta ut SVT Syd mot ett annat ord så gäller den för vilket annat företag som helst. Hela denna sidan är en enda floskel, tycker jag. Det kan ju aldrig stå att vi vill skapa gammal TV som ingen vill titta på. /.../ Hur har du kommit i kontakt med visionen? Den bibban har vi nog fått utskickat till oss alla.</p>	<p>för allmänt- g. unik kommunik. push</p>
4	<p>Samtidigt började man ta fram dessa handlingsplaner och strategimål Pust och stön säger jag. Ja, du är inte den enda som pustar när jag tar fram detta. Känner du till den här visionen? Ja, en massa vackra ord. <u>typ floskel?</u> Vad betyder visionen för dig? Jag tycker det är bra att det är kunskapsberikande, men för mig är <u>beröra</u> det viktiga ordet. Att det skall beröra dig på ett eller annat sätt. Det kan beröra dig för att det är roligt, eller för att det ger dig kunskaper eller för att det känns angeläget. För mig innebär inte ordet underhållande att man måste skratta men jag hade hellre haft ordet <u>engagerande</u>. Kunskapsberikande, det är public service, det tycker jag, men det är inte att vi skall stå och föreläsa om något, utan kunskapen skall komma på ett sätt utan att man tänker på det.<sup>10</sup> (M385) Hur har du kommit i kontakt med visionen? Njaa, det har jag inte. Jag visste knappt att det stod så, men det låter ju tjustigt.</p>	<p>allmäntg. kommunik. telesan</p>
6	<p>I samband med att projektorganisationen infördes gjordes handlingsplaner och en vision. Känner du till den? Nja, nej det gör jag nog inte. Så ser den ut. Vad betyder den visionen för dig? Det är bra att ha något att jobba utifrån, men som du hörde kommer inte jag ihåg den. Jag tror att om man har en sådan här sak, som dessutom är kort, en mening, då skulle man kunna ha det, det låter som hjärntvätt, man skulle kunna ha det på Insidan eller som ett mantrå som alla vet att det är det vi jobbar</p>	

<sup>10</sup> Tolkning i relation till public service. Temat återkommer i kod VAL-ps/man, kolla detta!

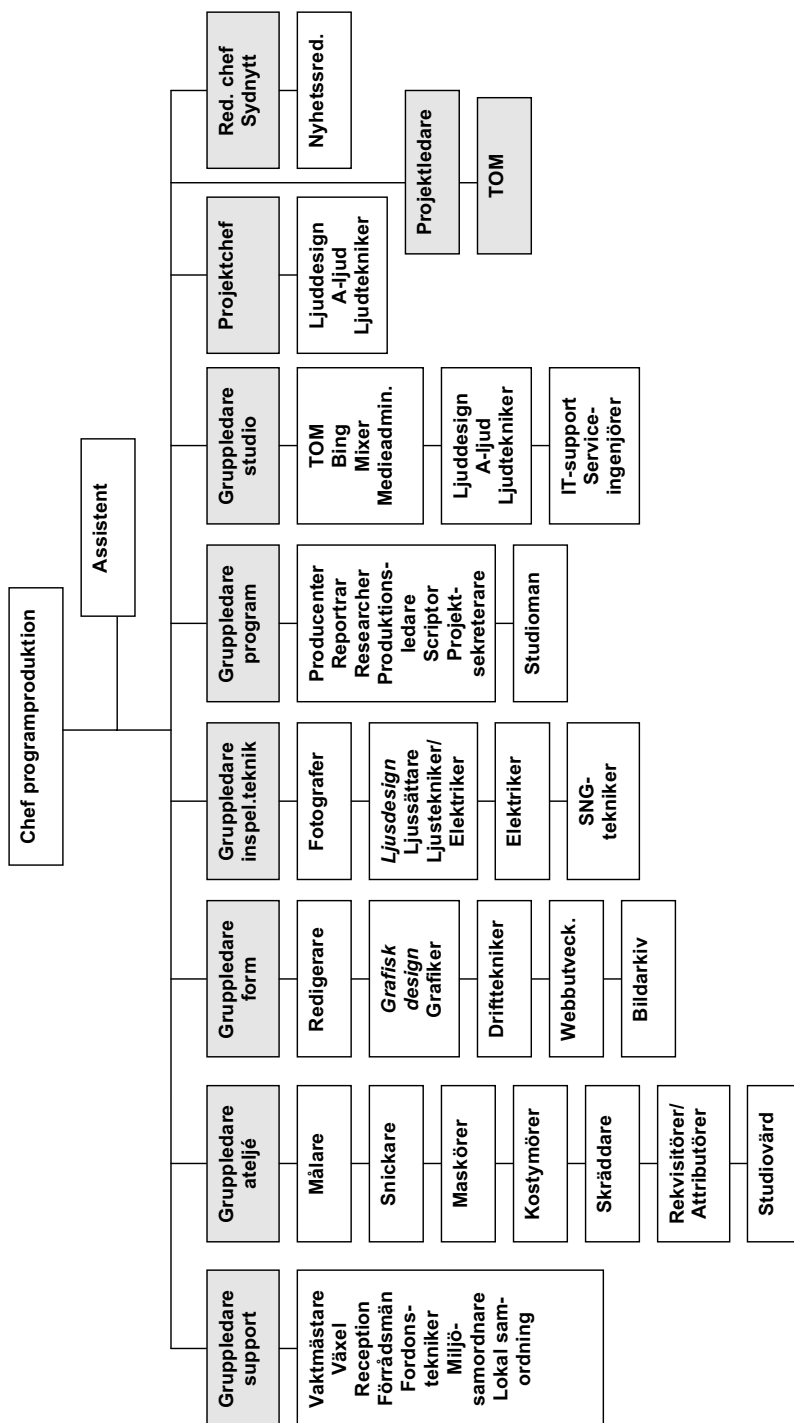
	<p>utifrån. Det tycker jag inte att detta har <u>blivit</u>. Det är möjligt att de som tagit fram detta och ledningen, att de tänker på det men ... jag pratar inte med mina kollegor om det här.</p> <p>När detta lanserades, diskuterades på stormöten?</p> <p>Jag undrar om de har visat det här på något stormöte, jag var inte där i så fall. Jag har fått själva bibban, men jag kan inte komma ihåg att jag hört detta.</p>	<p>Visioner är till för ledare och chef. Andra kommunih. stormöte</p>
7	<p>I samband med projektorganisationen lanserades också en vision. Vad säger den dig? Vad betyder den för dig?</p> <p>Mycket av de här dokumenten som har kommit ut, eh, .... känns som om de är väldigt fulla av <u>floskler</u>. Återigen, för att jag tycker att det finns mycket mer enkla, banala och <u>grundläggande</u> problemställningar som måste lösas först. Det är väl lätt och sitta och ha sådana visioner, men det är på <u>programnivå</u><sup>11</sup>. Och det här med att föra samman programmen med tekniken, det är väl en god tanke att vi måste vara delaktiga i programmet vi skall göra men ... alltså jag tror att jobbar man i små team, då kan man vara en redaktion med redaktionspersonal med programledare en kameraman och en ljudtekniker och så jobbar de i sex månader i streck. Det är klart, då blir alla <u>delaktiga</u>. Men det går <u>aldrig</u> att föra över på studioteam eller på OB-team. För att när vi går in i studion är vi kanske 20 man. Skall vi sitta 20 man kring runda bord inne på redaktionen två månader innan vi går in i studion och försöka vara kreativa och komma med input och idéer? Det är bara att inse. Vi kommer från två olika världar, vi är tekniker och sen är det ... jag vet inte om de är publicister eller vad det är, men det är så vitt skilt! (M145)</p> <p>De här dokumenten togs fram 2002. Pratade ni om de här visionerna då t ex på stormöten?</p> <p>Det är jag ganska övertyga om. Men det jag minns av det, på samma sätt som jag läser det här nu, så är det <u>otroligt</u> luddigt ... eh, och otroligt, jag skall inte säga högtgravande, men <u>verklighetsfrånvarande</u>.</p>	<p>allmänh.</p> <p>Vision f grundlägg. praktiska problem! Hur v. VAD igen</p>
8	<p>Den här (bibban) har jag fått vid ett tillfälle, men har detta material funnits tillgängligt?</p> <p>Det är inte material, det <u>säger ingenting</u>. Det <u>står ingenting om oss</u>. Det står inget om TV, det står inget om de anställda: "Vi skall ta fram ett prospekt för.", det är ingenting som <u>berör oss</u>. Om du förklarar i en underrubrik: "Det betyder att vi skall pratat med dom på ateljén som är villiga till en förändring", eller så. <u>Då</u> får det mening<sup>12</sup>. Men det har aldrig varit meningen.</p> <p>Har dessa mål brutits ner och konkretiserats på gruppöten eller mindre sammanhang?</p> <p>Nej, för då går det åt pipan. För det <u>stämmer inte</u> med verkligheten. Då måste dom vara mer precisa, för då får de kanske frågan: "Vad är det ni menar?"</p>	<p>kommunik. för långt bort</p>
10	<p>Vad säger visionen här dig?</p> <p>Det enda jag kan säga är att det <u>kommer ut</u> så himla mycket sådana här papper. Och ... det är lite svårt att ta det på allvar.</p> <p>Hur då?</p> <p>Jo, för det <u>ändras</u> hela tiden. Det vi diskuterade i dag, det är någon helt nytt igen. Det har inte funnits med från början att vi skall ha studigrupper och jobba i team. Det är en <u>ny ingrediens</u> som man har plockat in nu.<sup>13</sup> Så man blir mätt på all den information som <u>strömmar över</u> en hela tiden. /.../</p>	<p>för övergripande</p> <p>kommunik. nej misstänker se ovan</p> <p>för mycket</p> <p>kan gälla</p>

<sup>11</sup> Återigen vad vs. hur, grundläggande men ur olika perspektiv. Visionen blir då för allmän, jmf. Y.

<sup>12</sup> Tydligt dekontextualiserad information. De har inte fått den stora bilden.

<sup>13</sup> Han saknar konsekvens i förändringarna. Nytt hela tiden, utmattnig. Ingen sällning. Se även XX.

Bilaga 4. Organisation Programproduktion Malmö



## Summary



## Summary

Planned change plays an important part in the success and survival of organizations. However, change initiatives do not always turn out the way they were intended to, and one important factor in this is internal communication (Reger, Gustafson, DeMarie & Mullane, 1994; Quirke, 1995). A central line of thought in this investigation is that organizations function in accordance with the members' perceptions of, for example, how and by whom different tasks should be performed. People act according to how they interpret or define a situation (Charon, 2001). From this it follows that, when structures or processes are altered in an organization, the more or less mutual definitions of these have to change as well (Barrett, Thomas & Hocevar, 1995). Perceptions and definitions are continually shaped in formal and informal communication processes. Internal communication can therefore serve an essential purpose by promoting new joint perceptions during organizational change. Yet, people with varying positions and interests see and hear different things to which they ascribe varying meanings. As a result, mutual definitions of new structures and goals do not always arise (Lewis, 2000). Consequently, work continues as before, and the change initiative is thus seen as a failure.

This thesis investigates how two phenomena contribute to the ways, often strongly varying, in which employees perceive strategic or fundamental organizational changes: the sensemaking process and internal communication. A first possible explanation why members of an organization do not find new acceptable interpretations of new goals and working procedures is found in the sensemaking process. Sense is made when we isolate things in the environment and connect them to a frame of reference (Weick, 1995). Depending on who we are and what experiences we have, we see different things and interpret them in varying ways. In this study, special importance is given to roles, groups, social identities, power and status structures. They function as frames of reference when employees make sense of changes in an organization. A second plausible explanation of how employees regard a reorganization is how internal communication is conducted. Depending on how and where the communication takes place, different conditions for sensemaking and understanding are created.

Due to deregulation, increased competition and technical innovations, the need for change has become evident to many media organizations during the past decades. Since the beginning of the 21st century, the Swedish public service television company Sveriges Television (henceforth called SVT) is working on a strategic process of change. This study is based on two case studies of SVT production facilities in Malmö and Örebro.



The purpose of this study is to investigate how internal communication and sensemaking processes contribute to how the members of a public service organization perceive strategic change. The following questions are answered:

- How does the management plan and perform internal communication during a strategic change of SVT?
- How do the members of the organization make sense of a strategic change and of the internal communication related to the changes that are planned and carried out?

The empirical material consists mainly of personal interviews. The study is also based on corporate documents, newspaper articles and observations. The material was collected from 2001/2002 until the spring of 2004.

### **Research perspective and theoretical framework**

The theories and concepts used for analysis of the empirical material are presented in Chapters Two, Three and Four. No significant interest has been taken in internal communication during organizational change by either organizational or communication researchers (Eisenberg, Andrews, Murphy & Laine-Timmerman, 1999; Lewis & Seibold, 1998). Much of the literature is characterized by a modernist, top-down perspective and the theoretical arguments are mainly based on persuasion and mass communication theory. With a few important exceptions (Ericson, 1998; Gustafsson, 1998; Petersen, 2000), there is little systematic and empirically based knowledge of how employees perceive changes and change-related communication. The theories used in this investigation are thus an attempt to create an alternative frame of interpretation for communication and change processes in organizations.

The investigation applies a social constructionist perspective. This perspective contributes to, and is most salient in, the definition of what constitutes organizational change and how it can be achieved. With a social constructionist perspective, change is made possible when new understanding and new definitions are created communicatively – not only by structural changes (Ford, 1999). This assumption entails that sensemaking and the sensemaking process make up a central theme in this work. K. E. Weick's theories of meaning and how meaning is created (Weick, 1979, 1995, 2001) are treated in Chapter Two.

Another theme of this study is how social identities and status structures serve as frames of reference when employees make sense of different changes. Chapter Three deals with theories of social structures and systems that are especially important to observe in change processes, among these Social

Identity Theory (Tajfel, 1978, 1982), roles and groups (Abrams & Hogg, 2001; Ashforth, 2001), organizational identity (Albert & Whetten, 1985; Gioia, 1998), and power and status (Alvesson, 1996; Ridgeway, 2001). A further field of the investigation is the technical sides of internal communication and how they affect sensemaking. Some of those practical aspects covered in Chapter Four are where, when and how communication takes place. In the same chapter there are also comments on more subtle, but nonetheless influential, aspects of communication in organizations – the modern leader’s role as a sensegiver (Gioia & Chittipeddi, 1991; Smirchich & Morgan, 1982) and symbolic communication (Greenberg, 1995).

## **Design and methods**

The thesis is designed as two case studies of SVT production sites in Malmö and Örebro. Case studies are especially useful when the borders between the object of study and its surroundings are vague (Yin, 2003). The information richness of the case was one of the reasons for choosing SVT for the study. In the present case, information richness means that the conditions for studying communication and sensemaking during a change process were especially fortunate, since SVT was working on strategic change. Furthermore, media organizations are characterized by certain features such as individualism (Weibull, 1991b) and strongly routinized work processes (Schlesinger, 1978). Theoretically speaking, these characteristics make change more difficult. The Malmö and Örebro organizations were chosen because there are some similarities in their activities, organizational changes and general objectives. There are also some important differences in the size, structure, production profile, and history of the two organizations. The Malmö study was conducted from 2001/2002 to 2004. The Örebro study was initiated in the fall of 2003 and ended in late spring of 2004.

The empirical material consists mainly of personal interviews. The Malmö study is based on 32 interviews that took place at the beginning of 2004. In addition to these interviews, I conducted approximately 30 interviews consecutively with heads and other members of the organization from 2002 to 2004. Of the 32 informants in Malmö, 22 are cooperative employees, six are middle managers, two are project leaders and two are executives. In Örebro 16 people were interviewed. 12 of the informants are cooperative employees and the remaining four are middle and higher rank managers. Among the employees, on both production sites, are costume and decor designers, reporters, sub-editors, graphic designers, sound technicians and lighting supervisors. The average duration of the interviews was 1,5 hours and they were all recorded on tape.

In addition to interviews, the empirical material consists of observations. At SVT in Malmö I have been present at information meetings, union meetings, work group sessions, recordings of TV programs, editing sessions, lunches and coffee breaks. The Örebro study is shorter and was conducted during a period when large downsizing was imminent. For this reason, I was not allowed to be present in the organization to the same extent as in Malmö. The empirical material also consists of written documents, including the weekly staff magazine *Vipåtv* for the 2002–2004 period, printouts from the SVT intranet, visions and goal documents, descriptions of work functions, internal reports, union information, as well as articles from newspapers and the trade journals *Journalisten* and *Pressens Tidning*. The media material has not been collected systematically and contains approximately 100 articles from *Dagens Nyheter*, *Sydsvenska Dagbladet*, *Expressen*, *Nerikes Allehanda*, *Göteborgsposten* and *Skånska Dagbladet*.

The chapter on methodology is concluded with a discussion of the validity, reliability and generalizability of the study. By using method triangulation, getting feedback from the informants and looking for negative evidence, I have strived for a high validity. Reliability has been increased by taking good care in the preparations, performance, coding and analysis of the material. Concerning the generalizability of the results, theoretical generalization is invoked. This means that the results provide information not only about the specific organization in question, but also indicate more general mechanisms that surround communication and sensemaking in organizations. In order to increase the possibilities of making theoretical generalizations, the study has been designed as two cases (Yin, 2003).

## The case studies

Chapter Six presents some of the most important changes that were planned and implemented at SVT at the beginning of the 21st century. The Swedish media landscape has changed radically in the last 10–15 years (Hultén, 1996), with a more deregulated media market followed by increased competition. Alongside these changes, there are trends causing more scarce economical resources for SVT, and a significant technological shift as the digital technique for producing and distributing services is implemented. At the same time, the commission remains for SVT to provide public service, which means that SVT does not compete on equal terms with the commercial networks. This adds up to a situation where SVT is working on a strategic change, trying to create a modern, competitive media organization. It is against this background that the change initiatives at the production sites in Malmö and Örebro are studied.

In 2001 a new local area head was appointed in Malmö with instructions to vitalize the organization. At the beginning of 2002 the existing functional organization was substituted by a project organization. A major difference in the new organization was the addition of five project leaders. This reorganization was still in progress a year later, in the spring of 2003. At that point an extensive plan for change, *SVT 2005*, was presented by the Stockholm executive office. *SVT 2005* meant that all production sites should be genre specialized and technically equipped in accordance with their production profiles. For Malmö, this meant that the organization was no longer to produce drama and that drama related departments such as the carpentry workshop was to be closed. Barely had this news been released when the next package of changes was presented – major reductions in the workforce and faster implementation of the digital technique. Some of the consequences for the Malmö unit was that some 30 employees were to be laid off, coupled with increased demand for multiple skills, digitalized stages, and departments such as graphics and supply centralized to other production sites in Sweden.

At SVT in Örebro, a move to new premises had been discussed for some time, but the organization had been spared, for many years, from major changes. Yet, in Örebro also, *SVT 2005* had severe consequences. One prominent change was that Norrköping, instead of Örebro, was appointed the main production site of the region. This change called for a new formal structure and a work process where people working with either content (e.g. news) or technical tasks (e.g. photo, lighting or sound) were tied to these functions, instead of moving between them. Furthermore, Örebro lost some high profile program productions, and the requirements for multiple skills were increased.

## **Organizational identities in motion**

SVT is trying to redefine its organization and find a new identity. It wants to leave behind the image of an antiquated organization suitable for a two-channel system. Instead, SVT wants to be a modern, flexible media organization with services and programs available on TV, the internet and cell-phones. Organizational identities build on the perceptions of what are central and lasting characteristics of the organization (Albert & Whetten, 1985). Identities can thus be difficult to alter, but it is not impossible, given that the employees communicate about what the organization should stand for (Fiol, Hatch & Golden-Biddle, 1998). In Chapter Eight, the internal communication and sensemaking relating to SVT's new identity are analyzed.

Visions and corporate philosophies may be used in order to show the ideal identity of an organization (Lewis, 2000). In Malmö, both visions and catchwords (participation, creativity, responsibility and flexibility) are used to spell out what is supposed to characterize the organization and its activities. However, the internal communication related to these messages is scarce. The vision documents are distributed to the employees in their mailboxes and commented on at a general staff meeting. There is hardly any formal communication or discussion relating to the catchwords. Managers can play an important part as symbols and sensegivers during strategic change (Gioia & Chittipeddi, 1991). In Malmö, however, the local area manager comes to symbolize the negative aspects of the reorientation toward a new SVT, seen as leading to commercialization and stress. Furthermore, middle managers have neither responsibility for, nor interest in, communicating with their staff about visions or catchwords.

Even if visions and catchwords have reached the employees, they have a hard time making sense of them. This partly depends on the fact that visions and catchwords are felt to be too close to the values that SVT stands for. The catchwords remain partly void of meaning and tend to be reinterpreted in negative terms. For example, flexibility is not seen as something positive and worth striving for, but rather as punishment. A further aspect that is investigated is how the organizational identity is used as a frame of reference when the employees make sense of different changes. Some of the features that employees see as characteristic of SVT are competence, quality, public service and empathy. In Malmö, employees sense that these features are threatened by the changes at hand and the changes are thus interpreted as undesirable.

At SVT in Örebro, managers do not work with visions or similar means of expression. The joint vision "More money to the programs" indeed triggers sensemaking, but the employees cannot make sense of it when interpreted within the frames of reference of their practical knowledge about TV production.

To sum up, the investigation shows that internal communication and sensemaking processes result in two quite opposite identities. On the one hand, the management see the SVT of today as hierarchical, stiff, technique-oriented and antiquated. Instead they want the organization to be flat, ideas-oriented, modern and flexible. On the other hand, the employees perceive that the last mentioned features characterize the organization today. The employees fear that the hierarchies and rigidity that management wants to counteract will indeed be the result of the planned and implemented changes. Such divergent images of the organization hardly contribute to facilitate a major change.

## Changing social structures

Chapter Nine deals with internal communication and sensemaking at a time when social structures are in motion. SVT is working on changes on production site level as well as group and individual levels. On the level of production site, program profiles are changed, some activities are moved to other sites, and in Örebro there is a plan to move to new premises. Internal communication related to these structural changes on the production site level is relatively uncomplicated, and it mostly takes place at general staff meetings. However, in both Malmö and Örebro, the employees experience difficulties in making sense of the information, which is perceived as illogic and vague. The investigation shows that, when the employees make sense of the structural changes, the identity of the production site, that is the local context, is the most important frame of reference. The two organizations are part of a larger organizational structure in which the production sites have different status. Interpreted within the frames of the identities and status of the production sites, new program profiles and the move to new premises is seen as negative and degrading.

How sense is made of changes on the group and individual levels becomes evident when a project organization is implemented in Malmö. The members of the organization are clearly skeptical of the new organization, and one explanation of this is that the established power and status structures are imbalanced when new people and functions are introduced. Another explanation is that borders between roles and groups are displaced and become unclear. Yet, criticism of the employees must be seen in relation to how internal communication has been handled during the implementation of the project organization. The aim and logic of the organization is presented at a general staff meeting. Furthermore, communication concerning new functions, roles and responsibilities in the project organization has been scanty.

When social structures such as roles, power, groups and the borders between them are redefined, employees experience a multifaceted threat. A conclusion is that this threat, in combination with insufficient communication, leads to generally accepted stories and stereotypes. They nourish reactive discourses about the changes, and the discourses affect work practice (Gergen & Gergen, 1986). The employees want to know who does what and why in the program production, in order to create a predictable workday. At the same time, the management informs about major future issues and overall processes. The problem is that, as the changes make their way into the everyday tasks of the employees, the managers increasingly focus on and communicate about the comprehensive issues.

Figuratively speaking, this can be seen as two diverging lines, or a gap of understanding, that develop during the 2002–2004 period.

### **New technique, different working conditions and professional roles**

SVT is going through a period of technical renewal, the adoption of digital systems for production and distribution being one of the more salient technical changes. New technique is accompanied by other demands for competence, formal structures and work processes in the organizations. The focus of Chapter Ten is the question of how SVT communicates new technique and production conditions and how the employees make sense of these changes, making use of different professional and private identities.

The introduction of new technique is an adaptional change (Goodman, 1982) that seldom calls for planned communication. It is true that digitalization and related information are perceived as unrealistic and vague by the employees. Yet internal communication about new work processes and skills that accompany new technique is, in many ways, good, in Örebro as well as Malmö, where the employees are invited to meetings and discussions about how the production process will be handled in the future. In this chapter, some contradictory communication situations are identified – no matter how the managers communicate or act, the employees feel they are not included in the change process. So, a conclusion that can be drawn from these situations is that communication is not the solution of all problems in a change process.

Professional identities are important frames of reference when an individual makes sense of daily work. The work-related self-image tells us not only who we are – it also says something about the skills we have and how good we are at performing various tasks (Noon & Blyton, 1997). It turns out that SVT employees, without problems, welcome new technique and make sense of new recording techniques, cameras or editing equipment. New work tools even tend to strengthen many professional identities. Technical development in the shape of speedy changeover to digital technique is diffuse and hard to grasp for the employees, but threatens neither professional skills nor values. When, however, new technique leads to different work procedures and more stringent demands for multiple skills and flexibility, the identities of the producer, the electrician and many other employees are threatened. This is expressed as a skeptical attitude to the changes and a fear that specialist competence and artistry will be lost. Even though professional identities are central frames of reference for the individual, it is rather human and private values that are most important

when employees make sense of altered working conditions. Factors such as a fear of being burned out, having disagreements with colleagues or experiencing an impaired family life are considerably more prominent than the fear of losing the professional identity of a journalist, an art director, a producer or a technician.

## Conclusions

This investigation results in four central conclusions. Hopefully, they can contribute toward better ways of explaining the difficulties with organizational changes and internal communication during these processes:

- Internal communication is clearly important, if the members of an organization are going to understand and participate in a change process. But it is nowhere near as important as one might think. Also in apparently ideal communication situations the participants are not satisfied, but this does not mean that information and communication are unimportant. The more inadequate internal communication is, the more evident is the members' search for meaning. As a result, symbols become prominent, stories and alternative interpretations gain ground. This complicates mutual understanding and organizational change.
- The most influential factor, by far, determining how people make sense of change-related communication is the practical everyday reality that constitutes their frames of reference. The reluctance to consider, and act upon, how other individuals conceive of a situation leads to misdirected internal communication, lack of new understanding and unrealized change.
- Organizational identities, group membership, roles and status function as frames of reference when employees make sense of changes. But irrespective of whether the changes take place on an organizational, departmental or group level the personal identities are the most influential frames of reference for interpreting organizational change. The investigation thus establishes an order of precedence for frames of reference that has important implications for internal communication during strategic change. We can also conclude that frames of reference do not by themselves constitute a problem when the organization is altered. It is only when they combine with inadequately managed internal communication that the change process can become problematic.



- This investigation shows that the communicative and sensegiving function of the middle manager is still more important during a strategic change than it is in the everyday work. A further conclusion is that the communicative task of the middle manager becomes more difficult when the organization is going through major changes. At SVT, this was partly due to the middle managers' lack of support for some changes, to their insufficient knowledge to answer questions concerning the changes, and to their feeling of contradictory loyalties to both superior and subordinate colleagues. To pay attention to the central but exposed position of the middle manager is a first step toward more adequate change-related communication.

The main research contribution of this work lies in using theories about communication, sensemaking, roles and social identities from a social constructionist perspective for analyzing empirical material in a new way. More specifically, the investigation has contributed to theories about sensemaking and communication in organizations in the following ways:

- Firstly, this investigation shows that Weick's theories of sensemaking (Weick, 1979, 1995, 2001) work well as an instrument of analysis for explaining how sense is made of changes and related communication. Secondly, the investigation contributes to those theories by showing their comprehensive power of explanation. Thirdly, the study contributes to modulating those theories by pointing out some of their weaknesses. One such weakness is the belief in being able to explain all organizational phenomena, thereby leading to reductionism.
- Theories of social identity, roles, status, power and groups are employed in the investigation. Particular importance has been attached to the function of these phenomena as frames of reference during strategic changes. What actually constitutes the frames of reference of a person is hard to define, theoretically as well as empirically. I have thus used the theories mentioned to make some frames of reference more explicit. By connecting theories about, on the one hand, the sensemaking process and, on the other hand, theories about power, status, and social identities, the investigation contributes to showing how the frame concept can be made clearer, for example in analyses of sensemaking in organizations.

## Litteraturförteckning



## Litteratur

- Abrams, D. & Hogg, M. (2001). Collective identity: Group membership and self-conception. I M. Hogg & R. Tindale (red.), *Handbook of Social Psychology: Group Processes* (s. 425–461). Malden, Massachusetts: Blackwell Publishers.
- Abravanel, H. (1983). Mediatory myths in the service of organizational ideology. I L. Pondy, P. Frost, G. Morgan, T. Dandridge (red.), *Organizational Symbolism* (s. 274–293). Greenwich, Conn: JAI Press.
- Ackerman, L. & Anderson, D. (2001). *The Change Leader's Roadmap: How To Navigate Your Organization's Transformation*. San Francisco, Ca: Jossey-Bass.
- Addleson, M. (1996). Resolving the spirit and substance of organizational learning. *Journal of Organizational Change Management*, 9(1): 32–41.
- Albert, S. & Whetten, D. (1985). Organizational identity. I L. Cummings & B. Staw (red.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 7 (s. 263–295). Greenwich, Conn: JAI Press.
- Alvesson, M. (1983). *Cultural Perspectives on Organizations*. Cambridge University Press: Cambridge.
- Alvesson, M. (1996). *Communication, Power and Organization*. Berlin: Walter de Gruyter.
- Alvesson, M. (1999). *Beyond Neo-Positivists, Romantics and Localists – A Reflexive Approach to Interviews in Organizational Research*. Working paper series 1999/3. Lund: Lunds universitet, Institutet för ekonomisk forskning.
- Alvesson, M. & Berg, P-O. (1988). *Företagskultur och organisations-symbolism*. Lund: Studentlitteratur.
- Alvesson, M. & Björkman, I. (1992). *Organisationsidentitet och organisationsbyggande. En studie av ett industriföretag*. Lund: Studentlitteratur.
- Alvesson, M. & Deetz, S. (2000). *Doing Critical Management Research*. London: Sage.
- Anastasiou, S. (1998). Communicating change. *Management*, 45(9): 86–87.
- Andrews, P. & Herschel, R. (1996). *Organizational Communication. Empowerment in a Technological Society*. Boston, MA: Houghton Mifflin Company.

- Argyris, C. (1994). Good communication that blocks learning. *Harvard Business Review*, 72(4): 77–86.
- Aronsson, G. & Berglind, H. (1990). *Handling och handlingsutrymme*. Lund: Studentlitteratur.
- Ashforth, B. (2001). *Role Transitions in Organizational Life. An Identity-Based Perspective*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Ashforth, B. & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *The Academy of Management Review*, 14(1): 20–39.
- Augustinsson, S. (2000). *Perspektiv på lärande och förändring i organisationer* (avhandling för filosofie licentiatexamen). Luleå: Luleå tekniska universitet, Institutionen för arbetsvetenskap.
- Aurell, M. (2001). *Arbete och identitet. Om hur städare blir städare* (Linköping Studies in Arts and Science 229). Motala: Kanaltryckeriet.
- Axley, S. (2000). Communicating change: Questions to consider. *Industrial Management*, 42(4): 18–22.
- Axley, S. (1984). Managerial and organizational communication in terms of the conduit metaphor. *Academy of Management Journal*, 9(3): 428–437.
- Bantz, C. (1999). News organizations: Conflict as crafted cultural norm. I H. Tumber (red.), *News: A Reader* (s. 134–142). Oxford: Oxford University Press.
- Barrett, D. (2002). Change communication: using strategic employee communication to facilitate major change. *Corporate Communications: An International Journal*, 7(4): 219–231.
- Barrett, F., Thomas, G. & Hocevar, S. (1995). The central role of discourse in large-scale change: A social construction perspective. *Journal of Applied Behavioral Science*, 31(3): 352–372.
- Barrett, M. & Lueddecke, B. (1996). What management says it wants in communicating change. *Communication World*, 13(6): 29–33.
- Barry, D. (1997). Telling changes: from narrative family therapy to organizational change and development. *Journal of Organizational Change Management*, 10(1): 30–36.
- Beer, M., Eisenstadt, R. & Spector, B. (1990). *The Critical Path to Corporate Renewal*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Berger, P. & Luckmann, T. (1998). *Kunskapssociologi: Hur individen uppfattar och formar sin sociala verklighet*. Stockholm: Wahlström & Widstrand.

- Bingham, W. & Moore, B. (1959). *How to Interview*. New York: Harper & Row.
- Björkegren, D. (2001). *Glädjens mekanismer*. Sveriges Television. Carlssons Bokförlag.
- Bohm, D. (1996). *On Dialogue*. London: Routledge.
- Boje, D. (1991). The storytelling organization. A study of story performance in an office-supply firm. *Administrative Science Quarterly*, 36: 106–126.
- Boje, D. (2001). *Narrative Methods for Organizational and Communication Research*. London: Sage.
- Bolman, L. & Deal, T. (1997). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap. Kreativitet, val och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Borg, A. (1994). *Förmynderiets teori – en kritik av public service-ideologin*. Smedjebacken: City University Press.
- Boyce, M. (1995). Collective centring and collective sense-making in the stories and storytelling of one organization. *Organization Studies*, 16(1): 107–137.
- Brimm, H. & Murdock, A. (1998). Delivering the message in challenging times: The relative effectiveness of different forms of communicating change to a dispersed and part-time workforce. *Total Quality Management*, 9(2/3): 167–181.
- Brown, A. & Humphreys, M. (2003). Epic and tragic tales. Making sense of change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 39(2): 121–144.
- Brown, R. (2000). *Group Processes*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Bruner, J. (1990). *Acts of Meaning*. Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- Bruzelius, L. & Skärvad, H. (2004). *Integrerad organisationslära*. Lund: Studentlitteratur.
- Bryman, A. (1996). Leadership i organizations. I S. Clegg, C. Hardy & W. Nord (red.), *Handbook of Organization Studies* (s. 276–292). London: Sage.
- Burrell, G. & Morgan, G. (1979). *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. London: Heinemann.
- Buskqvist, U. (2002). *Webbjournalistik på SVT och TV4. Journalistik och nyheter i förändring*. Opublicerad rapport. Avdelningen för medie- och kommunikationsvetenskap, Örebro universitet.

- Cady, S. & Hardalupas, L. (1999). A lexicon for organizational change: Examining the use of language in popular, practitioner, and scholar periodicals. *The Journal of Applied Business Research*, 15(4): 81–95.
- Caldwell, R. (1996). Creating commitment to change: From a closed to open communication style. I D. Hussey (red.), *The Implementation Challenge* (s. 229–238). Chichester: John Wiley & Sons.
- Carey, J. (1989). *Communication as Culture. Essays on Media and Society*. New York, NY: Routledge.
- Casey, M., Miller, V. & Johnson, J. (1997). Survivors' information seeking following a reduction in workforce. *Communication Research*, 24(6): 755–781.
- Charon, J. (2001). *Symbolic Interactionism. An Introduction, an Interpretation, an Integration*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Cheney, G., Christensen, L., Zorn, T. & Ganesh, S. (2004). *Organizational Communication in an Age of Globalization. Issues, Reflections, Practices*. Prospect Heights, Ill: Waveland Press.
- Coch, L. & French, J. (1948). Overcoming resistance to change. *Human Relations*, 1(4): 512–532.
- Coffey, A. & Atkinson, P. (1996). *Making Sense of Qualitative Data*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Collins, R. (1999). Har public service-radio och TV en framtid? I *Hela Sveriges radio och TV – en antologi om framtidens public service-uppdrag* (Ku 1999: 08) (s. 53–65). Stockholm: Nordstedts.
- Conrad, C. & Ryan, M. (1985). Power, praxis, and self in organizational communication theory. I R. McPhee & P. Tompkins (red.), *Organizational Communication* (s. 235–254). Newbury Park: Sage.
- Conrad, C. & Poole, M. (1998). *Strategic Organizational Communication: Into the Twenty-First Century*. Fort Worth, TX: Harcourt Brace College Publishers.
- Cornett-DeVito, M. & Friedman, P. (1995). Communication processes and merger success. *Management Communication Quarterly*, 9(1): 46–78.
- Cummings, T. & Worley, G. (2001). *Organization Development and Change*. Cincinnati, Ohio: South-Western College.
- Czarniawska-Joerges, B. (1988). *Att handla med ord. Om organisatoriskt prat, organisatorisk styrning och företagsledningskonsultering*. Carlssons: Eslöv.
- Czarniawska-Joerges, B. (1993). *The Three-Dimensional Organization*. Studentlitteratur: Lund.

- Czarniawska, B. (1997). *Narrating the Organization. Dramas of Institutional Identity*. The University of Chicago Press: Chicago.
- Czarniawska, B. (2000). *The Uses of Narrative in Organization Research*. GRI Report 2000:5. Göteborg: Handelshögskolan vid Göteborgs universitet.
- Daft, R. & Huber, G. (1984). Information richness. A new approach to managerial behavior and organization design. I B. Staw & L. Cummings (red.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 6 (s. 191–233). Greenwich, CT: JAI.
- Daft, R., Bettenhausen, K. & Tyler, B. (1995). Implications of top managers' communication choices for strategic decisions. I G. Huber, & W. Glick, (red.), *Organizational Change and Redesign* (s. 112–147). New York: Oxford University Press.
- Dalfelt, S., Heide, M. & Simonsson, C. (2001). Organisationskommunikation – ett forskningsfält på framväxt. *Nordicom Information*, 23(2): 77–86.
- Daly, J. (1995). Explaining change to employees: The influence of justifications and change outcomes on employees' fairness judgements. *Journal of Applied Behavioral Science*, 31(4): 415–428.
- Daly, F., Teague, P. & Kitchen, P. (2003). Exploring the role of internal communication during organisational change. *Corporate Communications: An International Journal*, 8(3):153–162.
- Deetz, S. (1998). Discursive formations, strategized subordination and self-surveillance. I I. McKinlay & K. Starkey (red.), *Managing Foucault: A Reader* (s. 151–172). London: Sage.
- Deetz, S. & Kersten, A. (1983). Critical models of interpretive research. I L. Putnam & M. Pacanowsky (red.), *Communication and Organizations* (s. 147–171). Beverly Hills, CA: Sage.
- Deetz, S., Tracy, S. & Simpson, J. (2000). *Leading Organizations Through Transition. Communication and Cultural Change*. Thousand Oaks, Ca: Sage.
- Dent, E. & Goldberg, S. (1999). Challenging “Resistance to change”. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 35(1): 25–41.
- Dervin, B. (1983). *An overview of sensemaking research: Concepts, methods, and results*. Paper presenterat vid den årliga konferensen för International Communication Association Dallas Texas. Tillgänglig på Internet: <http://communication.sbs.ohio-state.edu/sensemaking/art/artdervin83.html>. (Hämtad 2002-03-26).



- DeVries, H. (1997). Mistakes to avoid when communicating change. *San Diego Business Journal*, 18(22): 21.
- DiFonzo, N. & Bordia, P. (1998). A tale of two corporations: Managing uncertainty during organizational change. *Human Resource Management*, 37(3 & 4): 295–303.
- Dixon, N. (1998). *The Organizational Learning Cycle. How We Can Learn Collectively*. Aldershot: Gower Publishing Limited.
- Djerf-Pierre, M. & Weibull, S. (2001). *Spegla, granska, tolka. Aktualitetsjournalistik i svensk radio och TV under 1900-talet*. Stockholm: Prisma.
- Dozier, D. (1992). The organizational roles of communications and public relations practitioners. I J. Grunig (red.), *Excellence in Public Relations and Communication Management* (s. 327–355). Hillsdale, NJ: Lawrence Earlbaum.
- Drotner, K. (2002). New media, new options, new communities? Towards a convergent media and ICT research. I U. Carlsson (red.), *Special Issue of Nordicom Review*, 23(1/2): 11–22.
- Dutton, J. & Dukerich, J. (1991). Keeping an eye on the mirror. Image and identity in organizational adaptation. *The Academy of Management Journal*, 34(3): 517–554.
- Edin, A. & Widestedt, K. (2002). *Publik sökes. Svar till "Allt för alla – hela tiden"*. En studie av SVT:s public service-uppdrag. Stockholm: Institutet för Mediestudier.
- Edvardsson-Stiwne, E. (1997). *Förändringsprocesser i kommunal organisation. En studie av organisering och meningsskapande i två förvaltningar* (Linköping Studies in Education and Psychology 52). Linköping: Linköpings universitet.
- Eisenberg, E., Andrews, L., Murphy, A. & Laine-Timmerman, L. (1999). Transforming organizations through communication. I P. Salem (red.), *Organizational Communication and Change* (s. 125–150). Cresskill, New Jersey: Hampton Press.
- Ekman, G. (1999). *Från text till batong – Om poliser, svennar och busar*. Stockholm: Elanders Gotab.
- Ekman, G. (2004). *Från prat till resultat – Om vardagens ledarskap*. Malmö: Liber.
- Ekström, M. & Nohrstedt, S. (1996). *Journalistikens etiska problem*. Stockholm: Rabén Prisma.
- Ekström, M. & Larsson, L-Å. (2000). Inledning. I M. Ekström & L-Å. Larsson (red.), *Metoder i kommunikationsvetenskap* (s. 11–20). Lund: Studentlitteratur.

- Ekström, M. & Buskqvist, U. (2001). *Nyheter på nätet. Organisering, arbetsformer och teknik* (Studier i kommunikation och medier no. 20). Örebro: Örebro universitet.
- Elsbach, K. & Kramer, R. (1996). Members' responses to organizational identity threats: Encountering and countering the Business Week rankings. *Administrative Science Quarterly*, 41: 442–476.
- Empson, L. (2004). Organizational identity change: managerial regulation and member identification in an accounting firm acquisition. *Accounting, Organizations and Society*, 29: 759–781.
- Engblom, L-Å. (1998). *Radio- och TV-folket. Rekryteringen av programmedarbetare till radion och televisionen i Sverige 1925–1995* (Stiftelsen Etermedierna i Sverige, Nr. 8). Värnamo: Fälth's Tryckeri.
- Ericson, T. (1998). *Förändringsidéer och meningsskapande. En studie av strategiskt förändringsarbete* (Linköping Studies in Management and Economics, Dissertations No. 37). Linköping: Linköpings universitet.
- Eriksen, E. O. (1997). *Kommunikativt ledarskap. Om styrning av offentliga organisationer*. Göteborg: Daidalos.
- Eriksson, M. (2003). *Från ingenjörskonst till informatörskonst. Studier av PR och riskkommunikation* (Örebro studies in media and communication 2). Örebro: Örebro universitet.
- Fetterman, D. (1991). A walk through the wilderness: Learning to find your way. I W. Shaffir & R. Stebbins (red.), *Experiencing Fieldwork. An Inside View of Qualitative Research* (s. 87–96). Newbury Park, CA: Sage.
- Finch, J. (1999). 'It's great to have someone to talk to': The ethics and politics of interviewing women. I A. Bryman & R. Burgess (red.), *Methods of Qualitative Research*, vol. II (s. 68–80). London: Sage.
- Fiol, C., Hatch, M. & Golden-Biddle, K. (1998). Organizational culture and identity: What's the difference anyway? I D. Whetten & P. Godfrey (red.), *Identity in Organizations* (s. 87–96). Thousand Oaks, Ca: Sage.
- Fiske, J. (1982). *Kommunikationsteorier*. Borås: Wahlström & Widstrand.
- Fishman, M. (1980). *Manufacturing the News*. Austin: University of Texas Press.
- Fletcher, C. (1996). "The 250lb man in an alley". Police storytelling. *Journal of Organizational Change Management*, 9(5): 36–42.
- Fontana, A. & Frey, J. (1994). Interviewing. The art of science. I N. Denzin & Y. Lincoln (red.), *Handbook of Qualitative Research* (s. 361–376). Thousand Oaks, CA: Sage.

- Ford, J. (1999). Organizational change as shifting conversations. *Journal of Organizational Change Management*, 12(6): 480–500.
- Ford, J. & Ford, L. (1995). The role of conversations in producing intentional change in organizations. *Academy of Management Review*, 20: 541–570.
- Ford, J. & Ford, L. & McNamara R. (2002). Resistance and the background conversations of change. *Journal of Organizational Change Management*, 15(2): 105–121.
- Ford, L. & Locke, K. (2002). Paid time off as a vehicle for self-definition and sensemaking. *Journal of Organizational Behavior*, 23: 489–509.
- Frost, P. & Morgan, G. (1983). Symbols and sensemaking: the realization of a framework. I L. Pondy, P. Frost, G. Morgan, T. Dandridge (red.), *Organizational Symbolism* (s. 207–236). Greenwich, Conn: JAI Press.
- Gee, J. (1990). *Social Linguistics and Literacies: Ideology in Discourses*. Hampshire: The Falmer Press.
- Gergen, K. & Gergen, M. (1986). Narrative form and the construction of psychological science. I T. Sarbin (red.), *Narrative Psychology: The Storied Nature of Human Conduct* (s. 22–44). Westport, CT: Praeger Publishers.
- Gioia, D. (1986). Symbols, scripts, and sensemaking. I H. Sims, D. Gioia and associates. *The Thinking Organization. Dynamics of Organizational Social Cognition* (s. 49–74). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Gioia, D. (1998). From individual to organizational identity. I D. Whetten & P. Godfrey (red.), *Identity in Organizations* (s. 17–33). Thousand Oaks, Ca: Sage.
- Gioia, D. & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiations. *Strategic Management Journal*, 12: 433–448.
- Gioia, D. & Sims, H. (1986). *The Thinking Organization. Dynamics of Organizational Social Cognition*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Gioia, D., Thomas, J., Clark, S. & Chittipeddi, K. (1994). Symbolism and strategic change in academia: The dynamics of sensemaking and influence. *Organization Science*, 5(3): 363–383.
- Gioia, D. & Thomas, J. (1996). Identity, image, and issue interpretation: Sensemaking during strategic change in academia. *Administrative Science Quarterly*, 41(3): 370–404.
- Goffman, E. (1990). *The Presentation of Self in Everyday Life*. London: Penguin Books.

- Goldhaber, G. (1986). *Organizational Communication*. Dubuque, Iowa: Wm.C. Brown.
- Golding, P. & Elliott, P. (1979). *Making the News*. London: Longman.
- Goodman, P. (1982). *Change in Organizations: New Perspectives on Theory, Research and Practice*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Graffman, K. (2002). *Kommersiell mediekultur. En etnografisk studie av TV-producenter och TV-produktion*. Institutionen för kulturantropologi och etnologi. Uppsala: Uppsala universitet.
- Greenberg, N. (1995). Blue versus gray: A metaphor constraining sensemaking around a restructuring. *Group and Organization Management*, 20(2):183–209.
- Gustafsson, B. (1998). *Symbolisk organisering. En studie av organisatorisk förändring i fyra industriföretag* (Lund Dissertations in Sociology 27). Lund: Lunds universitet.
- Habermas, J. (1998). *Borgerlig offentlighet*. Lund: Arkiv.
- Hadenius, S. (1998). *Kampen om monopolet. Sveriges radio och TV under 1900-talet*. Stockholm: Prisma.
- Hagström, B. (1990). *Chef i offentlig verksamhet. Forskning kring offentligt ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Hall, S. (1996). Introduction: Who needs identity? I S. Hall & P. du Gay (red.), *Questions of Cultural Identity* (s. 1–17). London: Sage.
- Hamel, J. (1994). *Case Study Methods*. Newbury park, Ca: Sage.
- Hamrefors, S. (2004). *Ledning av uppmärksamhetsprocesser. En uppgift för informations- och kommunikationsfunktionen? Verksamhetsnyttig information och kommunikation 2004/2*. Stockholm: Sveriges Informationsförening.
- Hatch, M. (1997). *Organisationsteori. Moderna, symboliska och post-moderna perspektiv*. Lund: Studentlitteratur.
- Hatch, M. & Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing*, 31(5/6): 356–365.
- Heide, M. (2002). *Intranät – en ny arena för kommunikation och lärande* (Lund studies in media and communication 7). Lund: Lunds universitet.
- Heide, M., Johansson, C. & Simonsson, C. (2005). *Kommunikation och organisation: Perspektiv, processer och praktiker*. Malmö: Liber.
- Hellevik, O. (1984). *Forskningsmetoder i sociologi och statsvetenskap*. Stockholm: Natur och Kultur.

- Hellgren, B. & Löwstedt, J. (1997). *Tankens företag: kognitiva kartor och meningsskapande processer i organisationer*. Stockholm: Nerenius & Santérus.
- Hendry, C. (1996). Understanding and creating whole organizational change through learning theory. *Human Relations*, 49(5): 621–652.
- Hogg, M. & Tindale, R. (2001). *Handbook of Social Psychology: Group Processes*. Malden, Mass: Blackwell Publishers.
- Howell, J. & Higgins, C. (1990). Champions of change: Identifying, understanding, and supporting champions of technological innovations. *Organizational Dynamics*, 19(1): 40–56.
- Hultén, L. (1993). *Journalistikens villkor. Om plikten att informera och lusten att berätta*. Borås: Natur och Kultur.
- Hultén, O. (1996). Public service och den mediepolitiska utvecklingen i Norden. I O. Hultén, H. Söndergaard & U. Carlsson (red.), *Nordisk forskning om public service. Radio och TV i allmänhetens tjänst* (s. 9–18). Göteborg: Nordicom.
- Hussey, D. (1996). *The Implementation Challenge*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Hydén, L. & Hydén, M. (1997). *Att studera berättelser. Samhällsvetenskapliga och medicinska perspektiv*. Stockholm: Liber.
- Hård af Segerstad, P. (2002). *Kommunikation och information. En bok om människans förmåga att tänka, tala och förstå*. Uppsala: Uppsala Publishing House.
- Illeris, K. (1999). *Lärande i mötet mellan Piaget, Freud och Marx*. Lund: Studentlitteratur.
- Isabella, L. (1990). Evolving interpretations as change unfolds: How managers construe key organizational events. *Academy of Management Journal*, 33(1): 7–41.
- Jablin, F. & Kramer, M. (1998). Communication-related sense-making and adjustment during job transfers. *Management Communication Quarterly*, 12(2): 155–183.
- Jabri, M. (1997). Paring myth with type of change: implications for change communication. *Journal of Organizational Change Management*, 10(1): 21–29.
- Johansson, C. (2003). *Visioner och verkligheter. Kommunikationen om företagets strategi* (Uppsala studies in media and communication 2). Uppsala: Uppsala universitet.

- Johansson, C. (2005). Kommunikation om mål och strategier. I M. Heide, C. Johansson & C. Simonsson, *Kommunikation och organisation: Perspektiv, processer och praktiker* (s. 117–131). Malmö: Liber.
- Johansson, C. (2005). Svensk forskning om organisationers kommunikation – illusion eller vision? I C. Johansson & L. Hedman (red.), *Communiqué 2005. Svensk forskning om organisationers kommunikation – illusion eller vision?* Sundsvall: Mittuniversitetet.
- Jones, M. (1996). *Studying Organizational Symbolism* (Qualitative Research Methods Series 39). Thousand Oaks: Sage
- Katz, E. & Lazarsfeld, P. (1955). *Personal Influence. The Part Played by People in the Flow of Mass Communication*. Glencoe, Ill: Free Press.
- Kezar, A. & Eckels, P. (2002). Examining the institutional transformation process: The importance of sensemaking, interrelated strategies, and balance. *Research in Higher Education*, 43(3): 295–323.
- Kirk, J. & Miller, M. (1986). *Reliability and Validity in Qualitative Research* (Qualitative Research Methods Series 1). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kitchen, P. & Daly, F. (2002). Internal communication during change management. *Corporate Communications: An International Journal*, 7(1): 46–53.
- Klein, S. (1996). A management communication strategy for change. *Journal of Organizational Change Management*, 9: 32–46.
- Kotter, J. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 73(2): 59–68.
- Kowalski, T. (2000). Cultural change paradigms and administrator communication. *Contemporary Education*, 71(2): 5–11.
- Krone, K., Jablin, F. & Putnam, L. (1987). Communication theory and organizational communication: Multiple perspectives. I F. Jablin, L. Putnam, K. Roberts & L. Porter (red.), *Handbook of Organizational Communication* (s. 18–40). Newbury Park, CA: Sage.
- Kuhn, T. (2000). *The Complex Process of Planned Organizational Change: Developing a Model of Knowledge, Activity, and Communication Networks*. Ann Arbor, MI: Bell & Howell Information and Learning Company.
- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Kärreman, D. & Alvesson, M. (2001). Making newsmakers: Conversational identity at work. *Organization Studies*, 22(1): 58–89.

- Kärreman, D. & Alvesson, M. (2004). Cages in tandem: Management control, social identity, and identification in an knowledge-intensive firm. *Organization*, 11(1): 149–175.
- Larkin, T. & Larkin, S. (1996). Reaching and changing frontline employees. *Harvard Business Review*, 74(3): 95–106.
- Larsson, L. (2000). Personliga intervjuer. I M. Ekström & L. Larsson (red.), *Metoder i kommunikationsvetenskap* (s. 49–77). Lund: Studentlitteratur.
- Larsson, L. (2001). *Tillämpad kommunikationsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Larsson, L. (2002). En publik relation – vad innebär det? I L-Å. Larsson (red.), *PR på svenska. Teori, strategi och kritisk analys* (s. 83–106). Lund: Studentlitteratur.
- Levin, I. (2000). Vision revisited. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 36(1): 91–107.
- Lewis, L. (1999). Disseminating information and soliciting input during planned organizational change. *Management Communication Quarterly*, 13(1): 43–75.
- Lewis, L. (2000). Communicating change: Four cases of quality programs. *The Journal of Business Communication*, 37(2): 128.
- Lewis, L. & Seibold, D. (1998). Reconceptualizing organizational change implementation as a communication problem: A review of literature and research agenda. I M. Roloff (red.), *Communication Yearbook 21* (s. 93–151). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Lindlof, T. (1995). *Qualitative Communication Research Methods*. Thousand Oaks: Sage.
- Loseke, D. (1999). *Thinking About Social Problems*. New York: Walter de Gruyter.
- Lovaglia, M. (1995). Power and status. *Small Group Research*, 26(3): 400–427.
- Lugn, A. & Hall, U. (2002). *Hjältarna från Telefonplan*. Stockholm: Sellin & Partner Bok och Idé.
- Marshak, R. (1993). Managing the metaphors of change. *Organizational Dynamics*, 22(1): 44–57.
- Martinez, M. (1995). Companies fall short on communicating change. *HR Magazine*, 40(10): 19.
- Maurer, R. (1996). Using resistance to build support for change. *Journal for Quality & Participation*, 19(3): 56–63.

- May, T. (1997). *Samhällsvetenskaplig forskning*. Lund: Studentlitteratur.
- McHugh, M. (1996). The stress factor: another item for the change management agenda? *Journal of Organizational Change Management*, 10(4): 345–362.
- McPhee, R. & Zaug, P. (2000). The communicative constitution of organizations: a framework for explanation. *The Electronic Journal of Communication*, 10(1/2). Tillgänglig på Internet: <http://www.cios.org/> (Hämtad 2000-10-27).
- Melin, M. (1991). Journalisternas syn på sin yrkesroll. I L. Weibull (red.), *Svenska journalister. Ett grupporträtt* (s. 101–126). Stockholm: Tidens förlag.
- Miles, M. & Huberman, A. (1994). *Qualitative Data Analysis*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Mintzberg, H. (1975). The manager's job. Folklore and fact. *Harvard Business Review*, 53(4): 49–61.
- Mintzberg, H. & Westley, F. (1992). Cycles of organizational change. *Strategic Management Journal*, 13: 39–59.
- Mitchell, J. (1999). Case and situation analysis. I A. Bryman & R. Burgess (red.), *Qualitative Research*, vol 1 (s. 180–200). London: Sage.
- Morgan, G., Frost, P. & Pondy, L. (1983). Organizational symbolism. I L. Pondy, P. Frost, G. Morgan, T. Dandridge (red.), *Organizational Symbolism* (s. 3–35). Greenwich, Conn: JAI Press.
- Mumby, D. (1988). *Communication and Power in Organizations: Discourse, Ideology, and Domination*. New Jersey: Ablex Publishing.
- Müllern, T. (1994). *Den föreställda organisationen – om kulturella processer i och kring organisationer*. Stockholm: Nerenius & Santérus förlag.
- Müllern, T. & Stein, J. (1999). *Övertygande ledarskap. Om retorik vid strategiska förändringar*. Lund: Studentlitteratur.
- Månson, P. (1975). Roller och symbolisk interaktion. I L-E. Berg, A. Borglind, T. Leissner, P. Månson & H. Värnlund, *Medvetandets sociologi* (s. 100–127). Stockholm: Wahlström & Widstrand.
- Nadler, D. (1998). *Champions of Change*. San Fransico: Jossey-Bass Publishers.
- Noon, M. & Blyton, P. (1997). *The Realities of Work*. Basingstoke: Macmillan.
- Nord, L. (2004). *Alla tycker om granskning* (Demokratiinstitutets rapportserie 2004/9). Sundsvall: Demokratiinstitutet.



- O'Neill, M. (1999). Communicating for change. *CMA Management*, 73(5): 22–25.
- Patton, M. (1987). *How To Use Qualitative Methods in Evaluation*. Newbury Park, CA: Sage.
- Patton, M. (1990). *Qualitative Evaluation and Research Methods*. Newbury Park, CA: Sage.
- Peet, L. (1997). Internal communication for merging companies: Getting teams on the same playing field. *Public Relations Tactics*, 4(5): 16–18.
- Petersen, H. (2000). *Forandringskommunikation*. Fredriksberg: Samfundslitteratur.
- Piderit, S. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: a multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management Review*, 25(4): 783–795.
- Poland, B. (2002). Transcription quality. I J. Gubrium & J. Holstein (red.), *Handbook of Interview Research. Context and Method* (s. 629–650). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Polkinghorne, D. (1988). *Narrative Knowing and the Human Sciences*. Albany: State University of New York Press.
- Poole, P. (1998). Words and deeds of organizational change. *Journal of Managerial Issues*, 10(1): 45–60.
- Potter, J. (1996). *Representing Reality: Discourse, Rhetoric and Social Construction*. London: Sage.
- Pratt, M. (1998). To be or not to be: Central questions in organizational identification. I D. Whetten & P. Godfrey (red.), *Identity in Organizations* (s. 171–207). Thousand Oaks, Ca: Sage.
- Putnam, L. (1983). The interpretive perspective: An alternative to functionalism. I L. Putnam & M. Pacanowsky (red.), *Communication and Organizations* (s. 31–54). Beverly Hills, CA: Sage.
- Putnam, L., Phillips, N. & Chapman, P. (1996). Metaphors of communication and organization. I S. Clegg, C. Hardy & W. Nord (red.), *Handbook of Organization Studies* (s. 375–400). London: Sage.
- Quirke, B. (1995). *Communicating Change*. Maidenhead: McGraw-Hill
- Redding, W. (1985). Stumbling toward identity: The emergence of organizational communication as a field of study. I R. McPhee & P. Tompkins (red.), *Organizational Communication: Traditional Themes and New Directions* (s.15–54). Beverly Hills, CA: Sage.

- Reger, R., Gustafson, L., DeMarie, S. & Mullane, J. (1994). Reframing the organization: Why implementing Total Quality is easier said than done. *Academy of Management Review*, 19(3): 565–585.
- Rice, K. (1995). Individuella processer och intergrupprocesser. I S. Jern, S. Boalt-Boethius, U. Hirdman & B. Högberg (red.), *Grupprelationer* (s. 122–152). Stockholm: Natur och Kultur.
- Ridgeway, C. (2001). Social status and group structure. I M. Hogg & R. Tindale (red.), *Handbook of Social Psychology: Group Processes*. (s. 352–376). Oxford: Blackwell Publishers.
- Riessman, K. (1993). *Narrative Analysis* (Qualitative Research Methods Series 30). Newbury Park, CA: Sage.
- Risberg, A. (1996). *Communication as fair treatment during change processes in mergers and acquisitions*. Working paper series 1996/14. Lund: Lund university, Institute of Economic Research.
- Ritchie, J. & Spencer, L. (1994). Qualitative data analysis for applied policy research. I A. Bryman & R. Burgess (red.), *Analyzing Qualitative Data* (s. 173–194). London: Routledge.
- Rogers, E. (1995). *Diffusion of Innovations*. New York: The Free Press.
- Rosen, M. (1985). Breakfast at Spiro's: Dramaturgy and dominance. *Journal of Management*, 11(2): 31–49.
- Rosengren, K-E. (2000). *Communication. An introduction*. London: Sage.
- Röhl, H. (1995). Digital TV. Från massmedium till mångmedium. I O. Hultén, H. Söndergaard & U. Carlsson (red.), *Nordisk forskning om public service. Radio och TV i allmänhetens tjänst* (s. 239–251). Göteborg: Nordicom.
- Sandberg, J. & Targama, A. (1998). *Ledning och förståelse*. Lund: Studentlitteratur.
- Schein, E. (1999). Empowerment, coercive persuasion and organizational learning: do they connect? *The Learning Organization*, 6(4): 163–172.
- Schjelderup, H. (1966). *Psykologi. Den moderna psykologins grunddrag och tillämpning*. Stockholm: Wahlström & Widstrand.
- Schlesinger, P. (1978). *Putting "Reality" Together*. BBC News. London: Constable and Company.
- Shockley-Zalabak, P. (1999). *Organizational Communication: Knowledge, Sensitivity, Skills, Values*. New York: Addison-Wesley Longman, Inc.
- Schweiger, D. & Denisi, A. (1991). Communication with employees following a merger: a longitudinal field experiment. *Academy of Management Journal*, 34(1): 110–135.

- Searle, J. (1997). *Konstruktionen av den sociala verkligheten*. Göteborg: Daidalos.
- Sennett, R. (2000). *När karaktären krackelerar*. Stockholm: Atlas.
- Seversson, P. (2004). *En Gökunge i public service-boet? Publikens roll i digitaliseringen av marksänd television* (Uppsala studies in media and communication 3). Uppsala: Uppsala universitet.
- Shotter, J. (1993). *Conversational Realities. Constructing Life Through Language*. London: Sage.
- Sillince, J. (1999). The role of political language forms and language coherence in the organizational change process. *Organization Studies*, 20(3): 485.
- Silverman, D. (1978). *The Theory of Organizations*. Heinemann: London.
- Simon, H. (1976). *Administrative Behavior*. New York: Free Press.
- Simonsson, C. (2002). *Den kommunikativa utmaningen. En studie av kommunikationen mellan chef och medarbetare i en modern organisation* (Lund studies in media and communication 6). Lund: Lunds universitet.
- Sims, D., Fineman, S. & Gabriel, Y. (1993). *Organizing and Organizations*. Sage: London.
- Skålén, P. (2004). New public management reform and the construction of organizational identities. *The International Journal of Public Sector Management*. 17(3): 251–263.
- Smeltzer, L. (1991). An analysis of strategies for announcing organization-wide change. *Group and Organization Management*, 16(1): 5–25.
- Smeltzer, L. & Zener, M. (1992). Development of a model for announcing major layoffs. *Group and Organization Management*, 17(4): 446–474.
- Smircich, L. (1983). Organizations as shared meanings. I L. Pondy, P. Frost, G. Morgan, T. Dandridge (red.), *Organizational Symbolism* (s. 55–68). Greenwich, Conn: JAI Press.
- Smircich, L. & Morgan, G. (1982). Leadership: The management of meaning. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 18(3): 257–273.
- SOU (2002: 55). *Radio och TV i allmänhetens tjänst*. Stockholm: Norstedts tryckeri.
- Spradley, J. (1979). *The Ethnographic Interview*. New York: Holt, Reinhart and Winston.
- Stiwne, D. (1995). Vad är en grupp? Om att definiera gruppbegreppet. *Nordisk Psykologi*, 47(3): 182–196.

- Stiwne, D. & Edvardsson-Stiwne, E. (1996). Organisationer i kris: Ett grupprelationsperspektiv. I S. Boalt-Boethius & S. Jern (red.), *Den svår-fångade organisationen* (s. 289–314). Stockholm: Natur och Kultur.
- Strebel, P. (1996). Why do employees resist change? *Harvard Business Review*, 74(3): 86–93.
- Ströh, U. & Jaatinen, M. (2001). New approaches to communication management for transformation and change in organisations. *Journal of Communication Management*. 6(2): 148–165.
- Susskind, A., Miller, V. & Johnson, D. (1998). Downsizing and structural holes. *Communication Research*, 25(1): 30–66.
- Sveningsson, S. (1999). *Strategisk förändring, makt och kunskap. Om disciplinering och motstånd i tidningföretag* (Lund studies in Economics and Management 48). Lund: Lund University Press.
- Säljö, R. (2000). *Lärande i praktiken*. Stockholm: Prisma.
- Tajfel, H. (red.) (1978). *Differentiation Between Social Groups*. London: Academic Press Inc.
- Tajfel, H. (red.) (1982). *Social Identity and Intergroup Relations*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Taylor, S. (1999). Making sense of revolutionary change: differences in members' stories. *Journal of Organizational Change Management*, 12(6): 524–539.
- Teboul, J. (1994). Facing and coping with uncertainty during organizational encounter. *Management Communication Quarterly*, 8(2): 190–224.
- Tengblad, S. (2003). *Den myndige medarbetaren*. Malmö: Liber.
- Thomson, K. (1999). Market for employee buy-in. *Communication World*, 14(5): 14–16.
- Thylefors, I. (1991). *Ledarskap i vård, omsorg och utbildning*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Tjernström, S. (1999). *En svårstyrd skuta* (Stiftelsen Etermedierna i Sverige, Nr. 13). Värnamo: Fälth & Hässler.
- Tompkins, P. & Redding, C. (1988). Organizational communication – Past and present tenses. I G. Goldhaber & G. Barnett (red.), *Handbook of Organizational Communication* (s. 5–33). Norwood, NJ: Ablex Publishing.
- Torssell, H. & Westholm, S. (2003). *Planera för lyckade förändringar*. Dagens Industri Ledarskapshandböcker. Tillgänglig på Internet: <http://www.diledarskap.com>. (Hämtad 2004-02-15).

- Tompkins P. & Cheney, G. (1983). Communication and unobtrusive control in contemporary organizations. I R. McPhee & P. Tompkins (red.), *Organizational Communication* (s. 179–210). Newbury Park: Sage.
- Trethewey, A. (1997). Organizational culture. I P. Byers (red.), *Organizational Communication: Theory and Behavior* (s. 203–234). Needham Heights, MA: Allyn and Bacon.
- Turner, J. (1982a). Social comparison, similarity and ingroup favouritism. I H. Tajfel (red.), *Differentiation Between Social Groups* (s. 235–250). London: Academic Press Inc.
- Turner, J. (1982b). Towards a cognitive redefinition of the social group. I H. Tajfel (red.), *Social Identity and Intergroup Relations* (s. 14–40). Cambridge: Cambridge University Press.
- Turner, J. & Brown, R. (1978). Social status, cognitive alternatives and intergroup relations. I H. Tajfel (red.), *Differentiation Between Social Groups* (s. 201–234). London: Academic Press Inc.
- Underwood Stephens, C. & Cobb, A. (1999). A Habermasian approach to justice in organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 12(1): 21–34.
- Van De Ven, A. & Poole, M. (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review*, 20(3): 510–541.
- Wong-Mingji, D & Millette, W. (2002). Dealing with the dynamic duo of innovation and inertia: The ”In-”theory of organization change. *Organization Development Journal*, 20(1): 36–52.
- Weibull, L. (1991a). Journalistisk rekrytering till svenska massmedier. I L. Weibull (red.), *Svenska journalister. Ett grupporträtt* (s. 88–100). Stockholm: Tidens förlag.
- Weibull, L. (1991b). Svenska journalister 1989. I L. Weibull (red.), *Svenska journalister. Ett grupporträtt* (s. 176–184). Stockholm: Tidens förlag.
- Weick, K. (1979). *The Social Psychology of Organizing*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Weick, K. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Weick, K. (2001). *Making Sense of the Organization*. Malden, Ma: Blackwell publishing.
- Weick, K. & Bougon, M. (1986). Organizations as cognitive maps: Charting ways to success and failure. I H. Sims D. Gioia and associates *The thinking organization. Dynamics of Organizational Social Cognition* (s. 102–135). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

- Wilkins, A. (1983). Organizational stories as symbols which control the organization. IL. Pondy, P. Frost, G. Morgan, T. Dandridge (red.), *Organizational Symbolism* (s. 81–92). Greenwich, Conn: JAI Press.
- Windahl, S. & Signitzer, B. (1992). *Using Communication Theory*. London: Sage.
- Yin, R. (2003). *Case Study Research. Design and Methods*. Thousand Oaks, Ca: Sage.
- Young, M. & Post, J. (1993). Managing to communicate, communicating to manage: how leading companies communicate with employees. *Organizational Dynamics*, 22(1): 31–46.
- Zorn, T., Page, D. & Cheney, G. (2000). Nuts about change. Multiple perspectives on change-oriented communication in a public sector organization. *Management Communication Quarterly*, 13(4): 515–566.

### **Tidningsartiklar**

- Dagens Nyheter (031007). *Tidernas stålbad väntar SVT*. Eriksson, Thord.
- Dagens Nyheter (031014). *”SVT:s kritiker har helt missat poängen”*. Jutterström, Christina; Jakobsson, Leif; Larsson, Allan; Lindström, Anders.
- Sydsvenska Dagbladet (030308). *”Bevara skånska TV-dramatiken”*. Ekelund, Fredrik.
- Sydsvenska Dagbladet (030319). *Den fryntlige tv-skåningen*. Clarén, Ulf.

### **Övrigt material**

- Varför alla förändringar?* Företagsinternt informationsmaterial
- Vägen till framtiden – projekt SVT 2005*. Företagsinternt informationsmaterial
- Det nya SVT – resan till 2005*. Företagsinternt informationsmaterial
- Välkommen till Sveriges Television*. Företagsinternt informationsmaterial
- SVT Syd – Strategimål och Handlingsplaner 2002–2005
- Fakta om Sveriges Television 2001/2002
- Vipåtv (31/2003). *Det vore bättre med klarspråk*.
- Vipåtv (10/2004). *Christina Jutterström: Public service inför stora förändringar*.
- Förhandlingsunderlag DigiTV Mellan
- Sveriges Televisions Public Service-uppföljning 2000



PUBLIKATIONER i serien ÖREBRO STUDIES IN  
MEDIA AND COMMUNICATION

1. Eriksson, Göran. *Den televiserade politiken – Studier av debatt- och nyhetsjournalistik*. 2002
2. Eriksson, Mats. *Från ingenjörskonst till informatörskonst. Studier av PR och riskkommunikation*. 2003
3. Olausson, Ulrika. *Medborgarskap och globalisering. Den diskursiva konstruktionen av politisk identitet*. 2005
4. Berglez, Peter. *The Materiality of Media Discourse. On Capitalism and Journalistic Modes of Writing*. 2006
5. Platen von, Sara. *Intern kommunikation och meningsskapande vid strategisk organisationsförändring. En studie av Sveriges Television*. 2006



