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):
Intern kommunikation och meningsskapande
Sara von Platen

Intern kommunikation och meningsskapande vid strategisk organisationsförändring
En studie av Sveriges Television
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


## Innehåll

1. **Inledning** ........................................................................................................... 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

2. **Förändring, kommunikation och meningsskapande** ..................................... 29
   - Strategisk förändring ..................................................................................... 29
   - Kommunikation i organisationer är en skapande process ............................. 32
     - Ett meningsskapande perspektiv på förändring i organisationer ............... 34
   - Den meningsskapande processen .................................................................. 35
     - Vad är mening och hur skapas det? ........................................................... 35
     - Isolering av frågor och handling ............................................................... 36
     - Mening baseras på rimlighet och är en social produkt ............................. 38
     - Förändringsmotstånd .............................................................................. 40

3. **Tolkningsramar i organisationer** ............................................................. 43
   - Identiteter som situationsberoende sociala konstruktioner ......................... 43
     - Sociala identiteter ..................................................................................... 45
   - Rollidentiteter ............................................................................................... 47
   - Sociala identiteter, status och makt .............................................................. 48
   - Kommunikation och förändring ur ett grupp- och identitetsperspektiv ........ 49
   - Organisationsidentiteter .............................................................................. 50
     - Organisationsidentiteter i förändring ....................................................... 51
   - Yrkesroller och ideal i medieorganisationer .................................................. 53

4. **Kanaler och aktörer i den interna kommunikationen** .................................. 57
   - Distribution och tolkning av information ....................................................... 57
   - Chefer, kollegor och opinionsledare ............................................................. 59
   - Chefen som meningssivare ........................................................................ 61
   - Symbolisk kommunikation .......................................................................... 63
5. Metoder och material ........................................................................................................ 65
Undersökningsstrategi ....................................................................................................... 65
Fallet SVT i Malmö ........................................................................................................... 67
   Val av intervjunpersoner ............................................................................................... 68
   Intervjuer på SVT i Malmö ......................................................................................... 69
   Observationer vid möten, arbete och luncher .............................................................. 71
Fallet SVT i Örebro .......................................................................................................... 73
   Val av intervjunpersoner och genomförande av intervjuer ....................................... 73
Skriftliga dokument .......................................................................................................... 74
Analys och tolkning av intervjun materialet ..................................................................... 75
Giltighet, tillförlitlighet och generaliseringsanspråk ....................................................... 76

6. Fallstudierna SVT i Malmö och Örebro ..................................................................... 79
Den svårstyrda public service-organisationen ................................................................. 79
Sveriges Television på mediernas mångskiftande marknad ............................................. 80
SVT Syd på väg mot den moderna medieorganisationen .................................................. 82
   SVT i Malmö tar steget från producent- till projektledarorganisation ...................... 83
   ”Vägen till framtiden” planeras i Stockholm ............................................................... 87
   SVT i Malmö slår in på ”Vägen till framtiden” ............................................................. 88
   ”Hot mot public service” eller nödvändiga teknikinvesteringar? ............................. 89
SVT Mellan banar väg för ny teknik och moderna arbetsförhållanden ......................... 91
   Nya strukturer, annan produktion och färre anställda på SVT i Örebro .................... 93
Banbrytarna i Örebro ...................................................................................................... 96

7. Olika platser och olika villkor för kommunikation .................................................. 99
Linjekommunikation på SVT Malmö ............................................................................. 99
   Enhetsledningen .......................................................................................................... 100
   Gruppcheferna ........................................................................................................... 103
   Medarbetarna ............................................................................................................. 104
   Ett ömsesidigt ansvar ................................................................................................. 106
   Andra kanaler och praktiska förutsättningar ............................................................ 107
   Kunskap, traditioner och synsätt .............................................................................. 108
Linjekommunikation på SVT Örebro ............................................................................ 110
   Enhetsledningen .......................................................................................................... 111
   Mellancheferna .......................................................................................................... 112
   Medarbetarna ............................................................................................................. 113
   Tillgängliga och osynliga chefer .............................................................................. 115
   Mer retorik och en positivare grundsyn ................................................................... 116
Sammanfattande diskussion ......................................................................................... 117
1. Inledning

Organisering och kommunikation i en föränderlig tid


Organisationsförändring i mötet mellan intern kommunikation och meningsskapande


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).


En stor variation av synsätt är givetvis inget problem i sig men resonenmangens 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?

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?


- 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 sällning och vardagsverkligheter olika tolkningar när medarbetare försöker att finna sammenhang 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?


**Forskning om intern kommunikation vid planerad förändring**


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


Kommunikationsteoretiskt perspektiv


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:


- 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.
1. INLEDNING


- 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.

**Arbetets relevans**


Disposition

2. Förändring, kommunikation och meningsskapande

Förändringar i organisationer har traditionellt uppfattats som avgränsade, synliga händelser. Omställningar i arbetsätt 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 relatert till både meningsskapande och till den interna kommunikationen. Detta resonemang presenterades i inledningskapitlet. Syftet med detta första teorikapitel 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


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 övergångs- förändring går däremot längre än att endast utveckla befintlig verksamhet. Här ersätts existerande aktiviteter med nya och på förhand definierade verk-


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.
2. FÖRÄNDRING, KOMMUNIKATION OCH MENINGSSKAPANDE


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 oemotsagt vare sig i teori eller praktik idag, vilket förtydligas i det följande.

![Figur 2.1 Organiserad förändring (Mintzberg & Westley, 1992: 40).](image)
Kommunikation i organisationer är en skapande process
Kommunikation i organisationer uppfattas olika beroende på det vetenskapliga perspektiv som betraktningsen 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.


2. FÖRÄNDRING, KOMMUNIKATION OCH MENINGSSKAPANDEN


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 ständig. 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 & Zaug, 2000). Med denna syn på verkligheten, orga-

**Ett meningsskapande perspektiv på förändring i organisationer**


Den meningsskapande processen


Vad är mening och hur skapas det?


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)


**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). Denna individuella och kollektiva sällningsprocess 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 upp fattar 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.


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


Förändringsmotstånd

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


2. FÖRÄNDRING, KOMMUNIKATION OCH MENINGSSKAPANDE

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 använder 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 de interna kommunikationens betydelse i dessa sammanhang måste medarbetarnas tolkningsramar tas i beaktande.


Identiteter som situationsberoende sociala konstruktioner


... 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**


En individ tillhör olika grupper och hon har en mängd sociala identiteter. En av de mest betydelsefulla identiteterna är den **yrkesrelaterade 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 skäl 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 uppgiftsstystem som de härleder sitt medlemskap från (Rice, 1995).


**Rolidentiteter**


Sociala identiteter, status och makt


> 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.

Kommunikation och förändring ur ett grupp- och identitetsperspektiv


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 ofräncoklig 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.
3. TOLKNINGSRAMAR I ORGANISATIONER

<table>
<thead>
<tr>
<th>Inom gruppen</th>
<th>Mellan gruppen</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>- Man knyts hårt samman.</td>
<td>- Fientligheten mot andra grupper ökar medan kontakten minschar.</td>
</tr>
<tr>
<td>- Loyalitet krävs av medlemmarna.</td>
<td>- Den egna gruppen ses som mer moralisk och legitim än andra.</td>
</tr>
<tr>
<td>- Konflikter inom gruppen förnekas eller döljs.</td>
<td>- Stereotypa bilder av andra grupper byggs upp och underhålls.</td>
</tr>
<tr>
<td>- Gruppen kräver/accepterar mer styrning av ledaren.</td>
<td>- Om grupperna tar del av samma information tenderer de att lyssna på och ta in endast det som stärker egna uppfattningar och höjer den egna gruppens värde.</td>
</tr>
<tr>
<td>- Gruppen blir mer strukturerad/organiserad</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>- Viktigt att visa en enad front utåt.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>- Silar information – ser bara bra goda sidor hos sig själva och förnekar egna svagheter.</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

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

För det tredje kan gruppteorier 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).


**Organisationsidentiteter**


Genomgripande förändringar karakteriseras 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**


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

---

universitet har gått från en identitet som är kännetecknad av offentliga organisationer till en allt mer kommersiell identitet. Det har skett genom att de gradvis anammat mål, normer och belöningsformer som traditionellt hör till kommersiella verksamheter. Framväxten av de två identiteterna kan fortsätta relativt obeväxt i tider av expansion och stabilitet. Det centrale 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).


**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-

---

3. TOLKNINGSRAMAR I ORGANISATIONER
arbetare på SVT i Örebro och Malmö skapar mening i strategisk förändring.


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

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 sken. 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.


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, multimediaföreställningar 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
4. KOMMUNIKATIONENS AKTÖRER OCH KANALER


**Chefer, kollegor och opinionsledare**


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


**Chefen som meningsgivare**

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


Eftersom identiteter formas socialt är det inte omöjligt 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 meningssivare 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 forskningsetisk 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?
4. Kommunikationens aktörer och kanaler

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 (planneringsmöten, 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.


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). Innebörd 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).

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


Fallet SVT i Malmö


Val av intervjupersoner


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.

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

Efter att jag hade kontaktat intervjuersonernas 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 sammansträdesrum 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**

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


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


**Observationer vid möten, arbete och luncher**


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 rivas, 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 kaffepausar, 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 blir 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 kunnat 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


Val av intervjupersoner och genomförande av intervjuer


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 uppläget 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 tydigheten 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 märkte 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; over 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, 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.

skall genomdrivas. En annan aspekt är att medarbetarna har en speciell möjlighet att förmedla sina åsikter till varandra, till ledningen och till tv-titarna 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 föröver 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 intern 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 intervju 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 intervjuicitat 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.


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
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”.


Den svårstyrda public service-organisationen


**Sveriges Television på mediernas mångskiftande marknad**


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

81


**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 produceras över 600 timmar om året inom programområdena underhållning, samhälle, kultur, livsåskådning, fritid och fakta, barn och tonår, dokumentär samt nyheter, evenemang och sport från Sveriges Television Syd. 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, Bildjourna-

SVT i Växjö fick 1987 uppdraget att producera barn- och ungdomspro-

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

I januari 2001 tillträdde en ny enhetschef för SVT i Malmö. Hennes före-
trädare 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 arbets-
plats som präglades av en dyster stämning. Bland annat hade antalet pro-
ducerade 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 medar-
betarskap, för stor budget i förhållande till producerade timmar, en påtag-
ligt hög medelalder, motsättningar mellan olika yrkesgrupper, dålig plane-
ring och framförhållning i programproduktionen, idétorka och behov av kompetensutveckling på flera nivåer. Fram till 2002 såg SVT Syds organisa-
tion 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.


- 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?).

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 programuppdragen 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).


![Diagram](Figur 6.4 Översiktlig bild av förändringsarbete på SVT i Malmö.)


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


"Hot mot public service" eller nödvändiga teknikinvesteringar?


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 när SVT i Malmö**


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


SVT Mellan banar väg för ny teknik och moderna arbetsförhållanden


**Nya strukturer, annan produktion och färre anställda på SVT 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-, produktion-, 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 följdättige 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.

94


Figur 6.7 Översiktlig bild av förändringsarbete på SVT i Örebro.

2002
1. SVT 2005 tillsätts centralt i oktober

2003
2. SVT 2005 läggs fram för VL vid årsskiftet
3. SVT 2005 presenteras för medarbetarna i mars
   - Stora förändringar är att vänta i Örebro
4. Ny budget för SVT! Sparförslag och nya krav på digitalisering i oktober
   - Norrköping blir huvudproduktionsort

2004
5. Ny organisation utarbetas under vintern
6. MBL-förhandlingar och diskussioner kring uppsägningar under vintern och våren
7. Den nya organisationen antas formellt i mars
8. Beslut om flytt till nytt hus under våren
9. Verksamheten flyttar till nya lokaler under sommaren

Figur 6.7 Översiktlig bild av förändringsarbete på SVT i Örebro.

95
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 digtalska system är självfallet inte begrän-
sat 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 pro-
grammen genom den nya lätta tekniken”. Den tekniska förnyelsen får dä-
för 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

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.

Enmansredigering

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 uppenbara-
des 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, kameraräkningar och ljud skulle kunna för-
programeras 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 ar-
betsmoment 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 besparingsskrav kom på tal. Huset var för stort, det var slitet
och studion användes inte längre. Bygget var kort sagt omodernt. Medar-
betarna hade möjlighet att komma med åsikter kring hur de nya lokalerna
skulle utformas och det tillsattes en ”husgrupp”. Tidigt under 2004 beslu-
tades att verksamheten skulle flytta till avsevärt mindre lokaler inne i cen-

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 att 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


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.


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:

![Diagram](image)

**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 enhetschefen 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-


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 mellanchefen förbigås av både enhetschef och medarbetare i bland annat organisationssvar: 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 framtidiga programuppdrag och det är illa. Det lamslår hela organisationen. Både mellanchefen och Malmöchefen är överspelade i båda hållen.


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.


... 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.


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


När information färdas från en nivå till nästa sker oundvikligt en sällning och reduction. 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 liksom”, som en av de kvinnliga mellancheferna uttrycker det.


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 förjusta i gruppmötena. Innehållsmässigt är arbetsrelaterade frågor helt dominerande på gruppmötena. Exempelvis diskuterar 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.


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**

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 kontakternas 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.


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: 

En central aspekt i detta sammanhang är att man löser mellanchefens 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 endast 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**


Andra kanaler och praktiska förutsättningar

Stormötten spelar en central roll i den interna kommunikationen på SVT i Malmö så till vida att många stora frågor och beslut ofentliggörs i detta forum. Stormötten 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 stormötten 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.


SVT:s personaltidning Vipåtv kommer ut cirka en gång i veckan. Publi- kationen omfattar 10–15 sidor och den innehåller bland annat artiklar om ny teknik, program, regionala projekt, omvärldspolitik, facklig information, tittarsiffror, personalnyheter och kronikor. 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-


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


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.


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 interninformationen 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.


Den i min mening mest troliga förklaringen till varför den interna kommunikationen är bristfällig ligger i den allmänskligt och spridd som synsätt ”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 rättfärdigas 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 matrisorganisationprincipen. 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:
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 SVTs 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 SVTs 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.

På nivån under enhetsledningen har det funnits en samrådsgrupp i Örebro där platschefen, teknikplatschefen samt ekonichefen 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* förvåras dessutom av att han delar sin tid mellan två tjänster, berättar han:


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


Förutom platschefen finns det en ytterligare mellanchef 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:

Problem 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.


**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 omytckta av alla. Gemyten kring kaffet och tända ljus är också en svaghet. En kvinna på allmän-tv menar att:


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 kompledighet 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 skylles 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.


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. Mel- lancheferna 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:


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 hälla vatten på en gäs.”

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 cheferns kompetens och kommunikativa förmågor är avsevärt mer positiv än på SVT i Malmö.

**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 intervjuar som 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 Tvärsytt 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 kneligt.

Men även om det förekommer viss skepsis mot en del av chefernas kommunikativa kompetens framhåver 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 vältalig 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 mellanchef 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 betoner till exempel att det informella som grund för kontakterna med hennes närmaste chef: ”... fungerat bra så länge inget händer”. Sammantaget framträder en positivbild 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:

![Diagram](image)

*Figur 7.3 Förutsättningar för intern kommunikation och meningsskapande.*
Formella och informella flöden i linjen


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 beskriver som en trygg hand att lämna över det lokala informationsansvaret till.

Även medarbetarna uppfattar linje- och den interna kommunikationen i stort som oproblematisk. 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-karakter 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

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 intern 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

⇒ Kunskap, traditioner och synsätt

⇒ 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-


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 meningskapande processer i ett strategiskt förändringsarbete behandlas i följande tre kapitel.
8. Organisationsidentiteter i rörelse


**Visioner och ledord på vägen mot den moderna medieorganisationen**


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**


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 studio gruppen menar till exempel att för honom är innehållsrikt och underhållning en självklarhet när man jobbar med tv. Två äldre män i studio gruppen respek tive programgruppen uttrycker detta på följande vis:


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, Utbildnings radion 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 visionen 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:


Visioner som sätter igång meningsskapande


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:


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:


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.


**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 studiogruppen 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:


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 programmedarbetare menar till och med att den absolut viktigaste frågan under åren 2002–2004 har varit SVT:s mål, policy och visioner:


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-


En andra konsekvens av att medarbetarna inte ser meningen med förändringarna är att de vare sig kan eller vill ta del av dem. Individen är rationell 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.

**Problem med den interna kommunikationen**

Kommunikationens roll i att förändra en organisations identitet kan tyckas självläget. Men i många organisationer, där bland 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.

**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 innehållsrisk bild av SVT-identiteten i följande uttalade där både det osjälviska, upphoffande 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. Flaggorna här ute kostade till exempel 45 000 kronor styck, samtidigt saknar vi det mest väsentliga som hållare till myggorna.
8. ORGANISATIONSIDENTITETER I RÖRELSE

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:


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


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 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 bådabilderna av SVT:


Organisationsidentiteter förändras ständigt. Det problematiska i detta sammanhang är den otydlig 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.


**Enhetschefen som symbolisk ledare**

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:


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 studiogruppen ger sin syn på ekonomifrågornas allt mer påträngande karaktär:


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:


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 missstroendeförklaring mot henne. Många be-


När något är otydlig och hotfullt tillgår vi tillgängliga symboliska resur- ser som handlingar och händelser för att återinrätta och skapa samman- hang i situationen (Greenberg, 1995). En sådan process av tolkning och
Mellanchefer utan mandat

Mellanchefens 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 omdifferentationen 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 grejer 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.

Mellanchefens 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:


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 arbetstrotsenheten 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.

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:


**Visionsarbete på SVT i Örebro**

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:


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”:


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 framtidiga 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


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 meningskapande 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 förhållandet 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 misstro 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:

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 ofta 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 representeranter 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 rimlig eftersom de presenterar tolkningar som gör en inkonsistent verklighet möjlig att ordna och förstå.


**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:

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 fega, 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 söjt 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 uppfåt i organisationen, vilket tolkas som att de inte sympatiserar med den egna personalen i enheten. En kvinna på nyhetssidan uttrycker detta på följande sätt:


Uttalandet ovan står för en åsikt som många av medarbetarna ger uttryck för. Uppfatningen att den chef som inte står på medarbetarnas sida måste höra till motståndarlaget försätter oneklinen 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?

Ån mer besynderligt 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 ingiuta 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 juster behandlad.” Och sen dom som är kvar, 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 leden, att de skall ha någon att gå och samtala och prata med. Det är min roll.”

Den andra mellanchefen ser informationsarbetet som sin främsta uppgift i moderniseringsprojektet:


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. Vi dare 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 ansenlig 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 gransa 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 nagelfärs. En andra förklaring är att kritiken mot cheferna inte är unik för SVT eller andra medie-

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 centrat; 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 arbetsåtta 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:


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:


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:


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

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. Beslutet har också förflyttats till en högre nivå i organisationen. Förhållanden 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 ansenliga *anspråk på deltagande* och inflytande i de frågor som rör organisationen:


Citatet visar att personalen på SVT har tydliga krav på medbestämmande och på att involveras i olika diskussioner. Detta gäller inte bara praktikaliteter utan också 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 framtidens gestältning inte planerats eller diskuteras 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 Malmöfallet, och mer traditionsbundna, som i Örebro, bidrar till att minska högre chefsers 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 uppäägningar 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. Kruket är att oavsett goda avsikter har det inte funnits möjligheter i tid eller rum för medarbetarna att tillsamma 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 överläter 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 arbetssätt.


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 oliktalade identitetsbilderna och
den generella förvirringen kring mål och mening med hela det förändringsarbete som SVT är involverat i snarare beror på den formella internkommunikativa 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) bevisserligt 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 befarar att SVT kommer att få mer av (ruta fyra).


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


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 förflyttningsav hela eller delar av verksamheter samt enheternas ändrade programprofiler. Därefter analyseras omstrukturerings på grupp- och individnivå i samband med att en projektorganisation införs på SVT i Malmö.
**Strukturförändringar i Malmö – ny programinriktning och flytt av ateljén**


**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 häl- kat 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 ateljé-gruppen. 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:


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

En andra grupp medarbetare uppfattar nedläggningen av dramaproduktionen och ateljén som en positiv händelse både för enheten och för dem själva. En man i studio gruppen 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 skiller sig förståelserna för förändringarna också åt. En yngre medarbetare i formgruppen beskriver sin reaktion på ortens nya inriktning och hur han uppfattade dramamedlängningen på följande sätt:


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 termen 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:


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:

I enhetschefens ögon har kommunikationen med de berörda medarbetarna i ateljén varit: ”... en väldigt bra och lärorik upplevelse för oss allihopa.” Processen har dock försvärats 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 svårigheten med att förstå vad flytten av ateljén och kommunikationen kring detta skeende handlar om i följande resonemang:


Sammanfattningsvis framstår den information som ledningen ser som både tydlig och frecvent som dubbel och ologisk för medarbetarna. Som framgår i citaten ovan förvårras 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 överseende 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.

Grupancheferna 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 stöta 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 veta 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 sitter 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 missio
när 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 jättesvärd, 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.

Ånnu 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 gruppaceferna 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 mellanchefen 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**


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?


Symboler karaktäriseras emellertid av att deras innebörder är godtyck¬liga (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 medar¬betarna 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 förändringsbenägna 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 utrymmen. Än mer hänger betänkливheterna 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 jätteviktigt 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 lokaler- na fysiskt sett kommer att innebära. Osäkerheten i situationen kräver dess utom 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:


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-

**Symbolisk kommunikation konkurrerar**

På ett sätt har informationen kring flytten och de nya lokalerna varit förhållandevis rätt fram. Medarbetarna beskriver ”flyttkarusellen” som en gammal fråga som ligger på ”fredagsmötesnivå”. Information och uppdatering har för det mesta skett löpande vid fredagsmötena. Betraktat 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:


För folk började undra här när de sa att: ”Vi skall bygga ett nytt hus.” Vi fick se arkitekturpiga. 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 försvarstillstånd.

Citaten visar att det finns minst två motsäglande 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. Överenssstämmelsen eller

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 konkurrenstanstarkt 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 uttogs 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 stöta verksamheten kring en centralort med tillhörande aktualitetsorter (se kapitel sex). Det som utmärker meningskapandet 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 verksamhets- och produktionsinriktning. Meningsskapande aktiveras speciellt vid avvikelse 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:


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.


9. Sociala strukturer på Svaj

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


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

**Funktioner och roller i rörelse**


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 rollstrukturer 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 kommunicerar 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 förklrar framgången som nedan:


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 termen till att de är inkompetenta, överbetalda och onödiga. Den vanligaste kritiken riktar medarbetarna mot att de är inkompetenta, vilket rimmar illa med uppfattningen om SVT-människan. En man i studiogruppen menar att:


9. SOCIALA STRUKTURER PÅ SVAJ

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 kommunikation kring vem som gör vad och varför än viktigare. Kommer inte nya rolldelungar att 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:


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 studio gruppen ger följande beskrivning av hur han har fått kändedom om gruppledarnas roller och ansvarsområden:
9. SOCIALA STRUKTURER PÅ SVAJ

Det var vid något av stormötens 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:


I relation till sina medarbetare i grupperna har mellancheferna med ett undantag inte heller förtydligat 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, projekttchefen 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 fungerande 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 projektdomaren 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 riktar 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 produceraterna 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 frikationsfritt. 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.

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 ytstrukturer 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, framtidiga satsningar och andra relevanta frågor skall förstås i organisationen. I medarbetarnas ögon är projektledarnas makt över programminnehållet 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.


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 gruppkänsla inom SVT generellt och i synnerhet i Malmö. När projektledarna dyker upp på
scenens 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 snarere 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 stärka 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!


Resultatet av meningsskapande och grupprosser 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 försvara än till att underlättta 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-
sociala strukturer på svaj


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 hänäst.

**Berättelser, reaktiva diskurser och självuppfyllande profetior**


Sedan 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, grupptillhörighet 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 snarliga tolkningar.


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.


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


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 iorganisationerna 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.


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


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


På sidorna ovan har det framkommit att de tolkningsramar som individernas daglig (t.ex. status och roller) är viktigare som filter i förståelsesprocessen än de som ligger längre bort (t.ex. organisationens identitet). Det problematiska ligger i att i samma takt som förändringarna gripa 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.


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 meningsskapande 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 meningsskapande 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 ihårdigt? 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**


**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, elssäkerhet eller ljusteknik. En medarbetare i formgruppen uppfattar den nya studiotekniken som en uteslutande positiv utveckling:


Ny foto-, inspelnings-, redigerings-, ljud- eller ljusteknik 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 professionallikhet och yrkeskunnande *stärks* av att medarbetare får tillgång till och privilegier att nyttja ny teknik. Detta förenar de mest skilda yrkeskategorierna men det gäller i synnerhet de många tekniska yrkesgrupperna. Sammanlagt kan sägas att anamma ny teknik i det vardagliga arbetet är inte bara oproblematiskt för SVT-medarbetaren. Snarare är det eftersträvansvärt då
I det bidrar till att stärka status och självbild 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 ordlydelsen ”Den nya lätt tekniken”. Detta blir speciellt framträdande hösten 2003 då SVT står inför stora besparingar. För att nå de trängande ekonomiska målen ökar SVTs 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 tycks 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.”

"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 


Sammanfattningsvis finns det föga skepsis mot nya 

skap (otydligt och fläsigt), 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**


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 kunskap och därmed deras yrkesidentitet och status hotas av den multikompetenta arbetskraft som krävs:


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 försvårar intervjupersonernas 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:


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.


**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 organisationsspecifika 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:


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. Förkomsten 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.

En önskan om delaktighet


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”.


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.


Medarbetarna bekräftar att det inte forekommer 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:


SVT i Örebro anammar digital teknik och nya yrkesroller

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

Vanans 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.

**Erfarna 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:


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 förklarningen 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:


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:


Kunnandet bidrar dessutom till en rädska 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.

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:

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 twivel och farhågor. Som vi skall se i nästa avsnitt kan även det omvända förhållandet urskiljas.

**Erfarna 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. Buskqvist, 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.

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 kommunikerat 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 yrkesgrupperns status förknippas med deras specialistkompetens men också hur mer generella värden hotas, som att göra ett bra jobb:


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:


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:


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:


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:


Kommunikationen kring kraven på tv-medarbetare 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 hörsammar deras åsikter. Situationen leder till att kommunikationen kring yrkesutövande och roller huvudsakligen sker i informella sammanhang där kollegor och fackrepresenteranter 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.


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


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 flextids-policy...

**Den fundamentala men paradoxala internkommunikationen**

Outnyttjade resurser för intern kommunikation


Åsidosatta mellanchefer utan meningsgivande funktion


Att mellancheferna inte fungerar som meningsgivare beror bland annat på den utsatta och paradoxala arbetssituation 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.


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 linjkommunikationen 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**


**Starka symboler konkurrerar ut vag planerad kommunikation**


Undersökningen visar prov på ett antal sådana situationer. Hit hör bland annat projektleaders 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 besparningar 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.

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 spörsökan 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 omse-sidiga synsätt inte formas i organisationen. I kolvenatt 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.

**Sällning, 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.


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 sällning eller kontextualisering är.
**Olika referensramar skapar tolkningsdilemman med verkliga konsekvenser**


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 socialkonstruktionistiskt 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)


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 nödvändigvis 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:

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 känsломässig inställning till förändringen i fråga (jfr. Piderit, 2000).


För det tredje hamnar tidsuppfattningen kring förändringsarbete och intern kommunikation i ett annat ljus. Utgår man från organisationen som socialt konstruerad och meningsskapande 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.


**Vägledande tolkningsramar ur ett kommunikativt perspektiv**


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 förändrad identitet bakom sig och bli ett modernt medieföretag. I medarbetarnas ögon är kvalitet, mer innehåll än yta, konstnärs- och hanteringsutmärkande för SVT. Hur bidrar då denna SVT-identitet till de förståelser som formas kring omdefinitionen av verksamheten?


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.


**Strukturella förändringar i lokala kontexter innebär statusförlust**

SVT genomför förändringar på många nivåer i organisationen. På nivån under den nationella sker omställningar på enhets- och ortnivå samtidigt 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 statusskillnader.

Det framkommer bland annat att SVT:s flytt till centrala Örebro, orternas förändrade programuppdag och 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 om övergripande SVT-identiteten är. Strukturella förändringar kan med andra ord betyda mer än att en avdelning läggs ner eller att man flyttar till nya
I I. SLUTDISKUSION

lokaler. Sett utifrån *lokala tolkningskontexter* handlar de även om ett förlo- 
rat anseende. Ytteranden som: ”Det kommer inte finnas något kvar” eller 
”Vi är förlorare i detta” är inte självömkan eller motstånd. Det är medarbe-
tare som tolkar nya strukturer som positioner i ett socialt nätverk.

**Roller, makt och organisationsstrukturer**

Smärre omställningar i hur en organisation fungerar sett till arbetskonstel-
lationer, 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 *otydda* befogenheter, ansvars-
fördelningar liksom de hot som medarbetarna erfarr uppfattas hela projek-
organisationen, dess logik och funktioner som röliga 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 invandna mönst-
ren och handlingsrepertoarerna gäller inte längre. När medarbetare försöker 
att finna nya *rolldfinitioner* 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 annor-
lunda balans i rådande *makt- och statusstrukturer*. Detta sker främst ge-
nom att projektledarfunktionen åsidosätter producenterna, som har haft 
ett stort inflytande både innehållsmässigt och ekonomiskt. Slutligen är med-
arbetarnas avvaktande hållning relaterad till *gruppfenomen* såsom silning 
av information, sammanslutning och tydliga gränser mellan oss (SVT-män-
niskor) 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 grän-
ser i de sociala mönstren.

Men personalens tysta kunskaper kan inte ensamt bära skulden om SVTs 
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 obeintlig på samtliga nivåer. I 
dess ställe har informell kommunikation och allmänt accepterade berättel-
ser 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.


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 efterlysar 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 vacker 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 generaliserabara resultat. Det har framkommit en mängd skillnader och likheter mellan fallen på sidorna ovan. Dessa skall inte upprepas här. Det är viktiga för att på ett övergripande plan konstatera att det mest framträdande resultatet är att *likheterna vida överstiger skillnaderna* mellan de båda sida-

När likheterna överstiger olikheterna

**När likheterna överstiger olikheterna**


position. Undersökningen styrker med andra ord teorier om kommunikation, meningsskapande, sociala identiteter, roller, grupper, makt och status i organisationer.


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 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 mellanchefens 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
11. SLUTDISKUSION

mellanchefernas potential som kommunikatörer förbises, dels att förändringsarbetet präglas mer av information än av kommunikation. En andra slutsats är att mellanchefens 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 mellanchefens 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 upp- märksammats 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, menings- skapande, 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 meningskapande och kommunikation i organisationer på följande vis:

II. SLUTDISKUSSION

- 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 på ena sidan den meningsskapande processen och på 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.


**Förslag till fortsatt forskning**


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?

Bilagor
<table>
<thead>
<tr>
<th>Perspektiv på kommunikation och förändring</th>
<th>Praktik och strategi</th>
<th>Känslor och reaktioner</th>
<th>Kognition och meningsskapande</th>
<th>Berättelser och språk</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Syn på kommunikation</strong></td>
<td>En överföring som löser problem med anställdas okunskap och attityder</td>
<td>Ett medel för att hantera reaktioner och mentala behov</td>
<td>Ett sätt att ändra mentala och kognitiva strukturer samt att skapa förståelse</td>
<td>Konstituerande. Det sätt på vilket människor skapar social verklighet</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Syn på förändring</strong></td>
<td>Strukturella förändringar bör åtföljas av nya attityder</td>
<td>Förändring kan ske när känslor och osäkerhet hante-ras</td>
<td>Förändring sker genom att nya kognitiva strukturer uppstår</td>
<td>Organisationsförändring kräver nya sociala konstruktioner</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Del av kommunikationsprocessen i fokus</strong></td>
<td>Planering, strategier, sändare och eventuella resultat</td>
<td>Relationen mellan sändare och mottagare</td>
<td>Sändares och mottagares tolkningar</td>
<td>Mellanmänsklig och vardaglig interaktion</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Syn på individ och anställda</strong></td>
<td>Ovetande, i behov av vägledning</td>
<td>Aktiva i en S-R modell</td>
<td>Aktiva uttolkare av verkligheten</td>
<td>Aktiva medskapare av verkligheten</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Typ av teorier</strong></td>
<td>Föga; övertalning och masskommunikation</td>
<td>Osäkerhetsreduktion, social-psykologi</td>
<td>Kognitiv psykologi, social-psykologi, dissonansteori</td>
<td>Talaktsteori, retorik, kritisk teori, lärande</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Bilaga 2: Exempel på koder

<table>
<thead>
<tr>
<th>Kod</th>
<th>Definition</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>VAL-vis/komm</td>
<td>Var, när och hur har man kommit i kontakt med visionen?</td>
</tr>
<tr>
<td>VAL-vis/tolk</td>
<td>Hur uppfattas visionen?</td>
</tr>
<tr>
<td>VAL-vis/trad</td>
<td>Har visioner funnits tidigare? Hur då?</td>
</tr>
<tr>
<td>VAL-vis/nu</td>
<td>Vilken är visionen i dag för Syd eller Malmö? För SVT?</td>
</tr>
<tr>
<td>VAL-vis/behov</td>
<td>Behövs och intresserar visioner?</td>
</tr>
<tr>
<td>VAL-led/komm</td>
<td>Var, när och hur har man kommit i kontakt med ledorden?</td>
</tr>
<tr>
<td>VAL-led/tolk</td>
<td>Hur uppfattas ledorden? Vilka tolkningar finns?</td>
</tr>
<tr>
<td>VAL-mål</td>
<td>Hur sätter man mål för arbetet i organisationen och för det egna arbetet?</td>
</tr>
<tr>
<td>ARB-yrkesroller</td>
<td>Hur pratar man om yrkesroller i förändring?</td>
</tr>
<tr>
<td>ARB-roldiskussion</td>
<td>Diskuterar man yrkesroller i förändring? Vad som är mång-kompetens? Hur man skall bli det</td>
</tr>
<tr>
<td>ARB-teknik</td>
<td>Hur pratar man om den nya tekniken? Om digitaliseringen? Om hur man själv använder ny teknik?</td>
</tr>
<tr>
<td>ARB-flex</td>
<td>Hur beskriver man sin egen flexibilitet?</td>
</tr>
<tr>
<td>ARB-Beta lab</td>
<td>Vad berättas om Beta lab? Både uppfattning och information.</td>
</tr>
<tr>
<td>SOC.STR-ateljé</td>
<td>Vad berättas om ateljénedläggning? Hur skapas mening?</td>
</tr>
<tr>
<td>SOC.STR-drama/inr</td>
<td>Vad berättas om enhetens inriktning och nedläggning av drama? Hur skapas mening här? Vilka ramar?</td>
</tr>
<tr>
<td>SOC.STR-Malmö/id</td>
<td>Hur pratar man om Malmö-tv inom ramen för olika förändringar? Hur uppfattar man att organisationens status och identitet påverkas av nedskärning och inriktning?</td>
</tr>
<tr>
<td>SOC.STR-info/komm</td>
<td>Hur har kommunikationen sett ut kring enhetens inriktning och flytten av ateljén?</td>
</tr>
<tr>
<td>SOC.STR-flytt/lokaler</td>
<td>Vad berättas om flytten och ombyggnadsplaner?</td>
</tr>
<tr>
<td>SOC.STR-projorg/anl</td>
<td>Varför skall man arbeta i en projektorganisation? Syfte?</td>
</tr>
<tr>
<td>SOC.STR-proj.komm</td>
<td>Hur har projektorganisationen kommunicerats?</td>
</tr>
<tr>
<td>SOC.STR-proj.funk</td>
<td>Hur fungerar projektorganisationen i dag? Hur ser framförhållning och planering ut?</td>
</tr>
<tr>
<td>SOC.STR-proj.led</td>
<td>Vad vet man om projektledarnas ansvarsområden? Hur har de kommit in i arbetet? Hur beskrivs de? Otydligheter?</td>
</tr>
<tr>
<td>SOC.STR-gr.ledare</td>
<td>Hur har gruppledarnas ansvarsområden förtydligats?</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Bilaga 3: Del av tolkningsmatris med kategorisering inom varje kod

---

Tabell 15: VAL-vis/komm & VAL-vis/tolk

1. **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, det är självklart. 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 självklarhet 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.

   - Nej, jag har läst den men inte mer.
   - **Vad säger den dig?**
   - **Hur har du kommit i kontakt med visionen?**
   - Den bibban har vi nog fått utskickat till oss alla.

3. **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.**
   - **Vad betyder visionen för dig?**
   - **Hur har du kommit i kontakt med visionen?**
   - Njá, det har jag inte. Jag visste knappast att det stod så, men det låter ju tjuisigt.

---

10. Tolkning i relation till public service. Temat återkommer i kod VAL-ps/man, kolla detta!
utifrån. Det tycker jag inte att detta har blivit. 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.

**När detta lanserades, diskuterades på stormötet?**
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.

**I samband med projektorganisationen lanserades också en vision. Vad säger den dig? Vad betyder den för dig?**
Mycket av de här dokumenten som har kommit ut, eh, .... känns som om de är väldigt fulla av *flosker*. Äterigen, för att jag tycker att det finns mycket mer enkla, banala och grundläggande problemställningar som måste lösas först. Det är väl lätt och sista och ha sådana visioner, men det är på programnivå. 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 delaktiga. Men det går aldrig att förda 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 rundan 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)

*De här dokumenten togs fram 2002. Pratade ni om de här visionerna då t ex på stormötet?*
Det är jag ganska övertygad om. Men det jag minns av det, på samma sätt som jag läser det här nu, så är det otroligt luddigt ... eh, och otroligt, jag skall inte säga hörgravande, men verklighetsfrånvarande.

**Den här (bibban) har jag fått vid ett tillfälle, men har detta material funnits tillgängligt?**
Nej, för då går det åt pipan. För det stämmer inte med verkligheten. Då måste dom vara mer precisa, för då får de kanske frågan: "Vad är det ni menar?".

**Vad säger visionen här dig?**
Det enda jag kan säga är att det kommer ut så himla mycket sådana här papper. Och ... det är lite svårt att ta det på allvar.

**Hur då?**
Jo, för det ändras hela tiden. Det vi diskuterade i dag, det är någon helt nytt igen. Det har inte funnits med från början att vi skall ha studiogrupper och jobba i team. Det är en ny ingrediens som man har plöckat in nu. Så man blir mått på all den information som strömmar över en hela tiden. .../

---

11 Återigen vad vs. hur, grundläggande men ur olika perspektiv. Visionen blir då för allmän, jmf. Y.
12 Tydligt dekonestrukturerad information. De har inte fått den stora bilden.
13 Han saknar konsekvens i förändringarna. Nytt hela tiden, utmatning. Ingen sällning. Se även XX.
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, idea-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 irrespectible 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 precendence 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:

1. 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 reductivism.

2. 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


265


**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.

**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.


Förhandlingsunderlag DigiTV Mellan

Sveriges Televisions Public Service-uppföljning 2000


