

# 2/06

En tionde reflektion från forskningsprojektet *Verksamhetsnyttig information och kommunikation*



## Lanseringen av ”Fri television”

Helga Baagøe  
SVT

Sven Hamrefors  
Handelshögskolan i Stockholm  
Mälardalens högskola



SVT

En tionde reflektion från forskningsprojektet  
*Verksamhetsnyttig information och kommunikation*

14:40

## Inledning

Den här reflektionen handlar om ett praktiskt fall som ansluter till det begrepp vi behandlat flera gånger i den här serien, nämligen verksamhetsidé. Fallet beskriver hur SVT lade upp det interna förankringsarbetet av en varumärkeskampanj, något om den effekt detta hade inom organisationen och hur man kan relatera detta till organisationens yttre effektivitet.

Kampanjen handlar om en positionering av SVT med hjälp av begreppet "Fri television". Detta begrepp har blivit mycket uppmärksammat av omvärlden och det gör fallet extra intressant att analysera ur den teoretiska ram som vi utvecklar i forskningsprojektet "Verksamhetsnyttig information & kommunikation".

Vi börjar framställningen genom att beskriva hur projektet utvecklades och vilka reaktioner som det gav upphov till och därefter gör vi en analys av fallet ur ett teoretiskt perspektiv baserat på klassisk kaosteori.

Det är första gången i detta forskningsprojekt som ett fall ur praktiken förmedlas direkt. Tidigare har vi levererat reflektioner baserade på berättelser ur verkligheten men inte förmedlat själva berättelserna. Projektet har emellertid nått en sådan mognad nu att det är meningsfullt att ta in direkta fall ur praktiken in i reflektionsprocessen.

Så denna reflektion är ett symptom på att forskningsprojektet går in i en ny fas och denna fallbeskrivning kommer att följas av fler.

Det är därför vår förhoppning att fallbeskrivningar såsom denna skall innebära att resultaten från detta forskningsprojekt inspirerar ännu mer.

Helga Baagøe



Sven Hamrefors



## Förutsättningar

För att ge en introduktion till detta fall vill vi ta avstamp i hur det är att jobba med kommunikation i allmänhet på SVT – och med internkommunikation i synnerhet. Såsom i många organisationer är de två disciplinerna omöjliga att skilja åt.

För att lyckas som kommunikatör på SVT måste man ha både tålamod med och respekt för vad det innebär i termer av utsatthet att en verksamhet och dess medarbetare varje dag granskas och betygsätts av publik och proffstyckare. Ett visst mått av tävlingslystnad skadar inte heller, medarbetarna man möter är mycket kunniga men även professionellt kritiska. Två regler genomsyrar därför organisationen: 1) Allt internt blir externt och 2) personaltidning, intranät och alla andra interna kanaler kan snabbt bli förbisprungna av kvällspressen.

SVT är landets största medieföretag och det ställer speciella krav på kommunikationsarbetet:

- SVT har några av landets ledande journalister anställda, vilka dagligen ställer höga krav på öppenhet hos andra företag. Av det följer att SVT måste leva upp till minst lika höga krav på öppenhet i sin egen interna och externa kommunikation.
- SVT producerar innehåll i form av till exempel underhållning och journalistik i tv, på webben och i text-tv. Därför måste man också vara bra på kommunikation. Det faktum att SVT är ett medieföretag gör att man skapar förväntningar i omvärlden att företaget är bra på kommunikation och det ger företaget ett speciellt ansvar att uppfylla dessa förväntningar.
- Journalister utgör den största yrkesgruppen i SVT. Många journalister anser att de kan information; att bemästra och genomskåda informatörer är ju en del av deras profession och det ger dem en speciell kompetens i detta avseende.
- SVT är ett ganska omoget företag vad gäller intern och extern kommunikation. Funktionen för I&K, SVT Kommunikation, bildades i oktober 2002 och har successivt utvecklat sin kompetens inom ramen för den organisatoriska miljö som företaget utgör. Genom att applicera en försiktig strategi för inarbetningen av funktionen har alltför på SVT börjat inse att det SVT Kommunikation representerar utgör en särpräglad profession, som är väsentlig för verksamheten.

- SVT är ett av landets mest omskrivna företag, ständigt med mediernas, publikens, politikernas och opinionsbildarnas ögon på sig. Allt från relativa detaljer i programverksamheten till de stora, företagsövergripande frågorna blir tuftt granskade. Detta utsatta läge gör att det är ganska lätt att få uppmärksamhet när man verkligen vill säga något.
- Arbetar man med kommunikation på SVT måste man alltid ha i bakhuvudet att allt internt snabbt kan bli externt. Det är en förutsättning man måste acceptera och agera efter.

SVT fyller 50 år i år och har under stor del av tiden inte haft någon konkurrens. Medarbetarna har därför under lång tid inte upplevt en situation med en yttre ”fiende” att samlas inför. Det har lett till en kultur där programredaktioner och även enskilda medarbetare ofta sätter sin egen verksamhet och sitt eget varumärke före företagets. Relationen till ledningen och målen är ibland svag och lojalitet till företaget kan bli bristande. Resultatet har blivit att man gärna går till andra medieföretag för att lufta sina åsikter om den egna verksamheten. Det kan bero på tanklöshet, gamla traditioner av bristande gemensam kultur, men det kan också bero på att man vill vårda den egna positionen i medievärlden.

Ett exempel på det fenomenet är från hösten 2003, när SVT lanserade en plan som handlade om att omfördela pengar från fasta kostnader, såsom studior, lokaler och administration, till programverksamheten. Dagen efter Christina Jutterströms dragning inför personalen hade Aftonbladet sex helsidor, med rubriker som ”Ett yxhugg mot Sverige” och ”Här blir det slut i rutan”. Ett stort antal medarbetare uttalade sig och berättade att SVT ”övergav landet” och att mängder av program skulle läggas ner. Vissa påstod till och med att public service som idé var hotad. Detta blev alltså reaktionen på att ledningen ville berätta att SVT skulle organisera om så att man kunde lägga mer pengar på programverksamheten och skapa fler och bättre program för tittarnas licenspengar. Men, SVTs ställning i det offentliga rummet gör att diskussionen lätt riskerar att handla om lokal- och arbetsmarknadspolitik – och förlora publikfokuset. Stämningen från den här incidenten kan illustreras med ett uttalande som en SVT-medarbetare gjorde i Aftonbladet: ”Ska detta kallas demokrati? Är det ens lagligt?”



En reflektion blir därför att internkommunikation är svårt. Särskilt svår blir den att hantera när den handlar om förändringar som berör enskilda medarbetare och i synnerhet om dessa medarbetare är kända personer som har tillgång till medier.

## Situationen

Efter denna allmänna situationsbeskrivning övergår vi till själva huvudämnet. Det handlar om intern förankring av SVTs första varumärkeskampanj, med pay offen ”Fri television”. Processen började med en analys bakom kampanjen.

SVT var bra på att marknadsföra sina program, programledare, särskilda satsningar eller säsongsutbud. Men företaget saknade arenor och tillfällen att tala om helheten, om public service och om SVT som företag. Det saknades också ett bra sätt att förklara SVTs grundläggande ”reason to be” för tittare och kanske också för den egna personalen. I SVTs sändningstillstånd står det: ”SVT ska stärka demokrati och kultur, spegla och finnas i hela Sverige, opartiskt och sakligt granska, informera och kommentera, ha ett reklamfritt utbud med bredd, djup och kvalitet i alla genrer samt vara tillgängligt och angeläget för alla, såväl majoriteter som minoriteter.” Lägg därtill ett knippe värderingar och visioner och vips har publiken tröttnat och zappat till en annan kanal. Slutsats: SVT behövde helt enkelt ett mer pedagogiskt sätt att förklara varför det är viktigt med public service.

Man kan se public service ur ett samhällsnyttigt perspektiv som en allmän rättighet, jämförbar med allemansrätten. Den rättigheten handlar om rätten till fri och oberoende television, som endast har publikens bästa för ögonen, fri från alla kommersiella och politiska sidoblickar.

Men public service-tv som idé och som konstruktion i form av bolaget SVT är hotat, både från kommersiella och politiska krafter, här hemma och i EU. Det långsiktiga målet med kampanjen var därför att öka publikens stöd för SVT i dess roll att representera public service. För att hålla uppe det stödet krävs självklart i grunden bra tv som människor vill titta på. Men – och här startade analysen – det är också viktigt att tittarna känner till och stöder SVTs bakomliggande verksamhetsidé. Därför val-

des tidigt kampanjens form, för att kunna kommunicera direkt med svenska folket, utan politiska sidoblickar eller via medier. Att ha publiken på sin sida utgör troligen också ett visst skydd mot politisk klåfingrighet.

Public service är alltså mer än bara innehåll. Kärnan – oberoendet, mångfalden och uppdraget att finnas till för alla – är en idé som säger något om vilket sorts samhälle man vill leva i. Och som idé är den viktigare nu än någonsin, när medieutvecklingen snabbt går mot kraftigt ökad kommersialisering, internationalisering och likriktning.

Men ”public service” är ett krångligt utländskt begrepp, som översätts och tolkas på olika sätt av olika intressenter. Av vanliga människor tolkas det däremot inte alls. I allmänhet har man låg kunskap om vad det innebär – och man bryr sig inte heller. ”Som en offentlig toalett på Centralen” sa en ung kvinna i en fokusgrupp. ”Något som är bra att ha, men inget jag använder mig av”.

Public service är en abstraktion och det är både svårt och dyrt att kommunicera en sådan. Dessutom blir resultatet av en sådan kommunikation svåröversägbart. Samtidigt har inte SVT någon äganderätt till begreppet public service utan det kan när som helst övertas av politiker eller konkurrenter. Därför blev strategin att försöka göra SVT synonymt med public service på ett konkret sätt. Slutsatsen blev att SVT måste uppstå som ett varumärke för public service; en tydlig avsändare, med en egen särart och tonalitet, grundvärden och identitet.



## Förtroende kontra läckage

Så långt analysen. I september 2004 var kampanjens struktur fastlagd och det var relativt klart vilka delar som skulle ingå. Då var det dags att börja fundera på argumentationen.

Kampanjens innehåll och tonläge var delvis mycket provocerande och det var därför viktigt att förbereda sig väl för den externa debatten, med debattartiklar, frågor- och svarsdokument, ledningsstöd, samt drillade talesmän. Det var även klart att kampanjen inte skulle klara av att få en massiv kritik från SVTs egna medarbetare. Om en stor del av SVTs profiler ställde sig bakom krav på att lägga ned kampanjen skulle den förlora otroligt mycket i trovärdighet.

Hur skulle man då göra? SVT strävar efter att vara ett öppet företag. Men här var det viktigaste faktiskt att inte 'förstöra' kampanjen, genom att dess pay off skulle läcka ut i förväg. Kampanjens tolkningsföreträdare, att få ut företagets definition av Fri television, bedömdes därför som oerhört viktigt. Tids nog skulle alla proffstyckare (och alla andra...) ta sig ton.

Både inom arbetsgruppen och i SVTs ledning pågick tuffa diskussioner om det här. Skulle alla informeras? Bara cheferna? Skulle man säga lite, eller allt? Är det inte våldsamt provocerande att bara berätta lite? Några i ledningsgruppen menade bestämt att det vore helt fel att riskera att något läckte ut. En i ledningsgruppen sa: "Saab skulle aldrig riskera något sådant med en ny bilmodell". Andra menade att man måste lita på människor och att man därför kunde läcka ganska mycket: "Ger man människor förtroenden så får man lojalitet tillbaka."

Vilken intern kritik var man då rädd för? Det kunde vara kritik av typen:

■ Att det är dyrt och fel att lägga licenspengar på 'reklam' för SVT, istället för att göra bra program och låta dem tala för sig själva.

■ Att SVT-ledningen är desperat och härmar kommersiella konkurrenter också i sin marknadsföring.

En del medarbetare tycker att det räcker att SVT är det ledande tv-bolaget i Sverige. Medan andra har börjat se behoven och längta efter att SVT ska bli tuffare och ta sig ton. Det var till de senare som hoppet sattes vad gäller den interna debatten.

## Strategi i åtta steg

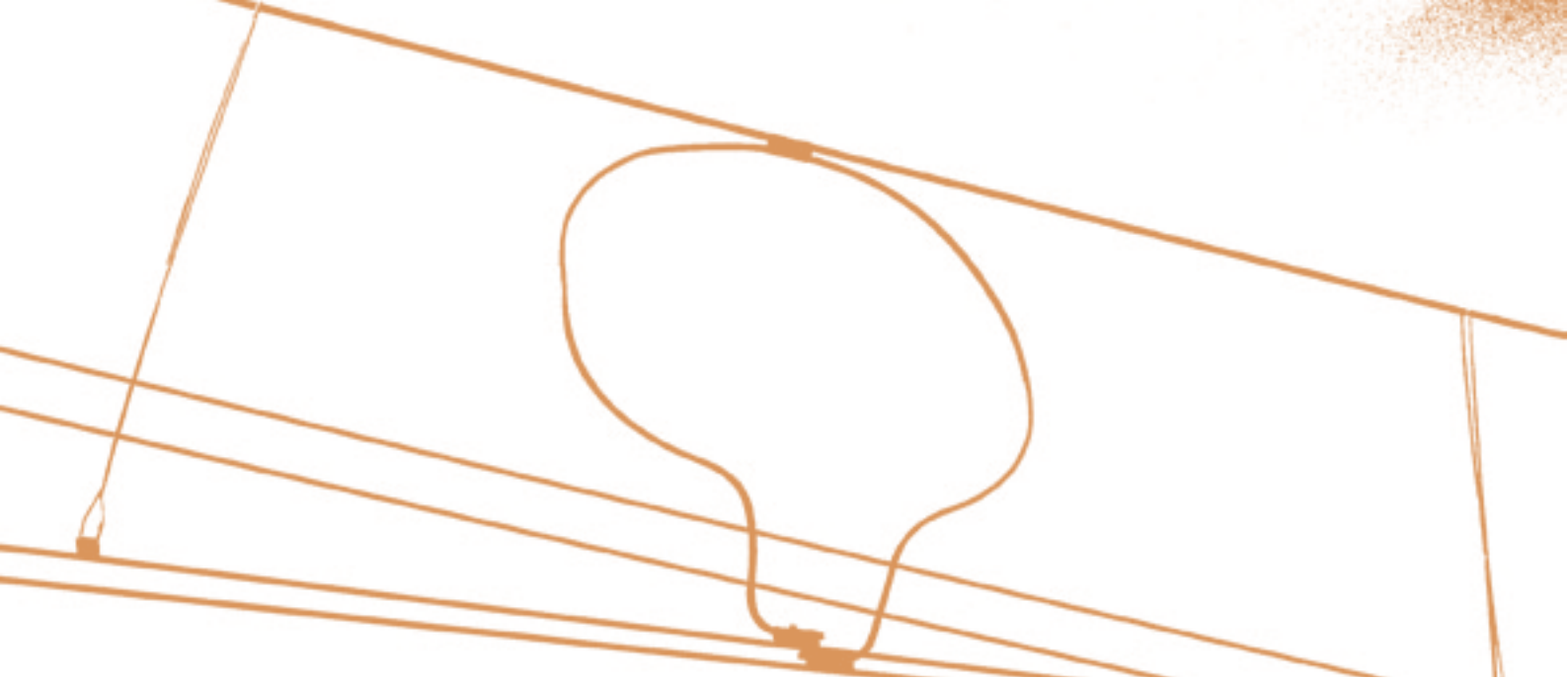
Analysen gav tillräckligt med material för att, via olika teman, jämna marken för kampanjen. Flera av dem användes genom många olika informationskanaler. Syftet var att starta en intern diskussion som kunde föregå kampanjen.

Viktiga centrala informationskanaler är interntidningen Vipåtv, i daglig form på internwebben och i pappersutgivning var 14:e dag, vd-mail till alla anställda varje vecka samt – inte minst viktigt – flera tongivande, respekterade personer som är bra på att skriva och uttrycka sig. En fantastisk tillgång för en kommunikatör, naturligtvis. Därför blev beslutet att satsa på personliga bärare av budskapet i en strategi i åtta steg:

1. Planeringschefen, som är den som bland annat ansvarar för trailers i tv-rutan och därför var den som tillsammans med informationsdirektören var ansvarig för kampanjen, skrev tillsammans med henne en krönika i Vipåtv. Den handlade om behovet av att marknadsföra hela SVT, och inte bara enskilda program. För den som ville läsa mellan raderna stod det egentligen väldigt mycket om kampanjen i krönikan, men utan att någon riktigt förstod omfattningen och sprängkraften. Vilket heller inte var meningen.

2. SVTs diskussionsforum på internwebben, 'Fredagsfrågan', kopplades till artikeln och där ställdes frågan "Är det viktigt att marknadsföra public service?". Fredagsfrågan är, som namnet antyder, en omröstning varje fredag och de medarbetare som vill kan rösta om en viss fråga "ja", "nej", "kanske" eller "vet ej" och får dessutom kommentera, anonymt. Det inkom överraskande många bra inlägg. En stor majoritet tyckte absolut att det är viktigt att marknadsföra public service. Och många kom med förslag om att SVT till exempel borde marknadsföra sin reklamfrihet (ett element som redan arbetats in i kampanjen, för övrigt). Så det var tydligt att frågan engagerade många.

3. Nästa Vipåtv-nummer, nästa krönika. För den valdes en person som inte omedelbart kunde knytas till marknadsföringsintressen, genrechefen över fakta och fritidutbudet tillika före detta Rapport-chef. Med andra ord en välkänd person med hög trovärdighet. Hon skrev inte rätt ut att krönikan handlade om den kommande kampanjen, utan resonerade istället om vikten av att kunna förklara varför SVT finns. "Jag längtar efter enkla och tydliga ord.



Det retar mig att det låter så byråkratiskt när jag beskriver vårt uppdrag” skrev hon.

4. Nästa steg handlade om att utnyttja ytterligare en del i analysen, nämligen den som handlade om SVTs självbild. Många utanför SVT beskriver företaget som en stor fyrkantig, trögrörlig organisation. Och många anställda håller faktiskt med, åtminstone vad gäller beskrivningen av SVT som den dominerande jätten på den svenska tv-marknaden. Frågan uppstod därför: vad skulle hända om medarbetarna på SVT istället började se företaget som ett alternativ, en utmanare på en för övrigt genomkommerialisierad mediemarknad? Självbilden sätter ramar för vilken mängd energi man internt kan få ut av den. Frågan blev därför om en annan självbild skulle kunna skapa mer energi i företaget. Hypotesen var att om man ser sig som ”underdog”, den som utmanar etablissemang, ger det troligen mycket mer kraft än att se sig som en jätte, den som leder.

Frågan om självbilden och den energi den skapar är intressant för SVT. Bland annat för att företagets medarbetare i hög utsträckning ’lever sitt jobb’, har sina kamrater där, ’är’ SVT, definierar sig själva som public service-arbetare. Men också för att självbilden ”vi-är-det-stora-viktiga-företaget-i-branschen” motverkar SVTs behov av förändring för att möta omvärldens krav, nya tittarvanor, ökad konkurrens etc. SVT kommer helt enkelt inte alltid att vara störst.

Följaktligen blev det fjärde steget i strategin att inleda en diskussion om självbilden. SVT har ett chefsforum där de cirka 100 högsta cheferna möts fyra gånger per

år. I december, cirka två månader innan kampanjen skulle lanseras, hölls en första dragning i ämnet. Kommunikationen fokuserade på analysen och att den skulle resultera i en kampanj, men man låg lågt med detaljer om den. Avslutningsvis togs frågan om självbilden upp. Frågorna till cheferna var: ”Hur ser vi på SVT på oss själva?”, ”Tror ni att vi som ledare kan hämta mer energi och kraft från oss själva och våra medarbetare ur bilden av oss som uppkäftiga underdogs, som står för något annat än de kommersiella medierna?”, ”Är det möjligt?”, ”Önskvärt?”. Det märktes genast att detta var ett ämne som engagerade. Diskussionen som uppstod hjälpte till att bädda för det som komma skulle.

5. Det femte steget blev att utvidga diskussionen till medarbetarkretsen, genom ännu en resonerande krönika i Vipåtv:s pappersutgåva. Ytterligare en duktig skribent som också var välrenommerad mångårig chef och före detta journalistisk medarbetare skrev en text på samma tema. Texten var skriven som en reflektion efter dragningen på chefsforumet, men var uppbyggd för att stödja den kommande kampanjens retorik.

6. Som nästa steg kopplades ännu en digital Fredagsfråga till artikeln i tidningen, för att ytterligare stimulera en intern diskussion av frågan.

7. Kampanjstarten var planerad till den 12 februari och den 1 februari hade SVT ännu ett chefsforumsmöte. I den lilla arbetsgruppen uppstod samma diskussion som tidigare: hur mycket skulle vi våga säga? Efter mycket diskussion blev beslutet: Allt. Det fick bära eller brista – det var nödvändigt att den här gruppen var för projektet.



De fick en fullständig redovisning om planerna med en vädjan om att hålla tyst om dem fram till lanseringen, men de blev inte inviterade till en diskussion eller möjlighet till 'recensioner'.

8. Dagen före kampanjstart, som var en lördag, fick alla medarbetare en broschyr i brevfacken och en hänvisning till en ny sajt på internwebben (där filmerna lades ut först efter första sändningen på lördagskvällen, så de inte skulle få fötter). I broschyren stod inte så mycket, mest bara att SVT för första gången skulle genomföra en kampanj för sig själv, för själva företaget, istället för programmen och att den skulle starta nästföljande dag.

Startdatumet var inte slumpvis valt. Dels hade två statliga utredningar presenterats i slutet av januari, inför det nya sändningstillstånd som ska gälla 2007-2012. Remisstiden skulle strax starta och det var ett utmärkt tillfälle att sätta fart på diskussionen om public service roll i ett demokratiskt samhälle, utan att riskera att SVT skulle anklagas för att lägga sig i den politiska processen. Den 12 februari startade också Melodifestivalen, vilket garanterade maximal publik för första visningen av kampanjfilmerna. Några dagar senare körde dramaserien Saltön igång med förmodad miljonpublik, även den en utmärkt draghjälp för kampanjen.

## Resultatet

Reaktionen på kampanjen lät inte vänta på sig. Enligt den reklambyrå som deltagit i utvecklingsprocessen hade de aldrig tidigare upplevt ett så stort genomslag av en kampanj. Ett tag var det som om alla som talade om tv, vare sig de höll med om kampanjens argumentation eller inte, refererade till Fri television. Fredrik Reinfeldt citerade copytexten i kampanjfilmen om dramautbudet nästan ordagrant när han i Rapport sa: "Jag tycker att SVT ska göra svenska dramasatsningar som Saltön och Skärgårdsdoktorn, för som ni säger själva: Om inte SVT gör det vem gör det då?". Det blev till och med diplomatiska förvecklingar när filmen, som jämförde public service i Sverige med den i Berlusconi Italien, föranledde italienska UD att kalla till sig den svenske ambassadören. Utrikesministern fick en fråga i Riksdagen om hur regeringen tänkte försvara den svenska modellen. En mätning visar att 89 procent av befolkningen såg någon av de 17 filmer som ingick i den första kampanjperioden

minst en gång, och att det genomsnittliga antalet filmer var 22 per person. Fyra av tio sa sig känna till kampanjen och en positiv inställning till att SVT "talar i egen sak" övervägde stort.

Det externa genomslaget är exceptionellt, men det är kanske det interna resultatet som är mest överraskande. Kampanjen har fungerat mycket bra internt och vad det beror på är ju naturligtvis svårt att veta exakt, men vi skall ge en möjlig förklaring till det i den senare analysen i denna rapport. Ett skäl är säkert det stora externa genomslag som kampanjen fick, vilket gjorde att medarbetarna både fick upp ögonen för att SVT verkligen är ifrågasatt och kanske också hotat, men också såg att företaget ville försvara sig – och därmed dem och det varje public service-medarbetare brinner för. "Ledningen ställer upp för mig och gör något som underlättar min vardag" var en vanlig reaktion. En annan del i framgången kan man nog även tillskriva det sätt den interna förankringen genomfördes på. Det var ett ganska finurligt (någon kanske tycker att det verkar manipulativt), men respektfullt och mycket genomtänkt sätt. Det visade sig vara ett sätt som var helt och hållet anpassat efter det som gäller för SVT.

Nästan inget av det som gjordes internt har varit 'synliga' åtgärder. Undantaget är att alla anställda, som har velat ha en t-shirt, har fått det. Det var ännu en viktig, medveten strategi att inte bara dela ut t-shirtarna utan att låta var och en ta ställning: "Ja, tack, jag vill ha en tröja". På så sätt gavs ett tillfälle till ett aktivt ställningstagande: "Jag gillar kampanjen och därför kan jag tänka mig att sätta på mig en t-shirt".

I början på sommaren 2005 arrangerades en work-shop med medarbetare från olika avdelningar i företaget närvarande, för att utvärdera arbetet. Inte minst då märktes vilket enormt engagemang kampanjen fått igång internt. Någon berättade om en kollega på nyhetsredaktionen som sagt: "Äntligen vet jag varför jag jobbar på SVT. Jag har ju vetat varför jag jobbar här på nyhetsredaktionen och känner mycket för det, men äntligen har jag fått argument för hela SVT också."

Det har nu gått ett och ett halvt år sedan första kampanjperioden och det märks att intensiteten i reaktionerna har gått ner. Det är därför dags att skruva upp temperaturen igen – både internt och externt. VD har presenterat SVTs nya strategier, samtidigt som företaget inleder firandet av SVTs 50-årsjubileum. Båda dessa processer bedrivs

under etiketten 'Fri television', för att visa allvaret med konceptet; det var inte bara en enstaka reklamkampanj eller slogan. Våren 2006 lanserade SVT en ny omgång filmer, denna gång med valbevakningen som tema. På dem följer ett nytt och lite mer omfattande erbjudande till chefer och medarbetare, om att köpa in och använda knappar, packtejp, block, visitkort med mera – allt märkt med Fri television. Men fortfarande just ett erbjudande, inget påbud. För kanske den viktigaste lärdomen av arbetet med den interna förankringen var insikten och utnyttjandet av det faktum att i SVTs kultur är frivillighet, det egna ställningstagandet, nyckeln till förankring. Kanske inte bara nyckeln, utan den enda vägen.

I nästa avsnitt skall vi leverera en analys av varför kampanjen gick så bra, men redan nu kan vi ge några spontana reflektioner:

- Det interna, noggrant utvalda avsändarskapet var oerhört viktigt. Det handlade om något för SVT och dess medarbetare ganska omvälvande: SVT gjorde något som företaget aldrig gjort förut nämligen reklam för sig självt, och det gjordes genom att utmana den egna självbilden. Kampanjen hade nog inte lyckats om man haft en enda person, låt säga vd eller informationsdirektör, som avsändare internt. Resultatet hade blivit betydligt fler reaktioner av typen "Jaha, nu ska överheten bestämma vad jag ska tycka" än vad som blev fallet när man använde sig av delat avsändarskap i form av trovärdiga, etablerade personer med hög trovärdighet inom företaget. Och dessa personer kunde i sann mening ställa sig bakom sina uttalanden.
- En annan avgörande faktor var tajmingen av innehållet i budskapen: rätt avsändare sa rätt saker vid rätt tidpunkt. En uppenbart planerad 'kampanj' riktad mot medarbetarna hade inte alls varit lika effektivt. Men naturligtvis måste man ha de rätta verktygen för att lyckas med det. Det här praktikfallet visar också hur viktigt det är för en kommunikatör att ha goda relationer med de nyckelpersoner som kan bära ens budskap.
- Effekten av kampanjen blev mycket större än vad någon någonsin kunnat förutse. Det stannade inte bara vid en varumärkeskampanj för public service och SVT – kampanjen har faktiskt skapat något mer än sådant som går att mäta i uppmärksamhetsvärde

eller varumärkeskännedomssiffror. Man kan se en energi i företaget som inte funnits tidigare och personalen är enad på ett sätt som den inte har varit förut.

Det har kommit många reaktioner på kampanjen. En händelse som kan illustrera dess effekt handlar om att Lars Adaktusson, dåvarande programledare i Agenda, bad om att få två t-shirtar. Han ville dela ut dem till Göran Persson och Fredrik Reinfeldt i valbevakningens allra första partiledarduell. Det var helt och hållet Lars Adaktussons egen idé. Han tyckte både att det var en rolig grej, och bra för hans program: "Kampanjen hjälper tittarna att förstå varför det är så viktigt för SVT att vara oberoende och vägra gå i politikernas ledband" sa han, apropå att moderaterna och socialdemokraterna krävde en kvinnlig programledare i partiledarduellen.

SVT är ett mycket decentraliserat företag, med stor del av makten placerad på lokala enheter och bland enskilda programmakare, journalister och kreatörer. Därför är följande citat ett tecken på både en stor acceptans för varumärkesarbetet och en, på SVT, mycket ovanlig önskan om styrning från ledningen:

*"Låt inte organisationen ifrågasätta det viktiga och rätta med 'Fri television'. Toppstyr frågan!"*

*"Detta kan inte ifrågasättas. Slå näven i bordet."*

*"I det interna arbetet är jag för 'Fri television' men emot 'fri debatt'. Detta får inte ifrågasättas."*

En av SVTs platschefer i Mellansverige berättade att de brukar "mäta" sina insatser mot begreppet Fri television. När de t ex gjort ett bra och viktigt inslag som betyder något för människor i de lokala nyheterna säger de till varandra:

*"Det här är Fri television!",* som ett slags kvitto på ett väl utfört arbete.

En medarbetare inom programverksamheten uttryckte det som att Fri television och vad det står för borde ställa krav på den dagliga programverksamheten:

*"Egentligen borde allt vi gör granskas – är det här Fri television, ska vi sända det eller inte? Om svaret blir nej ska vi ta konsekvensen och avstå."*

Ytterligare ett citat på samma tema som förra, kommer från en medarbetare i den workshop som organiserades efter ett par månader, för att utvärdera det interna genomslaget:

*”Ett viktigt jobb som bör få en större betydelse. Vi borde flytta in ’Fri television’ i våra programkontrakt.”*

(Programkontrakt är det papper som skrivs mellan programdirektör och programenhetschef och som stipulerar ett programs innehåll, längd, kvalitet, tittarmål etc.)

Luttrade medarbetare har sett initiativ, ledord, strategier och visionsdokument komma och gå över åren. Generellt sett har engagemanget under högsta chefsnivå varit lågt – ”det blåser över” har man tänkt och jobbat på som förut. Men inte denna gång. I workshopen kom nämligen också fram krav på uthållighet, både från medarbetares och chefs sida. Här är ett exempel på de krav som ställs från medarbetare till ledningen:

*”Tappa inte bort det här. Vi måste hålla ut i ’Fri televisions-arbetet’ i minst 10 år.”*

Följande citat uttrycker att kvalitetskraven mellan medarbetare ökade:

*”Alla borde ställa sig frågan vad ’Fri television’ betyder för deras del av verksamheten.”*

Det är vanligt att Nyhetsavdelningen visar filmerna när de får besök eller är ute och håller föredrag. Man gillar filmerna, gillar kampanjen och kanske framförallt gillar man att SVT vågar utmana. Detta är ett rätt nytt fenomen inom SVT. Det har tidigare varit vanligare att medarbetare – inte minst journalister som ofta frontar och ofta uttalar sig själva och också möter många människor – upplever att någon annan, oftast ledningen, försvarar det som de vill stå för.

Den här kavalkaden av citat och beskrivningar av reaktioner avslutas med ett citat från en medarbetare som sammanfattar den uppfattning som många på företaget har anammat efter introduktionen av begreppet ”Fri television”:

*”Väldigt befriande att slippa förklara ’public service’ och i stället bara säga ’Fri television’.”*

Därmed avslutar vi beskrivningen av hur själva projektet har utvecklats så långt och nu övergår denna rapport till en analys inom ramen för den teoretiska referensram som utvecklas i detta forskningsprojekt.



## Analys

I detta forskningsprojekt har det utvecklats ett underliggande teoretiskt tema och det ansluter till klassisk kaosteori.

Kaosteori används i många sammanhang för att beskriva hur en situation kan ge upphov till förändring. Inom naturvetenskapen har den använts flitigt för att beskriva förändringar i naturen. Med hjälp av kaosteori kan man till exempel förklara varför snöflingor uppkommer. Alla snöflingor har något gemensamt, samtidigt finns det inte en snöflinga som är den andra lik. Orsaken till varför snöflingor är lika varandra är att de är tillkomna under exakt samma process, nämligen att vattenånga kondenseras i luften vid så låg temperatur att dropparna fryser till is. När vattnet fryser så står det under en ständig inverkan av vibrationer i luften. Dessa vibrationer är slumpmässiga och antar ett kaotiskt mönster. Därför blir alla snöflingor olika till sin struktur.

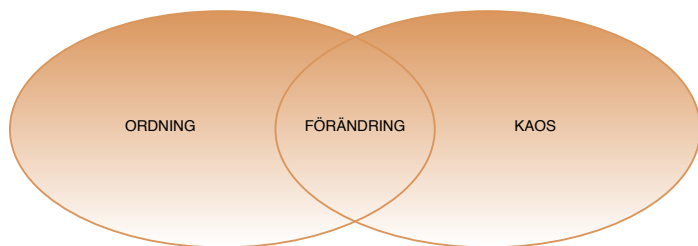
Detta exempel beskriver kaosteorins mekanismer; för att förändring skall ske i ett system måste det finnas balanserad närvaro av ordning och kaos samtidigt och dessa måste samverka i förändringsprocessen. Om ordningen dominerar situationen kommer förändringen att förlora variationer och det kommer att innebära att det bara blir en fortsättning på det som redan finns, vilket per definition inte är förändring. Om kaoset dominerar situationen kommer förändringen få ett kaosartat utseende och den kan inte identifieras som en förändring utan situationen kommer bara förstöras utan någon synbar utveckling. Därför behövs både ordning och kaos; ordningen borgar för att förändringen får en riktning och en begriplig mening. Kaoset behövs för att förändringen verkligen skall förändra situationen och inte bara utveckla den i den riktning den redan har.

I detta forskningsprojekt finns också en programförklaring: Hur information och kommunikation (I&K) kan användas som ett ledningsinstrument för att utveckla organisationers yttre effektivitet. Med yttre effektivitet menas att organisationen har en förmåga att utvecklas på ett sätt som upplevs som effektivt av omvärlden i både ett kort och långt perspektiv. Denna programförklaring pekar i riktning mot kaosteori. Därför har slutsatsen blivit att I&K kan användas som ett ledningsinstrument för att stödja yttre effektivitet genom att fokusera på att utveckla organisationens kommunikativa förmåga att stödja en situation som balanserar ordning och kaos. Detta är något mer än att enbart vara fokuserad på organisationens kommunikationsaktiviteter. Ett sådant fokus öppnar vägen för att arbeta med I&K i fyra dimensioner: processer, struktur, socialt spel och omvärldsrelationer. De tre första av dessa relaterar till vad som brukar ges beteckningen ”internkommunikation” och den sista till ”externkommunikation”. Dessa dimensioner är inte av varandra oberoende utan kommunikationsåtgärder i en av dem kommer att påverka dem alla genom att den generella kommunikationsförmågan påverkas.

Om man anlägger ett kaoteoretiskt perspektiv på I&K kan man finna att ordning och kaos, i en kommunikativ situation, representeras av människans benägenhet att söka bekräftande information samtidigt som hon är nyfiken och behöver förändring. Att söka stöd för redan befintlig uppfattning representerar ordning och att söka ny information representerar kaoset. Om bekräftelsen dominerar för mycket kan situationen upplevas som trygg och trevlig men inte särskilt intressant, den kan till och med börja upplevas som tråkig. Om ny information dominerar kan visserligen situationen upplevas som spännande, men den kan lätt övergå till att upplevas som svårförståelig och hotfull. Därför måste I&K stödja upplevelsen av en lagom trygg och lagom spännande situation för att stödja organisationens förmåga till effektiv förändring.

Med detta teoretiska synsätt i botten kan vi analysera vad som händer i detta fall, med lanseringen av begreppet ”Fri television”. Vi lägger då tonvikten på att lanseringen laborerade med, primärt, två av de fyra dimensionerna; struktur och socialt spel.

Låt oss börja med att analysera begreppet som varande ett inslag i strukturen. Själva begreppet ”Fri television” kan betecknas som en verksamhetsidé och därmed ingår det i



Figur 1: Förändring i mötet mellan ordning och kaos, enligt klassisk kaosteori.

# LIIVS television

kategorin struktur. En verksamhetsidé är en viktig grundkomponent i den mentala strukturen, de tankeregler, som utvecklas inom företaget. Som beskrivits i tidigare reflektioner i denna skriftserie utgör verksamhetsidén på så sätt det "raster" genom vilket medarbetare och omvärld bedömer företaget. Den utgör ett grundläggande löfte och skapar en förväntan om hur företaget kommer att agera. Därmed blir en sådan idé direkt påverkande på företagets varumärke. Som tidigare konstaterats så bör en verksamhetsidé uppfylla kravet på att uttrycka en roll för att bidra till organisationens yttre effektivitet. Den skall med andra ord vara vägledande i hur man tänker om företaget och samtidigt vara inspirerande för medarbetarna till att pröva nya möjligheter. På det sättet blir en verksamhetsidé kaosteoretiskt korrekt; den gemensamma tanken stöder ordningen och variabiliteten i aktiviteter stöder kaoset. Emellertid måste även verksamhetsidén också möta ett annat krav för att dess ordning och kaos skall samverka på ett konstruktivt sätt. Dels måste den kunna relateras till de institutionella uppfattningar som finns om verksamheten inom företaget och i omvärlden, dels måste begreppet kunna relateras till de aktiviteter som företaget redan utför.

I detta fall är det uppenbart att begreppet "Fri television" på ett direkt sätt kan relateras till begreppet "public service", som ju sedan länge är etablerat inom och utanför SVT. Man kan se tydligt i de citat som angavs ovan att medarbetarna har lätt att göra den kopplingen och att "Fri television" inneburit en konkretisering av vad "public service" egentligen står för. Därmed har "Fri television" bidragit till att ge en samhällelig institution

en mer konkret tolkning. Idén som sådan innehåller därmed också ett utmanande moment genom att den öppnar upp för kritisk granskning och den utsätter företaget för påfrestningen att omvärlden och medarbetarna nu på ett mer konkret sätt kan ifrågasätta om företaget verkligen lever upp till sin devis. Det framgår tydligt att denna idé har haft en sådan inverkan på synsättet på företaget och därmed har den bidragit till att öka förändringstrycket i organisationen.

Det framgår också av citaten att medarbetarna, med lättet, kan relatera idén till de aktiviteter de utför och även på detta sätt bidrar den till att göra situationen för dem mer meningsfull. En risk i detta ligger givetvis att idén också kan orsaka interna konflikter genom att medarbetare börjar ifrågasätta varandra i uppfyllelsen av löftet i idén. Emellertid är detta en risk man måste leva med eftersom den är baksidan av förändringstrycket.

Det kaotiska inslaget i idén ligger i att den inte på något sätt ger direktiv om hur "Fri television" skall åstadkommas i praktiken och den anger inte heller någon måldefinition när man kan anses ha lyckats åstadkomma "Fri television". Detta innebär att den inte diskvalificerar någon aktivitet och inte heller anger när man är klar med uppgiften. Därmed blir uppgiften "evig". Egenskaperna hos en verksamhetsidé som utgör en välutvecklad rolldefinition är just att den anger en riktning för en "resa" och gör denna resa till "målet". Under sådana omständigheter blir företagets inriktning begriplig för envar och experimentlustan ökar, vilket ökar företagets förmåga att identifiera de potentiella möjligheter som man är i bästa

läge att utveckla och kontinuerligt hitta lösningar för att förverkliga dessa möjligheter.

Den andra dimensionen som denna berättelse relaterar till är det sociala spelet i organisationen. Socialt spel uppstår alltid när människor samarbetar. Det är en naturlig del av den mänskliga naturen och bidrar till att skapa olika former av social kultur. I företag brukar sådant benämnas "företagskultur". SVT är ju en organisation som domineras av en journalistkultur med en hög grad av lojalitet till uppgiften men mindre lojalitet till företaget. Delvis har detta berott på att företagets idé inte helt enkelt har kunnat kopplats till uppgiften, vilket ju idén med "Fri television" har underlättat. Det har utvecklats en hierarki inom företaget som baseras på hur "tongivande" man är i den journalistiska uppgiften eller uppgiften att skapa program. Denna förutsättning hanterades i processen på det sättet att åsikten om "Fri television" försköts successivt via uttalande av tongivande personer. Det viktiga var här att dessa personer gjorde uttalanden som de faktiskt stod för och på så sätt fick de en grundmurad trovärdighet. Ett annat moment i denna trovärdighet var att processen som sådan liknade den process som journalisterna själva bedriver. Den interna lanseringen använde samma verktyg som journalister använder, när man lät specifikt utvalda, trovärdiga personer bära fram budskap och fakta. Personalen på SVT påverkades med samma typ av påverkansmetod som de själva använder i sin professionella utövning, dvs man arbetar genom opinionsbildare. Det gav hela processen en igenkänning. Resultatet blev att personalen tog till sig ett budskap och ett arbete som kom från ledningen.

En ytterligare aspekt på temat "socialt spel" är att det lanserade begreppet inte bara anslöt sig till det existerande spelet utan även utvecklade detsamma. Eftersom begreppet "Fri television" är mer konkret kopplat till den grundläggande roll som public service försökt uttrycka ger det en starkare inspiration för medarbetarna att utveckla verksamheten i något slags "fri" riktning. Visserligen kan detta innebära uppkomsten av olika slags konflikter när olika "friheter" ställs mot varandra, men det återstår att se.

Något som inte framkommit än i denna berättelse är hur lanseringen av idén påverkar ledningens möjligheter att utveckla sitt ledarskap. Den kommer med stor säkerhet innebära större krav på ledningen att skapa högre grad av samordning för att öka samarbetsmöjligheter. I annat

fall kan den energi som idén släpper loss innebära ökad risk för interna konflikter med destruktiva resultat. Den innebär också att organisationen måste vara beredd på ett ökat ifrågasättande från omvärlden. Leif Pagrotskys uttalande, om att han var oroad för att de sponsorer som bidragit till finansieringen av vissa program har fått för mycket exponering, pekar i denna riktning.

Sammantaget kan man därför konstatera att lanseringen av begreppet "Fri television" varit ett exempel på att implementera en verksamhetsidé som möter kraven på att vara en effektiv rolldefinition. Dessutom är det ett exempel på en kommunikationsprocess som möter kraven på att vara i samklang med det sociala spel som organisationen har. Därför utgör denna implementering ett intressant exempel på en kommunikationsinsats som inte bara haft en traditionell kommunikativ effekt utan även synes ha ökat organisationens kommunikativa förmåga och därmed ökat förutsättningarna för stärkt yttre effektivitet.



*Under en konferens för de europeiska public servicebolagen, **EBU Connect 2006** i Cavtat i Kroatien, rönste projektet stor uppmärksamhet och uppskattning. Vid konferensens slut fick SVT därför mottaga ett specialpris för "enastående prestation".*

*Motiveringen, levererad av ordföranden för EBU Connect 2006, **Jim Both** från irländska RTE, löd:*

*"Med sin modiga kampanj SVT – Fri television, visade SVT med intelligens och känsla på kärnan i public service-begreppet. Medan politiska debatter ofta fokuserar på finansieringsmodeller, har SVT visat enastående kreativitet. I den debatt som följde efter kampanjens lansering visade SVT också att man menar allvar med sitt oberoende och lever som man lär".*

### **Sven Hamrefors**

Sven Hamrefors är professor i omvärldskommunikation vid Mälardalens högskola och är även forskare vid Handelshögskolan i Stockholm. Han är ledare för forskningsprojektet ”Verksamhetsnyttig information och kommunikation”.

Svens forskningsintresse kretsar kring frågor om organisationers kommunikativa förmåga och hur den påverkar deras förmåga att utveckla sina verksamheter på ett effektivt sätt.

Sedan mer än 20 år har Sven varit en frekvent anlitad föreläsare på företag, konferenser och inom akademien. Han är programansvarig för ”Communication Executives Program”, sedan starten 1997.

Sven har en lång erfarenhet av praktiskt informationsarbete i näringsliv och förvaltningar och har varit med i starten av ett flertal företag och verksamheter. Sven kan nås på [sven@hamrefors.se](mailto:sven@hamrefors.se).

### **Helga Baagøe**

Helga Baagøe är informationsdirektör på SVT med ansvar för all intern och extern information. Hon ansvarar bland annat för all marknadsföring av SVTs programutbud och medierelationer. Hon ingår i SVTs ledningsgrupp.

Helga Baagøe har gedigen bakgrund som professionell informatör. Företrädesvis från publika företag utsatta för intensiv och omfattande mediebevakning. Hon har bland annat varit journalist på Hemmets Journal, informationschef på TV4, presschef på Posten och informationsdirektör på Icon Medialab.

På SVT har Helga Baagøe genomfört genomgripande förändringar av kommunikationsavdelningens struktur och organisation. Arbetet har syftat till att förändra synen på kommunikationens roll för ett företag som SVT, som gått från monopol till att verka på en marknad med stenhård konkurrens om tittarna.

Helga Baagøe ansvarar också för SVTs varumärkesarbete där kampanjen Fri television är en viktig beståndsdel. Helga nås på [helga.baagoe@svt.se](mailto:helga.baagoe@svt.se).



Verksamhetsnyttig information och kommunikation är ett femårigt forskningsprojekt som drivs gemensamt mellan *Handelshögskolan i Stockholm* och *Sveriges Informationsförening*. Från och med våren 2005 ingår även *Mälardalens högskola*.

Projektet startade hösten 2003 och forskningsledare är professor Sven Hamrefors. Syftet med projektet är att utveckla kunskap om hur information och kommunikation kan användas i organisationsledning så att man uppnår en högre grad av yttre effektivitet. Varje kvartal under projektets fortlevnad kommer denna skriftserie att publiceras.

Finansiärer bakom projektet är *Alecta*, *Ericsson*, *Folksam*, *Hyresgästföreningen*, *JKL*, *KK-stiftelsen*, *NCC*, *Nordea*, *Observer*, *Posten*, *SCA*, *Scania*, *Skanska*, *Vasakronan*, *Vattenfall* och *Volvo*.

## **Sveriges Informationsförening**

Besöksadress Hantverkargatan 71, Stockholm

Postadress Box 12230, 102 26 Stockholm

Tel 08-653 18 00, Fax 08-651 10 88

E-post [info@sverigesinformationsforening.se](mailto:info@sverigesinformationsforening.se)

[www.sverigesinformationsforening.se](http://www.sverigesinformationsforening.se)