



**KTH Datavetenskap  
och kommunikation**

## **MEDIEPRODUCENTER OCH MEDIEKONSUMENTER I OTAKT?**

**Asta Cepaite**

Avhandling som med tillstånd av Kungliga Tekniska högskolan framlägges för offentlig granskning för avläggande av avläggning av doktorsexamen i Medieteknik och grafisk produktion, fredagen den 10 februari 2006 kl 10.00 i sal "Salongen" Osquars Backe 31,  
Kungliga Tekniska högskolan, Stockholm

TRITA-NA-0555  
ISSN-0348-2952  
ISBN 91-7178-262-1  
ISRN/KTH/NA/R--05/55--SE



## FÖRORD

Stundtals känns det som om jag har tur att befinna mig på rätt plats vid rätt tidpunkt. Det hade kanske aldrig blivit någon avhandling om jag inte fått komma som utbytesstudent till Mittuniversitetet i Sundsvall. Om jag inte hade träffat lärare som har sett mig och uppmanat mig att doktorera.

Ett varmt tack till mina handledare: Nils Enlund - för dina konstruktiva och inte sällan avdramatiserade kommentarer. Börje Alström - för din uppmuntran, goda råd, och naturligtvis för kontinuerlig läsning och kommentarer till min avhandling. Det har varit glädjande och givande att samarbeta med er. Stort tack.

Det hade varit svårt att genomföra studien utan min finansiär – forskningsprogrammet T2F. Tack Per Jonsson och Nils-Bertil Mattsson för er uppmuntran att delta i konferenser och seminarier. Till referensgruppen i delprogrammet ”Tryck som kommunikationsform” vill jag rikta ett tack för att ni har lagt tid på att lyssna och diskutera mitt arbete. Personal och chefer i medieföretagen – tusen tack för att ni delade med er av erfarenhet och kunskaper. Tankar kring avhandlingen har utvecklats i Sundsvall, på Institutionen för Medie- och kommunikationsvetenskap. Jag vill tacka alla goda och hjälpsamma kollegor, men särskilt Catrin Johansson, som läst och kommenterat arbetet – innerligt tack för dina kloka tankar! Lars Nord, Michael Karlsson, Elisabeth Stúr, Jesper Strömbäck, Catrin – det var inspirerande och underhållande att diskutera med er på våra improvisatoriska forskningsmöten i fikarummet. Tack för de stunderna! Tack doktoranderna i Stockholm för intressanta diskussioner under seminarierna. Det var en fröjd att vistas i en så inspirerade miljö som ni skapade.

Studien föddes i samarbetet med projektet ”Nyheter 2020”. Jag är mycket tacksam för Börje, Micke Gulliksson och Lowe Hedman, som under arbetets gång har bidragit med värdefulla synpunkter. Jag är glad för att projektgruppen blev ”min”.

Annika Bergström – tack för oppositionen, för den tid och möda du ägnade åt den.

Anna Haeggström – tack för layouten i avhandlingen, boken blev snygg!

Till sist: tack Fatima och Jeanette, mina underbara vänner. Ni har gett mig så mycket stöd, värme och omtanke.

Sundsvall i januari 2006

*Asta Cepaite*

# **MEDIEPRODUCENTER OCH MEDIEKONSUMENTER I OTAKT?**

**Asta Cepaite**

KTH, Royal Institute of Technology, CSC Media Technology and Graphic Arts,  
Stockholm, Sweden

TRITA-NA-0555, ISSN-0348-2952, ISBN 91-7178-262-1, ISRN/KTH/NA/R--05/55--SE

## **ABSTRACT**

The main goals of this study are to identify and describe the psychological and sociological factors present in a media communication process, that influence the behaviour of consumers, advertisers and media organizations. The study focuses on the expectations and predictions of the future of media, in particular of printed local newspapers.

The effects of attitudes of media organization members on organizational climate, on changes and innovations, and on the view on the future of media were investigated. The study has also attempted to compare the innovativity of consumers, advertisers and media organizations as well as their appraisal of the media and their predictions on the future of the media.

The study consists of three parts, each focusing on a specific aspect:

- media consumption by the public
- investment decisions by advertisers
- decisions within media organisations concerning what media channel to be preferred.

The results of the investigation of the media consumption by the public show that different work arrangements appear to contribute to development of different patterns of media use. It has been possible to observe some differences in the ways media is consumed depending on work situation, i.e., flexible or stable patterns of work. However, the consumers were of the opinion that their own use of printed newspapers has been relatively stable during the past five years, and that it would not change noticeably in the near future.

The results of the investigation of advertising companies show that the local newspapers are the most commonly used advertising media. However, newspapers are very sensitive to changes in the advertising market. Advertising in the daily press has been relatively unstable during the past years. Furthermore, it is still not clear in what direction newspaper advertising is developing. Some of the advertising companies stated that their advertising investments in the daily newspapers have not changed noticeably during past years, while

other companies have decreased or increased their newspaper advertising. The advertisers consider the daily press to have a stable position among the public and they believe that the reading of newspapers will not change significantly in the near future.

The representatives of the media organizations consider themselves to be more innovative than their public. Leaders of media organizations appear to be more innovative than other staff. It is noteworthy that the representatives of the media organizations had the most pessimistic view on the position of newspapers in the future media market of all three groups studied.

This study was carried out at the Royal Institute of Technology (KTH) in Stockholm, Sweden in cooperation with Mid Sweden University and has been part of the national print research program T2F. The material for the study was collected in cooperation with the research project « News 2020» (Nyheter 2020) within the multidisciplinary research network Media World 2020.

## SAMMANDRAG

Syftet med avhandlingen var att studera allmänhetens, annonsörernas och medieföretagens bedömning av mediernas framtidsutsikter. Fokus låg på att beskriva en rad psykologiska och sociala faktorer i en kommunikativ process som påverkar allmänhetens, annonsörernas och medieföretagens beteende, när de fattar beslut om medieanvändning.

Dessutom var en eventuell samstämmighet inom medieföretag av intresse i avhandlingen. Huruvida en överensstämmelse fanns mellan arbetsledningens och den övriga personalens uppfattning om organisationsklimat, förändringar och föreställningar om mediernas framtid undersöktes också.

Studien var uppdelad i tre delmoment:

- allmänhetens medieanvändning
- annonsörernas beslut om reklaminvesteringar
- medieföretagens beslut om vilka medier som anses vara företagets huvudprodukt.

Resultaten av undersökningen av allmänhetens arbetssituationer och deras medieanvändning pekar på att olika sätt att arbeta sannolikt bidrar till utvecklingen av olikartade medieanvändningsmönster. Det har varit möjligt att observera en del skillnader i medieanvändningsmönster beroende på om respondenternas arbetssituation kännetecknades av flexibilitet eller rörlighet. Trots det har allmänheten bedömt sin tidningsläsning under de senaste fem åren som relativt stabil och anser att den inte kommer att förändras nämnvärt den närmaste framtiden.

Resultaten av undersökningen bland annonserande företag i Östersund har visat att det vanligaste annonsmediet var de lokala tidningarna. Tidningarna har dock visat sig vara ganska känsliga för förändringsprocesser på annonsmarknaden. Annonseringen i dagspressen har varit relativt instabil under de senaste åren. Dessutom är det oklart i vilken riktning tidningsannonseringen rör sig. En del av de annonserande företagen har angett att deras reklaminvesteringar gällande tidningar i princip inte har förändrats under de senaste åren. Andra annonsörer har uppgivit att de har minskat reklaminvesteringar i dagspressen, och ytterligare en del har påstått att de har ökat sin annonsering i detta medium. Annonsörerna anser att dagspressen har en stabil position bland allmänheten och tror att tidningsläsandet inte kommer att förändras markant de närmaste åren.

Representanter för medieföretagen bedömer sig själva som mer förändringsbenägna än sin kundkrets. Arbetsledarna i medieföretagen menar att de är mer förändringsbenägna än övrig personal. Det är noterbart, av alla tre grupper som studerades i avhandlingen, att de anställ-

da på medieföretagen var mest pessimistiskt inställda till dagstidningens framtida ställning på mediemarknaden.

Studien är genomförd vid Kungliga Tekniska högskolan (KTH) i Stockholm och Mittuniversitetet. Den har varit en del av ett forskningsprogram Tryckteknisk Forskning (T2F). Material för studien har samlats in genom omnibusstudier inom ramen för forskningsprojektet Nyheter 2020, vilket genomfördes inom nätverket Medievärlden 2020.





## INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<b>FÖRORD .....</b>	<b>I</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>II</b>
<b>SAMMANDRAG.....</b>	<b>IV</b>
<b>INNEHÅLLSFÖRTECKNING .....</b>	<b>VI</b>
<b>1. INTRODUKTION.....</b>	<b>1</b>
PROBLEMOMRÅDE .....	1
DISPOSITION .....	3
<b>2. DEN TEKNISKA OCH EKONOMISKA UTVECKLINGENS BETYDELSE FÖR FÖRÄNDRINGSPROCESSER I MEDIEFÖRETAG OCH FÖR MEDIEANVÄNDARE .....</b>	<b>5</b>
TEKNISKA FÖRÄNDRINGAR: VAD BETYDER DE FÖR MEDIEFÖRETAGEN? .....	5
ANNONSMARKNADENS UTVECKLING OCH DESS BETYDELSE FÖR MEDIEFÖRETAG.....	8
REKLAMENS BETYDELSE FÖR DAGSPRESSENS ÖVERLEVNAD .....	9
MEDARBETARE I FÖRÄNDRINGSPROCESSEN.....	16
FÖRÄNDRINGAR I MEDIEKONSUMTION.....	17
<b>3. TIDIGARE FORSKNING .....</b>	<b>20</b>
FAKTORER SOM PÅVERKAR DEN INDIVIDUELLA VALPROCESSEN.....	20
<i>Osäkerhet i valsituationer .....</i>	<i>21</i>
<i>Kognitiva och perceptuella faktorer som styr tolkning av situationer .....</i>	<i>22</i>
<i>Tolkning av situation och beslutsfattande .....</i>	<i>23</i>
<i>Perception och förväntningar .....</i>	<i>24</i>
<i>Samband mellan preferenser och förväntningar .....</i>	<i>25</i>
<i>Situationstolkningseffekter i valprocessen .....</i>	<i>26</i>
MENINGSSKAPANDE OCH BESLUTFATTANDE I ORGANISATIONER.....	31
<i>Meningsskapande i organisationer .....</i>	<i>32</i>
<i>Tvetydighet som förutsättning för meningsskapande .....</i>	<i>33</i>
<i>Förväntningar och meningsskapande .....</i>	<i>34</i>
<i>Beslutsfattande i gruppen.....</i>	<i>35</i>
<i>Bedömning av journalisters inflytande på redaktionella beslut .....</i>	<i>36</i>
ORGANISATION SOM KONTEXT FÖR MEDIEVAL .....	37
<i>Förändringar och innovationer i organisationer.....</i>	<i>39</i>
INDIVIDUELLA (LEDARES) KARAKTERISTIKA .....	42

DEN INTERNA ORGANISATIONSSTRUKTURENS KARAKTERISTIKA .....	42
<i>Medieorganisationens struktur i förändring</i> .....	44
<i>Ledarskapets roll i förändringsprocesser</i> .....	47
<i>Ledarskap i medieorganisationer</i> .....	49
<i>Ledarens kommunikativa roll i medieföretagen</i> .....	50
<i>Betydelse av arbetsklimatet för innovationer</i> .....	52
<i>Reaktioner på förändringar</i> .....	55
SOCIALA FÖRÄNDRINGAR I ALLMÄNHETENS ARBETSSITUATION OCH MEDIEANVÄNDNING .....	58
<i>Medieanvändning – en del i vardagen</i> .....	58
<i>Mot arbetets förvandling: arbetsrelaterad flexibilitet</i> .....	58
<i>Geografisk flexibilitet och tidningsval</i> .....	61
<b>4. GENOMFÖRANDE.....</b>	<b>63</b>
SYFTE OCH UNDERSÖKNINGSMODELL .....	63
<i>Definitioner</i> .....	65
<i>Undersökningsmodell</i> .....	66
<i>Avgränsningar</i> .....	69
<i>Material och metod</i> .....	70
METODTRIANGULERING .....	71
ENKÄT, INTERVJU OCH OBSERVATION - ETT SÄTT ATT SAMLA IN INFORMATION .....	72
<i>Enkät</i> .....	72
<i>Intervju</i> .....	72
<i>Observation</i> .....	72
URVAL .....	73
<i>Stratifierat urval</i> .....	73
<i>Obundet slumpmässigt urval</i> .....	73
<i>Urval och datainsamling</i> .....	73
<i>Delmoment 1: allmänheten</i> .....	73
<i>Delmoment 2: annonsörer</i> .....	74
<i>Delmoment 3: Medieföretag</i> .....	78
<i>Konstruktion av frågor till medieföretagsenkäten</i> .....	79
<i>Bortfall</i> .....	81
<i>Resultatens generaliserbarhet</i> .....	81
<b>RESULTAT OCH ANALYS.....</b>	<b>83</b>
<b>5. FÖRÄNDRINGAR I ARBETSSITUATION - FÖRÄNDRINGAR I MEDIEANVÄNDNING?.....</b>	<b>83</b>
<i>Vilka arbetar vanligen på ett flexibelt sätt?</i> .....	85
<i>Medievanor hos grupper med olika arbetssituationer</i> .....	86

<i>Förändring i medievanor i grupper med olika arbetssituationer</i> .....	87
<i>Användning av webbtidningar och attityd till dagstidningsprenumeration</i> .....	90
<i>Skäl till medieval</i> .....	92
<i>Arbetsituation och vardagsrutiner</i> .....	94
<b>6. ANNONSÖRERNAS VAL AV MEDIER FÖR REKLAMINVESTERING ....</b>	<b>97</b>
ANNONSMARKNADENS BETYDELSE FÖR DAGSPRESSEN .....	97
ANNONSERING I MEDIERNA.....	99
<i>Annonseringsfrekvens</i> .....	99
<i>Skäl till annonsörernas medieval</i> .....	100
<i>Förändringar i reklaminvesteringarna</i> .....	101
ANNONSÖRERNAS KUNSKAP OM MEDIEANVÄNDARNA.....	103
<i>Föreställningar om medieanvändarnas attityder till media</i> .....	103
<i>Uppfattning om allmänhetens medieanvändning</i> .....	104
ANNONSÖRERNAS KONTAKT MED MEDIEFÖRETAGEN .....	106
<b>7. MEDIEFÖRETAGENS FÖRESTÄLLDA FRAMTID .....</b>	<b>107</b>
ARBETSKLIMAT I MEDIEFÖRETAGEN .....	108
STÄMNING .....	109
<i>Formell kommunikation</i> .....	111
INFORMATIONSKÄLLOR I MEDIEFÖRETAGEN .....	115
ORGANISATIONENS FÖRÄNDRINGSBENÄGENHET .....	116
<i>Inställning till innovationer</i> .....	117
<i>Utvecklingskrafter på företagen</i> .....	120
FRAMTIDSVISIONER .....	123
TIDNINGSFÖRETAG: DRÖMMEN OM MONOPOLEN .....	125
<i>Drömmen om att bli "allt i ett"</i> .....	126
<i>Radion: Bilden av lyssnare</i> .....	127
<i>Mot det lokala multimediet</i> .....	128
<b>8. MEDIEBEDÖMNING UR ALLMÄNHETENS, MEDIEFÖRETAGENS OCH ANNONSÖRERNAS PERSPEKTIV: LIKHETER OCH SKILLNADER .....</b>	<b>130</b>
FÖRÄNDRINGSMÖNSTER I MEDIEANVÄNDNING OCH FRAMTIDSVISIONER. ALLMÄNHETENS, MEDIEFÖRETAGENS OCH ANNONSÖRERNAS BILD .....	131
MEDIEANVÄNDNINGEN DE SENASTE ÅREN.....	132
FRAMTIDSUTSIKTER FÖR MEDIERNA .....	133
VIKTIGA MEDIEEGENSKAPER VID VAL AV MEDIER .....	137
BEDÖMNING AV DEN EGNA OCH ANDRAS FÖRÄNDRINGSBENÄGENHET .....	139

<b>9. TRE AKTÖRER PÅ MEDIEMARKNADEN – I OTAKT? .....</b>	<b>143</b>
ALLMÄNHETENS BILD OM MEDIEANVÄNDNING SAMT DERAS MEDIEBEDÖMNING.....	144
ANNONSÖRERNAS BILD AV REKLAMINVESTERING I MEDIERNA .....	145
MEDIEFÖRETAGSKLIMAT – EN DEL I BESLUTET OM MEDIEVAL .....	148
ALLMÄNHETENS, ANNONSÖRERNAS OCH MEDIEFÖRETAGENS BEDÖMNING AV MEDIERNAS FRAMTID .....	153
<b>LITTERATUR .....</b>	<b>155</b>
REFFERERAD OCH CITERAD LITTERATUR .....	155
ELEKTRONISKA KÄLLOR .....	165

## 1. INTRODUKTION

### Problemområde

Under ett antal år har frågan om tidningens position i samhället diskuterats. Diskussionerna har bland annat handlat om förhållandet mellan dagstidningar och andra medier, om informationsteknologins och marknadsutvecklingens inverkan på tidningens roll i samhället.

Den tryckta tidningen, som huvudsakligen finansieras av prenumeration och annonser, anses ha en stark ställning i Sverige. En lång tradition av att ha tidningen i hushållet har byggt upp känslomässiga band, vanor och lojalitet hos läsarna (Weibull 2000). En annan del av tidningarnas kundkrets, annonsörerna, har länge betraktat den tryckta dagspressen som en fördelaktig informationskanal för att nå sina målgrupper. Men vanor, liksom människors livssituation och samhällsprocesser, är inte oföränderliga. Det är ingen självklarhet att papperstidningen kommer att finnas kvar i de flesta hushåll även i framtiden. Dessutom är en vikande annonsmarknad redan ett faktum som dagens tidningsföretag får konfronteras med.

Situationen på mediemarknaden har förändrats drastiskt under det senaste decenniet. Nya medieformer har utvecklats. Konkurrensen om publiken har ökat mellan medieaktörerna på marknaden. Digitaliseringen har möjliggjort andra medieproduktionssätt än tidigare och har öppnat nya marknader (Weibull och Kratz 1995, Weibull 2000). Men trots att det för tidningsföretag är tekniskt möjligt att utvidga sin verksamhet och nå en större publik genom flerkanalpublicering, har den organisatoriska utvecklingen i tidningsföretag – som blivit medieföretag med papperstidningsproduktion som kärnverksamhet – varit trög. Medieföretagen, som oftast är sprungna ur tidningsföretag och vars slutprodukt varit tidningen har organiserats efter en tydlig uppdelning mellan redaktionellt utbud och kommersiell verksamhet. De nya medieföretagen, som integrerar tidningen med de nya medieformerna ställs inför förändringar, som exempelvis att bilda allianser med andra företag (Alström m fl 2004).

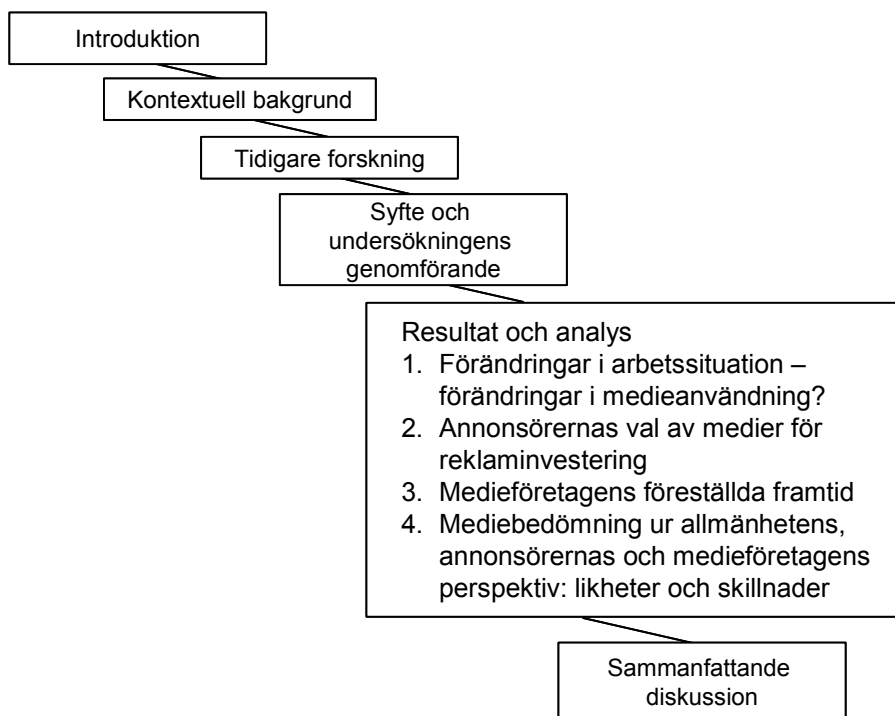
Förutom nya möjligheter har informationsteknologins utveckling skapat viss förvirring och osäkerhet hos de anställda i tidningsföretagen. Förändringar inom och utanför tidningsföretag har varit komplexa, tid och resurser för att fatta beslut begränsade, prognoser om effekter av dessa beslut osäkra. Dagstidningen, som länge har haft ställningen som etablerat och dominerande nyhetsmedium, har tvingats söka sätt att överleva på mediemarknaden genom nya typer av verksamhetsområden och organisatoriska anpassningar till en förändrad arbetssituation. Konkurrens med andra medieformer och informationsförmedlingssätt kräver flexibilitet och nytänkande. Frågan är hur tidningsföretag, som i regel är traditionsbundna och genomsyras av stark yrkesideologi, hanterar de utmaningar som en förändrad marknadssituation innebär.

Det är i nuläget osäkert vilken inriktning det framtida medieutbudet tar. Enligt undersökningar på svensk mediemarknad (t ex Alström & Hedman 2002a,b, 2004) väljer de ledande medieföretagen olika strategier och organisationsformer inför framtiden. Alla fattar beslut på osäker faktagrund och under tidspress. Det krävs att medieföretag ska vara innovativa för att kunna reagera snabbt i en föränderlig miljö. Den innovativa processen, enligt Alström och Hedman (2002 b) kräver att de företagsanställda har förståelse för detta. Kunskapstillväxt och förändringsbenägenhet har avgörande betydelse för medieföretagens framgång, vilket visas även i internationell forskning (se t ex Christensen 1997, Picard 1998). Samtidigt visar det sig att kunskapen om hur den traditionella mediepubliken och annonsörerna reagerar på ett ökat medieutbud och de nya aktörernas utspel, är mycket begränsad (Alström m fl 2004).

Syftet med avhandlingen är att studera allmänhetens, annonsörernas och medieföretagens bedömning av mediernas framtidsutsikter. Fokus ligger på att beskriva en rad psykologiska och sociala faktorer i en kommunikativ process som påverkar allmänhetens, annonsörernas och medieföretagens beteende, när de fattar beslut om medieanvändning.

## Disposition

Avhandlingen är uppdelad i nio kapitel.



Introduktionskapitel handlar om det valda studieområdet i avhandlingen. De tre delstudierna behandlar medieproducenternas, medieanvändarnas och annonsörernas medievalsprocesser: beslut om medieanvändning och mediebedömning.

Kapitel två, Den tekniska och ekonomiska utvecklingens betydelse för förändringsprocesser i medieföretag och medieanvändare, ger en kontextuell bakgrund till studierna. Kapitlet är en översiktlig diskussion om den tekniska och ekonomiska utvecklingen på mediemarknaden och denna utvecklings betydelse för förändringar i medieföretagens struktur och arbetsformer.

Kapitel tre belyser den tidigare forskning som anses vara relevant för studieområdet. Kapitlet ger en överblick över beslutsprocesser ur individuellt, grupp- och organisationsperspektiv. Beskrivning av tidigare forskning har en förståelsebyggande funktion i avhandlingen. Syftet är att ge en bild av såväl de individuella beslutsprocesserna som de mekanismer som påverkar grupper och organisationers beslutsfattande. Det är inte tänkt att närmare studera de nämnda processerna. De tjänar som kontextuell information om allmänhetens, annonsörers och medieföretagsanställdas beteende när de bedömer mediernas användbar-

het, gör val mellan de olika medierna och prognostiserar framtida händelser inom mediebranschen.

Undersökningarnas genomförande, d v s syftet, frågeställningarna, undersökningsmodellen, de valda forskningsmetoderna och teknikerna för materialinsamling redovisas i kapitel fyra.

Resultaten av de tre studierna redovisas i kapitlen fem, sex, sju och åtta. Resultatpresentation varvas med analys av de studerade fenomenen. I kapitel fem diskuteras personalens förändringsbenägenhet i medieföretagen, upplevd arbetsmiljö och framtidsvisioner i och mellan de olika personalgrupperna. Sociala faktorer såsom förändringar i medieanvändarnas livssituation analyseras i kapitel sex. Annonserernas motiv för agerande på mediemarknaden beskrivs i kapitel sju. Kapitel åtta är en jämförelse mellan de olika medieaktörernas perspektiv på vad som händer och kommer att hända på mediemarknaden.

Det nionde och avslutande kapitlet analyserar medieföretagens, medieanvändarnas och annonsörernas utgångspunkter för sitt agerande på mediemarknaden.



## **2. DEN TEKNISKA OCH EKONOMISKA UTVECKLINGENS BETYDELSE FÖR FÖRÄNDRINGSPROCESSER I MEDIEFÖRETAG OCH FÖR MEDIEANVÄNDARE**

Detta kapitel är en översiktlig diskussion om den tekniska och ekonomiska utvecklingen på mediemarknaden som utlöst förändringar i medieföretagens struktur och arbetsformer. Här diskuteras även hur medieanvändningen kan påverkas av förändringsprocesser på mediemarknaden.

### **Tekniska förändringar: Vad betyder de för medieföretagen?**

Idag produceras och distribueras medieinnehåll ofta digitalt. Medial information är tillgänglig över olika kanaler. Konsumenten vill ta del av informationstjänster genom alla de kanaler, apparater och informationsbärare man använder. Medieföretag som informationsproducenter måste anpassa sig till detta och kunna leverera information via de kanaler medieföretagens kundkrets, d v s användare och annonsörer, använder. På en mediemarknad, som karakteriseras av ett brett utbud av distributionskanaler, måste medieföretagen publicera sina tjänster över flera kanaler med olika egenskaper (Enlund 2002).

Utveckling av nya medier har studerats från huvudsakligen fyra perspektiv. Det första är det historiska perspektivet som betonar mediala uppfinningar (telefon, telegraf, TV, etc). De senaste decennierna har det historiska perspektivet mer fokuserat på kulturell och social historia, ekonomiska och politiska kontexter, snarare än på beskrivningar av teknologiska förändringar. Uppkomsten av Internet var också ett resultat av förändrade organisationsstrukturer och ökad efterfråga av information (Lievrouw & Livingstone 2002).

Ett annat perspektiv i medieutvecklingsstudier är det kognitiva och beteendemässiga, dvs fokus ligger på hur människor uppfattar och använder medier. Denna typ av studier har bland annat varit inriktade på medieeffekter och människa-maskin interaktion. Lievrouw och Livingstone (2002) menar att detta psykologiska perspektiv även betraktar informationsteknologi som kommunikationskanal. Det kan observeras i studier om organisationskommunikation där man intresserar sig för hur teknologierna påverkar interaktion mellan människor.

Det tredje perspektivet i medieutvecklingsstudier grundar sig på mikrosociologiska studier av informationsteknologi. Här är vardaglig användning av teknologierna, inklusive medier, av intresse.

Det fjärde perspektivet i Lievrouw och Livingstones översikt (2002) är ekonomiskt och makrosociologiskt. Det omfattar frågor om hur teknologier eller innovationer introduceras

och sprids i samhället. Ett exempel på detta perspektiv är Rogers teori Diffusion of innovation (Rogers 1995).

Dessa perspektiv har till viss del smält samman och bygger upp en förståelse av hur informationsteknologierna fungerar (Lievrouw & Livingstone 2002).

Utvecklingen av nya medier är inte enbart en fråga om tekniska lösningar. Den kan betraktas som ett sociotekniskt fenomen (Bijker 1995). Mediekonvergens inverkar bland annat på organiseringsformer. Contractor (2002) hänvisar till en rad forskare (Badaracco J., Raymond E.) som menar att informationsteknologier bidrar till organiseringsformer som är mer kunskapsberoende och kommer att minska hierarkisk ordning i organisationer. Andra anser att närverksformer av arbetsorganisering kommer upp (Castells 1996, Powell 1990). Relationer mellan nya medier och nya organiseringsformer är för närvarande ett av de viktigaste diskussionsområdena bland organisationsforskare (Contractor 2002).

När det gäller medieföretag, har digitaliseringen och förändringar på mediemarknaden bidragit till organisatoriska omstruktureringar i dem. Medieföretag, som oftast är sprungna ur tidningsföretag, har haft en annan produktionscykel än den som digitaliseringen av produktionen kräver. Digitaliseringen har inneburit att nyheter kan konsumeras när helst mottagaren vill, oberoende av tid och rum. Det har blivit möjligt att samla in och bearbeta materialet dygnet runt, och distribuera sin produkt kontinuerligt genom flera kommunikationskanaler. Det har uppstått asymmetri mellan produktions- och konsumtionsrytm: rytmen för nyhetskonsumtion förändras, men nyhetsproduktionstempot förblir detsamma. Detta gör, enligt Alström & Hedman (2002a), att organisationsstrukturen har svårt att anpassa sig till den förändrade konsumtionscykeln. Digitaliseringen skapar ”djupfrysta nyheter”, som kan brukas när konsumenten vill, vilket också får effekter för nyhetsindustrin (Alström & Hedman 2002a).

Förutom de tekniska faktorerna, finns det ett antal andra som är relevanta för förändringar i medieföretags organisationsmodeller, arbetsformer och verksamhet. Sammanfattat är följande faktorer betydelsefulla för medieföretagens utveckling:

- a) Förändringar på annonsmarknaden. De svenska dagstidningarna är starkt beroende av annonsintäkter. Det innebär att annonsmarknadens utveckling har en direkt inverkan på dagspressens strukturutveckling. Melesko (1999) konstaterar, att den viktigaste intäktskällan för en morgontidning, annonserna, är utsatt för konjunkturvariationer, medan den andra intäktskällan, prenumerationerna, är relativt konstant (se t.ex. statistik i Media Trends 2001, MediaSverige 2001/2002). I en situation då annonsvolymen minskar så följer resultatutvecklingen efter med en nedgång i annonsintäkterna.

- b) Förändringar i samhället: medieindustrins globalisering och utveckling av globala ekonomiska marknader. Med begreppet globalisering avses en ökad internationalisering av handeln. Globalisering underlättar generellt sett finansieringsprocesser internationellt, stödjer expansion av internationella aktiviteter och breddar medieorganisationers perspektiv från lokal till internationell verksamhet (Alström m fl 2004, Picard 2004). Globaliseringen innebär även ökning av kommunikationskanaler, som täcker stora geografiska områden. I en studie om trender inom tryckta medier, menar Alström m fl (2004) att globaliseringen kan innebära att de framgångsrika medierna sprids till marknader utanför de egna.

Till de förändringar i samhället som brukar observeras i anslutning till analyser av medieutvecklingen hör befolkningsstrukturens förändringar, variationer i köp- och konsumtionsmönster och ändrade livsstilar (Gustafsson 2005). Gustafsson tar upp en av de teorier som försöker att fånga upp tidsdimensionen, d v s produktens livscykel. Gustafsson (2005) har applicerat teorin på såväl lösnummertabloiden som affärstabloiden. Enligt teorin om livscykeln ska mättnadsfasen kunna förlängas genom tilläggserbudanden. Gustafsson ger exempel på Aftonbladet som varit drivande när det gäller bilagor och menar att detta förmodligen ledde till att Aftonbladet klarat sig bra på marknaden. För produkter som uppvisar ett typiskt livscykelmönster är alltså nedgång att vänta för eller senare. Förnyelse (eller stora förändringar i samhället som tidningen kan surfa på) kan hålla nedgången borta. Presshistoriska studier, enligt Gustafsson (2005) visar att tidningar behöver förnyas minst vart 20-30:e år.

- c) Avregleringar på mediemarknaden. Mediebranschen internationellt har påverkats av mediepolitiska beslut om avregleringar av telekommunikationer, vilket ökade konkurrensen i informationsrelaterade industrier. Detta har i sin tur öppnat för inträde av nya medieaktörer och påverkat de traditionella mediernas struktur (Picard 2004). När det gäller den svenska mediemarknaden, tog riksdagen 1993 beslut om avreglering av telefonverksamheten. Nya telekommunikationsföretag kom in på marknaden och började erbjuda tjänster som tidigare varit förbehållna de traditionella medierna, t ex att lägga och förvalta kabelnät (Alström m fl 2004). Författarna diskuterar avregleringens effekter såsom ökat utbud av kanaler och tjänster på mediemarknaden. För det mesta har ökningen varit en följd av kommersiella TV-kanalers introduktion och expansion. För konsumenten har det inneburit tillgänglighet till en mängd kanaler och tjänster som man kunde abonnera på. Eftersom medieanvändaren lägger ner viss tid på medierna, kan ökningen i bildmediernas utbud påverka användning av andra medier, t ex tidningar.

Informationsteknik och marknad är de mest synliga drivkrafterna i dagens samhälls- och medieutveckling (Alström m fl 2001). Diskussioner om medieutvecklingen omfattar främst teknikutvecklingen (digitaliseringen och konvergens) och marknadsspecifik utveckling (konkurrens, annonsörernas beteende).

### **Annonsmarknadens utveckling och dess betydelse för medieföretag**

De svenska dagstidningarna har två intäktskällor för sin verksamhet: läsar- och annonsmarknad. Det innebär att annonsmarknadens utveckling kan ha direkt inverkan på dagspressens strukturutveckling.

En förstaidning på en utgivningsort får normalt två tredjedelar av intäkterna från annonser, en tredjedel kommer från läsarmarknaden och i synnerhet från prenumeranterna. Läsarmarknaden består av tidningsprenumeranter och personer som köper tidningens lösnummer. På annonsmarknaden finns det två sorters aktörer: privatpersoner och företag, så kallade professionella annonsörer (Melesko, 1999). Melesko anser i sin studie (1999) att professionella annonsörer på mediemarknaden och annonserande privatpersoner uppvisar skilda beteenden. De professionella annonsörerna har egna medievalsregler och modeller vilka bestämmer hur reklaminvesteringarna ska fördelas på olika medier. Reklamanslagets storlek påverkas av företagets lönsamhet och konjunkturläget. Privatpersonernas annonsering bestäms av deras allmänekonomiska situation och förväntningar.

Melesko (1999) konstaterar att den viktigaste intäktskällan för en morgontidning, annonserna, är utsatt för konjunkturvariationer, medan den andra intäktskällan, prenumeranterna, är relativt konstant (MedieSverige 2001/2002). I en situation då annonsvolymen minskar så följer resultatutvecklingen med nedgång i annonsintäkter.

Varje annonskategori i en morgontidning kan ha varierande intäkter beroende på två huvudfaktorer: vilken styrka de olika konkurrenterna kan ha och hur konjunkturvariationer påverkar efterfrågan på just denna annonskategori. Melesko (1999) anger för varje kategori huvudkonkurrenter:

Detaljstannonser – huvudkonkurrent är annan lokaltidning, direktreklam och radio.

Märkesvaru-/riksannonser – huvudkonkurrent är kvällspress och TV.

Platsannonser - huvudkonkurrent är annan morgontidning.

Eftertextannonser - huvudkonkurrent är annan morgontidning.

Nu kan vi lägga till en till konkurrent till annonsering, särskilt när det gäller platsannonser och eftertextannonser – Internet. Just den typen av annonser har nästan helt flyttat från dagspressen till webbaserade medier.

## **Reklamens betydelse för dagspressens överlevnad**

Reklaminvesteringarna i dagspressen bör ses i relation till utvecklingen av andra dagliga medier. Alström m fl menar (2004) att reklamen blir alltmer målinriktad, medan dagspressen bär stora övertäckningskostnader och uppvisar bristande målprecision. Dagspressen har haft svårt att bemöta annonsörernas preciserade krav som även innebär en ökad precisering av läsarnas demografiska data.

Det är bara hälften av alla reklaminvesteringar som placeras i de traditionella medierna. Minst lika mycket investeras i annan marknadskommunikation. Direktreklam är näst största medium. Reklamstatistiken visar att annonsörerna söker andra, nya sätt att kommunicera med sina målgrupper. Digitaliseringen av tekniken möjliggör interaktiv och individuell kommunikation med kunder, vilket gör att en del annonsörer väljer direktkommunicerande medier framför de masskommunikativa medierna. Både i Sverige och i andra nordiska länder uppvisas en stark tillväxt i Internetannonseringen (IRM-statistik, 2004).

Dagstidningar har haft en stark ställning på annonsmarknaden, i synnerhet på den lokala. Genom att täcka en stor del av hushållen i den egna regionen har annonsörer, bara genom att annonsera i den dominerande tidningen, oftast kunnat nå närmare tre fjärdedelar av hushållen (Alström & Hedman, 2002a). De senaste decennierna har det skett en del strukturella förändringar på marknaden, som har påverkat reklammarknadens utveckling. Antalet dagstidningar har minskat sedan mitten av 1970-talet. Alström m fl (2004) anser att de tidningarna som blivit kvar inte har fyllt ut den lucka som uppstått i samband med nedläggningar. Därför har den totala upplagan successivt minskat. Tillväxten, som man nu observerar, beror på de ovannämnda förhållandena. Statistiska undersökningar år 2005 visar en tillväxt på mediemarknaden, där kvällspressen, direktreklam och Internet fortsätter att växa. Av de olika kategorierna inom direktreklam uppvisar oadresserad reklam bäst utveckling och för Internet är det kategorin sökordsmarknadsföring som presterar bäst, med en nära 50-procentig ökning jämfört med första kvartalet i fjol (IRM-statistik, 2005).

Om man jämför reklaminvesteringarna i traditionella medier i Europa från 1990, ser man att TV haft den gynnsammaste utvecklingen. Minskning av reklamintäkterna har mest drabbat dagstidningar, tidskrifter och till en viss del radio (Alström m fl 2004). Utvecklingen på den nordiska mediemarknaden är inte entydig. Enligt Gustafsson (2005) har tidningarnas andel av annonsmarknaden i Sverige minskat mest under en 10-års period (1992 – 2002) jämfört med andra nordiska länder.

I en forskningsöversikt om tidskrifter, berör Alström m fl (2004) de strukturella förändringarna inom de tryckta medierna, som inkluderar utveckling av de traditionella mediernas produkter och de nya mediernas tillkomst. Sedan mitten av 1970-talet har det skett minskning av antalet dagstidningar. Särskilt andratidningar har blivit drabbade. Deras intäkter

minskade sedan 1990-talet med ca 15 procent, i vissa fall 30-40 procent (Gustafsson 1996). Sammanslagningar av tidningar har blivit en vanlig företeelse. Den nedläggningshotade tidningen räddas av starkare konkurrent och existerar vidare som redaktionellt fristående tidning eller som en del av en fusion (Gustafsson 2005). Alström och Nord har analyserat tidningsfusioner i ett antal regioner (Alström & Nord 2000, 2002). Argumenten bakom sammanslagningar är till största delen ekonomiska. Marknaden i de studerade regionerna kan inte bära existensen av två hårt konkurrerande tidningar.

Sammanslagning av tidningar drabbar läsandet. På tvåtidningsmarknaden finns dubbelläsande, många hushåll håller sig med två lokala tidningar. Tidningen efter sammanslagningen täcker lägre procentandel av hushållen. Detta lägre läsande hämtas inte igen av några andra tidningsgrupper (Alström & Nord 2000).

Tillkomst av gratisdistribuerade medier, webbaserade medier, påverkar mediernas marknadsandel. Statistiken över marknadsutvecklingen (IRM-statistik 2005) visar att marknads-kommunikation genom Internet är allt viktigare. Antalet annonsörer som väljer att kommunicera med marknaden genom Internet, ökar. Begreppet internetannonsering inkluderar här eftertextannonser, sökordsmarknadsföring och e-post-marknadsföring. Medieföretag har sedan ett antal år tillbaka utvecklat en webbaserad produkt - nättidningar. Antalet tjänster till läsare på nätet, som medieföretagen erbjuder, ökar. Det är möjligt att ta betalt för de tjänsterna ju mer tidningarna bygger ut sin service (Alström m fl 2004). Gratisdistribuerade tidningars tillkomst 1995 anses som en av de största medieförändringarna som skett det senaste decenniet. Gratistidningar har successivt ökat i upplaga, precis som antalet titlar av den typ av tidningar också ökat.

Dagstidningarnas annonsvolym har minskat undan för undan. Till exempel under perioden 1990 – 1998 minskade de totala reklaminvesteringarna med 24 procent (IRM, Svensk dagspress 1999:16). Samtidigt har den samhällsekonomiska situationen försämrats och många prenumeranter sa upp sina dagstidningsprenumerationer pga sämre ekonomi. Situationen innebar för de flesta tidningar, ökade krav på rationaliseringar och nedskärningar (Alström m fl 2004). Intäktsminskningen var mest märkbar i storstadspressen, medan landsortspressen klarade sig bättre.

Förändringar av annonsintäkternas fördelning på olika medier illustreras i tabell 1. En tio-årsperiod har valts för att visa förändringstendenser i annonseringen.

**Tabell 1.** Reklamintäkternas relativa fördelning på dagspress, tidskrifter, TV, radio, bio, utomhusreklam, gratistidningar, direktreklam och Internet, 1994 – 2004 (procent)

	Dagspress	Tidskrifter	TV	Radio	Bio	Utomhus	Gratis Tidningar	DR	Internet
1994	51	9	15	1	0,5	4	3	16	-
1995	50	9	14	1	0,5	3	5	16	-
1996	48	10	14	2	0,5	3	6	16	-
1997	46	10	16	2	0,5	3	7	16	0,2
1998	44	11	16	3	0,4	3	7	15	1
1999	42	11	16	3	0,3	3	8	15	2
2000	40	11	17	3	0,3	4	8	14	4
2001	38	11	16	2	0,4	3	9	16	4
2002	37	10	16	2	0,4	4	9	16	5
2003	37	10	17	2	0,3	4	9	17	5
2004	35	9	17	2	0,3	4	10	18	6

Källa: IRM-data

Man ser en tydlig tendens att reklampengarna flyttas från dagspressen till andra medier. De relativt nya marknadskommunikationsformer som gratistidningar och Internet har ökat mest när det gäller marknadsandelen, och har gjort det i snabb takt. Direktreklam och TV har också tagit en större bit av reklamkakan.

Förklaringar till att dagspressen tappar annonsintäkter kan vara många. Alström och Hedman (2002a) menar att en av faktorerna var de reklambärande mediernas ökning i antal. Tillkomst av kommersiell TV och radio har medfört att annonsering omfördelats mellan medierna. En ytterligare förklaring till annonsvolymens minskning som diskuteras (Gustafsson 2005) är betydelsen av prishöjningar på abonnemang. Till 1987 följde prishöjningar kostnadsutvecklingen eller den förväntade allmänna prisutvecklingen i samhället. Från och med 1987 började de svenska tidningarna att ta ut marknadspriser i samband med en befarad kraftig nedgång på annonsmarknaden.

Annospengarna håller sedan början av 1990-talet på att flyttas över från dagstidningar till andra medier. Reklaminvesteringarna ökar framförallt på etermedierna, direktreklam, Internet och gratistidningar. I sin rapport påpekar Gustafsson (2005) att exempelvis år 1995 hade Dagens Nyheters hushållstäckning sjunkit till 43 procent och gratistidningen Metro lanserades för att täcka den lucka som uppstått på marknaden. I och med lanseringen av Metro blev den förlorade marknaden svårare att återerövra. När DN 2002 startade en egen

gratistidning minskade rörligheten ytterligare. Annonserna får läsarna hur som helst via gratistidningarna. I jämförelse med andra länder, hamnar Danmark mycket lägre i tidningskonsumtion än Sverige och andra nordiska länder, vilket enligt Gustafsson (2005) hänger ihop med att det finns en uppsjö av gratistidningar i landet. I Danmark har ingen dagstidning på någon ort över 30 procent i hushållstäckning.

Allt större del av reklamkakan tas av för Sverige nya reklammedier (Alström & Hedman 2002a, Alström m fl 2004). En observation som bland annat Picard (1994) och Alström m fl (2004) gör, är att reklaminvesteringarna generellt tenderar flyttas från textmedier till bildmedier. Med detta menas att annonsörer intresserar sig alltmer för televisionen som informationskanal, istället för tidningen, men även bildbaserade tidningar blir mer intressanta.

Gustafsson (2005) påpekar att trots det mesta inom de elektroniska medierna har inträffat efter 1989, när elektroniska versioner av olika slag av tidningar har lanserats, är medievanorna bland läsare och annonsörer förvånansvärt stabila. Gustafsson (2005) hänvisar till Ulla Carlssons jämförelse mellan 1979 och 2004 att svenskarnas medievanor uppvisar en betydande stabilitet. Av detta drar Gustafsson (2005) slutsatser att medieutvecklingen möjligen går långsammare än väntat, eller att allmänheten och annonsörerna är beredd använda mer pengar på medier än väntat. Reklamfinansieringens roll i medieutvecklingen har ökat.

Tekniken och ekonomin har varit en av de faktorer som drivit den redaktionella integrationen framåt. Teknikutvecklingen förändrar medierna och medieutbudet, liksom konsumenternas medievanor och annonsörernas medieval. Detta i sin tur påverkar medieföretagen och ställer nya krav på personalen (Enlund 2002). En utgångspunkt för förståelsen av medieutvecklingen kan man hitta i medieföretagens organisatoriska uppbyggnad. Teknisk och ekonomisk konvergens har gett effekter på organisatoriska strukturer, arbetsprocesser, arbetsmiljö, kunskapsbehov och annat som har med mänskliga resurser och arbetsorganisering att göra. Den tekniska och ekonomiska utvecklingens betydelse för produktion och arbetsmetoder i medieföretag.

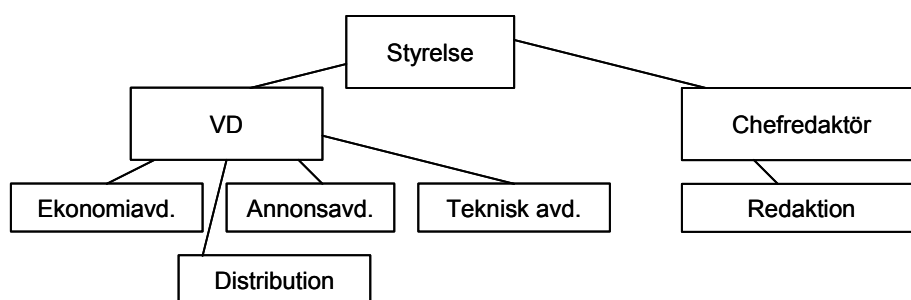
Mediekonvergens, som idag är ett mål för medieföretagen, kan ses mer som process än som en statisk slutpunkt. Konvergens uppkommer genom interaktion mellan medieteknologier, medieindustri, innehåll och publik (Aquino m fl 2002). Det finns olika sätt att kategorisera områden och nivåer där mediekonvergens sker.

Aquino m fl (2002) hänvisar till H. Jenkins som påstår att vad som benämns som mediekonvergens, egentligen är en del av mer komplexa processer. Nya medieformat uppkommer men traditionella medier dör inte, de fungerar inom ännu mer komplicerat informationssystem:



- teknologisk konvergens: digitalisering av allt medieinnehåll;
- ekonomisk konvergens: tvärmedial användning av ett varumärke;
- social konvergens: konsumenternas strategier för att orientera sig i den nya informationsmiljön;
- kulturell konvergens: uppkomst av mediekonsumtionen baserad på delaktighet;
- global konvergens: kulturella hybrider som är ett resultat av medieinnehållets internationella cirkulation.

Man kan säga att olika sorters konvergens har bidragit till att medieföretagens organisatoriska uppbyggnad har förändrats på många plan. Enligt Hvitfelt m fl (2002) kan organisationen förklaras av den kunskap, den teknik, den verksamhet och de avtal som reglerar parternas uppgifter och inbördes förhållningssätt, samt de mänskliga resurserna som finns vid varje given tidpunkt. Tidningsföretagens organisationsmodell har länge sett ut så här:

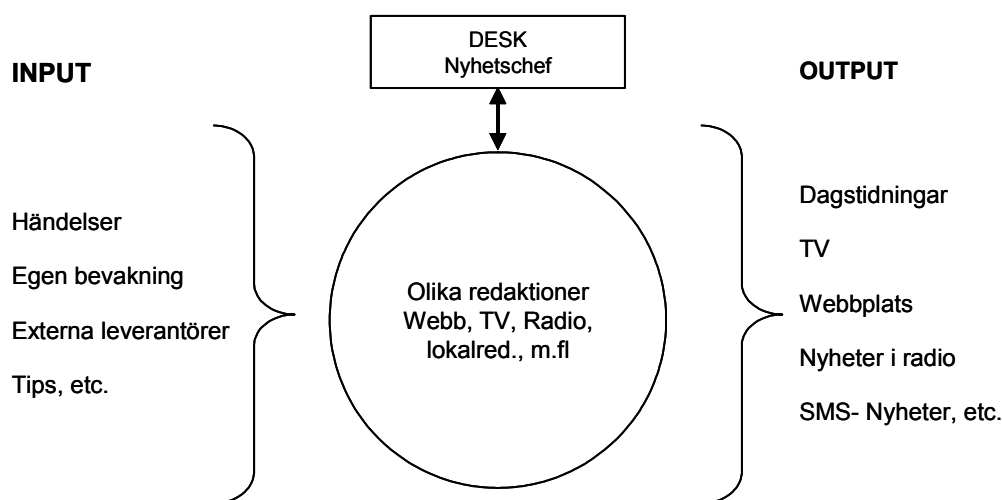


**Figur 1.** I Hvitfelt m fl 2002, s. 41

De anställda på de olika avdelningarna hade strikt uppdelade uppgifter och ansvarsområden och lite kunskap om vad som skedde utanför avdelningsgränserna. Redaktionskulturen och företagskulturen var i stort sett avskilda, vilket till viss del kan förklaras med den långt drivna yrkesprofessionaliseringen inom journalistkåren.

I takt med teknikutvecklingen och datoriseringen ökade behovet av samordning. När de fackliga hinder som reglerade vad personal i de olika fackförbunden fick göra, justerats, ökade också konvergensen inom tidningsföretagen (Hvitfelt m fl, 2002). Under perioden då organisationerna datoriserades, började också organisationsstrukturen att förändras. Organisationen har blivit ”plattare” med färre hierarkinivåer. Den består numera av ett antal specialgrupper och ämnesredaktioner som själva styr en stor del av sitt dagliga arbete. Ett integrerat organisatoriskt system med mer diffusa avdelningsgränser och ansvarsområden har blivit en allt mer vanlig organisationsmodell på medieföretagen. Denna modell växte fram

samtidigt som parallellpubliceringen föddes. Medieföretagen har satsat på att distribuera det publicistiska materialet genom flera kanaler. Den redaktionella organisationen kan exempelvis se ut som i följande figur:



**Figur 2.** Den redaktionella organisationen (Lindskog 2002)

Den ekonomiska och tekniska konvergensen i medieföretag har till viss del kommit upp som en effekt av turbulens på medie- och annonsmarknaden. Resurser på många medieföretag minskade i och med att andra och fler medieaktörer började konkurrera om samma annonskaka och publikens tid. Pressen att snabbt hitta sin egen nisch i den nya medievärlden tvingade företagen att införa förändringar och innovationer. Beslut om att skapa integrerade redaktioner som skulle sköta parallellpubliceringen har från början haft sina efterföljare och motståndare. Omorganisering av tidningsföretag till mediehus har uppmuntrats med en rad förväntade styrkor och möjligheter som konvergensen kan ge. Bland möjligheterna, som mediekonvergensen kan ge, listas (se de Aquino 2002) följande upp:

- Effektivitet ("create once, publish many"). Med detta menas att om ett publicistiskt material först produceras för tryck, kan det senare distribueras till andra kanaler (TV, radio, Internet, etc.). Integrationen skulle rationalisera arbetsprocessen samt reducera kostnaderna.
- Mer nytta för företagen: att uppnå bättre kvalitet för marknaden, att bli sedd av flera konsumenter, annonsörer, potentiella partners, etc; att producera bättre innehåll. Som "nytta för företagen" kan också räknas distributionsproblemets lösningar. Lokala tidningar på landsorter drabbas av allt dyrare distribution till mediekonsumenter som bor i tidningens utgivnings/spridningsområdets periferi.

- Lönsamhet: tanken har varit att annonsintäkterna skulle öka vid parallellpubliceringen.

Visst kan kostnadsreduktionen bidra till effektivare produktion, men frågan är om med detta menas att produktens distribution blir mer anpassad till konsumenternas behov. Alström menar att sannolikt så är det inte fallet, och det finns en rad orsaker till detta. Undersökningar av flertalet medieföretag visar att redaktionerna inte har formulerat en strikt publiceringspolicy. Inte heller tidningsledningarna har organiserat om produktionen i enlighet med den logik som en deadlinefri produktion kräver. Man har inte utjämnat bemanningen under dygnets alla timmar på ett sätt som medger en bättre dygnet runt bevakning och händelse-rapportering (Alström & Hedman 2002b).

Flera undersökningar (de Aquino 2002, Alström & Hedman 2002a, 2002b) har också visat att integrering av redaktioner inte varit problemfri. En del svårigheter har varit av mer allmän karaktär, andra företags- eller sektorspecifika. Bland svårigheterna kan nämnas:

- Bristande kunskap om parallellpubliceringen. Traditionen att handskas med ett medium är stark på medieföretagen. Journalisterna överskattar ofta relevansen av deras ”egna” medium, samtidigt som förståelse för andra informationsplattformar är otillräcklig.
- Rädsla för ny teknologi. Detta behöver inte innebära att journalisterna är teknikfientliga. Snarare handlar det om förändringar på företagen som har med tekniska system att göra, om behovet av förändringarna inte kommuniceras internt. För en del anställda har teknologibaserade förändringar inneburit förlust av arbetsplatser, rubbning av gamla in-vanda rutiner och arbetsuppgifter, krav att lära sig nya saker under tidspress.
- Höga teknologi- och personalutbildningskostnader.
- Kulturella skillnader mellan journalister med olika bakgrund. Detta kan handla om professionell bakgrund: har man arbetat som TV-reporter, skrivande journalist på en tidning, fotograf? Man kan tillägga att journalisterna kan ha olika inställningar till innovationer beroende på deras ålder, utbildning, tidigare erfarenheter av förändringar, tiden de varit verksamma inom branschen och på det enskilda företaget.
- Intern konkurrens mellan olika befattningsinnehavare och medieplattformar. Interna konfrontationer mellan ledningen och journalister, mellan olika avdelningar (t ex redaktionen – ekonomiavdelning, mellan TV,- Webb,- tidningsredaktioner) kan bromsa redaktionell och organisatorisk utveckling, då de anställda är bekymrade över egen anställningstrygghet och trivsel på arbetsplatsen, istället för att ägna sig åt företagets mål.
- Brist på en etablerad integrationsmodell, inadekvata verksamhetsmodeller. Oklarhet om hur parallellpubliceringen ska skötas i praktiken, implementering av mindre passande teknologier (t ex redaktionella system) skapar sannolikt frustration och irritation bland de anställda.

Idén om parallellpubliceringen och produktionen dygnet runt väcker frågor om hur det omsätts i praktiken, d v s hur arbetsprocesserna organiseras. Det har redan nämnts att redak-

tionerna i princip inte är anpassade för arbete både på helger och på nätter. Organisationerna måste förändras ytterligare för att lösa arbetstidsproblematiken. Däremot är det otydligt vilka nyheter som ska publiceras vid en viss tidpunkt och i vilket/vilka medier. Vem ska göra urvalet av vilket av ”råmaterialet” som ska ut på webben direkt och vilket bör sparas till exempelvis papperstidningen? Alström & Hedman (2002a) påpekar att trots medieföretagsledningarnas och journalisternas medvetenhet om att det är nödvändigt att lägga ut nyheter direkt när de sker, finns en återhållsamhet att göra det med alla nyheter. Det finns oro för att konkurrenter ska använda nyheterna som egna, dessutom råder en viss oklarhet i den interna beslutsprocessen.

### **Medarbetare i förändringsprocessen**

I medieföretagen finns det många problem både av teknisk och mänsklig natur att lösa. Den mänskliga faktorn är utan tvekan en av de avgörande faktorerna som har betydelse för hur utvecklingen i medieföretagen fortskrider.

De nya informationsteknologierna har varit bekanta för medieföretagen ett längre tag. Trots den befintliga tekniken har medieföretagen med olika stor (eller liten) framgång tagit åt sig nya saker, så som parallellpublicering och sammanflyttning av olika ansvarsområden och avdelningar. Denna olikhet har inte minst sin grund i det mänskliga beteendet. Organisationsledningarnas uppfattning om och attityder till den pågående teknologiska utvecklingen och marknadsutvecklingen är en av de faktorer som sannolikt är avgörande för besluten gällande publiceringsfilosofi och strategier. Journalisternas och de andra medarbetarnas inställning till innovationer och medierna kan rimligen också påverka hur företagen kommer att lyckas med förändringarna. Kommunikationen mellan medarbetarna inom det enskilda medieföretaget ska inte heller underskattas.

Förändringar som medieorganisationer utför är mycket omfattande, pågår under relativt kort tid och effekterna av dessa förändringar kan ses längre fram. Förändringsarbete och komplikationer (motstånd, konflikter, m m) är inte specifikt för medieföretagen, utan kan observeras i de flesta typer av organisationer. Alström (2002a) formulerar vilken utmaning förändringar innebär för medieföretagen:

*”Förändringsprocessen tvingar medieföretagen att forma nya strategier för sin verksamhet, utveckla nya produktutbud samt skapa nya organisationer och produktsystem. De strategier, som företagen väljer, blir avgörande för framtida produktions- och distributionsbeslut och därmed för företagets ekonomiska utveckling och organisation. Inte minst medför frågan om den framtida organisationen stora kulturella och intellektuella utmaningar för företagen”* (Alström & Hedman, 2002a).

Det förekommer att omstruktureringar på medieföretagen pågår utan större svårigheter, om de är väl planerade och medarbetarna motiverade och engagerade i utvecklingsarbetet. Ofta händer dock att förändringsprocesserna blir tröga och möts med ett visst motstånd från personalgrupperna. Arbetsmässiga förändringar, särskilt om de direkt berör de anställda, väcker en mängd frågor hos personalen. Frågan, som ofta har varit omtalad och omskriven i olika studier är (se t ex Hultén 1997): hur ska man i den multimediala organisationen upprätthålla den publicistiska idén?

### **Förändringar i mediekonsumtion**

Digitaliseringen innebär att medieinnehåll av olika slag lättare kan ändras till önskad format, d v s insamlat journalistiskt material kan spridas genom flera olika kommunikationskanaler. Digital teknologi påverkar medieproduktion, mediedistribution och mediekonsumtionsmönster. För medieanvändningen innebär digitaliseringen att man kan konsumera information när man vill, oberoende av tid och rum.

Olika typer av information kan överföras, lagras och bearbetas på samma sätt. Denna företeelse kallas konvergens inom medie- och kommunikationstekniken. När det gäller den tekniska konvergensen på konsumentsidan, kan man notera att konsumenttekniken för medieanvändning, baserad på analog teknik, har ersatts av digitala apparater som har samma tekniska principlösning. Det finns ingen principiell skillnad mellan de olika apparaterna, de kan också användas för samma ändamål. Redaktionellt material i form av text, bilder, ljud kan man likväl ta till sig via den mobila kommunikatorn i fickstorlek som via den stora underhållningsskärmen i vardagsrummet (Enlund 2002).

Enlund (2002) påstår att samtidigt som tekniken konvergerar breddas utbudet av nyhetstjänster- och produkter – en divergens. Alltså, digital medieteknologi har lett till utvecklingen av nya tjänster som är interaktiva och är mer anpassade för att tillgodose konsumenternas individuella behov. Det finns dagstidningar som erbjuder sitt nyhetsmaterial i form av den tryckta tidningen, Internet-tjänster, faxtidningar, text-TV-sidor, radionyheter, WAP-tjänster för mobiltelefoner, osv. Personifieringen av medieinnehåll har blivit möjlig, där konsumenter kan göra ett personligt val av vad de vill använda. Det innebär att konsumenterna blir mer aktiva i sitt val av nyhetstjänster. I det breda utbudet väljer man den tjänst eller produkt som är enklast och bekvämast i varje enskild situation. Individuella preferenser och attityder spelar en stor roll vid valet av tjänst och kanal. Olika medier har utvecklat sina egenskaper i konkurrens om människors tid samtidigt som publiken inom ramen för ökade medieutbud försökt att prioritera de medier som är bäst anpassade för deras behov. En intressant fråga är hur människor reagerar på det ökade utbudet.

Tiden medieanvändarna konsumerar medier har varit i stort sett oförändrat sedan 80-talet. Konsumenterna visar konservativa medieanvändningsvanor, om man räknar hur mycket tid de lägger på att läsa tidningar, titta på TV, etc. Förändringar i medieanvändning sker dock, trots att tiden för mediekonsumtion inte förändras i nämnvärd omfattning. Medieanvändningen blir mer differentierad och segmenterad (Weibull 2000). När det gäller tidningsläsning sker polarisering utifrån sociala mönster. Resurssvaga grupperna överger morgontidningar, medan resursstarka grupper håller fast vid dem (Weibull och Kratz 1995). Weibull (2000) menar att Internet understryker denna differentiering utifrån ålder och grupp. Användningen av Internet är koncentrerad till de yngre och mer välutbildade, medan lågutbildade och äldre använder Internet i mindre utsträckning.

Det ökade utbudet mellan enskilda medier innebär att selektiviteten i användningen ökar. Förklaringen är att utbudet ökar mer än tiden som finns tillgänglig för användning. Tendensen gäller i stort sett alla typer av medier, även om den förefaller mest tydlig för radio, TV och morgonpressen. Utvecklingen rymmer, enligt Gustafsson & Weibull (1994), en paradox. Selektivt nyttjande av enskilda medier verkar gå parallellt med ett minskat engagemang i all medieanvändning. De medier som inte aktivt väljs blir en del av det dagliga bakgrundsbruset (Gustafsson & Weibull 1994, Lindskog 1996).

Människor är beroende av medier i den bemärkelse att medierna erbjuder orienteringspunkter i tillvaron. Samtidigt innebär utvecklingen på medieområdet att vi i minskande utsträckning tar del av samma kanaler. Så länge alla hade samma kanaler att tillgå skapades en gemensam referensram, men när olika grupper tar del av olika kanaler är det troligt att segregationen ökar. Vi är fortfarande beroende av medier, men olika grupper är beroende av olika medier.

Hadenius & Weibull (1999) menar att en gemensam trend hos de nya medieteknologierna är ökad individualisering. Det är viktigt att notera att den ökade individualiseringen gäller såväl teknologierna som användning av t ex dagstidningar. De teknologierna kan i högre grad tillfredställa våra individuella behov. Karakteristiskt för Sverige är att mediekonsumtionen i hög grad är hushållsbaserad. Förändringen i vårt sätt att använda medier hänger samman med en allmän förändring av hushållens ställning. En mängd vanor som tidigare var självklara inom hushållet sker idag utanför. Det är inte bara medievänorna, utan andra hushållsvanor, t ex lunchätande, som flyttat från hemmet till andra platser. Bakom detta ligger i sin tur att den traditionella hushållsstrukturen håller på att förändras (Hadenius & Weibull 1999).

Medieanvändning och eventuella förändringar i medievänor beror även på tillgänglighet på kommunikationstjänster och teknik. Bredbandsuppkoppling kan vara en stark faktor som kommer att påverka medievänor. Det gör det möjligt att göra de saker som man idag måste

planera för, läsa nyheter, använda banktjänster, handla, etc (Alström m fl 2004). IT-infrastrukturutredningen (SOU 1999:85) har konstaterat att en ökad kapacitet för informationsöverföring kan få avgörande betydelse för sättet att använda medier. Bostadsbolag är intresserade av att investera i bredband och år 2004 hade ca en fjärdedel av de svenska hushållen någon form av bredbandsuppkoppling (Alström m fl 2004).

I den analoga miljön har människor varit bundna till den ordning som har funnits i flödet. Medierna samlade med jämna mellanrum upp tillgänglig information och presenterade den för sin publik. De nya medierna bygger på den omvända tekniken – uppdateringen är kontinuerlig och kan ske dygnet runt (Maynard 2000). I det digitala samhället kan individen plocka ut det som passar honom eller henne. Medieutvecklingen ställer stora krav på användarna. De får själva söka fram vad som är viktigt, vilket förutsätter en stor bakgrundskunskap hos publiken.

### **3. TIDIGARE FORSKNING**

Detta kapitel tjänar som belysning av sammanhanget för medieföretagens agerande, allmänhetens och annonsörernas inställningar och handlingar på mediemarknaden. Förståelse av allmänna psykologiska mekanismer som individer styrs av – oavsett om dessa personer är anställda på ett medieföretag eller bedömer möjligheter för reklaminvesteringar – underlättar tolkningen av deras agerande på bland annat mediemarknaden.

#### **Faktorer som påverkar den individuella valprocessen**

I detta kapitel kommer jag att diskutera de perceptionsprocesser som ligger till grund för individens beslutfattande och val. Val av nya alternativ är ofta förknippade med risk och osäkerhet av valets konsekvenser, eftersom förändringar i valsituationen kommer att märkas senare i framtiden. Framtiden innehåller alltid en viss osäkerhet: utvecklingstendenser tolkas på olika sätt, förändringar kan upplevas antingen som hotande eller som utmanande. Därför ligger fokus i kapitlet på de valprocesserna då individer fattar beslut under tidspress och när konsekvenserna av valet är svåra att förutsäga.

En av de nya informations- och kommunikationsteknologiernas utvecklingseffekter är att villkoren för mediekonsumtion och produktion har förändrats. De nya teknologiernas användningsmöjligheter har satt sin prägel på människors sätt att hantera informationen och ändrat förutsättningarna för mediekonsumtion. Det är osäkert vilken inriktning förändringarna i medieorganisationers miljö kommer att ta och hur konsekvenserna av nya arbetssätt kommer att se ut för de olika medieföretagen.

Konsumenternas medieanvändning påverkas av vilka val de gör. Likaså har beslutsfattande i organisationer betydelse för hur arbetet ska organiseras. Teknologiska och arbetsmässiga förändringsprocesser tvingar organisationen att fatta beslut om nya kommunikationsteknologier ska införas och välja mellan olika medieformer. Dessa beslut fattas ofta på en osäker faktagrund och under tidspress.

Förändringarna på mediemarknaden, både ur mediekonsumenternas och producenternas perspektiv, är många och har gått snabbt. Enligt Lennstrand (2001), beror känslan av att allt verkar gå snabbare idag inte på att saker händer fortare nu än de gjorde tidigare, utan på att fler teknologier kommer samtidigt.

Lennstrand påpekar att alla faktorer som påverkar de nya teknologiernas utveckling fungerar efter samma princip, d v s betonar positiva och ignorerar negativa aspekter av teknologin. Framgångsrik teknologisk utveckling beror på en ljus optimistisk bild på teknologins potential. Edenius (1996) menar att idéer och värderingar som dominerat de senaste åren är



positiva till teknologier och progress. Människor känner att de måste uttrycka den positiva inställningen till förändringar och innovationer för att inte bli betraktade som konservativa och kritiserats för att inte förstå vad som pågår.

Inte minst för att det är svårt att få en omfattande bild av vad som händer nu, upplevs omgivningen som extremt föränderlig. Det förflutna framkallar inte ovisshet och osäkerhet, händelser som inträffade tidigare är redan bearbetade, kategoriserade och lagrade i minnet. Känslan av snabbhet i omgivningsförändringar grundas snarare i uppfattning av tidsperspektiv och av deltagande i den föränderliga situationen än av händelserna i sig.

### **Osäkerhet i valsituationer**

Osäkerhet är ett faktum som alla livsformer måste vara beredda att kämpa mot. Osäkerhet gäller exempelvis ett teckens betydelse eller möjliga konsekvenser av en handling. Man måste agera under osäkerhet och det krävs beredskap för de händelser som är mest sannolika att inträffa och en allmän förmåga att reagera lämpligt när det oväntade inträffar (Kahneman m fl 1982).

Förändringar innebär alltid en viss grad av osäkerhet om vad som kommer att hända i framtiden och vilka konsekvenserna blir av de förändringar som individen kommer att stöta på. Enligt Kahneman m fl (1982) kan osäkerhet delas upp i två kategorier:

- extern osäkerhet, som har med vår omgivning att göra, alltså kan definieras som kulturell – kontextuell osäkerhet, och
- intern eller kognitiv osäkerhet, som handlar om vår kunskapsnivå.

Vi behöver göra bedömningar och värderingar i osäkra situationer och på områden där våra kunskaper är bristfälliga. Det gäller t ex företagaren som ska ta ställning till om en produkt är värd att satsa på, eller om implementering av de teknologiska innovationerna kommer att förstärka organisationens position på marknaden, o s v. Detta exempel handlar om framtiden, vilken vi inte kan förutsäga med absolut säkerhet. Det handlar om att ta chanser och risker (Arai 2001). En risk innebär en bedömning av hur allvarlig en konsekvens är och sannolikheten för att den ska inträffa.

I en beslutssituation är osäkerhet ett större problem än risker. Osäkerheten kan bestå i att vi inte vet vad som kan inträffa, d v s vilka konsekvenserna kan bli. Osäkerheten kan också bestå i att vi inte kan beräkna sannolikheten för en konsekvens. Varje beslut rymmer ett visst mått av osäkerhet, eftersom det ska verka i framtiden. Osäkerheten kan gälla såväl positiva som negativa aspekter. Negativa utfall som kan förväntas betecknas som ”risk”. Positiva utfall kallar vi chanser eller möjligheter (Rollof 1999).

## **Kognitiva och perceptuella faktorer som styr tolkning av situationer**

Kognitiv teori innefattar hur individer organiserar information genom att kategorisera och tolka den på olika sätt. Hur individens tankeprocesser är uppbyggda och utvecklas, hur de påverkar förståelse av världen inryms i begreppet kognition.

Perception handlar om hur vi uppfattar andra människor, företeelser eller objekt och tillskriver dem motiv, egenskaper och orsaker. Perception i allmän bemärkelse utgör den process varigenom vi uppfattar omgivningen och skapar mening i den. Världen kan delas upp i en inre och en yttre verklighet. Sinnena är fönster till den yttre verkligheten och via syn, hörsel och känsel skapas bilder och uppfattningar i medvetandet om den verklighet som vi kallar objektiv. Den subjektiva bilden av omgivningen är upplevelsen dels av yttervärld och innervärld, dels av oss själva som människor (Nilsson 1994).

Perception är selektiv. Drivfjäden i denna konstruktion och detta urval är, enligt Nilsson (1994) individernas strävan efter meningsfullhet. Man filtrerar, organiserar och tolkar inkommande information dels med förväntningar, behov, önskningar och erfarenheter som ledtrådar, dels utifrån hur pass meningsfull information ter sig. Av den mängden information som miljön erbjuder väljer man den som är relevant för en vid en given tidpunkt. Urvalet sker huvudsakligen mot bakgrund av den subjektiva uppfattningen och bedömningen av informationens relevans.

Vi har aldrig en ”objektiv” syn på omvärlden och tolkningen påverkas starkt av det som aktiveras i minnet, av våra emotioner, behov, förväntningar och attityder. En attityd kan definieras som en summa av bedömningar om företeelser, ting, personer och tankar (Bohner & Wänke 2003). Vissa attityder är relativt stabila över tiden, medan andra kan ändras beroende på kontext.

Attityder har två grundläggande funktioner, enligt Bohner och Wänke (2003): kunskaps- och symbolisk funktion. Den första innebär att attityder ger en förenklad bild av den komplexa och tvetydiga omvärlden. Att kunna kategorisera omgivningen till vänlig alternativt fiendlig är väsentligt för en individ. Genom att organisera sin kunskap om omvärlden, kan en person avgöra vad som är värt att sträva efter och vad som bör undvikas. Attityder kan också ha en symbolisk funktion: genom att uttrycka de attityder som är viktiga för personens sociala identitet, bekräftar han/hon sina värderingar.

Människor kan både ”uppdatera” gamla attityder så att de lämpar sig för en aktuell situation, och konstruera nya. Gamla och nya attityder kan visserligen existera tillsammans. Det krävs mer motivation och mental kapacitet för att bygga upp en ny attityd, än för att rekonstruera den gamla. När man upplever tidspress eller andra hinder för motivation, är man

ofta benägen att förlita sig på de gamla attityderna, trots att de inte längre passar (Bohner & Wänke 2003).

Olika situationer kan medföra att attityder ändras. Festingers (1957) kognitiva dissonanstori, som beskriver attitydförändringar, utgår från en observation att människor ofta hamnar i situationer då deras beteende och attityder är motsägelsefulla. I sådana fall agerar människor inte utifrån sina inställningar, utan i enlighet med sociala sammanhang eller rolluppfattningar. Dissonans mellan attityder och det faktiska beteendet är obehaglig, därför försöker personen minska den genom att modifiera uppfattningarna.

### **Tolkning av situation och beslutsfattande**

Situationens olika aspekter aktiverar individens komplexa nät av kunskaper, erfarenheter, attityder och benägenheter, vilka ligger till grund för den subjektiva situationsupplevelsen. Situationsperception utgör den utgångspunkt som styr människans aktuella beteende (Nystedt & Törestad 1985, Neisser 1976)

Situationstolkning bestämmer till stor del vilket beslut om valet som ska fattas och beror på en rad faktorer som har med individens erfarenheter, attityder, värderingar och vanor att göra. Människors olika bakgrund, erfarenhet, personlighet och förväntningar gör att vi tolkar omgivningen ur olika synvinklar, vilket till viss mån kan förklara varför en del människor ser samma företeelse som ett hot och andra som en möjlighet. Inom individen pågår ett ständigt samspel mellan biologiska och kognitiva faktorer som leder till förändringar i sättet att koda, lagra, bearbeta och använda information från omvärlden. Övergången till nya stadier i samspelet mellan människa och miljö kan ta sig uttryck i förändrade bedömningar av situationskrav.

Personen reagerar inte på situationen sådan som den är, utan han konstruerar eller tillskriver situationen personlig mening och bygger upp förväntningar om vad som kommer att hända i framtiden. Den mening vi tillskriver en situation styr vårt beteende och denna mening överensstämmer inte alltid med den faktiska situationen. Människan är inte en passiv mottagare av information. Hon handlar aktivt utifrån sina behov, motiv och föreställningar. Den psykologiska situationen refererar till personens föreställning av situationen och den uttrycks genom den personliga mening personen tillskriver den yttre situationen.

Enligt Nystedt och Törestad (1985), påverkas tolkningen av den faktiska situationen av tidigare erfarenheter samt förväntningar som han har. Människan har en benägenhet att i interaktion med omvärlden själv skapa meningsfulla och konsistenta strukturer; hon gör förutsägelser om händelser som inte direkt kan observeras och drar slutsatser om relationer mellan händelser.

Vissa individuella faktorer påverkar också tolkning av situationsinformation vilken ligger till grund för val mellan olika alternativ. Nystedt och Törestad (1985) påstår att individer konstruerar situationer genom att använda alternativa kognitiva scheman beroende på de yttre krav situationen ställer, personens målsättning och förväntningar samt den intensitet eller grad av engagemang personen presterar. Det innebär att individer inte endast tolkar situationer med hänsyn till vad som har hänt utan också till vad han hoppas ska hända. Människan tolkar situationen i förhållande till relevanta personliga målsättningar, och dessa målsättningar utgör grunden för förväntningar. Andra personfaktorer som Nystedt och Törestad (1985) urskiljer som inverkan på hur situationen upplevs är personlig erfarenhet och affektiva tillstånd.

**Erfarenhet.** Det är troligt att omständigheterna under vilka en person har förvärvat kunskap har betydelse för hur personen uppfattar en situation samt hans benägenhet att förändra sin uppfattning när ny information tillkommer.

**Affekt.** Information gällande situationen är ofta förknippad med affektiva eller emotionella komponenter. Affektiva tillstånd kan variera med avseende på intensitet, valens, varaktighet. Med intensitet avses att affekt kan variera från stark till svag. Med valens menas att den varierar från positiv till negativ. Personens sinnestämning påverkar hur han tolkar tvetydig information.

**Personlig relevans.** Ett utmärkande drag för människans interaktion med omvärlden är att hon upplever situationer i förhållande till vissa personliga relevanta mål. Detta får till följd att hon aktivt söker sådan information som upplevs relevant.

Samtliga personfaktorer interagerar inbördes och påverkar personens tolkning av situationen. Ju säkrare en person är i sin uppfattning om vad som är relevant, desto mindre är han benägen att förändra sin uppfattning när ny information tillkommer. Den förändringsbenägenhet kan delvis förklara varför olika människor väljer ibland motsatta förhållningssätt till samma situation.

### **Perception och förväntningar**

Ett sätt att analysera de perceptuella faktorernas inflyttande till situationstolkning och val av alternativ är att betrakta urval av situationsinformation som beroende av de interna förväntningarna. Neisser (1976) menar att dessa förväntningar leder de sensoriska mekanismerna (dvs mekanismer som innebär mottagning av information) att söka efter vissa typer av information. Å andra sidan modifieras förväntningar allt eftersom ny information tas in. Det pågår ett ständigt samspel mellan omgivningen respektive minnet, tills en tillfredställande perception är uppnådd.

Vi har mentala strukturer (scheman) som representerar våra internaliserade kunskaper om världen. Vi har dem för nästan allt vi gör: en individ har ett schema för att utföra en multiplikation, hur en guldring ser ut, vad man förväntar sig när man åker tåg osv. De perceptuella förväntningar är resultaten av funktionen hos våra scheman. När ett schema aktiveras kommer perceptuella förväntningar att inriktas på vad som sannolikt kommer att inträffa härnäst. (Arai 2001)

Människor tolkar och väljer information så att den stämmer med vad de på basis av deras kognitiva schema förväntar sig. Det man tar hänsyn till när man t ex bläddrar i papper är inte bara papper i sig, utan den betydelse man ger papper utifrån egna kunskaper och föreställningar om verkligheten.

Vi har också olika typer av förväntningar: aktiva och passiva, permanenta och kortvariga. En aktiv förväntning innehåller medvetenhet och behöver uppmärksamhet. Passiv förväntning är automatisk och beskrivs som en disposition snarare än en aktivitet. Vissa förväntningar är relativt permanenta. Långvariga förväntningar definierar de perceptuella kategorier som vi använder för att organisera och koda erfarenheter. Specifika förväntningar om objekt, t ex att fönster brukar vara fyrkantiga, fungerar som permanenta antagande som hjälper att avgöra tolkningen av tvetydiga stimuli (Kahneman m fl 1982) .

Förväntningar som har utvecklats under livstid av visuell erfarenhet har en genomgripande effekt på perception och är oåtkomliga för medvetna kunskaper. Verklighetsmodeller som bildades under många år är svåra att förändra. Perceptuella förväntningar avgör vad vi ”ser” i tvetydiga stimuli. En viktig aspekt av sådana perceptuella val är stark lojalitet till den valda tolkningen. (Kahneman m fl 1982).

### **Samband mellan preferenser och förväntningar**

Kahneman m fl (1982) påstår att människor har en tendens att uppges högre sannolikhet för utfall som de upplever önskvärda och lägre sannolikhet för resultat som de inte önskar sig. Det betyder att det finns ett samband mellan preferenser och förväntningar (Kahneman m fl 1982). Enligt författarna, innebär preferenser vad människor vill ska hända i framtiden. Förväntningar innebär vad de tror ska hända i framtiden.

Förväntningar eller förutsägelser kan betraktas som ett observerat beteende, förklarat av individens referensram. Denna referensram består av interna och externa faktorer som fungerar vid en viss tidpunkt. När den externa situationen är tvetydig blir interna faktorer (behov eller preferenser) viktigare (Sherif & Sherif 1969). Det innebär att preferenser påverkar förväntningar.

När människor försöker att förutsäga ett resultat av någon händelse, kan man tänka att en bakomliggande attributionsprocess (d v s en process där man tillskriver orsaker och egenskaper till en händelse, ett objekt eller människor) pågår. De flesta har svårt att känna igen sin egen etnocentrism och den utsträckning i vilken deras perception och bedömningar är påverkade av det sociokulturella omgivningen de befinner sig i .

Lazarsfeld m fl (1955) påstår att om preferenser orsakar att människor ändrar sina förväntningar i en optimistisk riktning, visar det ett önskvärt tänkande; om förväntningar gör att människor ändrar deras preferenser, är det en ”bandwagon” effekt.

Preferenser visar sig vara mer stabila än förväntningar, enligt Lazarsfeld m fl (1955). Man reglerar sina förväntningar och önskningar så att de stämmer ihop med varandra. Forskare har inte hittat en situation där preferenser och förväntningar inte skulle vara kopplade till varandra eller relaterade i en negativ riktning.

### **Situationstolkningseffekter i valprocessen**

Olika händelser i omgivningen kan uppfattas av beslutsfattare som hotande för organisationens existens. Förändringarna i situationen kan också upplevas som gynnande och förbättrande. Dessa bedömningar av situationen är en effekt av situationstolkning, som man gör utifrån sina erfarenheter, värderingar, förväntningar etc. och är avgörande för vilket val man beslutar sig för att göra. Ett tolkningsschema fungerar som en lins genom vilket individerna betraktar världen och påverkar valprocessen.

Varje beslut om ett val bygger på avvägning mellan risken och möjligheten. Hur villiga vi är att ta risker beror, enligt Roloff (1999), på:

- valsituationens formulering
- näreffekten (om något nyligen inträffat)
- riskvillighet i den miljö eller organisation man verkar i.

Som vi har nämnt tidigare, befinner sig beslutsfattaren ofta i en valsituation och har en rad olika alternativ att ta ställning till. Vi tar oftast ställning till bara ett alternativ åt gången (Arai 2001). Valet står mellan två möjligheter (att acceptera förändringen eller avstå från nya val), men dessa alternativ är inte likvärdiga. Det ena betyder att man sätter igång med något och det andra innebär att man inte gör det, d v s att livet fortsätter som förut.

Av dessa två alternativ är det sista det enklaste och för ”status quo”, d v s en tendens att föredra situationen som den är i stället för att ändra på den. Status quo är av tre anledningar ett starkt alternativ. En av dem handlar om att i vi i stort sätt fortsätter i samma spår utan att på något sätt fråga oss om något kunde vara annorlunda. Frågan om alternativ till status quo dyker upp först när detta sakernas tillstånd fungerar dåligt (Beach, 1990). Alltså, man be-

höver veta att alternativet inte enbart är något, utan avsevärt bättre, innan man tar det på allvar.

En annan anledning till att status quo är ett starkt alternativ är att vi uppfattar det som att status quo är ett säkrare alternativ. Nilsson (1994) menar att trots att världen förändras strävar människor att hålla sin bild intakt och skydda den mot förändringar. Man använder större delen av kommunikationen med omvärlden till att förstärka det man redan tror på. Vi kan också uppleva att vi redan har investerat för mycket i den (Arai 2001, Rollof 1999). Denna insats ter sig som bortkastad, om vi skulle bestämma oss för något annat. Detta kan också vara en förklaring till varför man vill avstå från att anpassa sig till nya krav som situationsförändringar kräver.

Som vi har nämnt vid tidigare tillfälle, är valen som rör framtiden ofta förknippade med osäkerhet och tvetydighet. Enligt Arai (2001), är ett av skälen till varför vi ofta föredrar status quo framför ett annat alternativ just att ”vi vet vad vi har men inte vad vi får”.

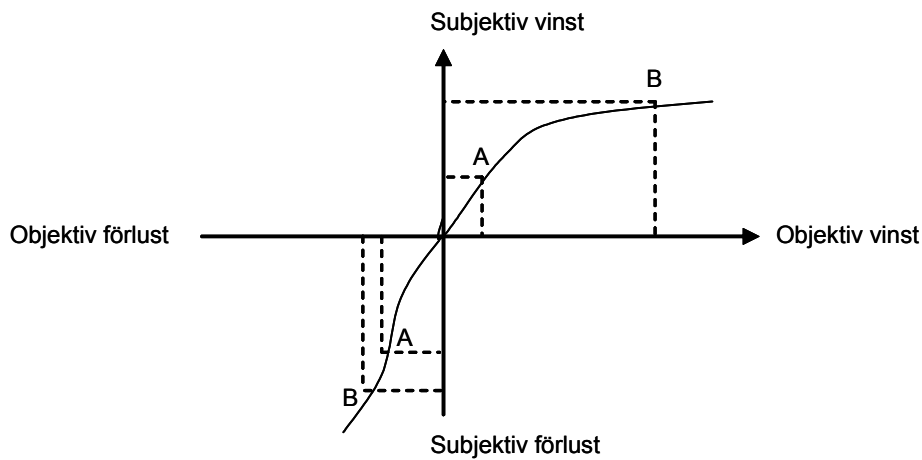
En valsituation som beslutsfattare upplever som hotfull kan resultera i olika val:

- a) hot kan vara en pådrivande faktor i en valsituation (om personerna känner rädsla för att bli lämnade utanför, att inte hinna ikapp konkurrenter, vilket skulle ha fatala konsekvenser för en organisation). Risken att inte reagera på förändringar kan upplevas som större än risken med förändring.
- b) upplevda hot kan också vara en anledning till varför man föredrar status quo. En beslutsfattare kan uppleva situationen så pass hotfull att han gärna vill avstå från val av nya alternativ. Detta har en psykologisk grund som kan återspeglas i sociala försvarsmekanismer.

Inte sällan uppfattas förändringar (av olika anledningar, som diskuterades tidigare) som lönsamma och skapande bättre förutsättningar för en organisation på marknaden. Acceptans av teknologiska och arbetsmässiga förändringar kan ge en känsla av styrka och deltagande i framtidsprocesser.

En teori om beslutsfattande under osäkerhet är modellen av förväntad nytta (subjective expected utility) i Kahneman och Tverskys (1979) prospektteori. En del av denna teori handlar just om förhållandet mellan objektiva och subjektiva värden. Kahneman och Tversky tänker sig att sådana ”nyttigheter” eller subjektiva värden inte står i något ett-till-ett förhållande till de objektiva värdena utan kan beskrivas med en kurva med fallande lutning.

Figur nedan visar en värdefunktion som bygger på data från en rad olika experiment (se Kahneman & Tversky, 1979). Figuren kan beskrivas i följande tre punkter:



**Figur 3.** Upplevelse av vinst och förlust

1. Figuren visar hur människor upplever förändringar, d v s vinster eller förluster, i förhållande till en given referenspunkt (exempelvis punkt A eller B). Vi får skilja mellan den faktiska och psykologiska vinsten. En värdebedömning är alltid i viss mån relativ. Kurvan betyder att t ex en vinst på 2000 Kr (punkt B) upplevs som större än en vinst på 1000 Kr (punkt A), men inte nödvändigtvis som dubbelt så stor.
2. Referenspunkten varierar mellan personer och situationer (Tversky & Kahneman 1981). Även för samma person och situation kan referenspunkten variera beroende på hur val-situation uppfattas.
3. Förluster väger subjektivt sett tyngre än vinster. Kurvan för förlust är brantare än kurvan för vinst, vilket motsvarar det psykologiska faktum att även ringa förlust kan upplevas som smärtsam och inte låta sig uppvägas av en lika stor vinst.

I likhet med sannolikhetsbedömningar beror värdebedömningar på en mängd omständigheter som inte går att förankra i objektiva mått. Även i fråga om värdebedömningar verkar information som står i fokus för uppmärksamheten ha en mycket stor betydelse för bedömningen, medan information som är kopplad till andra situationer kan vara utan betydelse. Kontexten, den aktuella situationen, spelar en stor roll för både sannolikhets- och värdebedömningar (Lundh m fl 1992).

Det kan finnas många faktorer inblandade i effekt av upplevd vinst. En handlar om det känslomässiga band som gör att vi kopplar oss samman med det vi äger. Socialpsykologen

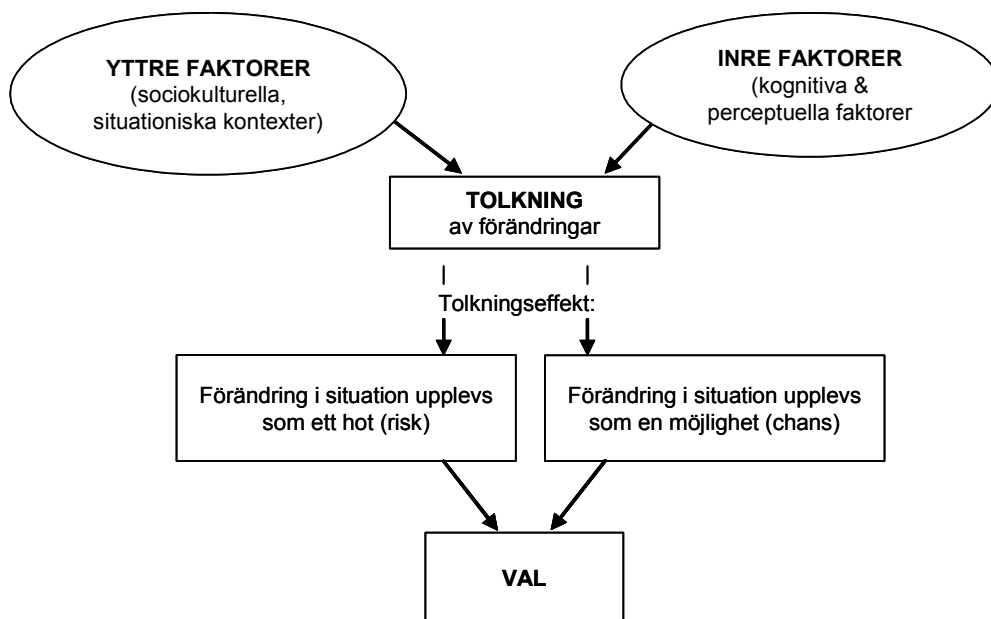


R. Zajonc (1968) har visat att man har en tendens att tycka bättre om saker efter en viss tid, som en funktion av att man exponerats för företeelsen fler gånger. Ett bekant ansikte bedöms mer positivt än ett okänt. Denna exponeringseffekt är enligt Zajonc en automatisk och omedveten process och behöver inte bero på att man upptäckt och ”lärt sig sätta värde på” vissa aspekter av objektet. Det kan vara tillräckligt att man sett det flera gånger och arbetet fram en känsla av bekantskap och förtrolighet.

Sammanfattningsvis kan man säga, att:

- Uppmärksammande och perception av förändringar i de olika kontexter är en förutsättning för att en situation, som en individ /organisation fungerar i, omdefinieras och ett behov att göra ett nytt val uppstår.
- Förutsägelser om framtid görs på basis av tolkning av omgivningen som ofta upplevs som föränderlig och osäker. Denna tolkning påverkas av individuella faktorer, som exempelvis tidigare erfarenheter, världsuppfattningar och behov.
- Preferenser av valalternativ har sin grund i perceptuella förväntningar som i sin tur återspeglar individuella kognitiva processer.
- Olikhet i individernas kognition och perception gör att man tolkar samma situationer olika; och utifrån denna subjektiva tolkning fattar man beslut om valet. Skillnader i referensramar av situationstolkning gör att en viss bedömning av situation och ett val av handlingsalternativ kan verka irrationellt för en person medan en annan person uppfattar beslutet om samma val som meningsfullt och välgrundat.
- Om en valsituation bedöms ha större chans än risk att ett val av ett nytt alternativ kommer att innebära önskvärda konsekvenser för beslutsfattaren, har man benägenhet att välja det alternativet. Valsituationen som man upplever som hotfull kan framkalla något varierande reaktioner. Beslutsfattaren kan antingen bestämma sig för att förändra sina preferenser och välja ett alternativ som han/ hon inte uppfattar som bättre men som de flesta andra i omgivningen väljer; eller att avstå från nya val och fortsätta sin verksamhet som förut – om risken med förändringen upplevs som övervägande stor eller om man inte inser någon nytta i de nya valalternativ.

Figuren nedan grundas på den teoretiska diskussionen i avhandlingen och illustrerar de olika faktorernas inverkan på en valprocess, som kännetecknas av följande karakteristika:



**Figur 4.** En illustration av valprocessen

- Förändringar i den sociokulturella och situationistiska omgivningen tolkas genom individuella kognitiva processer. Dessa processer uttrycks i perceptuella förväntningar för det prioriterade valalternativet.
- Tolkningen kan ge följande effekter i situationsbedömning: förändringar i valsituationen kan subjektivt upplevas antingen som hotande eller som skapande positiva framtidsutsikter.
- Tolkningseffekter har inflyttande på ett beslut om ett val och förutsägelser om valets konsekvenser. Ett nytt valalternativ som bedöms vara positiv och skapande möjligheter till den nuvarande situationens förbättring kan resultera i ett beteende då det nya alternativet väljs ut. Tolkning av förändringar i en situation som ter sig hotfull kan göra att:
  - man förändrar sina preferenser och beslutar sig att välja ett nytt alternativ, eller
  - man behåller status quo, d v s avstår från nya val.

En tänkbar orsak till detta kan vara att risken med förändringar i handling och det nya valets konsekvenser känns större än risken med inga förändringar alls. En annan orsak kan vara att den nuvarande situationen känns tillräckligt bra för att inte behöva ändras.

## **Meningsskapande och beslutsfattande i organisationer**

I detta kapitel kommer jag att beskriva vilka mekanismer som ligger till grund för de prognoser och beslut som organisationsmedlemmarna gör. Dessutom är det viktigt att förstå hur människor fattar beslut i en grupp. Medieföretag och även andra organisationer har en bestämd struktur där de anställda har sina funktioner och roller, och där samspelet mellan olika personalgrupper regleras av normer och avtal. Möjligheter att fatta beslut i gruppen påverkas sannolikt av såväl kommunikativa förutsättningar i den enskilda gruppen och i företaget. Slutligen diskuteras vilka som anses ha störst inflytande över de redaktionella arbetsprocesserna i medieföretag.

Medieföretag ställs ofta inför olika beslutssituationer. En del beslut är av strategisk karaktär, som t ex val av företagets framtida produkt och eventuell satsning på dess utveckling. Andra beslut är operativa och görs när en oväntad situation uppstår. Medieföretag måste kunna snabbt bedöma nya situationer, och avgöra vilka handlingar som kan leda till att företaget successivt konkurrera med andra medieaktörer. För detta behövs en välstrukturerad organisation, där personalen vet vilka uppgifter de har, känner till företagets mål och där kommunikationen mellan chefer och annan personal fungerar.

Kommunikationen mellan organisationsmedlemmar skapar gemensamma föreställningar. Tomicic hänvisar till Grey m fl (1985) som hävdar att i organisationer är det viktigt att skapa mening, att tolka och förstå vad som sker. För att förstå organisationer är det viktigt att fokusera de subjektiva meningar som skapas bland organisationsmedlemmar.

Det finns olika professionella grupper inom organisationen, med olika uppfattningar om omvärlden. Enligt Löfgren-Nilsson (1999) är det möjligt att dessa grupper existerar sida vid sida i harmoni. Men det är också möjligt att det försiggår en kamp om makt och förhandling om olika uppfattningar mellan dem. Det krävs samstämmighet i uppfattningar och tolkningar för att grupperna ska handla som ett kollektiv. Om en grupp människor har liknande sätt att tolka världen krävs inte mycket av förhandlig förrän man är överens. I en grupp där personerna har olika sätt att tolka världen ägnas mycket kraft och energi åt denna förhandling, istället för beslutsfattande (Tomicic 1999).

Det är företagsledningen som i slutskede fattar de övergripande strategiska besluten, men själva besluten påverkas även av hur stort inflytande (eller avsaknad av detta) olika personalgrupper har. Redaktionen på medieföretag har traditionellt haft stort inflytande över både innehållet och arbetsprocesserna. Ekonomiska mål, och därmed marknadsavdelningen har på senare tid fått mer utrymme. Maktskiftet från de publicistiska till de ekonomiska frågor har även inneburit kamp om vilka som har tolkningsföreträde (Hultén 1997). Vems perspektiv väger mest i de sammanhang då beslut om företagets verksamhet och interna organisationsprocesser ska fattas?

Mot denna bakgrund är det av intresse att fördjupa sig i hur man fattar beslut i organisationen. Eftersom besluten som innehåller vägning av olika valalternativ handlar om förväntade resultat i framtiden, behöver man förstå hur människor bedömer vilken information som är viktig för deras beslut. För att organisationen ska ha riktlinjer för verksamheten, måste de anställda enas om vilka tillvägagångssätt som är rimliga och önskvärda. Dessutom bör de anställda vara motiverade att tillsammans arbeta för att uppnå företagets mål. Strävan efter gemensamma mål kräver även en för cheferna och de andra anställda gemensam uppfattning om vart företaget är på väg och varför.

### **Meningsskapande i organisationer**

De ansvariga för beslutsfattande i företag måste hantera olika valalternativ som uppstår i organisatoriska sammanhang. Företag som konkurrerar på en eller flera marknader, behöver ha en vision och handlingsplan för sin framtida verksamhet. Det är därför viktigt att se närmare på vad som ligger till grund för de framtidsbilder som organisationsmedlemmarna skapar. Avsnittet om processer av meningsskapande är tänkt som en inblick i vad som påverkar beslut som dagligen fattas i organisationer.

Begreppet meningsskapande är brett och betraktas på olika sätt av olika forskare, vilket Weick (1995) visar i sin genomgång av forskning i ämnet. Meningsskapande beskrivs av en del forskare som en placering av stimuli inom referensramarna, andra menar att processen av meningsskapande inkluderar flera aktiviteter. Meningsskapande kan ses som en passiv process som inte nödvändigtvis resulterar i handlingar, men också som något som leder till aktiva handlingar. Meningsskapande, enligt Weick, har sin grund i både individuell process av tänkande och uppkommer i social interaktion.

Vissa beskriver meningsskapande som en strategi att förstå och förklara omvärlden. Starbuck och Milliken (1988) menar att människor använder sig av sina referensramar för att förstå, förklara, tillskriva och förutse händelser. I organisationssammanhang skapar människor mening och syfte med samt riktning för organisation genom att producera, samla och manipulera information (Weick 1995). Meningsskapande kan ses som en retrospektiv process där erfarenheter förklarar överraskningar (Louis 1980). Människor skapar, såväl medvetet som omedvetet, antaganden och uppfattningar vilka fungerar som ett hjälpmedel att förutse framtida händelser. Om de upplevda företeelserna skiljer sig från de förväntade, utlöser detta ett förklaringsbehov och i sin tur en tolkningsprocess (eller mening) av diskrepansen. Meningsskapande synliggörs särskilt i situationer då förväntningar och prognoser inte uppfylls (Louis 1980). Thomas, Clark & Gioia (1993) beskriver meningsskapande som en social aktivitet: ”interaktion i syfte att söka information, tillskriva meningar och agera”. Sackman (1991) menar att organisationsmedlemmar tillskriver mening till händelserna, vilket omfattar regler och standarder för förståelse, tolkning och agerande som är vanligt i de givna kulturella sammanhang.

Weicks definition av meningsskapande inkluderar sju karakteristika.

*"Sensmaking is (...) a process that is grounded in identity construction, retrospective, enactive of sensible environments, social, ongoing, focused on and by extracted cues, driven by plausibility rather than accuracy"*

(Weick 1995)

Beskrivningar av meningsskapande i organisationer skiljer sig inte nämnvärt från generella diskussioner om begreppet. De kan lätt bli tillämpade i mer specifika sammanhang: för att analysera hur individer och grupper skapar mening samt för att beskriva organisatoriska processer. Weick (1995) visar det i sin genomgång av Porac m fl beskrivning av menings-  
skapande i en organisation inom textilindustri, i en grupp av chefer. Han menar att organisering och meningsskapande liknar varandra i den bemärkelsen att begreppen handlar om att förenkla, sätta samman antydningar och motverka avvikelser.

Meningsskapande på organisationsnivå handlar primärt om frågan hur aktiviteter samordnas till en sammanhållen plats med varierande verkligheter, det kan delvis förklara, enligt Weick (1995) att sociala former skapar unika, intersubjektiva uppfattningar som plockas upp och förstoras av människor som inte varit med om uppfattningarnas konstruktion från början. Uppfattningar tappar något när de överförs från intersubjektiva till mer generella uppfattningar. Att styra denna överföring är en av organisationens funktioner. Rutiner och vanemässiga handlingar, vilka uppkommer genom interaktion, hjälper till att skapa en gemensam mening genom att förena människors intersubjektiva och organisatoriska, generella uppfattningar. Kontinuerlig kommunikation mellan organisationsmedlemmarna skapar ett visst aktivitetsmönster och utgör organisationens sociala form. Genom kommunikation med varandra utvecklar medlemmarna liknande förståelse om vad som är gemensamt intresse och vad som pågår i organisationen.

Det finns vanligen två tillfällen i en organisation då meningsskapande uppstår: då organisationsmedlemmar upplever tvetydighet och osäkerhet. Enligt Weick, ligger skillnaden mellan de två begreppen i människors sätt att uppleva och hantera informationen:

- när personer uppfattar en situation som tvetydig, behöver de skapa mening p g a det finns för många tolkningsalternativ, vilket skapar förvirring.
- under osäkerheten, skapar människor mening, för att de ignorerar tolkningar.

### **Tvetydighet som förutsättning för meningsskapande**

Tvetydighet innebär att informationen framkallar en mängd olika tolkningar. Enligt Martin (1992), upplevs tvetydighet när klarheten saknas, företeelser känns mångtydliga eller paradoxala. Tvetydighet är upplevd och tolkad subjektivt. Weick (1995) menar att tvetydighet hämmar förutsättningarna för rationellt beslutsfattande.

Weick (1995) använder sig av McCaskeys (1982) beskrivningar av tvetydiga situationer, för att illustrera när och på vilka sätt tvetydigheten i organisationer utlöser behov av meningsskapande. Grovt kategoriserat handlar dessa situationer om flera konkurrerande uppfattningar och om bristande tydlighet.

Behovet att skapa mening kan uppstå när man inte kan få grepp om vad problemet är. Definitionen av problemet är vag och det finns delade uppfattningar om det. Detta ger i sin tur svårigheter med att samla in relevant information. De anställda reagerar på brist eller överflöd av information genom att tillskriva informationen olika värde och betydelse, och tolkar den på olika sätt. Om det saknas tydliga kriterier för situationsbedömning, använder personalen i organisationen personliga eller yrkesbundna värderingar. Brist på information och tydlig kommunikation tyder i många fall på personalens bristande delaktighet i beslutsfattande. Låg delaktighet i beslutsprocesser är en annan situation då meningsskapande uppstår.

Otydligt formulerade eller mångfaldiga mål och riktlinjer framkallar också olikartade tolkningar, likaså bristande tydlighet i en organisations medlemmars roller och ansvarsområden. Om personalen har svårt att förstå inom vilka ramar och områden de bör agera, kan de inte heller sträva efter aktiviteter som leder till framgång. Finns det inget mått på vilket agerande som räknas som önskvärt och framgångsrik, är personalen osäker på vad som förväntas av dem i en viss situation.

Olikartade tolkningar uppkommer även när samband mellan orsak och verkan är svårbegripligt. Personalen förstår inte vilket beteende som orsakar vilka effekter i en situation. Även om det råder enighet om vilka effekter som är förväntade, vet man inte hur man ska uppnå dem.

### **Förväntningar och meningsskapande**

Förväntningar är viktiga i olika situationer när man behöver fatta beslut. Förväntningar kan påverka våra tolkningar av en specifik situation starkare än rationella argument. Dessutom har människor benägenhet att söka bekräftelse på sina förväntningar, snarare än ifrågasätta dem (Weick 1995).

Förväntningar, hypoteser och liknande tjänar som en grund för vidare uppfattning som människor bildar sig kring en arbetssituation, andra människor, o s v. Weick (1995) menar, att förväntningar hjälper människor att forma upplevelser om omvärlden. De ser det som de förväntar sig att se. När människor agerar utifrån sina förväntningar, kan de prognostisera vad som kommer att hända inom en viss tidsperiod. Den förväntade och den faktiska situationen behöver dock inte överensstämja. I sådana fall har förväntningar en självkorrigerande funktion: de anpassas till händelsen och låter därmed personerna bilda nya prognoser.

Såväl medieföretag som annonsörer agerar på en osäker och föränderlig marknad. Förändringar utanför och inne i företagen, och därmed varierande förutsättningar för beslutsfattande, innebär att företagsanställda ständigt måste skapa en gemensam uppfattning om vad som pågår. Marknadens föränderlighet kräver ett snabbt agerande, vilket medför förlust av precision. Enligt Weick (1995), är det vanligt att människor försöker upprätthålla någon sorts stabilitet och förutsägbarhet i sin tillvaro. Strävan efter stabilitet utgör på det viset en motsats till det som krävs av företaget i en konkurrenskraftig miljö, nämligen föränderlighet. Den upplevda tidspresen tvingar människor att söka bekräftelse på sina förväntningar och fatta beslut om de tidsmässigt närliggande frågorna. Det operativa tankesättet går därmed före det långsiktiga, faktabaserade beslutet.

### **Beslutsfattande i gruppen**

En av gruppens viktigaste funktioner är att fatta beslut. En grupp måste välja dess mål och de processer som behövs för att uppnå det, välja ut information som är relevant och integrera information och värderingar för att bestämma gruppens aktivitetsriktning.

Gruppbeslutsfattande påverkas också av en bredare kontext i vilket gruppen existerar – d v s, den egna gruppens medlemmar är medvetna om att det finns andra grupper som möjligen konkurrerar med ”den egna” gruppen. Gruppbeslutsfattande innebär att gruppmedlemmarna som har olika erfarenheter och uppfattningar strävar mot konsensus. Gruppbeslutsfattande reducerar olikheter i åsikter inom gruppen. Gruppbeslutsfattande kan därför definieras som ett fenomen av social inflytande, vilket inkluderar diskussioner, argumentation och ledarskap (Hogg 2000).

Beslutsfattande i organisationer har studerats både utifrån individuella och flera aktörers perspektiv (t ex Shapira 1997), där man utgår från att besluten fattas i organisatorisk kontext. Forskningsområdet har fokuserat på hur organisatoriska beslutsprocesser följer olika mönster beroende på den kunskap och de preferenserna som organisationsmedlemmarna har. Hur fattas besluten i en miljö där det finns varierande intressen och viss grad av osäkerhet?

Gruppbeslutsfattande är en social process och därmed skild från individuellt beslutsfattande (Sniezek m fl 1997). En av skillnaderna mellan individuella och gruppens beslutsfattande är, enligt Hogg (2000), att informationsbearbetning på gruppnivå är mer komplex, d v s det kräver samordning av enskilda gruppmedlemmars kognitiva processer och kommunikation om dessa processers utfall. Dessutom, upplever gruppmedlemmarna social osäkerhet inför andra i gruppen. Det är svårt att förutse andra människors beteende och lika svårt att veta i vilken utsträckning andra personer vill arbeta mot gruppens gemensamma mål.

I vissa fall kan de enskilda medlemmarna vara eniga om målen och ha likartade uppfattningar om dem. Oftare hamnar dock gruppmedlemmarna i kognitiv konflikt, dvs olikhet i uppfattningar. Gruppbeslut resulterar ofta i en kompromiss. Gruppinteraktion låter oss förvandla individuella beslut till kollektiva beslut (Sniezek m fl 1997). Förutom arbetsmässiga uppgifter, kan grupper ha sociala mål som drar uppmärksamhet och tid bort från de beslut som ska fattas. Även om medlemmarna är fokuserade på saken/problemet som man arbetar med, kan det finnas olikheter i information och prioriteter, vilka ska samordnas för att nå målen.

Gruppbeslutsfattande kan innebära ett samspel mellan representanter från olika grupper för att uppnå en överenskommelse som accepteras av alla grupper. När människor agerar utifrån en gruppstillhörighet, tenderar de att vara mer kompromisslösa än när de agerar som enskilda individer. Direkt oenighet mellan grupper kan resultera i en situation där ingen av grupperna är beredd att kompromissa utan att tappa ansikte.

### **Bedömning av journalisters inflytande på redaktionella beslut**

Olika faktorer, såväl de yttre, såsom krav från publiken och reklammarknaden samt konkurrenssituationen, som de inre, exempelvis arbetsmiljö, arbetsklimat och kommunikation mellan olika befattningsinnehavare tycks ha betydelse för vilka och på vilket sätt beslut fattas om framtida företagsutveckling.

Förändringar i mediebranschen har sannolikt ändrat uppfattningarna om vad en journalist är, vilka uppgifter den har och hur stort inflytande den har i beslutsprocesser. De tekniska möjligheterna för att rationalisera arbetet och för att nå nya publikers möts dock inte nödvändigtvis positivt av journalister. Dessutom ökar de ekonomiska kraven på medieföretag på bekostnad av publicistiska ideal. Konkurrens om medieanvändarnas och annonsörernas uppmärksamhet driver medieföretagen att hitta sätten att attrahera dem.

Förändringsprocesserna på mediemarknaden och i sin tur inom medieföretagen medfört att de journalistiska yrkesnormerna har blivit mer spretiga. Östlund (2000) framför en tes om att yrkesrollen kommer att påverkas av den rådande organisationskulturen. De journalister som arbetar i de mer industrialiserade medierna kommer att utveckla mål som är fokuserade på ekonomisk vinst, medan målen hos journalisterna som arbetar på utpräglade kunskapsföretag kommer att bli mer källorienterade. Förändringar i medieföretagsstruktur och journalistens rolluppfattningar kan leda till att journalisternas möjligheter att påverka arbetsprocesser ser olika ut i de olika organisationsstrukturer och kulturer (se t ex Asp & Weibull 1996).



Asp och Weibull (1996) har studerat vilka grupper journalister i olika medier tillskriver största makt att påverka redaktionella arbetet. Eftersom min studie handlar om organisation, arbetssituation och beslutfattande på morgontidningar i landsorten, är det viktigt att se hur journalisterna i landsortspressen bedömer sina möjligheter att påverka arbetsprocessen.

Det framgår av Asp och Weibulls (1996) samt Löfgren-Nilssons (1999) undersökningar att journalister på landsortstidningar bedömer att redaktionsledningen har mest inflytande över medieinnehållet. Journalistkårens inflytande är också stort. Man tenderar att bedöma det egna redaktionella inflytandet högre än de utanförstående gör. De som har ansvar för den publicistiska delen i medieorganisationen tillskrivs av journalisterna större inflytande än de som står för den kommersiella delen. Ägarna, företagsledningen och annonsörerna, exempelvis, har betydligt mindre makt över nyhetsverksamheten och den redaktionella profilen. Journalisterna upplever sin ställning som stark och uppträder ganska självständigt i förhållande till andra intressenter. Dock är medieföretagens mål såväl publicistiska som ekonomiska, vilket kan innebära en rad målkonflikter. Organisationsförändringar kan leda till att nya rutiner och värderingar kommer upp, och andra aktörer får mer inflytande under de förändrade förutsättningarna.

## **Organisation som kontext för medieval**

I detta kapitel diskuteras hur organisationen i allmänhet och medieorganisationen i synnerhet reagerar på ändrade förhållanden utanför organisationen samt hur de förändras själva. Vilken roll har ledaren/ledarna och personalen i förändringsprocesserna? Hur influerar dessa förändringar arbetsklimatet och vice versa?

Medieföretagens val av medier för produktion avgörs till viss del av de tekniska möjligheterna och företagens ekonomiska resurser. Det sätt på vilket företaget kommer att agera för att bemöta marknadens krav beror delvis på den kunskap, kompetens, motivation och anpassning att förändra verksamheten som finns i företaget. Tillämpning av den nya redaktionella tekniken och organisationens anpassning till de arbetsmässiga förändringarna sker inte utan icke-teknikrelaterade problem. De tekniska förändringar som implementeras i redaktionerna förväntas ha en positiv effekt både på organisationen som helhet, som stärker sin position på marknaden, och på personalen som kan utföra arbetet lättare och effektivare. I praktiken bemöts dessa förändringar olika: ibland med glädje – "det blir spännande att jobba på ett annat sätt!", ibland med motstånd – "allting går så snabbt, jag hinner inte med!", och ofta med den förvirring som förändringarna och framtidens oförutsägbarhet skapar.

De anställda på redaktionerna ställs inför nya situationer: man måste skaffa sig nya kunskaper och lära sig tillämpa dem. De bekanta referensramarna med kända arbetsuppgifter som man var van vid har förändrats. De har utvecklats, gått in i varandra, reducerats, och vissa

har till och med försvunnit. Professionella grupper i redaktionerna påverkar och påverkas av beslut som tas angående innovationsimplementeringen och dessa gruppers inställning till förändringarna styr den organisatoriska och till viss grad mediala utvecklingen. Hur handskas människorna i företagen med förändringarna som berör deras situation? Hur ser de olika personalgrupperna i organisationen på förändringar och innovationer? Delar medlemmarna i redaktionen uppfattningar om vad dessa förändringar innebär för enskilda individer och organisationen? Vad har de för bild av organisationens framtid?

Olika studier, bland annat inom sociologi, socialpsykologi och psykologi har berört dessa frågor på olika nivåer: individnivån där individernas reaktion på förändringar och handlingsmönster har studerats, särskilt i situationer då individerna ställs inför flera valalternativ och måste fatta beslut (se t ex Beach 1990, 1997; Kahneman m fl 1982, Kahneman & Tversky 2000). Undersökningar på gruppnivån har behandlat frågorna ur socialpsykologiskt perspektiv och studerat hur människor reagerar på förändringar i situationer som gruppmedlemmar (Nilsson 1994; Sherif & Sherif 1969). Studier på organisationsnivå har intresserat sig för förändrings- och innovationsprocesser i olika företag och individernas roll i den föränderliga miljön (se Rogers 1995, Valente 1995, Christiansen 1997).

Förändringsförmåga är en av de viktigaste framgångsfaktorerna för dagstidningar. Dagstidningspubliken och annonsörerna omvärderar sina gamla mediepreferenser i och med att mediemiljön förändras, och det gäller för medie företag att reagera på förändringar i omgivningen, eller till och med skapa förändringstrender. Innovativiteten innebär inte enbart nya teknologier och arbetsmetoder i företagen. De idé- och tankemässiga omvandlingar är avgörande för att behov av innovationerna ska uppkomma och att dessa kan genomföras. Samtidigt är den mentala föreställningsvärlden svårast att ändra på. Organisationsklimatet, som skapas av organisationsmedlemmar, spelar en viktig roll för hur de inblandade upplever innovationer och förändringar: finns det acceptans eller motstånd i arbetskollektivet? (se t ex Ekvall 1988, Angelöw 1991).

Organisationsledarna tillskrivs ofta rollen som klimatskapare (Östlund 1994), men organisationsklimatet uppstår i interaktionen mellan alla organisationsmedlemmar och på alla hierarkinivåer (Ekvall m fl 1996, Alvesson 2003). Alvesson (2001) menar att de underordnades reaktion på ledarskapet, deras uppfattningar och tolkningar av ledarens handlingar avgör vilket arbetsklimat som råder i organisationen. Ledaren kan misslyckas med ledarskapet trots sina goda intentioner, om hans/hennes och de anställdas uppfattningar och beteenden går i skilda riktningar. Ledarskap som uppmuntrar de anställdas delaktighet i beslutsfattande och skapar förutsättningar för ett bättre arbetsklimat (Ekvall 1988, Lacy m fl 1993).

## Förändringar och innovationer i organisationer

Organisationer beskrivs ofta utifrån hur enskilda individer agerar där och vilken roll beslutsfattare (en ledare eller ett arbetskollektiv) har. Czarniawska-Joerges (1993) ger en översikt över de traditionella förändringsmodeller i organisationer som handlar om förändringar ur ett psykologiskt och socialt perspektiv och delar upp dem i fyra kategorier:

- a) Terapeutisk förändringsmodell. Denna typ av förändring är individuell. Organisationsmedlemmarna som konfronteras med ett problem och ett behov till förändring, gör först motstånd mot förändringarna. I ett senare skede försöker medlemmarna att lämna ansvar för förändringar och problemlösningar till den person som styr förändringsarbete. Nästa stadium är när organisationsmedlemmarna börjar orientera sig i verkligheten och är kapabla att utföra en realistisk förändring.
- b) Sociopsykologisk modell, mest känd i den version som introducerades av Kurt Lewin 1958. Sociala grupper förutsätter ”upptining” av individernas attityder, t ex genom att ifrågasätta idéer, uppfattningar och åsikter som har tagits för givna. Först efter detta kan förändringar av de sociala strukturerna påbörjas. När nya strukturer blir allmänt kända och förstådda ”fryses” attityderna igen. Bilden av en grupp liknar här snarare en samling av människor (en massa) där reaktionerna är överdrivna och härmas av andra individer. En grupp producerar en egen social verklighet och kan medvetet acceptera eller avslå omgivningens försök till förändringar.
- c) Beteendeförändringsmodell går ut på att skapa en struktur där önskade beteenden belönas och oönskade bestraffas. Skinner (1948, 1970), som utvecklade denna modell, hade en vision att man kan skapa positiva strukturer (ingen bestraffning, enbart belöning).
- d) Kognitiv förändringsmodell antar att förändringarna kan utföras om människor exponeras för kunskap och sanning. Modellen går ut på att inpränta ”den rätta” synen på nya idéer. Den antar att om förslag på innovationer grundas på kunskap, kommer de förr eller senare att accepteras av alla välutbildade och välvilliga människor. Denna modell tar inte hänsyn till irrationella motiv och ett brett spektrum av intressen, vilket ligger bakom människors beteende.

En del av modellerna ovan idealiserar förändringssubjekten och förutsätter att alla förändringar är av godo. Andra manipulerar dessa förändringssubjekt och antar att människor reagerar på förändringar genom att visa motstånd.

Det som används här utifrån ovanstående modeller är:

- att undersökningen handlar om planerade förändringar och innovationer
- att det finns både de som initierar förändringar och de som accepterar detta initiativ eller visar motstånd
- att förändringar har inflytande för organisationsmedlemmarnas beteende, attityder och uppfattningar.

I detta kapitel om organisatoriska förändringar utgår jag från Weicks (1995) organisationsbeskrivning och Czarniawska-Joerges (1993) preliminära förändringsmodell som handlar om sociala förändringar i organisationer.

Enligt Weick (1995) kan organisationen förstås som referensramar för gemensamma intressen och uppfattningar, en kollektiv ”vi-anda”, organisationskultur, roller och kommunikativa konstruktioner. Kommunikationen möjliggör utbyte och tolkningar av individuella uppfattningar vilket i sin tur gör att man utvecklar ramar av en gemensam förståelse. Processer i organisationen, när individuella uppfattningar transformeras till kollektiva uppfattningar och vice versa, skapar en gemensam bas för organisatoriskt meningsskapande. Förändringar i organisationen handlar primärt om förändringar av meningen, enligt Czarniawska-Joerges (1993). Förändringens sociala natur innebär att förändringsprocessen påverkas av kontinuerlig interaktion mellan organisationsmedlemmarna. Deras handlingar är influerade av den faktiska eller den föreställda uppfattningen om andras agerande. Oavsett var de planerade förändringar uppstår, kommer det att finnas de som bemöter förändringarna positivt, de som är emot, och de som demonstrerar ointresse. Förändringsarbete bestäms i slutskede av vilka gemensamma uppfattningar (eller meningar) som växer fram ur dessa olika beteendemönster.

Organisationsförändringar kan ske på olika nivåer: individuell, grupp- och organisationsnivå. Enligt Burke (2002) handlar förändring på individnivå främst om att anställa, placera och behålla de rätta medarbetarna i de rätta arbetspositionerna för att förändringen ska kunna utföras. Ett planerat och systematiskt val av anställda för den nya organisationen är dock ganska sällsynt. Det händer att medarbetarna byts ut i syftet att förändra organisationen. En taktik i förändringssammanhang är att byta ledare, ibland genom att plocka in en ny person från organisationen, men oftare utanför organisationen. Vidareutbildning tillämpas också för att främja förändringar.

Burke (2002) beskriver förändringar på gruppnivå som ett skapande av arbetsgrupper. I vissa fall genomsyrar det hela organisationen och medför effektivare samarbete, ibland bildas ett team på ledningsnivå, i syfte att modellera ett önskat beteende hos medarbetare. Förändringar innebär också att man stödjer uppkomst av självstyrande grupper (t ex genom att eliminera vissa nivåer i hierarkin) för att uppmuntra delaktighet, engagemang och samar-

te. Konfliktlösning för att minska konkurrens mellan grupper är ett annat exempel på förändringar på gruppnivån. En av konfliktlösningsmetoderna är att intensifiera samarbete mellan funktionsenheter.

Förändringar i organisationen som helhet kan vara mer eller mindre omfattande, beroende på var i organisationen man vill utföra förändringarna. Förändringarna, menar Burke (2002), följer en viss ordning, där den första berör ett subsystem i organisationen. Det innebär ingripande (exempelvis arbetsgruppsskapande i organisationens ledning för att öka delaktighet i beslutsfattande) i en enhet eller en avdelning i organisationen. Förändringen av andra ordningen, d v s mera omfattande, riktar sig mot ett subsystem eller en process som ligger bakom den egentliga fokusområde, men som påverkar detta område. Exempelvis, inför man förändringar på mellanchefsnivå för att påverka deras underordnade. Förändringen av tredje ordningen omfattar en kedja av faktorer som påverkar processer i hela organisationen.

Fokus i detta kapitel är på förändringar och innovationer ur ett organisationsperspektiv. Innovationsprocesser som man kan observera i organisationer, påminner till stor del om hur individer fattar beslut om innovationsimplementering, men är mer mångfacetterade. Detta på grund av att antalet beslutsfattare är större och innovationen medför förändringar i organisationen. En innovation, enligt Rogers (1995), kan beskrivas som en idé, en handling eller ett objekt, som en individ eller en grupp individer upplever som något nytt. Innovationsstudier kan ta en form som studier av kreativitet i organisationer (Östlund 1994, Ekvall 1996), där kreativiteten betraktas som en förutsättning för förändringsbenägenhet.

Innovation kan uppkomma i alla organisationsdelar och handlar om organisationsmedlemmarnas öppenhet för förändringar. Innovationerna är varierande: de tar olika lång tid att bli implementerade, de möter olika reaktioner bland människor. Huruvida en innovation slår igenom eller inte, beror på en rad innovationsegenskaper som Rogers (1995) beskrivit:

- a) Den första egenskapen är upplevelse av innovationens fördelaktighet. Nya idéer eller objekt måste i något avseende uppfattas som bättre än de tidigare. Ju mer fördelaktig innovation ser ut i personens ögon, desto fortare kommer den att godkännas.
- b) Överensstämmelse med personens värderingar, erfarenheter och behov är avgörande för innovationen kommer att accepteras. En innovation som inte är förenlig med personens övertygelser, kräver först en utveckling av ett nytt värderingssystem, vilket är en trög process.

- c) Innovationens komplexitet beskriver en upplevelse av svårighetsgrad. Om innovationen betraktas som svår att förstå och genomföra, kommer implementeringen sannolikt att gå sakta.
- d) Möjligheten att testa innovationen är också en avgörande faktor för acceptans av nyheten. En innovation som man kan ”provsmaka” på innebär mindre osäkerhet för personen och därmed ökar sannolikheten att nyheten ska godkännas.
- e) Att människor kan se resultaten av innovationen är viktigt för dess acceptans. Om andra personer (och andra organisationer) kan observera en nyhet som en del redan har accepterat, finns det större sannolikhet att de följer med i samma fotspår.

En organisations förändringsbenägenhet beror på såväl interna som externa faktorer (Lacy m fl 1993, Rogers 1995) samt på ledares egenskaper och inställningar till innovationer (Rogers 1995). Rogers (1995) urskiljer följande företagsinterna faktorer (plus- och minustecken visar om faktorns förekomst har positivt eller negativt samband med organisationens förändringsbenägenhet):

#### Individuella (ledares) karakteristika

1. Inställning till förändringar (+)

#### Den interna organisationsstrukturens karakteristika

1. Centralization (–) makt- och kontrollkoncentration i organisationen
2. Complexity (+) organisationsmedlemmars kunskaper som uttrycks genom den formella utbildningen
3. Formalization (–) vikten av att organisationsmedlemmar följer regler och procedurer
4. Interconnectedness (+) interpersonella nätverk mellan organisationsenheter
5. Organisational slack(+) tillgängliga resurser
6. Size – organisationens storlek (+)

Angelöw (1991) urskiljer följande orsaker till motstånd till förändringar i sociala kontexter:

1. hotad anställningstrygghet
2. omplaceringar och förlust av sociala kontakter
3. försämrat arbetsinnehåll (förändringar i uppgifter som man inte kan bemästra)
4. bristande förtroende
5. bristfällig information
6. låg grad av delaktighet

Acceptans av förändringar ökar med:

1. anställningstrygghet
2. bättre sociala kontakter
3. förbättrat arbetsinnehåll
4. tillit och förtroende
5. riklig information
6. hög grad av delaktighet

Enligt Ekvall (1988) är sociologiska betingelser såsom relationer i grupper och mellan grupper, liksom förhållanden på organisationsnivå betydelsefulla för uppkomsten av kreativa beteenden. Båda är en förutsättning för och resultat av innovation. Den nya produkten eller idén som förverkligas i företaget är resultatet av ett samspel mellan olika personer och olika funktioner.

Interna faktorer, så som centraliseringsgrad, kunskapsnivå, formaliseringsgrad, styrka av interpersonella nätverk, resurser och organisationens storlek är enligt Rogers (1995) av betydelse för organisationens förändringsbenägenhet. Ju mindre byråkratisk och formaliserad organisationen är, och ju starkare de interpersonella banden mellan medarbetarna är, ju högre kompetensnivå, större resurser och större företag det handlar om – desto mer sannolikt att organisationen kännetecknas av förändringsbenägenhet. Författare som diskuterar om företagsstorlekens inflytande för förändringsbenägenheten har kommit fram till olika iakttagelser. Vissa (t ex Östlund 1994) har inte hittat något signifikativt samband mellan dessa två faktorer. Andra (t ex Rogers 1995) menar att trots sina fördelar - flexibilitet, förmåga att snabbt reagera på marknadsförändringar - kan mindre företag ha svårt att genomföra organisationsförändringar på grund av bristande ekonomiska och mänskliga resurser. Stora företag har oftast tillräckliga resurser för att införa innovationer, men dessa företag har andra nackdelar: byråkrati och stora investeringar kan hämma innovationsprocesser.

Förändringar i en organisation kan initieras från olika håll, beroende på varför förändringarna har blivit aktuella. Rogers (1995) skiljer mellan tre typer av innovationsbeslut. Den första handlar om ett individuellt beslut att antingen acceptera eller avslå innovationen. Personen fattar sitt beslut oberoende av andras beslut. Den andra typen av innovationsbeslut handlar om kollektiva bedömningar av organisationsmedlemmarna om en nyhet ska accepteras. Den tredje typen av beslut fattas av auktoriteter, som t ex chefer på en organisation. Det innebär att ett fåtal människor som har en viss status och inflytande bestämmer om en innovation ska införas eller inte.

Ofta initieras förändringarna av ekonomiska skäl och därför drivs de av ledarna i syftet att rationalisera verksamheten. Förändringar som drivs av personalen handlar ofta om förbättring av arbetsmiljö. Angelöw (1991) menar att det inte är lätt att på ett konstruktivt sätt sät-

ta igång förändringar som exempelvis rör arbetsklimatet och målsättningen för arbetet. Cheferna kan känna sig ifrågasatta och uppleva personalens initiativ till förändringar och innovationer som hotfulla. Symmetri i förändringsriktningen är viktigast i sammanhanget. Förutsättning för att innovationen ska genomföras på ett effektivt sätt är att förändringsprocessen sker från båda håll och samtidigt. En förändring som drivs uppifrån utan att medarbetarna är motiverade och involverade i processen, har sämre möjligheter att slå igenom (se t ex Johansson 2003). Och tvärtom, om cheferna inte är lyhörda för personalens förändringsförslag, finns det risk att dessa förslag inte resulterar i några konkreta handlingar.

### **Medieorganisationens struktur i förändring**

Organisationens struktur och funktion kan beskrivas genom den kunskap, den teknik, den verksamhet och de mänskliga resurser som finns vid varje given tidpunkt, samt genom de avtal som reglerar parternas uppgifter och inbördes förhållningssätt (Alström 2000). I medie företagen, som har sitt ursprung i tidigare tidningsföretag, sker produktionen inom dessa områden:

- ledar- och kulturredaktionen med chefredaktören som närmast ansvarig
- allmänna nyhetsredaktionen: nyhets- och specialredaktionerna med redaktionschefen/chefredaktören som ansvarig
- marknadsavdelning: annons- och försäljningsavdelningarna med VD som närmast ansvarig (Hultén 1997).

En medieorganisation kan betraktas som ett kunskapsintensivt företag med inslag av de egenskaper som kännetecknar kapitalintensiva företag. Enligt Alvesson (1995) domineras kunskapsföretag av personalens kompetens, individerna är kunskapsbärare, även om kunskapen delvis kan institutionaliseras och förläggas till organisationsnivån i form av kollektiva referensramar (organisationskultur), systematiserade arbetsätt, osv. Kunskapsföretag kan beskrivas som en organisation som kännetecknas av dessa förhållanden:

- organisationen styrs genom medarbetarnas självstyrning och kontroll via föreställningar, värderingar och normer
- produktionen är icke-standardiserad, det finns väsentliga inslag av problemlösning
- den organisatoriska miljön präglas av kreativitet
- självständighetsgraden hos utövaren är hög
- hierarkier är relativt svaga
- hög professionaliseringsgrad hos flertalet anställda
- traditionella materiella tillgångar är inte centrala, utan de kritiska elementen finns i de anställdas kunskap av intellektuell karaktär och kompetens, nätverk, kundrelationer och tjänsteleveranssystem (Alvesson 1995).

Medieorganisationer utmärker sig genom att vara verksamma på två marknader, annonsmarknaden och konsumentmarknaden (som exempelvis inkluderar prenumeranter) och för



att nå dessa marknader med samma produkt. En medieorganisation är dels en publicistisk, dels en ekonomisk institution. Den präglas av såväl publicistiska mål, journalistiska yrkesroller och uppgifter, som marknadsmässiga och ekonomiska mål (se t ex Hultén 1997).

En medieorganisation, särskilt den redaktionella delen, präglas av individualism och autonomi. Journalisterna har stor frihet att sätta egna mål för sin dagliga verksamhet. Löfgren-Nilsson (1999) menar att medieföretag skiljer sig från traditionella kunskapsföretag när det gäller synen på personalen, vilken innebär satsningar på personalutveckling. På medieföretag har produktutvecklingen ofta handlat mer om teknik och organisation än det publicistiska och kunskapsmässiga.

*”I de flesta kunskapsföretag satsar man mycket på personalutveckling för att utveckla företaget, medan kompetensutveckling inom media är ganska nytt begrepp – fortfarande tänker man mest på teknisk utveckling”* (Fagerström (red) 1995).

Teknisk utveckling och ekonomiska mål behöver inte stå i motsats till det publicistiska. Konflikten mellan de ekonomiska och publicistiska målsättningarna, eller rättare mellan de olika kulturerna i medieföretagen, grundar sig sannolikt på de stora omvandlingar som 90-talet har inneburit för medieföretagen. Tidningsföretagen har länge varit monopolister, ovana att konkurrera om publikens uppmärksamhet och annonsörernas pengar. Redaktionen med de publicistiska målen hade en dominerande ställning på tidningsföretag. De senaste decennierna började publiken betraktas främst som en marknad, och lönsamheten har blivit central för företagets överlevnad, enligt Hultén (1997).

Dagstidningarnas upplagor och andelen av reklamkakan har minskat i och med att den tekniska utvecklingen och att nya aktörer trädde in på mediemarknaden. Melesko (2003) menar att företaget i en sådan situation bör anstränga sig för att minska de fasta kostnaderna. Meleskos studier av förstetidningar visar att företagen gör investeringar för kapacitetsutbyggnad och demonstrerar ingen försiktighet i detta avseende, trots en stigande kostnadskurva och stagnerande eller minskande marknader (Melesko 2003). Beteende som dagstidningsföretagen uppvisar, är enligt Melesko (2003) karaktäristiskt för monopol- eller marknadsledande företag: priserna är över marginalkostnaderna, innovationsgraden och den interna effektiviteten är låga.

Sharon m fl (1986) beskriver medieföretag som benägna att behålla status quo och konfrontera förändringar först när processer i omgivningen tvingar dem till det. Medieföretag kan ibland betraktas som relativt tröga system som svarar på marknadens påtryckningar snarare än genererar ny efterfrågan på marknaden och tar itu med problemen först då de uppstår. Bristande förändringsförmåga har försvårat medieorganisationernas försök att anpassa sig till nya marknadskrav. Den tekniska och marknadsmässiga utvecklingen har orsakat en viss

förvirring och ovisshet inom medieföretagen. De fick sätta igång med förändringsarbete, ofta utan att ha tydliga riktlinjer och långsiktiga framtidsperspektiv, för att kunna konkurrera med andra medieaktörer.

Syftet med förändringarna, enligt Lindberg (1990), har varit att åstadkomma en ändamålsenlig organisation, rätt utbildad personal och en tillförlitlig och anpassad teknisk utrustning för att tillverka produkten inom de befintliga ekonomiska ramarna. Organisationsstrukturen och det redaktionella arbetet har förändrats genom att parallellpublicering möjliggjorts och tidningsföretagen med tidningen som huvudprodukt utvecklades till medieföretag som producerar flera produkter. Detta i sin tur har påverkat organisationsstrukturen och skapat nya arbetsorganiseringsformer. Vissa arbetsuppgifter har försvunnit nästan helt, som exempelvis korrekturläsning. Nya grupper av journalister utvecklades, som t ex webbredaktörer och researchers (Alström 2002). Vissa arbetsuppgifter flyttades från en yrkeskategori (t ex grafiker) till andra yrkeskategorier.

Omstruktureringsarna i medieföretagen har inneburit stora krav på personalens innovativa förmåga och ledarskap. Det behövs ny kompetens, nya tankesätt och en annorlunda arbetsorganisering. För de arbetande i branschen, som länge präglats av trygghet och stabilitet, är det allt annat än enkelt att betrakta förändringar som en positiv utmaning och känna tryggheten i den föränderliga miljön. Gamla revir ifrågasätts och försvaras på vägen till nya organisationsmodeller och arbetsrutiner. Hultén (1996) pratar om en maktkamp, eller kamp om ansvaret, mellan de olika företagsenheterna. Författaren menar att strävan efter lönsamhet har lyft fram de ekonomiska aspekterna. Redaktionen har tappat sin dominerande position, samtidigt som företaget med en VD som ansvarig fått betydligt mer inflytande också när det gäller journalistiska mål.

De olika avdelningarna har levt sina egna liv, och till viss del fortsätter de att göra det, d v s redaktionen och ekonomiavdelningen lägger sig inte i varandras dagliga verksamhet. Det ställs emellertid högre krav på samarbete mellan de olika enheterna inom medieföretag. Digitaliseringen med parallellpubliceringen som följd har medfört att avdelningarna flyttats uppgiftsmässigt närmare varandra och har till gemensam uppgift att utveckla företagets produkt (Hultén 1996). Enligt Hultén (1996) har redaktionskulturen och företagskulturen närmat sig varandra, vilket har inneburit en krock mellan de redaktionella och ekonomiska värderingarna.

Man ska dock påpeka att den journalistiska kulturen och företagskulturen inte nödvändigtvis är i konflikt. Det är fullt möjligt att den publicistiska verksamheten fungerar väl inom de befintliga ekonomiska ramarna, och att de journalistiska samt ekonomiska målsättningarna inte ställs mot varandra.

## Ledarskapets roll i förändringsprocesser

Begreppet ledarskap används flitigt i olika sammanhang och kan tyckas innebära allt som har med någon form av samspelet mellan över- och underordnade att göra. Situationer, beteenden och strukturer varierar från organisation till organisation, vilket gör det svårt att hitta en allmän definition på vad ledarskapet ska innebära i varje enskilt fall och hur det ska fungera.

Alvesson (2001) hävdar att ledarskap är förknippat med organisationskultur, och även med den kultur som dominerar i samhället. Ledarskapet ses som en komplex social process som utspelas i ett givet socialt och kulturellt sammanhang och där innebörder av handlingarna är avgörande. Ledarskap kan handla om inflytande över de verklighetsuppfattningar som byggs upp i en organisation utifrån en viss världsbild. Den sociala och kulturella kontexten omfattar såväl samhälls- som organisationsnivå, och interaktion mellan ledare och underordnade kan skilja sig inom varje av dessa nivåer.

Ibland skiljer man på definitionerna ”chef” och ”ledare”. Det motiveras med att cheferna även ägnar sig åt aktiviteter som hamnar utanför ledarskapet, om det förstås som interaktion mellan chefen och de underordnade. Ledare i sin tur behöver inte ha en formell befattning som chef. Man kan alltså skilja mellan chefer, dvs utsedda ledare med en formellt grundad ställning, som arbetar med byråkratiska processer, och informella ledare, vars ställning bygger på det stöd och makt som ges av denna persons anhängare. Ledaren anses påverka medarbetarnas känslor och tänkande med hjälp av icke-tvingande medel (Alvesson 2001). Alvesson (2001) påpekar att det är fullt möjligt för en chef att blanda ihop element från såväl chefskap (planering, organisering, kontrollering) och ledarskap, som visserligen är begränsad av organisatoriska rutiner och den formella ställningen. Trots dessa begränsningar försöker cheferna att involvera och engagera medarbetarna i organisationens mål (eller bör åtminstone göra det).

I detta kapitel används därför begreppen chef och ledare/arbetsledare samt chefskap/ ledarskap som synonyma.

Studier av ledarskap behandlar ämnet ur olika synvinklar. En del berör hur formellt utsedda ledare på organisationens alla hierarkiska nivåer agerar i organisationen och hur de påverkar organisationskultur- eller/och klimat (t ex Schein 1985, Jonsson 1998). Forskning som betraktar ledare som en skapare av organisationskultur, vilken genom att använda olika styrningsmetoder (ledarskapsstilar) leder underordnade, är framträdande. Ekvalls (1996) översikt av 50- och 60-talets ledarskapsforskning visar att man identifierade två grundläggande ledarbeteendedimensioner. Den ena kallas för uppgiftsorienterat ledarskap och är instruerande, strukturerande och kontrollerande. Den andra är ett personorienterat ledarskap och inriktat på medarbetarna, deras behov och förmågor.

Senare års förändringar i marknadssituation där förändringstillstånd i organisationerna tillhör det vanliga, har bidragit till en tredje ledarskapsdimension, som är förändringsinriktad (Lindell 1996, Ekvall 1996). Den är inriktad på ledarens egenskaper: en förändringsbenägen ledare driver utveckling, engagerar medarbetarna, har en kreativ attityd och är risktagande. Förändringsinriktat ledarskap kännetecknas, enligt Lindell (1996), av handlingsinriktning, förändrings- och riskvillighet. Med handlingsinriktning menas det att ledaren prövar på nya saker och snabbt kan fatta beslut. Osäkerheten kan hanteras genom ny kunskap, experiment, engagemang och tolerans för misstag. Förändringsvillighet handlar om att ledaren bör vara pådrivande, ha idéer om utveckling och diskutera dem med medarbetarna. Riskvillighet omfattar egenskaper som förmåga att snabbt fatta beslut och ifrågasätta auktoriteter (Lindell 1996).

I det förändringsinriktade ledarskapet har medarbetarens roll i organisationsutveckling fått större betydelse. Personalen, inte enbart ledare, är viktiga för skapandet av det innovativa organisationsklimatet. Ledarens förmåga att involvera medarbetarna i utvecklingsarbete, skapa förutsättningar för förändringsfrämjande och trygg miljö har blivit central:

*”Ledaren blir en kritisk person som initiativtagare till förändringsprojekt och (...) som en underlättare för medarbetarna att kunna (...) klara av omställningarna och att bli förmögna att aktivt bidra till genomförandet. Organisationerna behöver medarbetarnas stöd för att genomföra planerna. Men de många medarbetarnas kreativitet och motivation kan organisationerna få del av endast om medarbetarna upplever en viss trygghet i och genom förändringen” (Ekvall 1996).*

Ledarskap kan betraktas som ett kulturellt fenomen. Det innebär att ledarskap utspelas i en kulturell kontext. Alvesson (2001) poängterar vikten av sociala processer där de inblandade tolkar ledarskapshandlingar och innebär utifrån givna kulturella referensramar.

Sambandet mellan kultur och ledarskap är mångfacetterat. Ledare, och särskilt grundare av organisationen, anses av en del författare (t ex Schein 1985) ha en avgörande betydelse för kulturen genom att skapa de värderingar, inriktningar och normer som kommer att prägla organisationen. Så kallat karismatiskt ledarskap innebär att en chef (sannolikt i en hög chefposition) har ett stort inflytande att leda företaget och få stöd av medarbetarna för en radikal vision och innovationer, ofta i en krissituation (Alvesson 2001). Organisationsledare kan påverka innovationer på flera sätt. De definierar och formar arbetskontexter där medarbetarna interagerar för att formulera mål, problem och lösningar. Genom att förmedla organisationens vision kan ledarna ge riktlinjer för medarbetarna och involvera dem i förändringsprocesser och resultaten som förändringarna medför (Amabile 1998). Organisationsledare påverkar organisationskulturen genom att skapa och upprätthålla organisationsklimat

och kultur som främjar kreativitet (Schein 1985). Amabile (1998) menar att ledare kan, genom att påverka arbetsmiljö, bidra till ökad motivation i medarbetarnas interaktion och påverka deras inställning till arbete.

Även om cheferna kan sätta prägel på organisationen, är deras ledarskap starkt förknippat med den befintliga företagskulturen och starkt präglad av den. Medarbetarnas uppfattningar om organisationen och tolkning av ledarskapet har minst lika stor betydelse för kulturen och ledarskapet, som chefernas handlingar. Alvesson (2001) menar att ledarskapet är beroende av de normer och förväntningar som finns i organisationen, bland personalen. Organisationer representerar såväl samhälls- som branschmässiga och internorganisatoriska förväntningar och innebörder, som styr ledarskapet. Ledarskapshandlingar, som inte förstås och accepteras av medarbetare, är dömda att misslyckas. Ledarens handlingar som inte upplevs som meningsfulla av medarbetarna, leder ofta till förvirring och motstånd. Enligt Alvesson (2001), är ledaren inblandad i förhandlingar med personalen, snarare än han/hon påtvingar medarbetarna nya eller reviderade inriktningar. Ledarskapet är ett resultat av den kulturella kontexten, även om ledaren kan bidra till organisationskulturens utveckling genom att skapa nya tankesätt och värderingar. Organisatorisk förändring handlar inte bara om ledarens inflytande över organisatoriska processer, utan även om andra sociala och kulturella mekanismer i organisationen. Den kulturella kontexten, som inkluderar såväl ledarnas som de underordnades tolkningar av innebörder och handlingsmönster, är av betydelse för organisationens innovativitet.

### **Ledarskap i medieorganisationer**

Ledarskapet i ett medieföretag är i allmänhet tudelat, det leds av en VD och en chefredaktör. VD:n ansvarar för den ekonomiska verksamheten. Företagsledningen har tolkningsföreträde i det som gäller övergripande ekonomiska aspekter och målsättningar. Det innebär att företaget har ett väsentligt inflytande också beträffande journalistikens mål i nyhetsrummet, eftersom de ekonomiska ramarna sätts av företaget (Hultén 1996).

Chefredaktörens ansvarsområde är det publicistiska området. Chefredaktören är enligt den formella organisationen ofta chef för hela redaktionen men i den informella organisationen har han/hon i regel en betydligt mer inskränkt makt och svarar främst för den opinionsbildande verksamheten, d.v.s ledar- och kultursidorna (Löfgren-Nilsson 1999). Ledningen arbetar i en mer kommersialiserad miljö än tidigare. De ekonomiska målen har blivit minst lika viktiga som de publicistiska, vilket enligt Östlund (1994) kräver av de redaktionellt ansvariga att de förenar båda synsätten i sitt arbete.

Det mest beskrivna ledarskapsproblemet i medieföretagen handlar om att cheferna relativt sällan utnämns till den positionen på sina ledaregenskaper, förmågan att utveckla personalen, eget ledarskap och samarbetet i arbetsgrupperna, samt att planera långsiktigt och utveckla företaget (se t ex Alvesson 2001). Ett annat ofta förekommande problem är chefernas otydliga funktion och bristande kommunikation mellan cheferna och medarbetarna. En studie av svenska tidningsföretag (Löfgren-Nilsson 1999) visar att chefredaktörers funktion ofta upplevs som diffus av personalen: de anställda upplever avståndet mellan chefen och personalen som stort och chefs roll som otydlig. Det gäller även VD:ns roll.

Att leda journalister verkar inte vara någon lätt uppgift. Av Löfgren-Nilssons (1999) studie framgår att journalistiskt arbete är präglad av stark individualism och professionalisering. Tuchman (1978) beskriver professionalisering som de anställdas rätt till autonomi och till kontroll av eget arbete, vilket ofta refererar till organisationens normer. Arbetsledningen står visserligen till förfogande för att ge synpunkter och konsultera journalisterna, men enligt Löfgren-Nilsson (1999), utnyttjas denna roll i mindre utsträckning. Betoning på yrkesroll snarare än byråkratisk styrning minskar organisationens kontrollfunktion.

### **Ledarens kommunikativa roll i medieföretagen**

Chefen som kommunikatör har olika funktioner i kommunikationen om förändringar. Jonsson (1998) delar i sin studie om lokala chefer upp deras agerande i fyra kategorier.

Cheferna kan ha en funktion som övergripande aktör (1), vilket innebär att han/hon berör frågor som handlar om övergripande förändringar. Som lokal budbärare (2) representerar chefen lokala (avdelnings) intressen och för fram dem till kollegor och sin chef. Som lokal aktör (3) leder chefen kommunikationen på den avdelningen som han/hon har ansvar för och berör frågorna som har med förändringarna i denna avdelningens verksamhet att göra. Den övergripande budbäraren (4) ska förmedla övergripande förändringsplaner till medarbetarna.

Cheferna har olika möjligheter att agera i förändringsarbetet, beroende på vilken position de har i organisationens hierarki och vilken roll de intar (Jonsson 1998). Mellancheferna kan påverka situationen i den avdelningen de har ansvar för, och delta i förändringsprocesserna på en högre hierarkiska nivå. En mellanchefer kan representera både övergripande förändringsintressen och de mera lokala. Organisationens ledning, vars verksamhet är av strategisk karaktär, kan påverka de övergripande förändringsplanerna.

De ovannämnda fyra kommunikationsfunktionerna i chefs agerande i förändrings-sammanhang är mer informerande än kommunicerande och dialogskapande. Ju större medieföretaget är desto mer formell blir kommunikationen mellan chefen och de anställda. Ett av ledarskapets problem, som fortfarande är aktuellt på medieföretagen, är att personalen

ges för lite möjligheter att delta i beslutsfattandet (Lacy m fl 1993). Delaktighet i förändringsprocesser och beslutsfattande har en stor betydelse för hur förändringsarbetet kommer att framskrida. Kommunikation om förändringar, interaktion mellan cheferna och personalen, tydliga verksamhetsmål och strategier innebär att medarbetarna förstår vart företaget är på väg och får möjlighet att engagera sig i företagets verksamhet. Vetskapen om vad som pågår i organisationen minskar även osäkerheten som personalen ofta känner i förändringssituationer. Östlund (1994) har visat i sin studie att mål och redaktionella planer i de innovativa och kreativa medieföretagen var väl kända av personalen, som i många fall varit med och formulerat dessa mål.

Att vara chef på en redaktion kräver att personen i fråga ska ha nära kontakt med journalisterna och förstå deras arbete, samt vara en bra administratör, enligt Östlund (1994). Det räcker inte att vara journalist utan företagarkompetens. Det räcker inte heller att vara förvaltare utan närmare kontakt med journalistiken och journalister. Chefen i en organisation som präglas av innovativitet och kreativitet har en förmåga att kombinera kunskaperna inom både journalistik och ledarskap.

Ledarskapet bör vara öppet, vilket innebär att chefen och personalen kan kommunicera med varandra. Chefen kommunicerar mål och planer, som ger riktlinjer för och mening med det personalen sysslar med. Han/hon informerar de anställda före, under och efter beslutsprocessen, och lyssnar på personalens åsikter. De anställda är välkomna att komma med synpunkter, förslag och idéer. Delaktigheten i beslutsprocesserna ger trygghet för personalen.

Formell kommunikation i medieföretagen är såväl skriftlig som muntlig. E-post, lappar på anslagstavlan, skriftliga styrdokument, och möten tillhör de vanligaste kommunikationsätten och informationsinstrumenten. Amerikanska forskare Fowler & Shipman hävdar att interpersonell kommunikation är den mest uppskattade och även den mest använda kommunikationsformen. Det är önskvärt att kommunikation mellan cheferna och de andra anställda bland annat kan fungera stödjande och involverande. Behovet av respons är stort bland medarbetarna. Flera studier visar att den vanligaste orsaken till missnöje bland de anställda på medieföretag är brist på respons (Löfgren-Nilsson 1999). De anställdas behov av att delta i beslutsfattandet är stort, och ju mer centraliserad organisationen är, desto större missnöje upplever personalen (Sharon m fl 1986, Lacy m fl 1993).

Två typer av möten på redaktioner beskrivs: redaktionsmöte och morgonmöte (Östlund 1994). Redaktionsmöten fungerar som ett allmänt kommunikationsforum för redaktionspersonalen och cheferna, som får en uppgift att informera om vad som händer på företaget och varför. Stora möten tenderar att bli rena informationsplatser där man får ny information, men reaktionerna kommer ofta inte fram. Ofta uppstår det ”eftermöten” där personalen bearbetar informationen som de fått.

Morgonmöten upplevs ofta som mycket viktiga på redaktionerna, och ses inte bara som ett tillfälle då nyhetschefen fördelar dagens arbete mellan reportrarna. Östlund (1994) menar att morgonmötena fyller en särskild funktion för medarbetarna, som får känna att man ingår i ett sammanhang, att man arbetar tillsammans. Både cheferna och personalen tynger ibland morgonmötena med prestationskrav. Det är då som alla träffas, och cheferna kan uppleva att de har huvudrollen i mötet och ska leda samtalen. Morgonmötena präglas av den allmänna stämningen på redaktionerna. Cheferna på innovativa företag har en pragmatisk syn på morgonmötena och överdramatiserar dem inte, utan ser dem som arbetsmöten, inte platsen för de övergripande diskussionerna.

Skriftlig kommunikation mellan cheferna och de övriga anställda har också sin givna plats i medieföretagen. Det är ett sätt att förmedla rutininformation till alla berörda, som annars kanske inte är på samma plats samtidigt.

En viktig aspekt av kommunikationen inom företaget är att ord och handling överensstämmer. Likaså den offentliga informationen och den mindre formaliserade informationen från cheferna. Det är inte genom de formella meddelandena som de anställda upplever hur saker och ting är i organisationen, utan genom hur de förverkligas i praktiken. Ledarnas formella välkomnande att komma med initiativ, som sedan resulterar i nonchalans av dessa initiativ, kommer inte att bidra till ett arbetsklimat där medarbetarna är delaktiga i organisationsutvecklingen.

### **Betydelse av arbetsklimatet för innovationer**

Definitioner av arbetsklimat (en annan vanlig term är organisationsklimat) är av varierande bred och djup. Det kan beskrivas som ”hur saker och ting är här” (Schneider 1990), dvs vilken anda som råder på arbetsplatsen. Pritchard & Karasick (1973) beskriver organisationsklimat som en egenskap i organisationens interna miljö, som är ett resultat av beteendena hos organisationsmedlemmar, som uppfattas av dessa medlemmar, som fungerar som underlag för situationstolkningar och styr aktiviteter. Payne (1990) menar att organisationsklimat är en ”begreppsapparat som avspeglar innehåll i de sociala systemmedlemmarnas normer, attityder, beteende och känslor”. Klimatbegreppet syftar på de formella och informella sätt som arbetskamrater förhåller sig till varandra, samt på den stil eller ton som härskar mellan över- och underordnade (Bang 1999). Organisationsklimat beskrivs i termer av olika dimensioner, såsom ledarskapsstil, personaltrivsel, produktivitet, formalisering och förändringsbenägenhet – traditionalism.

Ett annat begrepp, som är nära relaterat till klimatbegreppet, är organisationskultur. Organisationskultur kan i likheten med organisationsklimat definieras på många olika sätt, beroende på utgångspunkten. Bang (1999) sammanställer en del av sociologiska och antropologiska kulturdefinitioner och menar att organisationskultur är ett system av kunskaper, ge-



mensamma värderingar, normer och verklighetsuppfattningar som utvecklas i en organisation när medlemmarna samverkar med varandra och omvärlden. Kulturens innehåll, d v s verklighetsuppfattningar, normer, o s v uttrycks genom olika symboler. Symbolerna kan vara såväl materiella - arkitektur, objekt och ting, som icke-materiella, t ex medarbetarnas beteenden, verbala uttryck, ritualer.

Forskare diskuterar om det finns några skillnader mellan begreppen organisationsklimat och organisationskultur. Gränsen mellan de två begreppen är otydlig både i teorin och i praktiken. En del forskare anser att begreppen "kultur" och "klimat" inte är synonyma (t ex Bang 1999). Andra menar att beståndsdelarna i organisationsklimatet ingår även i kulturbegreppet och tvärtom. Organisationskultur- och klimat är två sidor av samma mynt: klimatet mäter kulturuttryck och kan därför inte skiljas helt från kulturen. I min undersökning utgår jag ifrån det sistnämnda synsättet.

Definitioner av båda begreppen är varierande, och den största skillnaden mellan dem är undersökningsmetoder av fenomenen organisationsklimat- och kultur, vilket gör att man får mått på olika egenskaper i organisationen. Enligt Bang (1999) har kulturforskarna som regel använt kvalitativa metoder och fallstudier, medan organisationsklimatforskarna sysslar med attitydundersökningar. Eftersom min undersökning går ut på att mäta och summera organisationsmedlemmarnas uppfattningar om egenskaper i organisationen, använder jag begreppet organisations- eller arbetsklimat.

Det finns olika uppfattningar om organisationsklimat bör uppfattas som ett multidimensionellt koncept eller som ett enhetligt begrepp. West (1990) menar att det finns olika sorters klimat i organisationen. Studier av klimatet bör styras av kriterier som är av intresse i varje specifik undersökning. Klimaten är "för någonting", t ex innovationer, produktivitet, osv, och det finns inget allmänt organisationsklimat (West 1990).

Samband mellan förändringsbenägenhet och organisationsklimat har studerats av en rad forskare. Det påstås att organisationsklimat är avgörande för organisationens innovativitet (Litwin & Stringer 1968, Ekvall 1990, Rogers 1995). Klein & Sorra (1996) hävdar att organisationens förändringsbenägenhet beror på det rådande klimatet. Ett gynnsamt klimat leder till att idéer uppstår, utvecklas, genomförs och blir innovationer (Ekvall 1990).

Forskare använder olika kriterier för att beskriva vad som karakteriserar innovativt respektive statiskt organisationsklimat. De innovationsrelaterade faktorer, som olika forskare (t ex Rogers 1995, Ekvall 1989) urskiljer, har något gemensamt. Grovt kategoriserat beskriver dessa faktorer:

- organisationsmedlemmarnas emotioner, upplevelser och inställningar (särskild vikt läggs på ledarens/ledarnas inställningar till innovationer),

- samspel mellan medarbetargrupper på samma hierarkiska nivå samt mellan chefer och andra anställda,
- maktfördelning
- organisationsegenskaper (t ex storlek av en organisation).

Rogers (1995) hävdar att ledarens inställning till förändringar har positivt samband med organisationens förändringsbenägenhet. Den interna organisationsstrukturen kännetecknas av att beslutsfattandet är fördelat mellan organisationsmedlemmarna, maktkoncentrationen är låg. I en innovativ organisation visar organisationsmedlemmarna engagemang i verksamheten, att de är självständiga i arbetsutförande, initiativtagande och har möjlighet att fatta beslut på egen hand (Ekvall 1989). Formaliseringsgraden är låg i ett innovativt organisationsklimat, enligt Rogers (1995). Det innebär att organisationen inte betonar vikten av regler och procedurer.

Det finns bra fungerande interpersonella nätverk mellan organisationsenheter i en organisation som främjar förändringar Rogers (1995). Innovativt organisationsklimat, menar Ekvall (1989), bör vara idéstödjande, där initiativen uppmuntras av chefer och arbetskamrater, och det finns möjlighet att pröva nya idéer. Tillit, som klimatets egenskap, innebär att den leder den känslomässiga tryggheten i arbetsrelationerna. Medarbetarna vågar komma fram med åsikter och initiativ utan fruktan för repressalier eller löje. Kommunikationen är öppen och rak.

Livfullhet beskriver den dynamik som finns i organisationen. I den dynamiska situationen inträffar ofta nya händelser, sker växlingar mellan olika tanke- och handlingsbanor. I ett innovativt klimat råder lekfullhet, en otvungen atmosfär (Ekvall 1989). Rogers (1995) betonar att organisationsmedlemmars kunskaper som uttrycks genom den formella utbildningen inverkar positivt på organisationsklimatets förändringsbenägenhet. Man kan också mäta arbetsplatsens innovativitet genom den utsträckning i vilken kollisionen mellan dessa kunskaper, synpunkter, idéer, och erfarenheter uppkommer – Ekvall (1989) kallar det för en debatt-dimension. I den debatterande organisationen kan många komma fram med åsikter. Konfliktnivå, dvs förekomsten av personliga emotionella spänningar i organisationen är låg i det innovativa klimatet. Ytterligare en dimension för innovativt klimat är risktagande, d v s organisationens benägenhet att tolerera osäkerhet. I en risktagande organisation provar medarbetarna nya idéer hellre än utreder. Försiktighet, helgarderingar och utlagda reträttvägar karakteriserar icke-kreativa miljöerna, anser Ekvall (1989). Författaren menar att risktagande kan associeras med ansvarslost chansande: traditionella industrikulturens värderingar, som handlar om säkerhet, stabilitet och förutsägbarhet, har djupa rötter. Ekvall (1989) menar dock att det bör finnas ett visst mått av ”lekfullhet”, ”risktagande” och ”livfullhet”. Både framtagande och genomförande av innovationer kräver viss ordning och stabilitet.

Sammanfattat kan man säga att innovativt organisationsklimat kan beskrivas som ”tillåtande”. I ett sådant klimat främjas organisationsmedlemmarnas självständighet och kreativitet, initiativ- och risktagande uppmuntras, medarbetarna tas på allvar och kommunicerar öppet med varandra. Motsatsen, en organisation som saknar förmåga för nytänkande och förändring, kännetecknas av ”hämmande” arbetsklimat. Där organisationsmedlemmarna är instruktionsfixerade, riskrädda, deras initiativtagande hämmas, man bestraffas för eventuella misstag. Om organisationen inte tillåter misstag eller inte bryr sig om förändringar, kan de anställda känna sig ovälkomna att ta egna initiativ i arbetet, även om de ges självständighet och frihet (Yukl 1994).

### **Reaktioner på förändringar**

Individernas, gruppernas och organisationens reaktioner på organisationsförändringar kan vara motstånd eller acceptans. Innovationer accepteras (eller inte) genom interaktion mellan grupper i en organisation. Litteraturen ger ofta en bild av förändringar som något positivt och utvecklande för organisationen, men som bemöts skeptiskt av de berörda. Om man antar att förändringarna initieras av en grupp (som regel av cheferna) utan att andra som berörs av förändringen inser ett behov av förändringarna och involveras i innovationsprocesser, skapar det troligen ett motstånd.

Förändringsprocesser kan initieras från organisationsledningen eller från de underordnade. När båda parterna är överens om att förändringarna behövs och är ense om hur de ska genomföras, uppstår inga större problem. Först när det finns obalans i de olika organisationsgruppernas behov av och inställningar till förändringar, kan svårigheterna uppkomma.

Den toppstyrda förändringsstrategin innebär att förändringarna initieras av organisationsledningen. Dess konsekvenser, enligt Angelöw (1991), kan bland annat vara:

- a) uppi från genomförda förändringsprojekt leder ofta till missnöje, långvariga konflikter och försämrade arbetsförhållanden
- b) avsedda attitydförändringar stannar vid ytlig anpassning till en ny terminologi som inte har någon motsvarighet i handlingar
- c) personalen upplever ofta att deras personliga erfarenheter inte tas till vara
- d) anledningar till konflikter eller samarbetssvårigheter i samband med förändringar penetreras inte utan hänförs ofta till en personlig nivå: enskilda medarbetare har brister.
- e) det finns ofta djupa kommunikationsklyftor mellan olika nivåer inom organisationen i samband med förändringar.

Det finns olika skäl till att anställda välkomnar eller gör motstånd mot förändringar. Om de anställda känner sig trygga och upplever att innovationen eller förändringen kommer att innebära bättre sociala kontakter, förbättrat arbetsinnehåll, bättre förmåner, delaktighet i beslutsfattande, förtroende för ledningen och riklig information, är det sannolikt att innova-

tionerna kommer att välkomnas (Angelöw 1991). Författaren menar att en del av anledningarna till varför innovationerna avslås har sin grund i medarbetarens upplevelse av stämningen på arbetsplatsen och uppfattningen av den egna situation i förändringssammanhanget. Hotad anställningstrygghet, omplaceringar och förlust av sociala kontakter, sämre förmåner, inkompetent arbetsledning, låg delaktighet i beslutsfattandet, bristande förtroende, bristfällig information och en allmän uppfattning av innovationen som ett hot, är några av de faktorer som påverkar medarbetarnas förändringsmotstånd.

Om förändringarna kommer som en blixtnedslag från klar himmel, utan att ledaren har förklarat varför och hur dessa förändringar kommer att genomföras, kan personalen reagera på olika sätt. Angelöw (1991) nämner de oftast förekommande handlingsmönstren, som t ex anpassning, då medarbetarna accepterar förändringen och försöker att anpassa sig till de förändrade arbetsförhållanden. Personalen kan demonstrera motstånd genom att hålla fast vid existerande arbetsvillkor och driva en kamp för sin egen linje. Integration med egna syften är ett annat vanligt handlingsmönster. De anställda införlivar då förändringen för egna syften. Det kan också råda en slags pluralism: förändringen accepteras av en del anställda samtidigt som det tidigare sättet att fungera tillåts hos andra anställda. Det kan hända att anställda blir handlingsförlamade och varken visar motstånd eller välkomnar det nya arbets sättet – de blir apatiska i förändringssituationen. I ett extremt fall känner personalen sig så missnöjda med förändringen och ledarskapet att man väljer att lämna organisationen.

Även ledningen kan visa motstånd mot förändringar. I de fall de anställda initierar en förändring i organisationen, som ledningen inte inser behovet av, kan ledningen på olika sätt försöka motarbeta initiativ till förändringar. Exempel på ledningens handlingar, när förändringskrav kommer underifrån, är (Leyman & Andersson 1986):

- Att hålla personalen i okunnighet. Att inte informera de anställda om vad som pågår och planeras i organisationen, är ett sätt att undvika förändringskrav
- Förnekelse av problemets betydelse. Det innebär att ledningen ignorerar eller avslår problemet så att det inte kommer in i en beslutsprocess.
- Formella hinder. Genom att ställa formella hinder kan ledningen undvika eller fördröja en förändring. Man kan låta frågan behandlas av en för denna ändamål skapad grupp, låta den utredas lång tid eller hänvisa till att ekonomin inte tillåter förändringen.
- Negativa beslut. Det handlar om att frågan prövas och avslås utan tydliga grunder.
- Tolkning av beslut. Ett taget beslut kan vinklas och ledningen dröjer med att genomföra det.

Den upplevda tryggheten är en viktig aspekt i förändringsarbete. Förändringen kan medföra att anställda riskerar att bli avskedade. En förutsättning för lyckad förändring är att de anställda känner sig trygga i förändringen. I samband med det stegrade förändringstempot i arbetslivet är målet att ersätta trygghet i det bestående med trygghet i förändring. Visserli-

gen innebär alla former av förändringar, menar Angelöw (1991), även de som man själv initierar, en vis grad av otrygghet och ovisshet men genom att minimera otryggheten uppfylls en rad fördelar för såväl individ som organisation. Trygghet kan uppdelas i grundtrygghet och situationsrelaterad trygghet. Grundtryggheten handlar om att ha tillit till sig själv och omvärlden. En känsla av trygghet är en förutsättning för förändringsvilja, trots att även ångest kan vara en drivkraft. Den situationsrelaterade tryggheten är kopplad till de faktiska förhållanden som råder, den situation individen befinner sig i och dennes tolkning av denna situation. Tryggheten kan förstärkas genom att anställda t ex blir delaktiga i förändringsarbetet, får riklig och direkt information.

De anställda vill ha direkt information om förändringarna. Att få höra om förändringar i andra hand, t ex genom rykten, leder till oklarhet och otrygghet, och ger därmed lättare upphov till motstånd (Östlund 1994). Riklig och direkt information om förändringarna leder till bättre förståelse och därmed större sannolikhet för ett positivt mottagande. Rykten är delvis en följd av bristfällig kommunikation, menar Angelöw (1991). Rykten kan definieras som improviserade nyheter och handlar ofta om spridningen av uppgifter som inte har bekräftats av ledningen. Rykten är ofta ett förhållningssätt till auktoriteten, en form av motmakt som löper parallellt med den officiella informationen och ibland står i motsats till den. Ju mer faktisk information som saknas desto mer olikartade tolkningar uppkommer. När ovisshet och hot hänger över en grupp anställda kan ryktesspridning även ha en funktion som sammanhållningsskapande.

Bristande delaktighet i beslutsprocesserna är en känd faktor som framkallar missnöje hos anställda. Om den anställde som direkt berörs av förändringen inte får möjlighet att vara delaktig i utformning och genomförande av förändringarna, kan det leda till motstånd. Människor gillar inte att beslut tas över huvudet på dem eller att de måste genomföra en förändring de inte kan inse någon nytta av. När den anställde får möjlighet att vara delaktig i förändringsarbetet leder det vanligtvis till en positiv attityd till förändringar. När personens kunskaper och erfarenheter efterfrågas väcks intresset för förändring.

## **Sociala förändringar i allmänhetens arbetssituation och medieanvändning**

I detta kapitel kommer att beskrivas hur människor organiserar sina dagliga aktiviteter i relation till arbetssituation.

### **Medieanvändning – en del i vardagen**

Den traditionella morgontidningen har länge varit förankrad som ett medium som används kollektivt och inom hushållet. Det är också känt att medieanvändning bland svenskarna har varit sammanflätad med olika vanor i hushållet. Dagstidningsläsningen är ofta integrerad i människors morgonsysslor, deras frukostätande och resor till och från arbetet. Vanemässigheten i dagstidningsläsning kan i viss mån förklara tidningens starka ställning hos den svenska befolkningen. Weibull och Kratz (1995) menar att lokala morgontidningar har sin stabilitet i att det finns stabila sociala miljöer med vilka läsarna identifierar sig. På senare tid har dock omfattande förändringar skett på olika plan: förändringar i mediestrukturen, sociala förändringar såsom hushållens ändrade karaktär och ökad individualisering av mediekonsumtionen. Reimer (1994) menar att det inte är medieutvecklingen i sig utan snarare långsiktiga sociala, ekonomiska och kulturella förändringar i samhället som luckrar upp människors vana att läsa lokala morgontidningar.

Lästidpunkterna speglar de grundläggande funktionerna hos tidningen (Weibull & Kratz 1995). På morgonen är tidningen i första hand ett nyhetsmedium som talar om vad som har hänt sedan sist. Tidningens distributionstidpunkt har således betydelse för den lokala morgonpressens starka ställning som morgonmedium. Morgontidningens distribution till hushållen i början på dagen är viktig för den person vars vardag är upplagt på sådant vis att det finns tid och utrymme för läsningen. Tidningsläsningen styrs av balansen mellan personens fritid och arbetstid. Christiansen och Bergström (2000) påstår att personen som inte har tid på morgonen för att läsa tidningen, då den tiden används för andra aktiviteter (exempelvis resor till jobbet), bläddrar igenom tidningen snabbare än de som delvis eller helt är lediga på dagarna.

### **Mot arbetets förvandling: arbetsrelaterad flexibilitet**

En del studier (se t ex Weibull & Kratz 1995) har visat att dagspressens ställning har försvagats under 1990-talet. Senaste årens statistik (t ex Mediebarometer 2004) visar att både andelen dagliga läsare och andelen som bor i ett hushåll med prenumeration har gått ned. Försvagningen av morgonpressen kan till viss del ha en ekonomisk bakgrund, men det finns även mer långsiktiga faktorer: förändringar av sociala livsmönster och livsstilar. En större geografisk mobilitet i samhället och minskad lokal identifikation är faktorer som har betydelse för morgontidningsläsningen och för annan mediekonsumtion (Weibull & Kratz 1995).

Spridning av den nya informationsteknologin har omvandlat arbetsprocessen, genom att införa nya former av social och teknisk arbetsdelning. Datortekniken och dess tillämpningar har blivit allt billigare och bättre. Organisationer har utvecklats och antagit nya former, baserade på flexibilitet. Informationsteknologins tillämpning förändrar jobben när det gäller kvantitet, kvalitet och det utförda arbetets karaktär. Den flexibilitet hos arbetsprocesser och arbetsmarknader som informationsteknologin möjliggjort påverkar de traditionella sociala produktionsförhållandena. Det introducerar en ny modell av flexibilitet och en ny typ av arbetare, ”flexaren” (Castells 1996).

Social arbetsorganisation tycks spela större roll än tekniken när det gäller att skapa eller utplåna arbetstillfällen. Men tekniken omvandlar ändå arbetets karaktär. Omstruktureringen av företag och organisationer, som möjliggörs av informationsteknologin och stimuleras av konkurrensen på olika marknader, transformerar arbetet. Arbetsprocessen individualiseras. Individualiseringen, decentralisering av arbetsuppgifter eller deras samordning i ett interaktivt nätverk karakteriserar dagens samhälle.

De flesta medier har sin naturliga plats i hemmet och det är också i relation till hemmet som medierna främst diskuterats. Medieanvändningen har setts i relation till fritiden och den tidsdisponering som råder där. Den fria tiden skapas alltid i relation till arbetet. För att kunna förstå den dagliga medieanvändningen bör detta sättas i relation till den arbetsstruktur som sätter ramar för människors fria tid och uppfattningar om hur denna tid ska disponeras (Bengtsson, 2002). Enligt Castells (1996), ligger ökad flexibilitet till grund för den pågående omvandlingen av arbetsarrangemang. Arbetskategorier som korttidsarbete och deltidsarbete ökar i omfattning. Den allmänna kategorin ”flexibelt arbete” kan anta olika former i olika länder.

### ***Flexibel arbetstid***

Benämningen flexibelt arbete kan känneteckna en viss arbetssituation, en arbetsprocess eller tidsfördelning mellan arbete och fritid. En faktor som karakteriserar flexibilitet alternativt stabilitet i människans livsstil är möjlighet att arbeta på distans, d v s utanför arbetsplatsen. Framväxten av distansarbetare, innebär enligt Castells (1996) diversifiering av arbetsställena för en del av befolkningen, i synnerhet dess mest dynamiska, akademiska segment.

Arbetssituationen ändras genom att man i allt högre utsträckning kan jobba på distans. Informationsteknologierna möjliggör arbete när som helst och var som helst. Internationellt sett har Sverige haft en balanserad utveckling av distansarbete. Antalet distansarbetare uppskattas vara 9 procent av den svenska arbetsstyrkan. Räknar man i procent av antalet aktiva på arbetsmarknaden har andelen distansarbetande varit konstant. Däremot har den tid som man distansarbetar ökat (Rapp & Rapp 1999). Distansarbetare i Sverige är vanligare bland

män än bland kvinnor år 2001. Distansarbetaren är ofta högutbildad, i medelåldern (35-45 år) och har etablerat sig på arbetsmarknaden (Rapp & Rapp 1999).

Distansarbete omvandlar människors vardag i och med att man i högre grad kan styra tidsfördelning mellan arbete och fritid. En trolig effekt av detta är att gränsen mellan arbete och fritid blir otydlig. När tiden blir mer flexibel kan människor för sin fritid använda den tid som tidigare var avsedd för arbete, och tvärtom. Nya beteendemönster kan växa fram, där bland annat medieanvändning kan få en ny plats i de flexibelt arbetandes vardag.

### ***Geografisk flexibilitet***

Arbetspendling är en form av rörlighet som vunnit terräng till skillnad mot övrig geografisk arbetsmarknadsrelaterad rörlighet. När det gäller pendling bor personen i fråga kvar på bostadsorten men arbetar i en annan arbetsmarknadsregion (Israelsson m fl 2003).

En förutsättning för att man ska börja pendla är att det finns ett arbete att pendla till. Är arbetsmarknaden i pendlingsområdet bättre än i den egna kommunen är sannolikt utpendlingen större än inpendlingen och tvärtom. Det finns ett starkt samband mellan pendlingen och hur arbetsmarknaden ser ut i olika kommuner. Förutom arbetsmarknaden, finns en annan faktor som har stor betydelse för ökad pendling. Det är förbättrade kommunikationer. Det kan vara en vägsträcka som förbättras, snabbare tågkommunikationer eller större turtäthet för bussar och tåg (Gillingsjö m fl 2003). Den enskilde pendlarens arbetstider har också betydelse för viljan och möjligheten att pendla. Ju större möjligheterna till en flexibel arbetstid är, desto större blir också möjligheterna att pendla en längre sträcka (Israelsson m fl 2003).

Enligt Arbetsmarknadsstyrelsens undersökning (Israelsson m fl 2003) pendlar ca 8 procent av de sysselsatta i landet till ett arbete i en annan arbetsmarknadsregion än den region där bostaden är lokaliserad. Arbetspendling är betydligt vanligare bland män än bland kvinnor. Pendlingen skiljer sig också för personer med olika utbildningsnivåer. Generellt sett ökar benägenheten att arbetspendla ju högre utbildning man har uppnått (Israelsson m fl 2003).

Pendlingsbenägenheten har ökat över tid och det oavsett konjunkturlägen. Acceptansen för att pendla ökar hela tiden och möjligheterna att göra detta förbättras kontinuerligt. I undersökningen av Svenska kommunförbundet (Gillingsjö m fl 2003) framkommer att attityderna till pendling förändras över tid. Människor är idag mer benägna att geografiskt vidga sin arbetsmarknad i större utsträckning än de var tidigare. Fortsatt utbyggnad av infrastrukturen och en ytterligare höjning av utbildningsnivån bland personer i arbetskraften talar för en tendens till fortsatt ökning av pendlingen.



### ***Flexibilitet i arbetsrelaterad social situation***

Det finns stora flöden på arbetsmarknaden – personer som fortsätter att förvärvsarbeta men byter jobb. Rörligheten på arbetsmarknaden är stor – över en halv miljon förvärvsarbetare bytte jobb mellan 1999 och 2000. Att byta jobb är vanligast bland de yngre sysselsatta. Större delen av personerna som byter jobb är mellan 20 och 35 år gamla. Tendensen att byta jobb minskar sedan gradvis med ökande ålder. Det är generellt sett fler män än kvinnor som byter jobb (SCB 2002).

Författare av en annan studie (Israelsson m fl 2003) påstår att anställda uppvisat ungefär samma rörlighetsbeteende vad det gäller arbetsgivarbyte under tre decennier. Frekvensen av arbetsgivarbyten påverkas av konjunkturen. De ökar kraftigt under högkonjunkturen och minskar under lågkonjunkturen. Benägenhet att byta arbetsgivare anses vara individuell mer än påverkad av läget på den lokala arbetsmarknaden.

### **Geografisk flexibilitet och tidningsval**

Vanan att läsa en lokal morgontidning och läsarnas värdering av det lokala innehållet är starkast på de mindre orterna. Den lokala tidningen definierar där vad som är viktigt och är ofta det stora lokala mediet (jfr Hellingwerf & Weibull 2000). Det lokala nyhetsutbudet är så betydelsefullt att mindre kvalitativa och kvantitativa skillnader kan få stor inverkan på vilken av de konkurrerande tidningarna som föredras av läsarna (Severinsson 1994).

Läsarna är mest intresserade av de lokala nyheterna i tidningen. En studie av den lokala tidningens spridning (Hellingwerf & Weibull 2000) visar att de boende på mindre orter runt regionstaden är betydligt mer intresserade av att läsa om händelserna i regionstaden än tvärtom. Ett stort intresse för att få lokalnyheter från andra orter torde ha att göra med pendling mot andra orter. Pendling och förändringar i läsarnas geografiska orientering kan vara en förklaring till spridningsvariationerna i tätorten jämfört med landsorten. För läsare på orter utan egen tidningsutgivning, men från konkurrerande tidningar från olika angränsande utgivningsorter har den geografiska orienteringen en inverkan på tidningsvalet (Severinsson 1994).

Nyheter från landet och världen utanför Sveriges gränser ter sig viktigare än regionala nyheter. Intresset för omvärlden sprider sig inte horisontellt från den ort där man bor. De närmaste orterna kan snarare anses som oviktiga, om man på något vis inte är berörd av händelserna där (jfr Hellingwerf & Weibull 2000, Severinsson 1994). Människor verkar vara mest intresserade av information rörande den miljö som de befinner sig i.

Storstadspress är oftast ett tillval för läsare på andra orter i landet. Annonser och lokala nyheter omfattas i det instrumentella intresset och de läsare som saknar en utpräglad instrumentell motivation faller ifrån som prenumeranter av tidningen. Den svagaste nedgången

och starkaste ställningen för storstadstidningen kan noteras inom de marknader som ligger närmast denna stad. När gränserna mellan lokala marknader luckras upp, exempelvis genom att arbetspendlingen ökar, så försämras förutsättningarna för lokaltidningar (Severinson 1994).

Förändrade arbetsförhållanden kan förändra människornas sätt att organisera sin vardag, i vilken användning av olika medier, bland annat tidningar, har haft en bestämd plats. En person vars arbetssituation präglas av flexibilitet utvecklar sannolikt en annan sorts livsstil än personen vars arbetssituation är mindre föränderligt.

Regionens sociala struktur är viktig för den lokala tidningssituationen, och vice versa. Det är intressant att studera vilka utvecklingstendenser som finns i en vald region för att bättre förstå vilken roll den lokala tidningen har för olika grupper av invånare på utgivningsorten.

## 4. GENOMFÖRANDE

### Syfte och undersökningsmodell

Syftet med avhandlingen är att studera allmänhetens, annonsörernas och medieföretagens bedömning av mediernas framtidsutsikter. Fokus ligger på att beskriva en rad psykologiska och sociala faktorer i en kommunikativ process som påverkar allmänhetens, annonsörernas och medieföretagens beteende, när de fattar beslut om medieanvändning.

Dessutom är samstämmigheten inom medieföretag av intresse i avhandlingen. Överensstämmelse mellan arbetsledningens och den övriga personalens uppfattning om organisationsklimat, förändringar och föreställningar om mediernas framtid undersöks.

Studien berör två tryckta landsortstidningar i första hand, men även en lokal radiostation ingår i undersökningen.

Studien är uppdelad i tre delmoment: allmänhetens medieanvändning, annonsörernas beslut om reklaminvesteringar samt medieföretagens beslut om vilka medier som anses vara företagens huvudprodukt. Detta för att få en enhetlig bild av de viktiga medieaktörernas beteenden på mediemarknaden. Alla de tre delstudierna är separata undersökningar och fokuserar på varje medieaktörs perspektiv på medieanvändning och bedömning av mediernas framtidsutsikter.

Delstudien om medieföretagens bedömning om framtida företags- och mediemarknadsutveckling utgör huvuddelen i avhandlingen. Studier om allmänhetens beteende på mediemarknaden och annonsörernas uppförande när det gäller reklaminvesteringar ger en beskrivning av hur medieföretagens kundkrets beter sig på mediemarknaden, vilka tendenser till förändringar av medieanvändning och reklaminvesteringar som finns. I slutskedet görs en jämförelse mellan medieföretagens och kundkretsens uppfattningar om pågående processer i mediebranschen och en bedömning av mediernas framtida utveckling.

Genom att studera processer som tyder på förändringar hos allmänhetens medieanvändning och annonsörernas agerande, kan medieföretagen göra en bedömning om vilket/vilka medier som kommer att prioriteras av kundkretsen i framtiden. Förutom kunskap om kundkretsens agerande på mediemarknaden, måste medieföretagen ha en uppfattning om hur interorganisatoriska faktorer påverkar medieföretagens framtida beslut om val av publiceringskanaler. Organisatoriska faktorer som organisationsklimat och förändringsbenägenhet har rimligen betydelse för hur medieföretagen lyckas med att bygga upp handlingsstrategier och planera framtida verksamhet.

För varje delmoment har delsytten och frågeställningar formulerats:

1. Allmänhetens medieanvändning och deras arbetssituation

Denna undersökning syftar till att beskriva hur medieanvändningsmönster ser ut beroende på individernas arbetssituation. Arbetet utgör en stor del av människors tid och förändringar i arbetssituationen kan sannolikt ge förändringar av hur och vilka medier används. Syftet är även att beskriva vilken betydelse arbetssituationen har för vardagliga aktiviteter som är förknippade med medieanvändningen. Här kommer jag att se närmare på:

- vad kännetecknar människor vars arbetsrelaterade livssituation präglas av flexibilitet i arbetet?
- hur ser medievanorna ut hos grupper med olika arbetssituationer: hos de människor vars arbetssätt präglas av flexibilitet och hos dem vars arbetssätt kännetecknas av stabilitet?
- på vilket sätt har arbetssituationen inverkan på vardagsvanor, som är förknippade med medieanvändning?

2. Annonsörernas mediebedömning och beslut om reklaminvesteringar

Syftet med denna delstudie är att få inblick i annonsörernas val av medier. Särskild vikt läggs på analys av företagets annonsering i den lokala dagspressen i jämförelse med andra medier, framför allt TV och radio, samt Internet.

Undersökningen fokuserar på följande frågor:

- Hur ser annonseringsmönster i medierna ut?
- Hur ser planerna för framtida annonsering ut?
- Vilken kunskap har annonsörerna om allmänheten?
- Vilken kontakt har annonsörerna med medieföretagen?
- Finns det skillnader mellan nationella och lokala företags medievalsprocesser?

3. Medieföretagens förändringsbenägenhet och mediebedömning

Syftet med medieföretagsundersökningen är att studera medieföretags förändringsbenägenhet och undersöka organisationsklimatets och den interna kommunikationens betydelse för företagets agerande på mediemarknaden.

I detta kapitel kommer interaktionen mellan två formella personalgrupper: arbetsledare och personal att beskrivas. Personalgrupperna kännetecknas av att medlemmarna i varje grupp har liknande funktioner: personal som producerar företagets material och cheferna vars huvudsakliga uppgift är att planera samt koordinera den dagliga verksamheten på medieföretaget. Alltså, grupperna betraktas som olika rollinnehavare.

Den företagsinterna situationen, som den upplevs av de inblandade, utgör utgångspunkt för undersökningen av personalgruppernas (arbetsledarnas och personalens) framtidsvisioner och syn på förändringar. Överrensstämmelse mellan gruppernas syn på detta betraktas som en förutsättning för att kunskap som finns i företaget tillämpas för att fatta beslut om mediepreferenser och för att uppnå de publicistiska målen. En analys av kommunikationen mellan organisationsmedlemmarna kan tydliggöra eventuella skillnader i uppfattningar kring den nuvarande situationen i företaget, och föreställningar om innovationernas påverkan när det gäller företags framtid.

I kapitlet tillfrågas ledningen och personalen på de olika avdelningarna i medieföretagen om:

- kommunikation och upplevt organisationsklimat,
- inställning till förändringar och innovationer och
- syn på företags framtid.

### **Definitioner**

Med psykologiska faktorer menas här individernas attityder till förändringar, såväl internorganisatoriska som mediala. Även subjektiva uppfattningar av medieanvändning och beslutsprocesser inför val av medier och bedömningar av medier omfattas av detta begrepp i avhandlingen. Sociala faktorer innefattar de samhälleliga processer som påverkar människors livssituation och därmed, sannolikt, förutsättningar för medieanvändning.

Medieföretagen kan även benämnas som tidningsföretag i avhandlingen, om de har sitt ursprung som tidningsföretag med den tryckta tidningen som huvudprodukt. De medieföretag som studeras är morgontidningar i landsorten: Östersunds-Posten och Örnsköldsviks Allehanda och en lokal radiostation: Radio Västernorrland.

Termen medieproducent beskriver i avhandlingen människor av olika yrkeskategorier och befattningar, som arbetar på ett medieföretag.

Med termen kundkrets beskriver jag här:

- Allmänheten, som använder olika medier och är en del av medieföretagens kundkrets. Benämningar allmänhet, läsare och medieanvändare tillkommer i texten och betraktas som synonyma.
- Annonsörer, dvs personer i företag som annonserar om sina tjänster/produkter i medierna och utgör en annan del av medieföretagens kundkrets.

I avhandlingen förekommer termen arbetsledare, som här är även synonym med benämningen chef och arbetsledning.

Begreppet arbetssituation förekommer i avhandlingen. Det beskriver individens arbetssituation i relation till dennes medieanvändning. Synonyma termer till arbetssituation i avhandlingen är arbetssätt och arbetsrelaterad livssituation.

### **Undersökningsmodell**

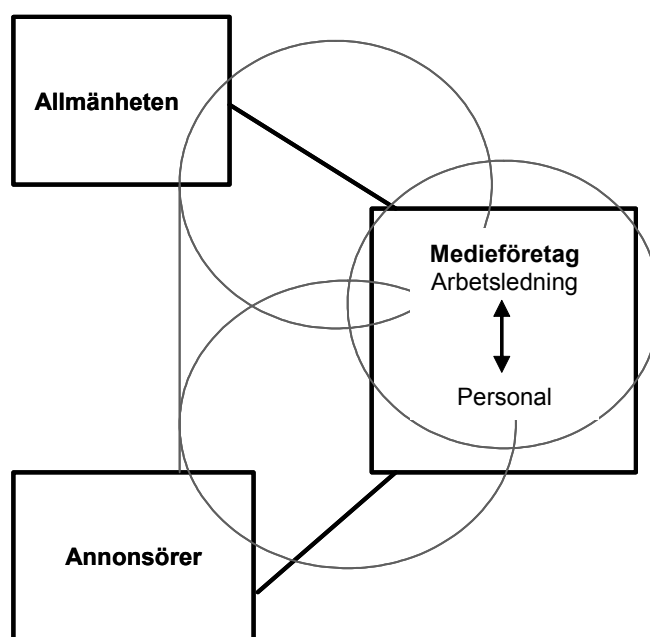
Medieteknologierna som utvecklats under de senaste åren har blivit en del i människors vardag och bidragit till att mediekonsumtionen har förändrats, liksom medieproduktionen. Förståelse för medieutvecklingens inflytande över medieföretagens kundkrets – allmänhetens och annonsörers - beteendemönster är nödvändig för tidningsföretags framtida verksamhet. Medieföretagen behöver veta hur publiken, dvs allmänheten och annonsörerna, använder medier. Dessutom är det viktigt att ta reda på vilken betydelse medieutvecklingsprocesser har för medieanvändarnas vanor och inställning till medierna och vad som avgör att publiken väljer vissa medieformer före andra. Idag är det tekniskt möjligt att servera tidningsföretagets publicistiska produkter via olika kanaler dygnet runt. Tidningsföretag måste fatta beslut om vilket medium som blir deras huvudprodukt i framtiden. Djupare förståelse och kunskap om publikens beteende och val av informationskanaler i det förändrade medielandskapet är mer aktuell än någonsin.

Frågan är vad och hur mycket de anställda på tidningsföretag vet om sin publik. Olika studier pekar på att kunskapen om och intresset för publiken inte har varit särskilt stort (se t ex Windahl 1979, Johansson 2000, Bergström 2000). Relationerna mellan olika medieaktörer har oundvikligen påverkats av utvecklingen på medieområdet. Kunskap om publiken har blivit viktigare i den hårdnade konkurrenssituationen mellan medierna. En av de grundläggande förutsättningarna för tidningsföretags överlevnad är deras förmåga att möta kundkretsens – läsarnas och annonsörernas – behov.

Beslut som fattas inom tidningsföretag baseras bland annat på uppfattningar om hur publiken använder medier, vad de efterfrågar i medierna och vad som saknar betydelse när publiken skapar sina mediepreferenser. Tidningsföretags framtid byggs bland annat på den kunskap som personalen har om publiken. Det är dock inte uteslutet att denna kunskap ofta färgas av tidningsföretagsanställdas föreställningar om publiken, vilka växer fram ur myter om medieanvändarna i kombination med de egna mediepreferenserna. Hur pass väl medieproducenternas, d v s tidningsföretagslednings- och personalens uppfattningar om medier och om varandra stämmer överens, har knappt studerats i någon nämnvärd omfattning.

Figur 5 presenterar en modell för analys av undersökningarna. Medieföretag är en huvudaktör i studien. Deras kundkrets, allmänheten och annonsörer, har avgörande betydelse för företagets fortlevnad. Allmänhetens bedömning av och inställningar till medier och medieanvändning påverkar medieföretagens agerande gentemot dem. Annonsörernas bedömning av medierna och inställning till olika medier är också viktiga för medieföretagens verksam-

hetsplanering. Allmänheten och annonsörerna samspelar genom reklamen i medierna, där allmänheten utgör en målgrupp för annonsörerna. De olika aktörernas samspel studeras i en kommunikativ kontext. Det innebär att i avhandlingen jämförs allmänhetens, annonsörernas och medieföretagens mediebedömning och medieanvändning. Man kan förvänta sig att ju större samstämmighet mellan de tre aktörernas bild av medier och varandra, desto större sannolikhet att medieföretagen har en god uppfattning om sin kundkrets och därmed kan agera för att bemöta dess krav.



**Figur 5.** Samspel mellan allmänheten, annonsörer och medieföretag

När det gäller beslutsprocesserna i medieföretag, är det av intresse att titta närmare på interaktionen mellan arbetsledare och de anställda utan ledande befattning på företagen. Organisationsklimat, eller arbetsmiljö, som är öppet för interaktionen mellan chefer och övriga anställda kan leda till att det finns enighet i mediepreferenser och en gemensam förståelse om företagets mål. Organisationsklimatet kan upplevas som mer eller mindre innovativt av företagsmedlemmarna. Förmågan att förändras kan ha en avgörande roll i medieföretagens försök att anpassa sig till de förväntningar och krav som mediemarknaden ställer.

Samstämmighet i företagsmedlemmarnas – både chefernas och de övriga anställdas – upplevelse av organisationsklimat, inställning till förändringar och prognoser för vidareutveckling av mediekonsumtion och reklaminvestering är av betydelse för medieföretagens beslut om vilka kommunikationskanaler som ska prioriteras.

Vad som är viktigt för publiken när de gör ett val mellan de olika medierna är en annan fråga som är aktuell i denna kontext. Medieanvändning och attityder hos medie företagets kundkrets, d v s hos allmänheten och annonsörerna, är viktig att studera för att vidare jämföra den med medieproducenternas bedömning av den framtida medieanvändningen och åsikter om vad som är viktigt för valet av medier.

I avhandlingen läggs stor vikt vid medie företagens agerande. De betraktas som en central aktör när det gäller frågor om val av publiceringskanaler. Detta dels för att det finns omfattande medieforskning som kan stödja undersökningarna i avhandlingen, dels för att medie företagerna genomgått strukturella och organisatoriska förändringar som följd av förändringar på mediemarknaden.

Medieföretag agerar på två marknader: medieanvändarmarknaden (allmänheten) och annonsmarknaden. Därmed är kunskapen om mediepublikens beteende viktig: utan denna kunskap kan medie företagerna inte möta de förväntningar som medie konsumenterna har på medierna.

En hårdare konkurrens på marknaden om publiken har bidragit till att förhållningssättet till publiken förändrats. Publiken har blivit alltmer viktig, i och med att nya och fler medieaktörer konkurrerar om uppmärksamheten. Medieproducenternas val av publiceringskanal måste i bästa fall överensstämma med publikens medieval. Det förutsätter att producenterna är medvetna om publikens medie beteende. En del forskning pekar dock på att journalister nas kontakt med publiken är bristande. Frågan är då om producenterna anpassar materialet till användarna. Är det kunskap om publikens medieanvändning, eller föreställningar om det som är avgörande vid valet av publiceringskanal? Eller är det kanske det egna medieanvändningsmönstret som projiceras på publiken, som följd av att kontakten med den primära publiken, läsarna, delvis ersätts av den sekundära publiken, kollegor och chefer?

Val av publiceringskanal kan bero på olika motiv som medie företagsledning och övriga anställda har. Med tanke på de förändringsprocesser som medie företag berörs av eller genomför själv är det viktigt att både ledningen och personalen delar uppfattning om vilken informationskanal som ska prioriteras. Det innebär att personalen som producerar det redaktionella materialet har den kompetens som möjliggör publicering via olika kanaler. Personalens och arbetsledarnas egna attityder till medier kan sannolikt ha betydelse för vilka medier man föredrar att lägga det publicistiska materialet i.

Faktorer som kan tänkas ha inflytande för medie konsumenternas val av medier studeras också i avhandlingen. Konsumenternas mediebedömning, förändringar i medieanvändningsmönster och framtidsplaner om medieanvändning är här av intresse. Konsumenternas



medievanor kan påverkas av olika faktorer. Bland annat kan medieanvändningen och förändringar i den bero på:

- det som har med informationskanalen att göra (dess innehåll och form),
- det som har med individens personliga situation att göra
- det som har med sociala processer i samhället att göra.

Det är viktigt att undersöka de generella processer som driver eller hämmar förändringar i mediekonsumtionen, för att kunna se i vilken riktning medieanvändningen och preferenser för reklaminvesteringar utvecklas.

Vidare studeras interaktionen mellan informationsproducenter och konsumenter genom en jämförelse av informationsproducenternas bedömning av medier, deras föreställningar om konsumenternas mediebetende och konsumenternas faktiska medieanvändning.

### **Avgränsningar**

Fokus i denna studie ligger på dagspressen i förhållande till andra medier: TV, radio och Internet. Man kan visserligen diskutera om Internet kan ses som ett medium i och med att text, rörlig- och stillbild samt ljud kan förmedlas via denna kanal, men i denna studie betraktar jag Internet som ett av medierna. Olika medier kan konkurrera med den tryckta dagstidningen egenskaps- och funktionsmässigt. Hot och möjligheter för den tryckta produkten, tidningen, är särskilt intressanta att undersöka med tanke på förändringsprocesserna som utvecklingen på medieområdet framkallat. Medieformerna existerar inte isolerade från varandra, tvärtom, deras funktioner, även de som länge betraktats som karakteristiska för specifika medier, börjar likna varandra, vilket är en effekt av den teknologiska utvecklingen. Mot denna bakgrund kommer jag att analysera den tryckta lokala morgontidningens ställning bland medieföretag, allmänheten och annonsörer i relation till de andra traditionella medierna. En lokal radiostation jämförs med tidningsföretag i studien.

Man kan diskutera om tidningsföretag, eller snarare dess ledning och personal, enbart kan betraktas som informationsproducent. De anställda på tidningsföretag använder medierna både i privata- och yrkessammanhang i likhet med allmänheten, som jag beskriver som konsumenter av medieprodukter. I avhandlingen har jag dock valt att se tidningsföretagsanställda i deras informationsproducerande roll. Producenternas medieanvändning undersöks i den utsträckning som den anses ha betydelse för deras val av medier som produktions- och distributionskanaler. Mediekonsumenter, d v s allmänheten och annonsörer, kan i sin tur producera och sprida information via tillgängliga kommunikationskanaler. Här betraktar jag dem som tidningsföretagspublik, användare av olika medier.

Utmärkande för Sverige är att dagspressen har varit mycket framgångsrik när det gäller att täcka många olika behov. Dagstidningen är en del i ett socialt nätverk. Genom att dags-

tidningar är tillgängliga för den stora delen av allmänheten och erbjuder både generell orientering, fördjupning och förströelsefunktion, blir de en del i läsarnas vardagsvanor. Läsning av papperstidning har rutiniserats, vilket förmodligen till viss del kan förklara dess relativt stabila ställning bland läsarna, särskilt de äldre. Kommer dagens ungdomar att utveckla samma känsla för en papperstidning, då de ”nya” medierna är lika gamla som användarna och därför inte betraktas som något nytt och ovant? Frågan har ställts vid många tillfällen men har inte ännu besvarats. Vi kommer inte närmare beröra denna fråga i min studie, dock är allmänna förändringstendenser i medieanvändningen hos olika grupper konsumenter av intresse.

I studien ligger fokus på den tryckta lokala morgontidningen som en medieform, och i mediarbetarnas samt allmänhetens preferenser för medieformer. Jag kommer inte att studera innehållspreferenser i de olika medierna. Denna avgränsning har primärt gjorts av den anledningen att de olika medierna kan innehålla samma information. Det har redan konstaterats att innehållet kan förmedlas via olika medier utan att märkbart förändras. Ett medieföretag, där informationen insamlas och bearbetas, kan sprida den genom olika kommunikationskanaler: tryckta medier, elektroniska versioner av dessa, webb-TV, webb-radio, etc. Allmänheten kan också i sin tur konsumera innehållet på dessa olika sätt. Läsvanestudier har påvisat att samma innehålls-mix gäller såväl på papper som på webb. De webbtidningsläsare som varit med i undersökningen visat sig vara mest intresserade av samma typ av innehåll som den tryckta tidningens läsare (Holmberg & Weibull 2002). Men både medieföretag och deras kundkrets föredrar att förmedla respektive ta del av innehållet genom ett visst medium i en viss situation. Frågan som är intressant här, är vad som driver människor att prioritera ett medium, när man kan välja bland flera medier som presenterar samma innehåll.

## **Material och metod**

Den metodologiska ramen för avhandlingen utgörs av fallstudier av medieföretag, medieanvändare och annonsörer i bestämda kommuner. Materialet för avhandlingen är insamlat genom omnibusstudier inom ramen för forsknings- och utvecklingsprojekt Nyheter 2020. Omnibusstudie innebär att deltagande forskare gemensamt samlar in undersökningsmaterial som kan användas för olika studier, såväl gemensamt som individuellt. Projektet ”Nyheter 2020 – En studie av hur strategier och utbud möter sin publik och marknad i morgondagens medievärld” genomfördes inom nätverket Medievärlden 2020 och Fibre Science and Communication Network (FSCN). Det övergripande syftet med projektet Nyheter 2020 var att fokusera på effekterna av den, i dagsläget, pågående förändringsprocessen när det gäller förutsättningarna för medieföretagens verksamhet.

I detta kapitel beskrivs vilka metoder och datainsamlingstekniker som användes vid undersökningarna.

## Metodtriangulering

Kvantitativ forskning förknippas med ett antal olika metoder för informationsinsamling. Syftet med kvantitativa undersökningar är att generera kvantifierbara data. Kvantitativ metod innebär standardiserad information genom att alla undersökningsenheter får samma frågor och samma svarsalternativ (exempelvis, i en enkätundersökning). Användning av kvantitativa insamlingsmetoder, såsom enkäter, är ett effektivt medel för att senare pröva samband och samla upplysningar om bakomliggande mönster. Under vissa förutsättningar är den information som man skaffat sig genom kvantitativa undersökningar, representativ även för andra företeelser (Holme & Solvang 1997).

Den mest framträdande egenskapen i kvalitativ forskning är önskan att se handlingar och händelser ur de studerade personernas perspektiv (Bryman 1997). Med hjälp av kvalitativa metoder kan man få större förståelse för sociala processer och sammanhang. Denna metod möjliggör högre grad av flexibilitet i undersökningen, vilket gör att eventuella missförstånd och felformuleringar kan rättas omgående.

Med kvalitativt och kvantitativt angreppssätt kan man studera samma fenomen ur olika aspekter, vilket även innebär att man kan få olika typ av information. Genom att kombinera kvantitativa och kvalitativa metoder, finns det enligt Bryman (1997) större sannolikhet att resultat och slutsatser är säkra, eftersom de bekräftats på två olika sätt.

Vid triangulering tenderar ofta en metod få större vikt än den andra. Ibland är den kvalitativa undersökningsmetoden en huvudmetod för datainsamlingen, i andra fall stödjer kvalitativ metod resultaten som kommer från kvantitativ forskning.

I avhandlingen användes kvalitativ undersökningsmetod för att få en mer heltäckande bild av de studerade fenomenen och mekanismerna. Enligt Bryman (1997) är metodtriangulering särskilt lämplig då man behöver få tillgång till information, som hade varit svår att få om man enbart använde sig av en forskningsmetod. Den kvalitativa metoden kan med andra ord förse forskaren med en kompletterande information som det kvantitativa tillvägagångssättet inte helt täcker.

## **Enkät, intervju och observation - ett sätt att samla in information**

Flera datainsamlingstekniker har använts vid undersökningarna. Enkäten var en huvudmetod för att få in informationen. Där det behövdes, kompletterades enkätundersökningarna med kvalitativa insamlingsmetoder: intervjuer och observationer.

### **Enkät**

En enkät är i regel utformad som ett frågeformulär. Frågorna kommer i en viss ordningsföljd, de bestäms på förhand och är lika för alla. Svartalternativen kan vara öppna eller slutna. Undersökningsspersonerna fyller i enkäten och skickar den tillbaka till forskaren, alternativt samlas enkäterna in.

Ett problem vid enkätundersökningar är bortfall, dvs att några frågor (internt bortfall) eller hela formuläret (externt bortfall) förblir obesvarade. Om bortfallet är över 50 procent, kan en bortfallsanalys behövas, för att ta reda på om bortfallet har påverkat undersökningresultatet (Andersen 1998).

### **Intervju**

Syftet med intervjuer är att skapa en grund för djupare och mer fullständiga uppfattningar om det studerade fenomenet. Jag har använt semistrukturerade respondentintervjuer i undersökningarna. Respondentintervju går ut på att man intervjuar personer som själva är delaktiga i den företeelse man studerar (Holme & Solvang 1997). Semistrukturerad intervju används när intervjuaren har en viss teoretisk samt empirisk kunskap om området i fråga. Samtidigt är man öppen för ny information som kan komma upp i intervjusituationen. Ofta finns det en utarbetad frågeguide som berör de ämnen som ska belysas (Andersen 1998). Intervjusituationen har visserligen en relativt fri form – frågorna behöver inte komma i den ordningsföljd de är angivna i frågeformuläret, man kan ställa kompletterande frågor till intervjupersonen. Anteckningar förs eller bandinspelning görs under intervjun och tjänar som en dokumentationsform för vidare bearbetning.

### **Observation**

Observation innebär att en forskare under en period är tillsammans med medlemmarna i den grupp som undersöks. Det finns både kvantitativa och kvalitativa observationstekniker. Jag har valt den icke deltagande, ostrukturerade observationstekniken, eftersom denna typ av teknik ofta används vid observation av organisationer (Andersen 1998). Ostrukturerad observation innebär att aktiviteterna som ska observeras inte väljs på förhand. Icke deltagande observation går ut på att observatören befinner sig utanför den observerade gruppen, och detta ger den bästa möjligheten att studera gruppen på dess villkor (Andersen 1998, Holme & Solvang 1997).

## Urval

Olika urvalsmetoder användes i undersökningarna:

### Stratifierat urval

Stratifiering är en urvalsteknik som avser att försäkra att ett tillräckligt stort antal undersökningsenheter med olika värden på de studerade variablerna blir representerade i urvalet. Vid stratifierat urval delas populationen i ett antal delpopulationer (strata). Först ordnar man populationslistan så att enheterna grupperas i olika kategorier. Från varje stratum drar man sedan ett slumpmässigt urval av element (företag i den aktuella undersökningen) och dessa urval görs oberoende av varandra. Alla strata blir därmed representerade i stickprovet. Den totala urvalsstorleken fördelas så att man styr hur många element från varje stratum som väljs ut (Djurfeldt m fl 2003, Dahmström 2000).

### Obundet slumpmässigt urval

För att kunna generalisera över en population behövs det till att börja med ett tillräckligt stort urval, i detta fall strax över en procent vilket bedömdes vara tillräckligt, samt att det är ett sannolikhetsurval. I sannolikhetsurval (i detta fall ett OSU, obundet slumpmässigt urval) ska alla i populationen ha lika stor chans att bli utvalda.

För att kunna göra ett sannolikhetsurval ur en population som man vill undersöka, behöver man ha tillgång till en databas där alla enheter återfinns. En av de organisationer som har register med alla medborgare och som kan göra sannolikhetsurval ur detsamma är Riksskatteverket. Därför beställdes ett urval baserat på tidigare bestämda kriterier.

### Urval och datainsamling

Studien ingick som ett delmoment i projektet Nyheter 2020. Materialet samlades in i samband med undersökningarna inom projektramen.

Studien är uppdelad på tre delmoment. Undersökningen för det första delmomentet avser att studera allmänhetens medieanvändning i relation till deras arbetssituation och genomförs i ett antal kommuner. Det andra delmomentet går ut på att undersöka annonsörernas handlingar på mediemarknaden och genomförs i en kommun.. Det tredje delmomentet genomförs i de valda medieföretagen.

### Delmoment 1: allmänheten

Undersökningen i delmomentet 1 avser att beskriva hur medieanvändningsmönster ser ut beroende på individernas arbetssituation. Syftet är även att beskriva vilken betydelse livsstilen har för vardagliga aktiviteter som är förknippade med medieanvändningen.

I undersökningen ingick Örnsköldsviks, Östersunds och Krokoms kommuner. Anledningen till att dessa kommuner har valts för undersökningen, var att Östersunds Posten och Örnsköldsviks Allehanda, som medverkade i delstudiet 3, opererade på dessa mediemarknader.

För undersökningen har gjorts ett sannolikhetsurval på kommunbasis (OSU, ett obundet slumpvis urval) där samtliga i populationen (16-75 åringar folkbokförda inom någon av de aktuella kommunerna) hade lika stor chans att bli utvalda. Urvalet var 1650 personer och totalt svarade 784 respondenter, varav 335 finns i Örnsköldsvik, 317 i Östersund och 132 i Krokoms. Undersökningen genomfördes för projektet Nyheter 2020 i maj 2002.

	Ö-vik	Östersund	Krokoms	Totalt/N
<b>Urval</b>	700	700	250	1650
<b>Svar</b>	335	317	132	784
<b>Svarsprocent</b>	48	45	53	47

I detta delmoment har en enkätundersökning använts. Den riktades till medborgarna i de tre kommunerna (bilaga 1). Respondenterna fick svara på frågor med fasta svarsalternativ. Frågorna kan delas in i följande kategorier:

1. individens medieanvändning och förändringar i den,
2. inställning till medier,
3. arbetssituation

### **Delmoment 2: annonsörer**

En studie av annonsörer syftade till att få inblick i annonsörernas val av medier. Särskild vikt lades vid analys av företagets annonsering i den lokala dagspressen i jämförelse med andra medier, framförallt TV och radio, samt Internet.

Annonsörsstudien riktade sig till företagare i Östersund och genomfördes under perioden november/december 2002. I urvalet ingick 84 företag. Studien genomfördes som en telefonenkät. För att välja ut vilka företag som skulle ingå i undersökningen användes Gula Sidornas företagsregister på Internet. I detta register ingår enbart aktiva företag, vilket innebär att de annonserar sina produkter/tjänster eller är potentiella annonsörer, och därmed är lämpliga för annonsundersökningen.

För annonsörsenkäten gjordes ett stratifierat urval. Antal element i populationen är 389 (dvs N=389) företag som är verksamma i Östersund och som tillhör följande bransch kategorier: optiker, frisörer, hud- och fotvård, frisk-, hälsovård, caféer, restauranger, resebyråer, pizzorior, bio, teater, fastighetsbolag, -förvaltning, -mäklare, möbler, hemtextilier, sportartiklar, kläder, livsmedel, cyklar, bilar, motorcyklar, bussar, biluthyrning. Branscherna är intressan-

ta för undersökningen på grund av att frågor kring företag av liknande kategorier behandlas i relaterade undersökningar och för att sammansättningen av kategorierna speglar bilden av branscher som annonserar i medierna.

Delpopulationerna enligt verksamhetskategorier:

1. Kroppsvård (optiker, frisörer, hud- och fotvård, frisk-, hälsovård)
2. Nöje (caféer, restauranger, resebyråer, pizzerior, bio, teater)
3. Fastigheter (fastighetsbolag, -förvaltning, -mäklare)
4. TV, stereo, video, data (datakonsulter, programvaror, försäljning)
5. Hushåll (möbler, hemtextilier, sportartiklar, kläder, livsmedel)
6. Transport (cyklar, bilar, motorcyklar, bussar, biluthyrning)

Antal element i varje stratum:

N1=125

N2=84

N3=30

N4=57

N5=60

N6=33

Summa 389

Målsättningen var att undersöka hur företags annonsbeteende ser ut i varje branschkategori. För att få separata skattningar för respektive stratum fördelades stickprovet genom att det valdes ut lika många element – 14 stycken - från varje stratum ( $n_i = 14$ ).

Behov av och möjligheter till annonsering i medierna beror inte minst på landstäckning av företagets verksamhet. Av det skälet delades företagen vidare in i två grupper: lokala företag och nationella företag. Företaget anses vara lokalt om det har sin verksamhet enbart i Östersund. Företag som finns på två eller fler orter räknas här som nationella. De lokala företagen är starkt överrepresenterade i populationen: 310 lokala och 75 nationella företag ingår i den. Således fördelades antal företag i stickprovet så att lika många lokala som nationella företag skulle ingå. På det viset fördelades 14 stycken företag till 7 lokala och 7 nationella. Urvalet gjordes slumpmässigt så att alla företag fick lika stor chans att komma med i undersökningen.

Urval av företagen

Företagskategori	Antal element i strata $N_i$	Urval $n_i$
Kroppsvård	125	14 (7 lokala/7 nationella)
Nöje	84	14 (...)
Fastigheter	30	14 (...)
Tv, stereo, video, data	57	14 (...)
Hushåll	60	14 (...)
Transport	33	14 (...)
Summa	389	84

Företagare som deltog i denna undersökning har ställts inför tretton frågor. Frågorna delades upp i tre block:

1. Annonsering i medierna: nuläge, prognoser och skäl till medieval
2. Annonserernas kunskap om medieanvändarna
3. Annonserernas kontakt med medieföretag

### Konstruktion av frågor till annonsörsenkäten

Vid konstruktionen av frågor till annonsörsenkäten (bilaga 2) var det särskilt viktigt att ta hänsyn till att enkäten skulle genomföras via telefon. På grund av detta formulerades frågorna så att de var så lätta som möjligt att förstå. Detta innebär att krångliga skalor undveks i mesta möjliga mån, att likhet på svarsalternativ eftersträvades och att det fanns en logik i följderna av frågor – en röd tråd.

Med tanke på att de som skulle besvara frågorna inte nödvändigtvis hade särskilda kunskaper om ämnet, undveks fackspråk och andra uttryck som potentiellt kunde förvirra eller leda till missförstånd. Målsättningen var, att enkäten mer skulle likna ett samtal, därför användes öppna frågor i stor utsträckning. Målet var dock att senare klassificera in de avgivna svaren i kategorier, varför vissa av de svar som vi på förhand hade gissat kunde dyka upp fanns angivna i kryssboxar. Om respondenterna svarade på annat sätt antecknades detta för att senare sammanställas. Vid de frågor som är konstruerade på detta sätt står det ”öppen fråga”, samtidigt som det således fanns vissa givna kategorier angivna. De alternativ som fanns förtryckta var dock inte nödvändigtvis de som senare användes vid kodningen.

För att kunna utreda, hur de studerade företagens annonsering ser ut, ställdes en fråga: Hur ofta gör ert företag reklam/annonserar i följande medier? Svarsalternativen var: aldrig – sällan – ofta. Eftersom frågan rörde främst dagspressen, direktreklam samt etermedierna, fick respondenterna en kompletterande öppen fråga. Den var formulerad på följande sätt: Annonserar/gör ni reklam på andra sätt än genom traditionella medier och i så fall hur? En annan fråga, som är viktig i detta sammanhang, handlar om vilka skäl till val av medierna fö-



retagen anger. Varför har ni valt att annonsera i de medier som ni idag använder? Det gavs inga svarsalternativ utan frågan var öppen.

Ett delsyfte i undersökningen var att få en bild av om företagens reklaminvesteringar i medierna förändrats under en given period, och i så fall hur. Dessutom var det intressant att se om det planeras några förändringar i medieannonsering de närmaste åren. Det ställdes två frågor som löd: Hur har er annonsering förändrats de senaste fem åren? Svarsalternativen var: minskade – förblev oförändrad – ökade. Hur tror ni att er annonsering kommer att förändras inom de närmaste fem åren? Också här gavs tre svarsalternativ: kommer att minska – förblir oförändrad – kommer att öka.

För att de beslutsfattande på företagen skall kunna bestämma i vilka medier och hur mycket deras företag ska annonsera, måste de vara uppmärksamma på omvärldsprocesserna och reagera på dem. Därför tillfrågades företagarna om de betraktar sina företag som innovativa. Frågan formulerades på följande sätt: om vi ber dig att se på ditt företag som en person, hur snabbt anser du att företaget tar till sig nyheter? Svarsalternativen var: före majoriteten – samtidigt som alla andra – efter alla andra. I syfte att företagarnas uppfattning om egen förändringsbenägenhet skulle jämföras med deras föreställning om medieanvändarnas benägenhet att ta till sig innovationer, ställdes en fråga: Om vi ber dig att se på din målgrupp som en genomsnittlig person, hur snabbt anser du att han/hon tar till sig nyheter? Svarsalternativen motsvarar dem som angavs för föregående fråga.

Annonsörernas kunskap och föreställningar om medieanvändarna undersöktes med hjälp av frågor som handlade om medieanvändarnas attityder till annonser i olika medier. Respondenterna fick ta ställning till två påståenden: Medieanvändarna vill i allmänhet inte ha reklam/annonser i medier. Reklam/annonser utgör en viktig del av den enskilda personens medieanvändning. Svarsalternativen utgjordes av en tvågradig skala: stämmer och stämmer inte. Dessutom tillfrågades företagarna om hur medieanvändarna får information om företagen: Vilket medium tror du att den enskilde individen har som den främsta informationskälla gällande ert företag? För att annonser i medierna ska nå en tilltänkt publik, måste annonsörerna ha en uppfattning om hur individerna använder dessa medier. För att mäta detta ställdes följande fråga till respondenterna: Hur tror du att den enskilda individens medieanvändning ser ut i samband med vardagsaktiviteter? Svarsalternativen var: alltid – ofta – sällan – aldrig.

Respondenternas bedömning av kontakten med medieföretagen studerades med hjälp av dessa frågor: Är ni nöjda med den relation ni har med medieföretagen? Det fanns två svarsalternativ: ja och nej. Nästa fråga kompletterade den föregående och formulerades så här: Finns det något i denna relation som ni skulle vilja förändra? Svarsalternativen var: ja och nej.

### Delmoment 3: medieföretag

Momentet avsåg att studera medieföretagens förändringsbenägenhet och undersöka vilka internorganisatoriska och mänskliga faktorer som har betydelse för företagens agerande på mediemarknaden.

Undersökningen har genomförts i december 2001 på två dagstidningar som arbetar med flerkanalpublicering - Östersunds-Posten (ÖP) och Örnsköldsviks Allehanda (ÖA) samt en lokal radioredaktion – Radio Västernorrland (RVNR). Företagen var valda för de olika studierna inom projektet Nyheter 2020 sedan projektets start. I undersökningen har de anställda i företagen vars arbetsuppgifter är direkt kund- eller läsarrelaterade deltagit. Det omfattar personal som arbetar med journalistiska uppdrag, personal på marknadsavdelningar, annonsavdelningar eller administrativa avdelningar som har kontakter med medieanvändare och annonsörer.

De medieföretag, som deltar i denna studie, har olika förutsättningar för verksamhet. ÖA ligger i ett avfolkningsområde med en åldrande befolkning och är den enda lokala morgontidningen på orten. ÖP agerar på en marknad med en konkurrerande lokal morgontidning. Östersund är den enda ort i Sverige där första- och andratidning har skiftat sina respektive positioner. Dessutom kännetecknas marknaden av långa avstånd, utflyttning och en åldrande befolkning. Det tredje företaget, Sveriges Radio Västernorrland, slåss med minskade resurser mot en kommersiell radio som får allt starkare kopplingar till mediehusen – en organisation som i regel omfattar lokal dagspress, TV, radio och webbpublicering av redaktionellt material. Radio Västernorrland valdes för att få ett jämförelsematerial till studierna av dagstidningarna.

Undersökningen grundas på en kombination av kvantitativa och kvalitativa metoder. Följande metoder för datainsamlingen har använts: personalenkät (bilaga 3), personintervjuer (bilaga 4) samt observationer (bilaga 5).

Svarsfrekvensen på enkätundersökningen visas nedan:

	ÖP	ÖA	RVNR	Totalt/N
<b>Urval</b>	64	36	30	130
<b>Svar</b>	42	23	24	89
<b>Svarsprocent</b>	66	64	80	68

Respondenterna som deltog i enkätundersökningen har bland annat ställts inför fem frågor med fasta svarsalternativ, vilka berörde förändringsbenägenheten.

Frågorna grupperades i tre kategorier:

1. Arbetsklimat i organisationen
2. Inställning till innovationer
3. Organisationens framtidsperspektiv

Frågorna i den kvantitativa undersökningen stöddes av semistrukturerade intervjuer samt observationer på företagsledningsnivå. Det gjordes för att få djupare inblick i de företeelser och processer som studerats.

Personintervjuerna genomfördes av två personer tillsammans. Den enas uppgift var att driva intervjun, den andra ställde kompletterande frågor och förde anteckningar. Intervjuerna har bandats och skrivits ut. Intervjupersonerna valdes av de tillgängliga anställda som ingick i målgruppsdefinitionen, dvs de anställda vars arbetsuppgifter är direkt kund- eller medieanvändarrelaterade. Detta gjordes vid besök på företagen. Sammanlagt genomfördes 21 intervjuer.

Observationer på Östersunds-Posten och Örnsköldsviks Allehanda har genomförts vid ledningsgruppsmöte och ett redaktionsledningsmöte. På Radio Västernorrland har en gruppobservation vid ett ledningsmöte genomförts. Observationerna har bandats och skrivits ut för vidare bearbetning.

### **Konstruktion av frågor till medieföretagsenkäten**

För att kunna se om organisationsklimatet är innovationshämmande eller främjande, kommer det med stöd av Rogers (1995) och Angelöws (1991) identifierade faktorer att studeras interna organisationsegenskaper och organisationsmedlemmarnas upplevda kommunikation samt inställningar till förändringar och innovationer på arbetsplatsen. Huvudfrågan om arbetsklimatet och innovationer på arbetsplatsen var formulerad på följande sätt:

”Hur upplever du klimatet på din arbetsplats? ”

Respondenterna fick ta ställning till totalt nio påståenden sammanställda som motsatspar. Tre av de påståendena berörde trivseln/stämningen på arbetsplatsen:

Min arbetsplats kännetecknas av:

1. dåliga sociala kontakter/goda sociala kontakter
2. stort förtroende/lågt förtroende
3. kylig stämning/varm stämning

Fyra påståenden har använts för att mäta den upplevda formella kommunikationskvaliteten och flödet i företaget:

Min arbetsplats kännetecknas av:

1. riklig internkommunikation/bristande internkommunikation
2. delegerat beslutsfattande/centraliserat beslutsfattande
3. hög delaktighet i beslutsfattandet/låg delaktighet i beslutsfattandet
4. svagt formaliserad information/starkt formaliserad information

Två påståenden har använts för att mäta organisationsmedarbetarnas inställning till innovationer:

Min arbetsplats kännetecknas av:

1. innovationer uppmuntras/innovationer hämmas
2. förändringar innebär ett hot/förändringar innebär en utmaning

Svarsalternativet utgörs av en fyragradig skala: stämmer helt, stämmer delvis, stämmer inte helt och stämmer inte. Svartsindelningen i resultatpresentationen är, stämmer (stämmer helt + stämmer delvis) och stämmer ej (stämmer inte helt + stämmer inte).

Dessutom har en kompletterande fråga ställts för att undersöka vilka informationskanaler som används mellan medarbetarna, särskilt när det gäller företagsstrategier.

Frågan lyder:

”På vilket sätt får du information om företagets/stationens strategier i ert företag?”

Båda personalgrupperna, arbetsledarna respektive andra befattningsinnehavare, fick en fråga angående sin innovationsacceptans.

Frågan löd ”Vilken grupp tycker du att du tillhör?” med svarsalternativ som avsåg att den enskilda personen skulle inplacera sig själv i någon av Rogers innovationskategorier.

Framtidsvisioner studerades med hjälp av en fråga angående de anställdas föreställningar om hur medieanvändningen kommer att utvecklas i framtiden.

Frågan formulerades på detta sätt: Vad tror du kommer att hända med medieanvändningen de närmaste fem åren? Respondenterna fick värdera om användningen kommer att minska mycket, minska lite, öka mycket, öka lite eller bli oförändrad. I resultatpresentationen reduceras svarsalternativen ”Minska mycket” och ”Minska lite” samt ”Öka mycket” och ”Öka lite” till enbart ”Minska” respektive ”Öka”.

Svar på de ovan presenterade frågorna om arbetsklimat, innovationsacceptans samt framtidsvisioner jämförs vidare mellan de två personalgrupperna, arbetsledare och övrig personal, för att se om det finns en samsyn mellan de anställda på olika organisationsnivåer.

## **Bortfall**

Bortfallet i annonsörsstudien undveks genom att behålla möjligheten att plocka in nya företag, om det skulle finnas företag som inte ville ställa upp av någon anledning, eller om det inte skulle gå att kontakta dem. På detta sätt fyllde vi upp med nya företag i de kategorier som inte var fulla. Det spelade i detta urval ingen roll vilka företag som svarade, så länge de ingick i ett visst stratum och var klassificerade som nationella eller lokala.

Bortfallet i enkätundersökningen omfattande medieföretagen och allmänheten kan ha flera orsaker. Dels har det i undersökningar överlag visat sig bli allt svårare att få hög svarsfrekvens. Deltagandet i undersökningar kräver motivation och tid av respondenterna. Att fler företag och organisationer använder sig av liknande metoder för att samla in information, vilket kan upplevas som överflöd. Dessutom finns det ett visst problem med att en del känner osäkerhet gällande anonymiteten och syftet med alla dessa undersökningar.

En annan viktig faktor som kan påverka svarsfrekvensen är den enskilda enkäten – vilket ämne den behandlar, typ och mängd av frågor och hur lättbesvarade de är.

Genom att analysera bortfallet kan man se om det finns något mönster i det, d v s om det finns en snedfördelning i de grupperna av respondenter som inte har svarat. Undersökningsdata tillåter i ett visst avseende att se hur enheterna i bortfallet ser ut. Man kan konstatera att det inte finns någon märkbar snedfördelning när det gäller bakgrundsvariabler, dvs ålder och kön av dem som inte besvarade enkäten eller en särskild fråga. Däremot kan man inte uttala sig om vilka inställningar och attityder dessa personer hade. Dessa variabler är mer relevanta för undersökningens resultat än bakgrundsvariablerna, men man kan inte se det med de undersökningsmetoderna som används för bortfallsanalysen.

För att komplettera data från de kvantitativa undersökningar, har kvalitativa undersökningar gjorts: intervjuer, som behandlade frågor som var med i enkäterna, och observationer.

## **Resultatens generaliserbarhet**

I den kvantitativa analysen grundas möjligheten att generalisera resultaten på en statistisk urvalsprocedur. I den kvalitativa analysen görs en generalisering utifrån beskrivningen, vilket kräver teoretisk förankring. Kjaer Jensen (1995) påpekar att den teoretiskt baserade generaliserbarheten också har sina brister. Inom den tillämpade forskningen, där den teoretiska förankringen ofta saknas, behövs en form av generalisering som inte bara vilar på en teoretisk grundval. Dessutom finns det många konkurrerande teorier i samhällsforskningen.

*I den tillämpade samhällsforskningen arbetar man sällan med väldokumenterade teorier. När det finns ett teoretiskt element i den tillämpade forskningen*

*är uppgiften snarare att skapa teorin, genom att forskaren pendlar mellan sin förståelse och det empiriska arbetet (Kjaer Jensen 1995, s.47).*

Tonvikten i avhandlingen låg på behovet att förstå händelser och handlingar i deras sammanhang, något som kallas kontextualism (Bryman 1997). Kontextualismen innebär att man tolkar och sätter i en kontext det beteende, den miljö och den mening som den har för aktörerna.

Studien hade som avsikt att beskriva och analysera processer och mekanismer i de valda individernas och gruppernas beteendemönster och samspel mellan dem. Det finns ett antal studier som belyser samspel mellan olika aktörer. En del studier beskriver interaktion mellan medarbetare i medieföretag (t ex Engwall 1981, Östlund 1994, Löfgren-Nilsson 1999, Alström & Hedman 2002 a, 2002 b), andra beskriver kontakten mellan medieföretag och publiken (Strömbäck 2000, Bergström 2001, Alström m fl 2004).

Den empiriska undersökningen med stöd av tidigare forskning ger möjlighet att göra en bedömning om i vilken mån undersökningsresultat kan ge riktlinjer för andra i likartade situationer. Därmed uttalar vi oss inte huruvida resultaten är generaliserbara, men mekanismerna i ett mänskligt beteende och i samspelet mellan de olika aktörerna torde vara detsamma. Det är sannolikt att andra medieföretag med liknande organisationsstruktur och kommunikationsprinciper skulle uppvisa liknande handlings- och beteendemönster. De beteenden som analyserats hos allmänheten på de studerade kommunerna är förankrade i en viss social miljö och psykologiska mekanismer, vilket även andra grupper i andra orter sannolikt skulle uppvisa.

## RESULTAT OCH ANALYS

I resultatredovisningen ingår fyra kapitel. Varje enskilt kapitel presenterar en delstudie som är oberoende av de övriga.

### 5. FÖRÄNDRINGAR I ARBETSSITUATION - FÖRÄNDRINGAR I MEDIEANVÄNDNING?

I detta kapitel kommer jag att beskriva hur medieanvändningsmönster ser ut beroende på individernas livsstil som har med ett visst arbetssätt att göra. Syftet är även att beskriva vilken betydelse livsstilen har för vardagliga aktiviteter som är förknippade med medieanvändningen. Kapitlet behandlar följande frågor:

- vad kännetecknar människor vars livsstil präglas av arbetsrelaterad flexibilitet?
- hur ser medievanorna ut hos olika livsstilsgrupper: hos de människor vars levnadssätt präglas av flexibilitet och hos dem vars arbetssätt kännetecknas av stabilitet?
- på vilket sätt har livsstilen inverkan på vardagsvanor, som är förknippade med medieanvändning?

Tidningsläsningen betraktas som en vanemässig aktivitet i människors vardag. Vana att använda medierna innebär att man fortsätter med saker eller aktiviteter som man en gång valt, utan att ständigt överväga deras nödvändighet. Exempelvis, funderar knappast tidningsprenumeranterna varje morgon på om de ska läsa tidningen, det är något som man bara gör. Det ingår i dagliga rutiner. Människor är inte benägna att ändra på sina vanor, så länge de fungerar väl. Först om individens situation ändras, vilket ofta innebär att vardagsrutinerna upplöses, ändras sannolikt även medievanorna.

En av morgontidningens styrkor har varit att lokala morgontidningar har sin bas inom ett bestämt geografiskt område (Weibull & Kratz 1995). Informationen om vad som händer lokalt har varit en av de viktigaste och starkaste sidorna av den lokala morgontidningen. Lokala landsortstidningar har som regel haft en dominerande position på orten, vilket kan jämföras med storstadsmorgonpress, som inte haft lika omfattande läsning – sannolikt för att den inte varit lokal i samma bemärkelse. Dessutom är storstadslivet mindre stabilt, vilket påverkar morgontidningsläsning i storstadsområden negativt.

*Det är mer vanligt med förflyttningar – och omflyttningar - där än i landsorten; rörlighet av detta slag har ofta samband med en mindre regelbunden morgontidningsläsning (Gustafsson & Weibull 1994)*

Studier (t ex Holmberg & Weibull 2002) har visat att människors bristande integration i lokalsamhället har negativa effekter på intresset för lokal morgonpress. Arbetsrelaterad rör-

lighet bidrar därför sannolikt till minskad identifikation med lokalsamhället och därmed med den lokala tidningen (jfr Severinsson 1994).

En studie om tidningsfusionen i Skåne (Alström & Nord 2003) pekar på att mediekonsumtion i olika arbetsrelaterade livsstilsgrupper ser olika ut. Det skandinaviska levnadssättet blir mer mobilt, vilket minskar den lokala identiteten och därmed kopplingen till det lokala material som haft en central roll i landsortstidningarnas produktion.

I detta sammanhang är det relevant att närmare studera människors livsstilar, som har med arbetsrelaterad rörlighet att göra, i relation till medievanorna. I kapitlet beskrivs hur medieanvändningsmönster ser ut beroende på individernas livsstil som har med ett visst arbetssätt att göra.

Med flexibelt arbete avses att man anpassar sig till flera olika situationer både på kontoret och på distans till kontoret (Rapp & Rapp 1999). I studien använder jag ett antal parametrar som karakteriserar olika slags livsstilar som har med flexibla arbetssätt att göra. De kan delas upp i tre kategorier:

- **Flexibel arbetstid.** I denna kategori ingår sådana livsstilsbeteckningar som ”Gränsen mellan arbete och fritid är tydlig” och ”Jag har möjligheter att arbeta på distans”. Den första syftar på individens subjektiva upplevelse av fördelningen mellan hans eller hennes arbetstid och fritid. Den andra parametern utgår från Distansarbetsutredningens definition av begreppet distansarbete. Som distansarbete kallas ”arbete som utförs med hjälp av informationsteknik i hemmet eller på annan plats på avstånd från en mer traditionell arbetsplats” (Rapp & Rapp 1999).
- **Geografisk flexibilitet.** Denna beskrivning av livsstil avser plats för personernas arbete och boende och eventuell pendling mellan dessa. Pendlingen kan vara mer eller mindre intensiv, t ex från de dagliga resorna mellan bostadsorten och arbetsplatsen till mera sällsamma resor i arbetssyfte. Två påståenden i undersökningen kan placeras under denna kategori: ”Jag reser i arbetssyfte mer än en gång i månaden” och ”Jag arbetar i en annan stad än där jag bor”.
- **Flexibilitet i arbetsrelaterad social situation.** Beskrivningen syftar på individens subjektiva uppfattning om hur lång period han/hon arbetar på samma arbetsplats. Påståendet ”Jag byter ofta min arbetsplats” kännetecknar flexibilitet i denna kategori. Varje arbetsbyte måste innebära att människan omstrukturerar sin sociala situation.

För att kunna beskriva medievanorna hos människor som har ett flexibelt respektive mer stabilt arbete tillfrågas respondenterna om hur ofta de tar del av ortens dominerande lokal-



tidning. För att tydligare se eventuella förändringar av medieanvändning får respondenterna bedöma hur deras medieanvändning, som omfattar konsumtion av tidningar, TV, radio och Internet, förändrats de senaste fem åren.

Förändringar i arbetssituationen kan påverka människornas uppfattning om det är viktigt att läsa morgontidning. Respondenterna blev ombedda att ta ställning till en rad påståenden som berör vikten av att läsa tidning. Medieanvändningen hos olika grupper av respondenterna studeras även genom att de svarande fick ta ställning till ett antal påståenden om deras vardagsaktiviteter i samband med medieanvändning.

### **Vilka arbetar vanligen på ett flexibelt sätt?**

De personer vars livsstil kännetecknas av arbetsrelaterad flexibilitet utgör mellan 10 och 32 procent av totala antalet respondenter, beroende på variabeln som avses. Av dessa är det 10 procent som ofta byter arbetsplats, lika stor andel arbetar i en annan stad än där de bor. Möjligheten att arbeta på distans har 12 procent svarande. 19 procent svarande uppgav att de reser i arbetssyfte oftare än en gång i månaden. Gränsen mellan arbete och fritid är otydlig för 32 procent av respondenterna.

Resultaten visar att människor, vars arbete kännetecknas av någon slags flexibilitet, som regel har gymnasie- eller högskoleutbildning. Bland dem som reser i arbetssyfte mer än en gång i månaden och bland de distansarbetande är antalet högskoleutbildade högst: 45 procent respektive 48 procent. De flesta flexibelt arbetande är män i 36 – 45 års ålder. Andelen kvinnor som arbetar på ett flexibelt sätt är betydligt mindre än andelen män. Den största skillnaden mellan andel män och kvinnor finns bland de som reser i arbetssyfte ofta: 70 respektive 30 procent. Minsta skillnaden mellan andel män och kvinnor finns bland dem som upplever att gränsen mellan arbete och fritid är otydlig: 53 respektive 47 procent.

Personer som har ett flexibelt arbete är oftast heltidsanställda. Andelen heltidsarbetande är stor bland alla respondenter, vilket motsvarar situationen på arbetsmarknaden. Antalet heltidsarbetande är dock större bland dem vars arbete är flexibelt än bland dem som anger att arbetet kännetecknas av stabilitet. Merparten av de flexibelt arbetande bor i tätort. Undantaget är pendlarna – personerna som arbetar i en annan stad än de bor – 60 procent anger att de bor i glesbygd.

Arbetsrelaterad flexibilitet är något större bland respondenterna i Krokom än i de andra kommunerna som ingick i undersökningen. Skillnaden mellan Östersunds och Örn-sköldsviks kommuner är närmast obefintlig.

## Medievanor hos grupper med olika arbetssituationer

Regelbundenhet i medieanvändning tyder sannolikt på att det finns en etablerad vana att ta del av vissa medier. Frågan som ställdes till respondenterna löd: Hur ofta tar du normalt del av följande medier? Daglig användning, dvs 6-7 dagar i veckan, av de lokala medierna har mätts hos personerna med olika livsstilar. Svaren är redovisade för användning av följande medier: den dominerande lokaltidningen på orten (Östersunds-Posten respektive Örn-sköldsviks Allehanda), regional TV (Mitt Nytt) samt regional radiostation (Radio Jämtland respektive Radio Västernorrland).

**Tabell 2.** Livsstil och medievanor

	Livsstilsvariabler		Medieanvändning 6-7 d/v, (%)		
			Lokal-tidning	Regional TV	Regional radio
<b>Flexibel arbetstid</b>	Har möjlighet arbeta på distans	Ja	66	8	14
		Nej	69	13	25
	Gränsen mellan arbete och fritid är tydlig	Ja	69	11	23
		Nej	69	18	26
<b>Geografisk flexibilitet</b>	Reser i arbetssyfte mer än en gång i månaden	Ja	73	8	22
		Nej	68	13	24
	Arbetar i en annan stad än bor	Ja	54	5	19
		Nej	71	13	24
<b>Flexibilitet i Arbetsrelaterad social situation</b>	Byter ofta min arbetsplats	Ja	54	5	16
		Nej	71	14	25

Resultaten visar ingen märkbar skillnad i den dagliga läsningen bland personerna vars arbetstid är flexibel. Däremot, verkar den geografiska rörligheten och i synnerhet pendlingen ha betydelse för lokaldagstidningsläsningen. Andelen dagliga läsare som pendlar mellan bostadsorten och arbetsorten är avsevärt mindre än bland dem som bor och arbetar på samma ort. Lokaltidningsläsning är också mindre vanlig bland människorna som ofta byter arbetsplats än bland dem som arbetar på samma arbetsplats längre tid. Studien av en tidningsfusion i Skåne (Alström & Nord 2003) visar motsvarande resultat. Med ett arbete som medger större flexibilitet följer en mindre regelbunden användning av lokala medier.

Anledningen till skillnaden i daglig läsning mellan dessa livsstilsgrupper har sannolikt med förändrade vardagsrutiner att göra. De pendlare mellan arbets- och bostadsorterna använder möjligen morgontimmarna till resan till arbetsplatsen istället för tidningsläsningen. Byte av arbetsplats kräver sannolikt omstrukturering av den berörda personens vardagsliv

och därmed påverkar hans/hennes medieanvändning. Ekonomiska orsaker kan också ligga bakom den mindre regelbundna tidningsläsningen.

Tittandet och lyssnandet på den regionala TV- respektive radiostationen är inte lika starkt förankrade i människors vanor som lokaltidningsläsningen, vilket man kan utläsa av svaren om den dagliga medieanvändningen. Trots det kan man observera olikheter i etermediernas användning mellan människor med flexibel respektive stabil livsstil. I enlighet med resultaten rörande tidningsläsningen, uppvisas största skillnaderna i regionala TV-tittandet mellan arbetspendlare och icke-pendlare, mellan de som ofta byter arbetsplats och de som gör det mer sällan. En märkbar skillnad finns även mellan distansarbetare och personer som upplever att gränsen mellan arbetet och fritiden är tydlig.

### **Förändring i medievanor i grupper med olika arbetssituationer**

För att se om tendenserna till förändring av medievanorna har funnits en längre tidsperiod, fick respondenterna bedöma hur de upplevde eventuella förändringar i egen medieanvändning under ett antal år. Följande fråga ställdes till respondenterna: ”Hur har din medieanvändning förändrats under de senaste fem åren?” Frågan rörde användning av tidningar, TV, radio och Internet generellt. Svartalternativen ’minskat mycket’ och ’minskat lite’ har i resultatpresentationen dragits ihop, liksom ’ökat mycket’ och ’ökat lite’. Tendenserna till förändring antingen åt minsknings- eller åt ökningshåll har varit mest viktiga att belysa för att uppmärksamma respondenternas uppfattningar om förändringar i medievanorna. Därför har svartalternativet ’oförändrat’ uteslutits från redovisningen.

I tabellerna nedan redovisas resultaten av förändringar i medieanvändning för varje livsstilsparameter.

**Tabell 3.** Förändringar i medieanvändning och distansarbete (procent)

<b>Medieanvändning</b>	<b>Har möjlighet ar- beta på distans</b>	<b>Har inte möjlighet ar- beta på distans</b>
Dagstidning		
Minskat	30	14
Ökat	16	20
TV		
Minskat	29	29
Ökat	25	20
Radio		
Minskat	18	16
Ökat	25	28

Distansarbetande anger att de har minskat tidningsläsningen de senaste åren i större utsträckning än personerna som inte arbetar på distans. Ökningen av Internetanvändningen är också större bland distansarbetande. Distansarbete verkar dock ha inget eller marginellt inflytande på TV-tittandet och radiolyssnandet. Distansarbete innehåller som regel användning av informationsteknologier vilket i sin tur innebär att de arbetande har tillgång till bland annat Internet. Detta kan bidra till att läsning på skärmen blir till en vana och som inte vållar några svårigheter när man söker information eller tar del av den. Mindre omfattande läsning av tryckta dagstidningar kan sannolikt kompenseras av tidningarnas nätupplageläsning.

**Tabell 4.** Medieanvändning och gränsen mellan arbete och fritid (procent)

Medieanvändning		Gränsen arbete - fritid tydlig	Gränsen arbete - fritid otydlig
Dagstidning	Minskat		
Ökat		14	19
		20	20
TV			
Minskat		26	37
Ökat		21	21
Radio	Minskat		
Ökat		14	22
		30	24
Internet	Minskat		
Ökat		5	9
		67	72

Om gränsen mellan arbete och fritid är tydlig eller otydlig har liten inverkan på förändringarna av dagstidningsläsning (tabell 4). Däremot har TV- och radio användningen minskat mer bland respondenterna som upplever att gränsen mellan deras arbete och fritid är otydlig. Ökningen av medieanvändningen har varit ungefär lika omfattande hos båda grupperna. Undantaget är utvecklingen av Internetanvändningen under de senaste fem åren: de svarande som angav att gränsen mellan arbete och fritid är otydlig, både minskade och ökade sin Internetanvändning i högre grad än de som haft tydligt avgränsade arbets- och fritidsområden. Alltså, visar resultaten en minskning i tidningsläsningen och etermedieanvändningen samt en ökning i Internetanvändningen i större utsträckning bland personerna vars upplevda gräns mellan arbete och fritid är otydlig.

**Tabell 5.** Medieanvändning och resande i arbetssyfte (procent)

Medieanvändning	Reser i arbetssyfte	Reser inte
Dagstidning		
Minskat	17	15
Ökat	14	21
TV		
Minskat	36	28
Ökat	12	22
Radio		
Minskat	15	16
Ökat	30	27
Internet		
Minskat	4	6
Ökat	81	66

Under de senaste fem åren har TV-tittandet minskat mer än användning av andra medier hos de respondenter som uppgav att de reser i arbetssyfte oftare än en gång i månaden. Personerna som inte reser i arbetssyfte lika ofta har också minskat TV-tittandet, men i lägre grad än de som reser ofta. Internetanvändningen har rent allmänt ökat bland respondenterna. Ökningen är dock mera omfattande bland personerna som instämde i påståendet ”Jag reser i arbetssyfte oftare än en gång i månaden”. Radion är ett annat medium som under de senaste fem åren ökat i användning hos båda respondentgrupperna.

**Tabell 6.** Medieanvändning och pendling (procent)

Medieanvändning		Arbetar i en annan stad än bor	Arbetar och bor i samma stad
Dagstidning	Min-		
skat		19	15
Ökat		21	20
TV	Min-		
skat		31	29
Ökat		17	21
Radio	Min-		
skat		23	15
Ökat		28	28
Internet	Min-		
skat		5	6
Ökat		71	69

Resultaten i tabellen 6 visar att dagstidningsläsningen och TV-tittandet har minskat något bland arbetspendlarna. Internetanvändningen är relativt stabil i båda grupperna. Radiolyssnandet har minskat mer bland dem som pendlar mellan arbets- och bostadsorter. Liknande förändringsmönster i medieanvändning under de senaste åren kan man märka även bland respondenterna som uppger att de ofta byter arbetsplats.

### Användning av webbtidningar och attityd till dagstidningsprenumeration

Medierna blir en relativt naturlig del av människors liv genom tillvänjning. Tidningarna har längst av alla medier haft en bestämd plats i de svenska hushållen. Dator- och Internetanvändningen har snabbt spridit sig bland allmänheten, elektroniska medierna har utvecklats och blivit mera läsvänliga. Dessutom finns det ett brett utbud av information och tjänster på Internet som användarna kan ta del av. Det innebär sannolikt att människor utvecklar en starkare vana att använda Internet. Det är troligt att förändringar i arbetssätt i kombination med tillgång till Internet kan påskynda bildandet av en vana att läsa tidningar på webben.

Respondenterna tillfrågades om hur ofta de läser tidningssidor på Internet. Svaren som redovisas i tabell 7 handlar om läsning en gång i veckan, av den anledningen att ju mer frekvent användningen av mediet är desto större är sannolikheten för vanebildning.

**Tabell 7.** Flexibilitet och läsning av tidningssida på Internet (minst 1 ggr/v, procent)

Arbetssituationsvariabler		Läser tidningssida minst 1 gång/ veckan	
<b>Flexibel arbetstid</b>	Har möjlighet arbeta på distans	Ja	58
		Nej	39
	Gränsen mellan arbete och fritid är tydlig	Ja	42
		Nej	40
<b>Geografisk flexibilitet</b>	Reser i arbetssyfte mer än en gång i månaden	Ja	50
		Nej	39
	Arbetar i en annan stad än bor	Ja	51
		Nej	41
<b>Flexibilitet i arbetsrelaterad social situation</b>	Byter ofta min arbetsplats	Ja	50
		Nej	40

Av undersökningsresultaten att döma är människorna vars arbetssituation präglas av flexibilitet mer benägna att läsa tidningar på Internet än de som är i en mer stabil arbetssituation. Skillnaden mellan grupperna med olika arbetssätt märks mest bland distansarbetande och dem som inte har möjlighet att utföra arbetsuppgifter på distans. Människor som ofta reser i arbetssyfte, byter jobb och arbetspendlar läser tidningar på Internet i större utsträckning än

icke-pendlarna, som mer sällan reser i arbetssyfte eller byter jobb. De som har tydlig gräns mellan arbete och fritid och den grupp för vilka arbete och fritid går ihop läser tidningssidor på Internet i ungefär lika omfattande utsträckning.

Hur påverkas attityder till prenumeration av tryckta tidningar i samband med att arbetssättet blir mer flexibelt? Respondenterna ombads att ta ställning till huruvida påståendet ”Den som har Internet behöver inte ha någon dagstidningsprenumeration” var felaktigt eller riktigt. Man kan se att trots att fler personer som har ett flexibelt arbete läser nätversioner av tidningar, påverkar det knappt deras inställning till den tryckta tidningens prenumeration. Båda respondentgrupperna – de vars arbetssätt kännetecknas av flexibilitet och de med stabil arbetssituation – förnekar påståendet att ”de som har Internet behöver inte någon dagstidningsprenumeration”. Största skillnaden mellan svaren finns mellan arbetspendlare och de som bor och arbetar på samma ort. Av arbetspendlarna är det 36 procent som anser att man inte behöver prenumerera på dagstidningar om man har tillgång till Internet, medan 21 procent av icke-pendlarna instämmer i det.

När det gäller benägenheten att prenumerera på en dagstidning eller skäl till varför människor upphör med prenumerationen har prisfrågan tagits upp i en rad studier. Respondenterna kunde instämma eller inte instämma i påståendet ”Jämfört med vad man får är det ganska billigt att prenumerera på en morgontidning”. Drygt hälften av respondenterna menar att jämfört med vad man får är det ganska billigt att prenumerera på en morgontidning. De som ofta byter sin arbetsplats tycker dock i mindre utsträckning (43 procent jämfört med 54 procent av personerna som arbetar på samma arbetsplats) att morgontidningsprenumeration är ganska billig.

**Tabell 8.** Arbetssätt och vikten att läsa tidning (instämmer i påståendet, procent)

Arbetssituationsvariabler			Inte viktigt läsa morgon- tidning	Har inte tid att läsa morgon- tidning	Nyheter för oviktiga
<b>Flexibel arbetstid</b>	Har möjlighet arbeta på distans	Ja	41	22	51
		Nej	27	13	41
	Gränsen mellan arbete och fritid är tydlig	Ja	28	14	42
		Nej	33	14	43
<b>Geografisk Flexibilitet</b>	Reser i arbetssyfte mer än en gång i naden	Ja	34	16	46
		Nej	27	14	41
<b>Flexibilitet i ar- betsrelaterad so- cial situation</b>	Arbetar i en annan stad än bor	Ja	31	15	39
		Nej	29	13	43
	Byter ofta arbetsplats	Ja	47	19	51
		Nej	27	13	41

Den lokala morgontidningen har haft en viktig roll som informationsförmedlare. Resultaten pekar dock mot tendensen att tidningens roll som informationsförmedlare blir svagare i vissa medborgargrupper. Av dem som har möjlighet att arbeta på distans, instämmer 41 procent i påståendet att det inte är så viktigt att läsa en morgontidning, man får ändå reda på vad som händer. Andelen bland icke-distansarbetande som instämmer i detta påstående utgör 27 procent. Samma fördelning mellan svaren ser man mellan respondenterna som ofta byter arbetsplats och de som gör det sällan.

En stor del av nyheterna är för oviktiga för att man ska orka ägna tid åt dem, anser drygt hälften av distansarbetarna och de som ofta byter arbetsplats. Skillnaden mellan svaren i grupper med andra arbetssätt är liten. En tänkbar anledning till att nyheterna känns mindre viktiga för människor som arbetar på distans kan vara överbelastning av information som de får från olika håll. Distansarbetare utgör den största delen av alla representanter av livsstilsgrupper som läser tidningssidor på Internet. Distansarbetarnas svar visar att under den senaste femårsperioden har de minskat tidningsläsningen mer än användningen av andra medier. Denna minskning var även störst bland andra grupper vars livsstil kännetecknas av flexibilitet. Byte av arbetsplats kan innebära att den berörda personen i viss mån måste ändra sina vardagliga rutiner, som bland annat inkluderar medieanvändning, och att omfördela tiden för olika aktiviteter. En förutsättning för att det dagliga livet ska bli någorlunda rutinerat, är stabilitet i livssituationen. Byter man arbete ofta, måste man sannolikt prioritera andra saker i stället för att aktivt ägna sig åt informationsinhämtning via olika kanaler. Resultaten visar att en större andel distansarbetare och personer som ofta byter arbetsplats instämmer i påståendet ”Jag är så upptagen att jag inte har tid att läsa morgontidningar” än andra grupper.

### **Skäl till medieval**

Människor prioriterar vissa medier framför andra av olika anledningar. Det kan vara själva medieformen som är tilltalande för användaren. Exempelvis tycker många att text- och bilddisposition i den tryckta tidningen ger en god överblick. Mediets egenskaper, innehåll, tillgänglighet samt användarens behov och livsstil har sannolikt betydelse för vilken attityd man bildar kring medierna. Den positiva inställningen bidrar till ökad benägenhet att använda särskilda medier, och vice versa.

I denna studie är det av intresse att undersöka vad som är viktigt, både när det gäller sättet att inhämta informationen och medieegenskaper, för användarna när de väljer medier. Respondenterna fick ta ställning till ett antal påståenden, se svarsalternativen till frågan ”Vad är viktigast när du väljer medier?” varav de viktigaste redovisas i tabell 9.

Viktiga anledningar för medieval, oavsett svarandes arbetssituation, är att man kan söka informationen när man själv vill, att nyheterna uppdateras ofta och att man får informatio-



nen snabbt. De flesta (80-95 procent) respondenter angav att dessa egenskaper är avgörande för medievalet. Av resultaten kan man utläsa att medieanvändarna i allmänhet har en positiv attityd till de medieegenskaper som kännetecknar digitaliserade medier, t ex webbtidningar. Informationen som medierna förmedlar betraktas av medieanvändarna som en färskvara, d v s man efterfrågar kontinuerlig uppdatering av den. Känslan av delaktighet, genom att interaktiviteten möjliggörs, är också viktig för de svarande.

Medieanvändarna med olika sätt att arbeta uppvisar en viss skillnad i uppfattning av vikten av de olika medieegenskaper. Svaren som redovisas i tabell 9 visar andelen respondenter som instämde i respektive påstående: ”Det är viktigt att man kan koppla av från tekniken”, ”...att man inte behöver söka information själv” och ”...att informationen är bearbetad (dvs analys, kommentarer är gjorda)”.

**Tabell 9.** Viktigaste skäl till medieval (procent)

	<b>Arbets-situationsvariabler</b>		<b>Koppla av från tekniken</b>	<b>Inte behöver söka info själv</b>	<b>Info är bearbetad</b>
<b>Flexibel arbetstid</b>	Har möjlighet arbeta på distans	Ja	52	34	63
		Nej	66	51	73
	Gränsen mellan arbete och fritid är tydlig	Ja	65	53	74
		Nej	64	44	68
<b>Geografisk Flexibilitet</b>	Reser i arbetssyfte mer än en gång i månaden	Ja	56	39	68
		Nej	67	51	73
<b>Flexibilitet i arbetsrelaterad social situation</b>	Arbetar i en annan stad än bor	Ja	59	35	68
		Nej	66	51	75
<b>Flexibilitet i arbetsrelaterad social situation</b>	Byter ofta arbetsplats	Ja	54	41	68
		Nej	66	51	73

Generellt sett grundas de flexibelt arbetandes medieval i mindre utsträckning på de egenskaper som traditionella medier har. Att få kunna koppla av från tekniken verkar vara viktigare för personerna vars livsstil präglas av större stabilitet. Skillnaden i svaren är störst mellan distansarbetande och de som jobbar på en geografiskt bestämd arbetsplats, t ex ett kontor. Distansarbetande har i regel informationstekniken som sitt arbetsinstrument, vilket möjligen gör att de bildar en vana att använda sig av tekniken och därmed inte betraktar dess användning som ansträngande.

Mer än hälften av respondenterna med mer stabilt arbetssätt tycker att det är viktigt att inte behöva söka informationen själv. Där har vi förmodligen nuvarande eller potentiella kunder

för eter- och tryckta medier, som ger en överblick och fördjupning i händelseskildring utan att informationen är individanpassad. De flexibelt arbetandes val av medier beror till stor del på andra faktorer än möjligheten att få slippa söka informationen på egen hand. De sätt att arbeta som särskilt verkar ha betydelse för inställningen till sättet att inhämta information är distansarbete och arbetspendling.

Människor med flexibelt arbetssätt anger i mindre utsträckning än de med stabilare arbetssätt att det är viktigt att få bearbetad information. Distansarbetare, människor som har en tydlig gräns mellan arbete och fritid samt arbetspendlare är de grupper som minst prioriterar analys, kommentarer och annan publicistisk bearbetning av informationen.

Orsakerna till skillnaden mellan de olika arbetssituations-grupperna är säkerligen mångfacetterade. Flexibelt arbetssätt kräver snabb anpassning till förändrade arbetsvillkor som i hög grad innebär ökad användning av olika informationsteknologier. Genom att man ofta använder dessa teknologier, blir användningen enklare och lättare, vilket bidrar till en mer positiv attityd till relativt nya sätt att inhämta informationen. Kunskap, erfarenhet och nödvändighet av exempelvis Internetanvändning kan med stor sannolikhet vara en grund för de nya medievanor som sakta är på väg att etableras hos medieanvändarna, och särskilt hos personerna med flexibel arbetssätt.

### **Arbetsituation och vardagsrutiner**

Arbete, som ofta upptar den stora delen av den yrkesverksamma människans dag, har betydelse för hur personerna organiserar sin fritid, i vilken också ingår tiden som ägnas åt medier. Ökad mobilitet kan därför med stor sannolikhet bidra till att tiden mellan arbete och fritid omfördelas. Vad händer med vardagsrutinerna om människans livsstil förändras till mer flexibel än den var tidigare? Hur påverkar det i sin tur denna persons medieanvändning?

Morgontidningen har sedan länge haft en stark position som ett frukostmedium. Det är vanligt att människor läser tidning vid frukostbordet innan de går till jobbet (om de har ett sådant). Hur används de morgontimmarna av personer vars jobb präglas av flexibilitet: arbetspendlare, distansarbetare, och andra? Landsortstidningens utpräglade morgonkaraktär gör det särskilt intressant att se om det finns några förändringstendenser i medievanor hos de olika livsstilsgrupperna. För att få en inblick i hur människor använder medier i sin vardag, har följande fråga ställts till respondenterna: "Hur ser din medieanvändning ut i samband med vardagsaktiviteter?" Procentantalet i tabell 9 redovisar summan av svaren "alltid" och "ofta" på respektive påstående.

**Tabell 10.** Arbetssätt och vardagsrutiner, morgonen (procent)

Livsstilsvariabler			Vid frukost-bordet läser morgontidning (alltid eller ofta)
Flexibel arbetstid	Har möjlighet att arbeta på distans	Ja	68
		Nej	77
	Gränsen mellan arbete och fritid är tydlig	Ja	78
		Nej	72
Geografisk Flexibilitet	Reser i arbetssyfte mer än en gång i månaden	Ja	77
		Nej	76
	Arbetar i en annan stad än bor	Ja	60
		Nej	78
Flexibilitet i arbetsrelaterad social situation	Byter ofta arbetsplats	Ja	69
		Nej	77

Människor med flexibel arbetssituation läser morgontidningarna vid frukosttiden mer sällan än de med stabil livsstil. Skillnaden i medievanor är störst mellan arbetspendlare och dem som arbetar och bor på samma ort. Pendlarna läser tidningen på morgonen i mindre utsträckning, även i jämförelse med andra grupper som arbetar på ett flexibelt sätt.

Orsaker till att de arbetsmässigt flexibla personernas vana att läsa morgontidningar vid frukosten är svagare, jämfört med de mindre geografiskt och tidsmässigt flexiblas vanor, kan vara flera. För att någon aktivitet ska bli en vana krävs det att man ägnar sig åt den kontinuerligt under en viss period. Flexibilitet i arbetssättet kräver snabbare anpassning till olika slags förändringar vilket innebär viss turbulens i aktiviteter som är beroende av arbetssituationen. Troligen finns det större möjlighet att gamla vanor rubbas och nya etableras snabbare hos människorna med flexibel arbetssituation. Det är tänkbart att människor som själva kan bestämma hur mycket tid de ska ägna åt arbetet och fritiden och vilken tid på dygnet de ska jobba, utvecklar andra rutiner än människor vars arbetstider inte är flexibla. Dessutom används den fria tiden på olika sätt hos de vars arbetssätt är flexibelt respektive stabilt. Exempelvis tiden, som arbetande i samma ort där de bor kan ägna åt medieanvändning, utnyttjar arbetspendlarna sannolikt för resor till arbetet. Medieanvändningen ser därmed olika ut hos de flexibelt respektive icke-flexibelt arbetande.

Eftersom tidningsläsningen på morgonen varierar mellan grupperna med olika arbetssätt, kan man fråga sig om tidpunkten för läsningen ändras, t ex om läsningen av morgontidningarna förskjuts till kvällen. Respondenterna besvarade frågan om hur ofta de läser morgontidningen på kvällen om de inte hunnit läsa den på morgonen.

**Tabell 11.** Arbetssätt och vardagsrutiner, kvällen (procent)

<b>Arbetssituationsvariabler</b>		<b>Läser morgontidning på kvällen (alltid eller ofta)</b>	
<b>Flexibel arbetstid</b>	Har möjlighet att arbeta på distans	Ja	46
		Nej	38
	Gränsen mellan arbete och fritid är tydlig	Ja	37
		Nej	41
<b>Geografisk Flexibilitet</b>	Reser i arbetssyfte mer än en gång i månaden	Ja	42
		Nej	38
	Arbetar i en annan stad än bor	Ja	51
		Nej	37
<b>Flexibilitet i arbetsrelaterad social situation</b>	Byter ofta arbetsplats	Ja	42
		Nej	38

Resultaten i tabell 11 visar att flexibelt arbetande läser morgontidningarna på kvällarna i högre utsträckning än de icke-flexibla. Drygt hälften av arbetspendlarna skjuter fram läsningen av morgontidningen till kvällen. Icke-pendlarna tar också del av morgonpressen på kvällen, men i lägre omfattning. Liknande tendenser kan man även se i andra grupper av personer med flexibel respektive stabil livsstil. Distansarbetarna och människorna vars arbetstid saknar tydliga gränser läser morgontidningar oftare på kvällarna än personer vars arbetstid är mindre flexibel. Arbetsresenärer och personer som ofta byter jobb följer samma tidningsläsningsmönster som övriga flexibelt arbetande.

## **6. ANNONSÖRERNAS VAL AV MEDIER FÖR REKLAMINVESTERING**

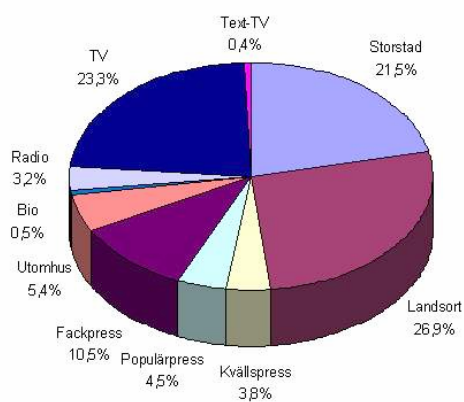
I detta kapitel analyseras företagens sätt att annonsera i medierna och planerna för den framtida annonseringen. Syftet med denna delstudie är att få inblick i annonsörernas val av medier. Särskild vikt läggs vid analys av företagens annonsering i den lokala dagspressen i jämförelse med andra medier, framför allt TV och radio, samt Internet.

### **Annonsmarknadens betydelse för dagspressen**

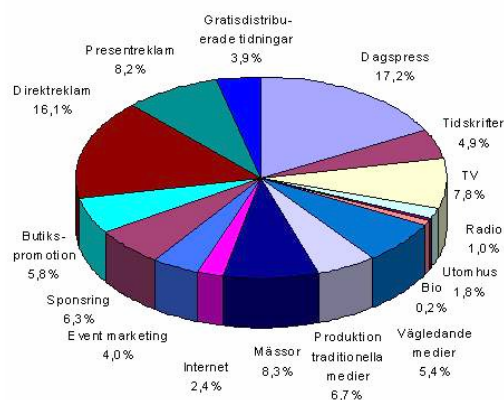
De svenska dagstidningarna har två intäktskällor för sin verksamhet: läsar- och annonsmarknad. Läsarmarknaden består av tidningsprenumeranter och personer som köper tidningens lösnummer. På annonsmarknaden finns det två sorters annonsörer: privatpersoner och företag.

Det är bara hälften av alla reklaminvesteringar som placeras i de traditionella medierna. Minst lika mycket investeras i annan marknadskommunikation. Direktreklam är näst största medium (se figur 6). Reklamstatistiken visar att annonsörerna söker andra, nya sätt att kommunicera med sina målgrupper. Digitaliseringen av tekniken möjliggör interaktiv och individuell kommunikation med kunder, vilket gör att en del annonsörer väljer direktkommunicerande medier framför de masskommunikativa medierna. Både i Sverige och i andra nordiska länder uppvisas en stark tillväxt i Internetannonseringen (Trotzig 2002).

Annonsmarknadens utveckling för medierna har berörts i kapitel 2. Där kan man följa annonsmarknadens utveckling för dagspressen i relation till andra medier för en tioårsperiod. I detta kapitel presenteras hur annonsmarknaden såg ut året 2002 för att få jämförbarhet med data som samlades in 2002.



Lilla reklamkakan 2002



Stora reklamkakan 2002

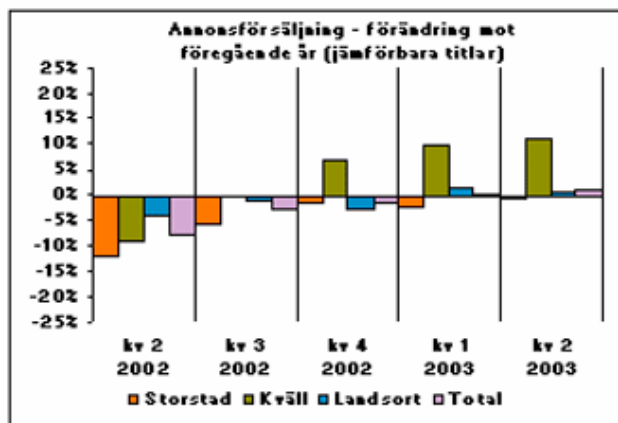
**Figur 6.** Lilla och stora reklamkakan 2002 (Källa: IRM, Institutet för reklam och medier 2003)

Annonsintäkterna för dagspressen har minskat kontinuerligt under de senaste åren. Den nyaste statistiken visar dock att situationen är på väg att stabilisera sig. Tidningsutgivarnas annonsbarometer (Annonsbarometern kvartal 2, 2003) visar att dagspressen ökade annonsintäkterna med 0,7 procent under första halvåret. Även volymerna ökade något totalt trots att platsannonseringen återigen minskade kraftigt. Det handlar dock snarare om en utplanning än en vändning för den totala dagspressen. Landsortspressen ökar med ca 1 procent och storstadspresen minskar med ca 1%, både i kvartal två och ackumulerat. I morgonpressen är skillnaderna stora mellan förstetidningarna, som fortfarande backar, och andratidningarna, som ökat ca 12 procent första halvåret.

**Tabell 12.** Totala reklaminvesteringar i Sverige 2002 och 2001, miljoner kronor, förändring i procent (Källa: IRM, Institutet för reklam- och mediestatistik 2003)

	2002	±%	2001
Morgonpress	7 165	-7,2	7 722
- storstadspres	3 181	-10,5	3 553
- landsortspress	3 984	-4,5	4 169
TV	3 446	-1,8	3 509
Radio	472	-7,1	508
Internet	1 066	3,0	895

Mot bakgrund av detta så är det inte svårt att föreställa sig vilka kval reklamköparna lider. På den nya marknaden finns det väldigt mycket att välja och vraka bland och dessutom finns det inte alltid kunskaper om de enskilda medierna eller deras publikker.



Figur 7. Dagspressens annonsförsäljning (Källa: Annonsbarometern kvartal 2, 2003)

## Annonsering i medierna

### Annonseringsfrekvens

Ett antal frågor ställdes till nationella och lokala företagsrepresentanter. Frågorna handlade om sättet att nå potentiella kunder genom annonser och/eller reklam i medierna. Respondenterna svarade på hur ofta deras företag annonserar i följande medier: Länstidningen, Östersunds Posten, TV 4 Mitt, lokala Internetsajter, direktreklam, Radio Rix, Radio Berg, Cityradion och Radio City. I tabell 13 redovisas hur ofta företaget annonserar i de lokala medierna. Procenttalet omfattar alla svar som visar att man någon gång annonserat i medierna, d v s svaren ”annonserar sällan” och ”annonserar ofta”. Svaret ”annonserar aldrig” har exkluderats ur presentationen.

Tabell 13. Företagens annonsering i medierna, procent

Typ av företag	Annonsering i medierna, %								
	TV	LT	ÖP	Internet	DR	Radio City	Radio Rix	Cityradio	RadioBerg
Nationella	17	79	86	38	55	24	29	5	5
Lokala	14	57	69	24	36	5	14	-	2

N=84

Svaren visar att 79 procent av de nationella företagen annonserar i Länstidningen (LT), 86 procent väljer Östersunds Posten (ÖP). Lokala företag använder tidningarna som annonsmedium i mindre utsträckning än nationella företag. När det gäller lokala företags annonsering, anger 57 procent av de lokala företagen att de annonserar i Länstidningen, 69 procent i Östersunds Posten.

Nationella företag annonserar i allmänhet mer än de lokala, vilket i viss mån kan förklaras med att de nationella har större resurser. Det vanligaste annonsmediet för de studerade företagen är de två tryckta tidningarna. Direktreklam är också ett attraktivt medium för annonsörerna, såväl nationella som lokala. Lokala Internetsajter är ett mindre populärt annonsmedium än dagspressen och direktreklam, dock är det vanligare än etermedierna.

Radion tycks vara det minst använda annonsmediet. Den populäraste radiostationen är Radio Rix, följd av Radio City. Lokala annonsörer använder Radio City betydligt mer sällan än de nationella företagen. Det bör dock nämnas att Radio Berg sänder i Bergs kommun och det finns möjlighet att ta in stationen enbart på vissa ställen i Östersund. Cityradion har ett sändningstillstånd i Östersund men utnyttjar detta bara för provsändning.

Företagen annonserar också på andra sätt än genom att använda sig av de traditionella medierna. Bland de populäraste annonseringssätten för nationella företag är sponsring (45 procent), för lokala företag – Gula Sidorna (29 procent).

### Skäl till annonsörernas medieval

Vad gör att annonsörerna föredrar vissa medier framför andra? För att få en bild av vad som är viktigt i medierna för de ansvariga för reklaminvesteringar, har följande fråga ställts:

Varför har ni valt att göra reklam/annonsera i de medier som ni idag använder?

I tabell 14 redovisas de tre anledningar som angavs av störst antal annonsörer vid såväl nationella som lokala företag.

**Tabell 14.** Anledning till medieval, procent

Typ av företag	Främsta anledningen till medieval	N=78
Nationella företag	Målgruppen tar del av det mediet	26
	Mediets egenskaper	24
	Mätbarhet av respons	17
Lokala företag	Mediets egenskaper	25
	Andra anledningar	17
	Prisvärt/Målgruppen tar del av det mediet	14



De flesta annonsörer (26 procent) på nationella företag säger att de väljer ett medium för annonsering på grund av att målgruppen tar del av det mediet. Ett klart mindre antal (14 procent) respondenter från lokala företag anger detta som ett primärt skäl till annonsering i medierna.

Mediets egenskaper är det viktigaste skälet till medieval för 25 procent av respondenterna från lokala företag. Denna inställning delas av nästan lika många nationella företagsrepresentanter. Högnelid (2002), som har undersökt företagarnas agerande inom marknadsföring, hävdar att mediets egenskaper som anledning till annonsörernas medieval anges mycket generellt. Exempel på svar är: ”andra medier är för flyktiga”, ”folk tittar på det”, ”för att synas”, ”för att få genomslag”, ”vi läser själva ÖP”, ”vi tror på dem, det känns bra”. En del anledningar verkar ha en grund i antaganden snarare än i fakta.

En något mindre del (17 procent) av de nationella annonsörerna väljer ett medium med hänsyn till möjligheten att mäta respons från målgruppen. Högnelid (2002) har påpekat i sin studie att ange mätbarhet som anledning till medievalet är ett till synes sofistikerat sätt att välja medier. Men bakom statistiken döljer sig de mer precisa anledningarna som inte är vetenskapliga mått, t ex: ”det drar in mer folk”, ”efter en annons ringer fler kunder”, ”kunderna säger att de hört eller läst”. Den främsta anledningen uppges vara att det genererade någon sorts återkoppling, ofta i form av att kunder kommenterade annonsen. Till skillnad mot nationella företagsrepresentanter anges inte responsmätbarhet som ett skäl till medievalet av något större antal lokala företagare.

Ett antal respondenter från lokala företag (17 procent) anger att det finns andra skäl till varför de väljer vissa medier. Som ”andra anledningar” benämns sådana skäl som inte kan få en egen kategori. Ett exempel på sådana anledningar är uttalandet: ”det är lättarbetat”, ”har en egen webbsida”, ”har köpt ett annonspaket där dessa medier ingick”.

En del lokala företagare (14 procent) uppger att deras medieval grundas på uppfattningen att mediet är prisvärt. Övriga kategorier är det endast några få som anger som anledningar. Några respondenter anser att de inte har något inflytande över valet. Några valde medier för att de upplevde att de fick bra service av medierna. Ett fåtal uppger att de använder medierna av vana eller att branschen av tradition använder vissa medier.

### **Förändringar i reklaminvesteringarna**

I detta avsnitt behandlas frågorna gällande förändringsprocesserna på Östersunds annonsmarknad. Respondenterna tillfrågades om hur de upplevde förändringarna i företagets reklaminvesteringar under de senaste åren. Dessutom ombads de att prognostisera hur företagets annonsering kommer att se ut under kommande år.

Annonseringen i etermedierna har varit relativt stabil, enligt undersökningsresultaten. För de lokala företagen är det TV-annonseringen som förändrats minst, för de nationella – annonseringen i radio. Däremot har annonseringen på Internet ökat de senaste åren för drygt 30 procent av såväl nationella som lokala företag. Det medium som har visat sig vara känsligast för förändringar i annonsmarknaden är dagspressen. Annonseringen i dagspressen verkar ha varit relativt rörlig under de senaste fem åren. Drygt hälften av annonsörerna uppger att det inte skett några större förändringar. 24 respektive 23 procent har minskat sin tidningsannonsering, men lika många uppger att den har ökat. Nationella och lokala företag följer samma mönster när det gäller annonser och reklam i dagstidningar.

Nationella och lokala företag skiljer sig knappt från varandra vad gäller företagens uppgifter om hur annonseringen har sett ut de senaste åren. Skillnaderna är mer märkbara i respondenternas svar om framtida annonsering i medierna. Annonser och reklam i TV kommer att förbli densamma, enligt 71 procent av representanterna för nationella och 81 procent för lokala företag. Radio som ett reklammedium kommer att användas i ungefär lika stor utsträckning, anger de flesta (78 procent) intervjuade på lokala företag, medan 37 procent av de nationella företagen tror på en annonsökning i den närmaste framtiden.

Internet är det annonsmedium som sannolikt kommer att öka mest, enligt resultaten. Nästan hälften av företagsrepresentanterna angav att deras Internetannonsering kommer att öka.

Det förväntas inga större förändringar i de lokala företagens annonsering i direktreklam: 83 procent av företagarna menar att användningen av detta annonseringssätt kommer att förbli densamma. Drygt hälften av de nationella företagens representanter instämmer i att så blir fallet, men det finns större variationer i dessa företags framtidsplaner. De som tänker sig minska eller öka annonseringen i direktreklam är fler bland nationella företag än bland de lokala.

Annonseringen i dagstidningar kommer inte att förändras, tror de intervjuade på 61 procent av de nationella och 68 procent av de lokala företagen. En lika stor andel respondenter i båda företagskategorierna, 24 procent, anger att de kommer att annonsera mer i dagspressen.

Generellt sett uppvisar de nationella företagen en större spridning i sina framtida annonseringsplaner. Andelen nationella företag som tänker minska sin annonsering i de olika medierna är större än den man kan se på lokal nivå. Det är också fler nationella företag än lokala företag som planerar en ökning i medieannonseringen. Lokala företag framstår som mer stabila när det gäller framtidsplaner för annonsering.

## Annonsörernas kunskap om medieanvändarna

### Föreställningar om medieanvändarnas attityder till media

Annonsörernas kunskap och föreställningar om allmänhetens inställningar till medier samt deras medievanor har studerats genom att ställa två typer av frågor: attitydfrågor och medieanvändningsfrågor.

Resultaten visar att de flesta representanter för de företag, som annonserar i dagstidningar, instämmer i påståendet att reklam är en viktig del av dagstidningsläsningen (se tabell 15). De respondenter, som anger att de tänker öka reklaminvesteringarna i dagspressen, instämmer i hög grad med att det är viktigt att ha annonser i dagstidningar. Däremot är de företag, som planerar att minska annonseringen i dagstidningar, mindre övertygade om att reklam och annonser är viktiga för tidningsläsarna.

**Tabell 15.** Respondenternas uppfattning om medieanvändarnas attityder, procent

Hur kommer annonseringen att förändras de närmaste fem åren	Reklam och annonser är en viktig del av dagstidningsläsningen		Total %	N=81
	stämmer	stämmer ej		
minska	56	44	100	9
oförändrat	71	29	100	52
öka	85	15	100	20

Vad gäller framtida annonsering på Internet, kan man också märka en liknande tendens. Majoriteten (54 procent) av de företag, som tänker öka reklaminvestering på Internet, instämmer med påståendet att reklam och annonser utgör en viktig del i Internetanvändningen. De flesta av de svarande som inte förväntar sig inte någon förändring i nuvarande reklaminvesteringar och tycker inte att annonser på Internet är viktiga för användarna. Denna inställning delas av alla respondenter (två) som planerar att minska reklaminvesteringarna i Internet.

Reklam och annonser är inte en viktig del i TV-tittandet och radiolyssnandet, menar de flesta annonsörerna, även de som tänker öka reklaminvesteringarna i etermedierna. En tänkbar förklaring till detta kan vara att nationella företag annonserar oftare i etermedierna, medan dessa medier sällan väljs av lokala företag.

En fråga om huruvida annonsörerna tror att medieanvändarna i allmänhet är negativt inställda till reklam i medierna kompletterar den föregående frågan om annonsernas viktighet. Resultaten visar att de flesta dagspressannonser tror att läsarna i allmänhet vill ha reklam

i tidningar. Särskilt de företag, som tänker öka annonseringen och de som inte har några planer på att förändra reklaminvesteringarna i dagspressen, menar att tidningsläsarna inte har något emot reklam i tidningar.

De företag, som annonserar på Internet, instämmer inte heller i påståendet att medieanvändarna inte vill ha reklam på Internet. Återigen, uppfattningen om att medieanvändarna har en positiv attityd till reklam/annonser på Internet är vanligast bland företagsrepresentanter, som tänker öka sin annonsering i detta medium.

I enlighet med respondenternas svar om annonsernas vikt i etermedierna, tycks reklam på TV och radio inte vara efterfrågad av medieanvändarna, enligt annonsörerna. Cirka 70 procent av de företag, som anger att deras annonsering i TV förblir densamma eller kommer att öka, tror egentligen att medieanvändarna inte vill ha reklam på TV. Däremot tror två av tre svarande som tänker minska företagsannonseringen i TV att medieanvändarna är positiva till annonser och reklam i TV. Företagsrepresentanter som annonserar i radio har en liknande uppfattning som TV-annonsörerna.

### **Uppfattning om allmänhetens medieanvändning**

Ett motiv att välja ut ett eller flera medier för reklaminvesteringar kan vara, att annonsörerna vet eller tror att detta medium effektivast når målgruppen. Det är också viktigt att företagsanställda som fattar beslut om reklaminvesteringar är medvetna om målgruppernas sätt att konsumera medier. Respondenterna svarade på två frågor gällande medieanvändarnas vardagsrutiner i samband med medieanvändning samt människors informationsanskaffning om företaget.

Representanter för både nationella och lokala företag tillfrågades om vilket medium, enligt deras mening, den enskilde individen har som främsta informationskälla gällande dessa företag. I tabellen nedan är svaren rangordnade i fallande skala.

**Tabell 16 .** Annonsörernas uppfattning om individernas främsta källa för information om det egna företaget, procent

Typ av företag	Individernas främsta informationskälla om företaget	N=81
Nationella företag	Dagstidningar	62
	Word of mouth	10
	Annat	10
	TV	7
	Internet	7
	Radio	2
Lokala företag	Dagstidningar	49
	Word of mouth	22
	Internet	15
	Annat	12
	TV	2
	Radio	-

Dagstidningar är, enligt respondenternas mening, den främsta informationskällan om man söker information om företag. De intervjuade från såväl nationella som lokala företag delar uppfattningen, att informationen om företaget når mediekonsumenterna bäst genom dagspressen. Respondenter på lokala företag anser i större utsträckning att människor blir informerade om företaget via muntliga kommunikationskanaler. Företagsrelaterad information når individerna främst via Internet, tror 15 procent av de svarande på lokala företag, men enbart 7 procent av respondenterna på nationella företag. Det framgår av svaren att riksannonsörerna tror att andra, ospecificerade kommunikationsformer är ett vanligare sätt för allmänheten att skaffa sig information om företaget än Internet och etermedierna. Radio är den minst vanliga informationskällan om företag för allmänheten, enligt respondenterna från både nationella och lokala företag.

Ett flertal studier (se t ex Weibull & Anshelm 1992; Reimer 1994) pekar på att människors vardagsrutiner och medieanvändning ofta är förknippade med varandra. Respondenterna tillfrågades om hur, enligt deras uppfattning, den enskilde individens medieanvändning ser ut i samband med vardagsaktiviteter.

De flesta annonsörerna (64 procent) tror att människor ofta läser tidningar vid frukostbordet. TV tittar människor sällan på vid frukosten, menar 58 procent av respondenterna. Internet används sällan (48 procent) eller aldrig (42 procent) vid frukostbordet, enligt annonsörernas uppfattning. Radio är, liksom morgontidningar, ett morgonmedium och 80 procent av annonsörerna tror att medieanvändarna ofta lyssnar på radio vid frukosten.

Det finns ingen märkbar skillnad i svaren mellan nationella och lokala företagsrepresentanter.

## **Annonsörernas kontakt med medieföretagen**

Medieföretag är i stor utsträckning beroende av annonsintäkterna. Det är tänkbart att de försöker skapa goda förutsättningar för annonsörerna som beslutar var och hur mycket som skall investeras i reklam. I denna studie undersöktes vad annonsörerna tycker om sin kontakt med medieföretagen och vad de eventuellt skulle vilja förändra i relationen till dessa medieföretag.

Av respondenternas svar att döma, anser företagarna i största allmänhet att kontakten med medieföretagen är bra. Majoriteten, 87 procent av nationella företagare, har uppgett att de är nöjda med den relation de har med medieföretagen. Nästan lika stor andel, 82 procent, av lokala företagare instämmer i att så är fallet.

De flesta respondenterna anger att de inte skulle vilja ändra något i sin relation till medieföretagen. Bara ett fåtal, 3 – 6 procent av företagarna, skulle önska ett bättre personligt bemötande, rådgivning och att bli uppsökta med erbjudanden. Hela 100 procent av företagarna vill inte ändra något i möjligheterna att köpa annonspaket i olika medier. Alla nationella företagsrepresentanter menar att det inte behövs några ändringar i nuvarande prissättning, medan 6 procent av de lokala företagarna skulle önska detta. Det finns i stort sett inga skillnader mellan nationella och lokala företagare angående bedömning av kontakt mellan dem och medieföretagen.

I denna delstudie jämfördes annonsörernas uppskattning av de senaste årens reklaminvestering och den planerade annonsering de närmaste åren. Genom att studera förändringar i annonsörernas reklaminvestering kan man bilda sig en begränsad uppfattning om deras medievalsprocess. Annonsörernas kunskap och föreställningar om allmänhetens medieanvändning samt deras kontakt med medieföretagen kan ge en inblick i hur annonsörerna väljer sin väg till val av medier som reklamkanaler.

## 7. MEDIEFÖRETAGENS FÖRESTÄLLDA FRAMTID

Kapitel sju handlar om medieföretagens förändringsbenägenhet och analyserar hur respondenterna upplever organisationsklimat och intern kommunikation.

Organisationsklimat är en intressant aspekt, eftersom de anställdas emotiva värderingar av händelser på arbetsplatsen och tolkningar av pågående processer har betydelse för de olika rollinnehavarnas acceptans av eller motstånd mot förändringar. Löfgren – Nilsson (1993) anger att Jalnert m fl (1980) i sin studie av tidningars arbetsmiljö fann att trivsel på redaktionerna främst var beroende av avdelningens eller enskilda chefers sätt att hantera personalfrågor. Denna slutsats stöds av Alström och Hedmans (2002a) studie om medieföretags möjligheter och hot, där författarna anser att företagets syn på dessa företeelser tycks vara kopplade till det interna organisationsklimatet.

En bild av hur de studerade medieföretagen upplever sina hot och var de ser möjligheterna till utveckling kan till viss del förklara företagsledningens och personalens syn på arbetsklimatet och föreställningar om organisationens framtid vilket kommer att analyseras senare i kapitlet.

**Tabell 17** Företagens upplevelser av möjligheter och hot

	<b>Möjligheter</b>	<b>Hot</b>
Östersunds Posten	Mänskliga-Interna	Tekniska-Externa
Örnsköldsviks Allehanda	Mänskliga/Tekniska-Interna	Tekniska/Mänskliga-Interna
Radio Västernorrland	Mänskliga/Tekniska-Interna-Externa	Tekniska/Mänskliga-Interna

Källa: Alström & Hedman (2002a)

Det framgår att Östersunds Posten tror på den egna kapaciteten och ser personalen som främsta tillgång. Hoten ligger utanför företaget och är huvudsakligen av teknisk karaktär.

På Örnsköldsviks Allehanda ser ledningen möjligheterna i medarbetarna och den tekniska miljön. Hoten är av samma natur, d v s de ligger i personalen som kanske inte riktigt passar in i företagets koncept och i dess teknikhantering. Alström och Hedman (2002 a) påpekar att orsaker till en sådan bild av hot/möjligheter på företaget kan bero på att Örnsköldsviks Allehanda är en monopoltidning med god lönsamhet, vilket gör att personalen måhända inte ser något större behov av strategiska förändringar.

Möjligheterna på Radio Västernorrland är svårare att lokalisera. De ses som en blandning av tekniska och mänskliga skäl, men också som en blandning av interna och externa. Hoten upplevs vara interna och av mänsklig samt teknisk natur. Otydligheten i bilden av hot och möjligheter kan förklaras med att den lokala radiokanalen är under SR:s ledning. Det innebär att strategiska beslut och direktiven kommer från den yttersta ledningen och reducerar den lokala radiokanalens val av tekniska lösningar. Eventuell diskrepans mellan vad direktiven föreskriver och vad man lokalt ser som bäst sprider osäkerhet i organisationen. Detta påverkar de anställdas uppfattning om hot och möjligheter Alström och Hedman (2002 a).

### **Arbetsklimat i medieföretagen**

Trivsel på arbetsplatsen, eller med andra ord ett bra klimat bidrar enligt Angelöw (1991) till acceptans av förändringar och innovationer i en organisation. En tillåtande miljö, där man uppmuntras att ta initiativ, vågar pröva nya idéer och arbetssätt, kan göra att de anställda känner sig trygga i situationer som innebär ständiga förändringar.

Medarbetarna i de tre medieföretag har gjort bedömningar av klimatet på sina respektive arbetsplatser, vilket analyseras i detta avsnitt. Arbetsklimatet som de anställda på företagen upplever det, beskrivs i termer av förtroende, kvalitet i sociala kontakter och allmän stämningsbedömning. Trots det låga antalet svarande har det ansetts lämpligt att redovisa de relativa talen vid svarsredovisningen. Läsaren ska dock vara medveten om att procenttalens bas är mycket liten.



**Tabell 18.** Informell kommunikation på företagen (procent)

## Östersunds Posten

Befattning	Stort förtroende		Dåliga sociala kontakter		Kylig stämning		N
	Stämmer	stämmer ej	Stämmer	stämmer ej	Stämmer	stämmer ej	
Arbetsledande	90	10	-	100	10	90	10
Icke-ledande	78	22	19	81	28	82	32

## Örnsköldsviks Allehanda

Befattning	Stort förtroende		Dåliga sociala kontakter		Kylig stämning		N
	Stämmer	stämmer ej	Stämmer	stämmer ej	Stämmer	stämmer ej	
Arbetsledande	100	-	33	67	-	100	3
Icke-ledande	58	41	50	50	44	56	18

## Radio Västernorrland

Befattning	Stort förtroende		Dåliga sociala kontakter		Kylig stämning		N
	Stämmer	stämmer ej	Stämmer	stämmer ej	Stämmer	stämmer ej	
Arbetsledande	100	-	80	20	60	40	5
Icke-ledande	78	22	44	56	56	44	18

**Stämning**

De flesta anställda på Östersunds Posten tycker att stämningen på arbetsplatsen är varm (82 procent) och upplever att de sociala kontakterna är goda. Dessutom känner personalen stort förtroende på arbetsplatsen. Personalens syn på arbetsklimatet stämmer väl överens med hur arbetsledarna upplever situationen. Arbetsklimatet på företaget verkar vara nästan idylliskt. Medarbetarna litar på varandras kompetens och känner sig omgivna av vänlighet och trygghet. Till saken hör, som framgår av tidigare studie av Alström och Hedman (2002a), att ledningen betraktar personalen som sin främsta resurs och förknippar kunskapen som personalen erhåller med företagets utvecklingsmöjligheter. En sådan inställning lämnar spår i en allmän stämning på företaget. De anställda är lojala mot företaget, där de ses som en

drivkraft och mobiliseras för att bemöta hoten som är tydliga och lokaliserade utanför företaget.

Arbetsledarna på Örnsköldsviks Allehanda bedömer stämningen på företaget som varm och förtroendet mellan medarbetarna som stort. Merparten av cheferna tycker också att det sociala umgänget på arbetsplatsen är bra. En upplevelse som dock bara delas av hälften av personalen med icke-ledande arbetspositioner. Andra halvan känner att man kan önska sig bättre sociala kontakter än de som är idag. Personalen med icke-ledande befattningar är något mer skeptiska än cheferna även när det gäller stämningen och förtroendet på företaget. Olikheter i arbetsklimatsbedömningar beror måhända på att förändringarna drivs av somliga anställda och att en del andra inte hinner eller inte inser behovet av att hänga med. Dessutom betraktas en del av de anställda inte som riktigt passande i den organisation som man vill skapa, och då är det kanske inte förvånande att den interna atmosfären inte är så bra som man skulle önska. Trots allt är det en majoritet av personalen som trivs i den befintliga situationen på arbetsplatsen och som i enlighet med cheferna tycker att stämningen är tillräckligt god och att tillit mellan kollegorna existerar.

Spridningen i svaren angående stämningen på företaget är relativt stor inom gruppen icke-ledare. Det tycks finnas en kategori personal vars arbetsuppgifter är hotade av förändringarna och som har svårare att acceptera nya arbetssätt. Det gör att känslan av otrygghet ökar, och kontakterna med kollegorna, särskilt om de konkurrerar om anställningsplatsen eller uppgifterna, försvagas.

På Radio Västernorrland finns olika åsikter om stämningen på arbetsplatsen. Tre av fem arbetsledare känner inte att atmosfären på stationen är trevlig och varm. Drygt hälften av medarbetarna med annan befattning har samma åsikt. Av de intervjuades uttalanden att döma finns det konflikter mellan arbetsledningen och övrig personal. Medarbetarna har delats upp i två lag, ”vi” och ”de”, och en grupp blir motarbetare. En del av personalen saknar kontakt med ledningen, och främst i form av uppskattning och respekt. En person uttrycker det som att

*”De (ledningen – min anm.) vill visa sin makt och uppskattar inte personalen som jobbar så hårt”.*

Arbetsledarna, särskilt de nyanställda, känner sig inte accepterade av en viss del av personalen, främst av dem som länge har haft anställning med i stort sett samma arbetsuppgifter och som har en stark informell position på stationen. Ledningens position är något otydlig, möjligen pga. att stationen är en del i en större organisation. Radio Västernorrlands kanalchef hamnar i mellanchefens ställning. Utrymmet för självständiga beslut är begränsat. Cheferna balanserar mellan sin dubbla identitet som överordnade och underordnade, vilket kan öka känslan av otrygghet för båda grupperna formella rollinnehavare.

Inte heller de sociala kontakterna är så goda, anser fyra av fem chefer. De övriga anställda har en något mer positiv syn på samma fenomen och dryg hälften anger att de sociala kontakterna är tillräckligt goda. En intervjuperson menar att *"Kommunikationen med ledningen fungerar inte, men det finns dialog bland personalen"*.

Dålig samstämmighet i svaren från olika befattningsinnehavare innebär antagligen att cheferna inte har lyckats skapa en fungerande relation med de övriga anställda. En större del av personalen behåller dock någorlunda bra kontakter med varandra, inte minst för att effektivt uppnå egna syften. Det verkar som om en del anställda förenas för att bekämpa arbetsledningen. Ledningen öppnar moteld och betraktar personalen som ett hot.

Kommunikationsproblem upplevs av de flesta respondenter, men som en av de intervjuade uttryckte sig, de har orsakats av andra problem. I en miljö, där prioriteringar är otydliga, medarbetarnas mål olika och anställningstryggheten hotad, splittras kollektivet. De enskilda informella ledarna på olika organisationsnivåer får en betydelsefull roll, tillräckligt stark för att driva en kamp för en organisation som tillgodoser den ena partens behov. Det innebär för företaget att konstruktiv dialog är svår att uppnå. Olika personalgrupper driver sin egen linje och ignorerar andra gruppers behov. Det kan vara ett tveksamt, men tillfälligt fungerande sätt att sopa problem under mattan och ägna sig åt pseudo- och personliga konflikter i tyst förhoppning om att dessa konflikter aldrig blir lösta. I annat fall måste man se verkligheten i ögonen och ta itu med andra, arbetsrelaterade problem. Denna verklighet tycks för närvarande kännas så pass osäker att man gärna vill fly från den genom att vägra bemöta problemen och ange tydliga riktlinjer för företagets framtida position. Kommunikationen blir lidande som en följd av konflikterna och motstånd mellan personalen på olika organisationsnivåer. Det finns inga vinnare i en sådan situation. Som en av de anställda säger: *"... Det finns ingen trygghet och tillit. Det är tungt för redaktionspersonalen. Tungt för ledningen också"*.

Förvånansvärt nog tycker både arbetsledarna och övrig personal – fast i något mindre utsträckning – att arbetsplatsen kännetecknas av stort förtroende. Förklaringen kan vara att förtroende råder inom den enskilda gruppen, inte mellan olika personalgrupper.

### **Formell kommunikation**

Förändringar som bygger på delaktighet, trygghet, riklig och direkt information brukar ofta ses av medarbetarna som något positivt. Delaktighet i förändringsprocessen minskar ofta den oro som människor känner vid förändringar. Om personen som direkt berörs av förändringen inte får möjlighet att vara delaktig i utformning och genomförande av förändringen, leder det till motstånd (Angelöw 1991).

Processer vid beslutsfattandet, delaktighet, kommunikation samt formaliseringsgrad ses som ett uttryck för det formella kommunikationsflödet på medieföretaget. Resultat av svaren på enkätfrågorna återfinns i tabell 19.

**Tabell 19.** Formell kommunikation på företagen (procent)

Östersunds Posten

Befattning	Delegerat fattande	besluts- stämmer ej	Hög delaktighet		Riklig kation	kommuni- stämmer ej	Svagt rad information	formalise- stämmer ej	N
			Stämmer	stämmer ej					
Arbetsledande	90	10	80	20	70	30	70	30	10
Icke- ledande	75	25	56	44	56	44	62	38	32

Örnsköldsviks Allehanda

Befattning	Delegerat fattande	besluts- stämmer ej	Hög delaktighet		Riklig kation	kommuni- stämmer ej	Svagt rad information	formalise- stämmer ej	N
			Stämmer	stämmer ej					
Arbetsledande	67	33	100	-	67	33	-	100	3
Icke- ledande	44	56	56	44	67	33	56	44	18

Radio Västernorrland

Befattning	Delegerat fattande	besluts- stämmer ej	Hög delaktighet		Riklig kation	kommuni- stämmer ej	Svagt rad information	formalise- stämmer ej	N
			Stämmer	stämmer ej					
Arbetsledande	60	40	80	20	80	20	75	25	5
Icke- ledande	33	67	52	48	44	56	59	41	18

Medarbetarna på Östersunds Posten tycker inte att beslutsfattandet är koncentrerat till en viss grupp personer på företaget. Dessutom känner sig majoriteten av personalen delaktig i de processer som sker på arbetsplatsen. Nästan lika många anser dock att de inte deltar i det som pågår på företaget. En förklaring kan ligga i att de arbetsmässiga förändringarna är många och att de ofta utförs utan att en del anställda hinner med i den uppdragna takten.

Människor blir likgiltiga om de märker att förändringarna sker utan att de själva är inblandande.

Kommunikationen är riklig och av mer informell karaktär. Det anser merparten av både chefer och andra anställda. En del av personalen menar att det inte stämmer, vilket vissa utsagor tyder på. Diskussioner kan saknas på arbetsplatsen och somliga anställda upplever kommunikationen som bristfällig. Någon menar att *"Personalen inte riktigt vet vad som händer i huset"*. Samtidigt finns det tolerans för ledningen. En av de intervjuade påpekar exempelvis att *"Kommunikationen ibland är otillräcklig, men man inser att ledningens vision är viktig"*.

Även om arbetsledningen anser att kommunikationen fungerar bra och att det finns möjlighet för all personal att komma till tals, inser de flesta av de ledande rollinnehavarna att övrig personal kan uppleva informationen som otillräcklig, särskilt när det gäller förändringar i organisationen. En i ledningen för Östersunds Posten menar att *"Personalen upplever nog att det inte pratas tillräckligt om förändringar"*. En annan fyller på med att *"Ledningen är medveten om att kommunikationen brister. Man kan inte informera om allt, eller göra det för tidigt, då kan personalen bli orolig"*.

Otillräcklig information har en beskyddande funktion för cheferna medan det uppfattas som viskningar bakom ryggen av de övriga anställda. De blir oroliga när de känner att något inte uttalas högt, utan *"finns i luften"*.

En anmärkningsvärd detalj i uttalanden från arbetsledarnas sida är att de i sina svar skiftar perspektiv och refererar både till ledningen och till personalen. De identifierar sig i vissa fall som arbetsledare och ibland som underordnade, beroende på om de uppfattar sig själv som en medarbetare som har högre chef eller som en formell ledare till de andra anställda. Detta kan ses som ett generellt problem i medieföretag, dels p g a mellanchefernas facklig tillhörighet, dels p g a högre ledningens inställning till dem. Mellancheferna på redaktionen har ofta en journalistisk bakgrund och känner kollegialitet mot sina underordnade. Det är inte klart om mellancheferna tillhör ledningen och hur denna tillhörighet (eller saknad av den) synliggörs.

På Örnsköldsviks Allehanda delegeras beslutsfattandet, tycker två av tre arbetsledare. Ett relativt stort antal av den övriga personalen (d v s med icke-ledande befattning) instämmer i påståendet, men mer än hälften tycker att rätten att fatta beslut är *"monopoliserad"* av en medarbetargrupp, som förmodligen har högre position i den formella rangordningen. Personalen verkar vara benägna att bedöma beslutsfattandet på företaget något mer negativt än vad ledningen gör. Måhända att ledningen driver på innovationer i organisationsstrukturen och har lättare att se positivt på de förändringar som man tror tjänar företagets bästa.

En större andel av personalen på Örnsköldsviks Allehanda – såväl chefer som underordnade – menar att den formella kommunikationen på företaget är riklig. Somliga intervjuade menar dock att kommunikationen är av ”information uppifrån – neråt” – karaktär och konstaterar att ”*Feedback fungerar inte*”. Ett par intervjuade medarbetare anser att avståndet mellan ledningen och övrig personal är ganska stort, vilket gör att informationsflödet från de anställda till ledningen inte är hinderfritt. Trots detta känner sig merparten av personalen delaktiga i företagets utvecklingsprocess. En uppfattning som delas av alla chefer som besvarade frågan.

Kommunikationen på arbetsplatsen är ganska starkt formaliserad, enligt arbetsledarna. Denna åsikt delas av betydligt färre anställda med en icke-ledande befattning. Brist på överensstämmelse i svaren kan bland annat bero på att informationens formaliseringsgrad kan skifta beroende på kommunikationsriktning – nedåt till de underordnade eller uppåt till cheferna. En sådan information som skriftliga företagsstrategier och mål formaliseras för att minska tolkningsvariansen, medan information som kommuniceras till ledningen är av mindre formell natur.

Enligt två tredjedelar av de anställda på Radio Västernorrland är beslutsfattandet koncentrerat i händerna på chefer. En uppfattning som motsägs av tre av de fem cheferna. Trots det känner sig de flesta befattningsinnehavare i båda personalgrupperna (ledarna i större utsträckning) delaktiga i organisatoriska processer på stationen. Dock, av klimatbeskrivningarna att döma, innebär delaktigheten inte nödvändigtvis att man arbetar mot samma mål.

Informationsflödet på Radio Västernorrland är svagt formaliserat, enligt medarbetarna: fyra av fem chefer och mer än hälften av de andra befattningsinnehavarna instämmer i detta påstående. Mer än hälften av de anställda anser att kommunikationen på arbetsplatsen är otillräcklig, samtidigt som arbetsledarna menar att den är riklig. Skälen till de skilda uppfattningarna kan troligen ligga i sändar- och mottagarperspektiv. Cheferna informerar personalen om vad som är på gång, vad som planeras, men möjligheter för respons upplevs av de anställda (d v s mottagarna) som begränsade. ”Information går nästan enbart neråt från dem där uppe. Mycket information, men inte diskussion”, påstår en av de anställda.

Ett annat skäl till att kommunikationen upplevs som bristfällig av en stor del av personalen och som tillräcklig av ledarna hänger möjligen samman med de konflikter av informell karaktär, som berördes i analysen av stämningen på arbetsplatsen. Information som sprids av cheferna på radion accepteras svårligen av en del av personalen, eftersom målen som cheferna och de övriga anställda har är motstridiga. Trots att kommunikationen anses ske på ett svagt formaliserat sätt, hjälper det inte att lösa konflikter som rör sig på en personlig nivå, vilket i detta fall försvårar konstruktiva debatter.

## Informationskällor i medieföretagen

Information i företagen kan cirkulera och spridas genom olika kanaler. Som man kan se av föregående informationsanalys kan kommunikation upplevas som både riklig och bristfällig av olika anställda på samma företag. När det gäller strukturella och uppgiftsrelaterade förändringar på företaget är det viktigt att de inblandade får information direkt och tydligt. Enligt Angelöw (1991) leder det till förvanskningar och ger lättare upphov till motstånd, om man får höra om förändringar i andra hand, genom t.ex. rykten. Genom information om organisationens förutsättningar kan förändringsalternativen göras realistiska och därmed ökar möjligheter för att organisatoriska förändringar kommer att accepteras.

**Tabell 20.** Informationskällor på arbetsplatsen (procent)\*

### Östersunds Posten

Befattning	Muntlig info från närmaste chef	Skriftlig info från företagsinfo	Info vid arbetsplats-träffar	Info via e-post	Info via kollegor	Info via medierna	Info av facket	Info från annat håll	N
Arbetsledande	80	40	60	60	30	-	10	10	10
Icke-ledande	65	21	52	72	38	3	14	3	29

### Örnsköldsviks Allehanda

Befattning	Muntlig info från närmaste chef	Skriftlig info från företagsinfo	Info vid arbetsplats-träffar	Info via e-post	Info via kollegor	Info via medierna	Info av facket	Info från annat håll	N
Arbetsledande	100	50	50	50	-	-	-	-	2
Icke-ledande	79	53	68	53	37	5	26	10	19

### Radio Västernorrland

Befattning	Muntlig info från närmaste chef	Skriftlig info från företagsinfo	Info vid arbetsplats-träffar	Info via e-post	Info via kollegor	Info via medierna	Info av facket	Info från annat håll	N
Arbetsledande	80	80	80	40	20	-	20	-	5
Icke-ledande	74	95	78	68	58	10	37	-	19

\*Den redovisade procentandelen gäller svar "ja" på frågorna. Flera svarsalternativ var möjliga att kryssa i.

Muntlig information verkar ha starka rötter på Östersunds Posten. Arbetsledarnas svar visar att information från närmaste chef är det vanligast sättet att bli upplyst om vad som händer på företaget och om vilka steg man planerar att ta i framtiden. 65 procent av anställda med icke-ledande befattning anger också att denna informationskanal är populär på företaget. Personal med icke-ledande befattning får dock mest information via e-post. Hela 72 procent anger att de blir informerade på detta vis. Arbetsledarna får mest information muntligt, men förmedlar den till andra oftast via e-post och personligt/muntligt. Användning av muntliga kanaler och den relativt informella skriftliga informationskanalen, e-post, förklarar delvis den låga formaliseringsgraden – man kan tänka sig att såväl operativa som långsiktiga planer kommuniceras på ett ganska informellt sätt.

Kommunikationskanaler på Örnsköldsviks Allehanda som används oftast för ledningens och den övriga personalens informationsutbyte är muntliga och kommer från närmaste chef. En stor andel anställda - 68 procent blir informerade på arbetsplatsträffar. Trots den muntliga kommunikations- traditionen upplevs informationen, (och då särskilt på ledningsnivån) som starkt formaliserad, d v s samtalen innebär formella procedurer och följer en viss struktur. Informationen som förmedlas till de övriga anställda är mindre formell, enligt dessa personers bedömning.

Muntlig information från närmaste chef, skriftlig företagsinformation och information på arbetsplatsträffar verkar vara de främsta informationskanalerna för fyra av fem arbetsledare på Radio Västernorrland. De övriga anställda blir oftast informerade skriftligt - 95 procent anger att de får företagsinformation på detta sätt. Även om informationen sprids via skriftliga kanaler är den av ganska informell natur, enligt de svarande. Det är visserligen vanligt att få information från kollegor bland de övriga anställda, till skillnad från cheferna. Informell kommunikation verkar ta en stor del av all kommunikation på företaget, vilket inte är oväntat med tanke på konflikterna och den allmänna stämningen bland personalen.

### **Organisationens förändringsbenägenhet**

De strukturella förändringar som medieföretagen genomför för att bättre kunna tillgodose sina konsumenters behov och konkurrera med andra aktörer på mediemarknaden är inte alltid problemfria. Tekniska och ekonomiska beslut berör personalens arbetssätt, uppgifter, arbetstempo och samspel mellan de anställda samt mellan personalen och medieanvändarna. Människor brukar välkomna de förändringar som innebär att den egna situationen förbättras, och tvärtom: implementering av innovationer kan skapa motstånd bland personalen om de inte kan inse nyttan av förändringen eller upplever de nya arbetsmetoderna som ett hot för sin anställningstrygghet (Angelöw, 1991).



## Inställning till innovationer

Undersökningen av personalens innovationsbenägenhet och av drivkrafterna bakom förändringarna på medieföretagen kan hjälpa till att få inblick i vilka förutsättningar företagen har för att bemöta omgivningens krav. Innebär förändringarna ett hot för de anställda på medieföretag eller ses de snarare som utmaning och möjlighet till yrkesmässig och organisatorisk utveckling?

**Tabell 21.** Inställning till innovationer och förändringar på arbetsplatsen (procent)

### Östersunds Posten

Befattning	<b>Förändringar på arbetsplatsen innebär ett hot</b>		<b>Innovationer uppmuntras på arbetsplatsen</b>		N
	Stämmer	stämmer ej	Stämmer	stämmer ej	
Arbetsledande	30	70	100	-	10
Icke-ledande	29	71	78	22	32-31

### Örnsköldsviks Allehanda

Befattning	<b>Förändringar på arbetsplatsen innebär ett hot</b>		<b>Innovationer uppmuntras på arbetsplatsen</b>		N
	Stämmer	stämmer ej	Stämmer	stämmer ej	
Arbetsledande	33	67	100	-	3
Icke-ledande	28	72	61	39	18

### Radio Västernorrland

Befattning	<b>Förändringar på arbetsplatsen innebär ett hot</b>		<b>Innovationer uppmuntras på arbetsplatsen</b>		N
	Stämmer	stämmer ej	Stämmer	stämmer ej	
Arbetsledande	60	40	40	60	5
Icke-ledande	35	65	61	39	18-17

Respondenternas svar visar att innovationer uppmuntras på Östersunds Posten. Det gäller att delta i utvecklingen som förhoppningsvis gör att arbetsuppgifterna kan utföras på smidigare sätt, med mindre resurser och bättre publicistisk kvalitet.

Förändringarna på Östersunds Posten upplevs i stort sett som en möjlighet av både chefer och annan personal. Av intervjuerna framgår att de anställda är positiva till förändringar och lätt accepterar nya saker. Det finns en vilja att vara med i utvecklingen. Det som hindrar vissa från större engagemang i förändringsprocessen är brist på information eller snarare diskussion om behovet av förändringarna och om vilka konsekvenser de kommer att medföra för de berörda. En uttrycker det som att *"Det är kul att vara på ett ställe där det händer något. Diskussion om innehållet kommer dock senare"*.

De intervjuade cheferna är medvetna om att det finns olika inställningar till innovationer och förändringar och att denna inställning inte minst beror på personliga egenskaper samt grundläggande mänsklig trygghet. Vissa ser en utmaning i förändringar, andra ser trygghet i stabilitet. Förändringarna är dock oundvikliga i den situation medieföretaget befinner sig. *"Förändringar är ett måste för att vi ska utvecklas. Och utveckling krävs för vår överlevnad"*, hävdar en av de intervjuade.

Några av de intervjuade arbetsledarna, liksom av den övriga personalen, accepterar förändringarna under förutsättning av att de blir informerade. Annars väcker nya idéer och arbetsmetoder misstro och negativ inställning. En säger att han *"... Accepterar förändringarna lätt om jag blir informerad om dem, saknas informationen ser jag negativt på förändringarna"*. En annan hävdar att *"Man kan vara positiv om man får information i tid, och det får man inte. Och människor kanske försvinner på grund av förändringarna"*.

Vissa av de intervjuade, som inte har någon formell ledande position, uttrycker sin ganska skeptiska inställning till innovationer, möjligen för att deras anställning är hotad vilket tvingar dem att ställa sig i försvarsposition. Det kan också bero på att de intervjuade inte kan se någon personlig nytta av förändringarna och inte heller har något behov av att ändra på sin situation:

*"Varje teknisk förändring här är av ondo för mig personligen. Men jag kan inte se att förändringarna som kommit på senaste tiden har varit dåliga... Det är bara... jag själv skulle aldrig komma på tanken att slå på teve eller datorn för att ta del av nyheterna på morgonen"*, säger en av de anställda. En annan tillägger: *"I grunden är jag skeptisk till förändringar. Argumenterar emot men är ändå den som testat först"*.

Större delen av både arbetsledare och andra befattningsinnehavare på Örnsköldsviks Allehanda upplever förändringar som något positivt. Denna bild bekräftas av att innovationer på arbetsplatsen uppmuntras.

De flesta intervjuade på Örnsköldsviks Allehanda ser sig själva som öppna för förändringar och entusiastiska till ny teknik och arbetsformer som denna teknik möjliggör. Förutsättningen för en positiv inställning är att innovationerna är genomtänkta och planerade, samt

att de bidrar till företagets utveckling. En del arbetsledare menar att det är något svårare för de anställda som arbetat länge på företaget att klara förändringarna. Samtidigt ökar insikten om nödvändigheten av förändringar i och med att företagets strukturella, marknadsmässiga och ekonomiska förutsättningar ändras.

Spår av en konflikt mellan de nya och gamla anställda kan noteras i de intervjuades utsagor. De med lång anställningstid och som dessutom inte har samma sorts utbildning som nyanställda ses som motståndare i de nya medarbetarnas ögon. Det finns konkurrens och den som är mindre benägen till förändringar hotas möjligen av att mista sina arbetsuppgifter eller anställning. *"Det finns ju grabbar som aldrig vill sluta med det de håller på med. Vad som behövs är mer utbildning". "De äldre är motståndare, ser mig som konkurrent. De gillar ingenting"*, hävdar en av de yngre.

Det finns en rädsla hos äldre medarbetare att förlora sin plats till de yngre och bättre utbildade. De senare motsvarar bättre organisationens krav, anpassar sig lättare och är vana vid att handskas med ny teknik.

Förändringar innebär ett hot för tre av de fem arbetsledarna på Radio Västernorrland. Medarbetarna är däremot i betydligt större utsträckning positivt inställda till förändringar och menar att innovationer uppmuntras på stationen. Det lär finnas en teknikbeundran bland personalen – de flesta anställda som tillfrågades om deras inställning till förändringar på arbetsplatsen verkade vara positiva till förändringar som var förknippade med ny teknik. En säger att *"All ny teknik är uppskattad om den gör arbetet lättare"*. En annan säger sig vara *"Mycket positiv. Det finns många bra verktyg som underlättar arbetet"*.

De intervjuade arbetsledarna uttryckte också en positiv attityd till innovationer, fast "till viss gräns". Samtidigt upplever cheferna att innovationer inte välkomnas av övrig personal på stationen, vilket kan tyda på att det handlar om olika typer av förändringar. De innovationer som ledningen driver uppskattas inte av resten av personalen, och vice versa. Förändringar, som en del anställda (antingen större del av personalen eller en grupp informella ledare) initierar, strider mot ledningens idéer om företagets framtida utveckling. Till saken hör också att stationsledningens handlingsutrymme begränsas av tillhörigheten till Sveriges Radio AB.

En del av konflikterna på stationen har, precis som på Örnsköldsviks Allehanda, sin grund i ålderssammansättningen på arbetsplatserna. Några av arbetsledarna menar att de äldre har svårare att acceptera nya saker, eftersom det gäller ett nytt sätt att tänka. Dessutom finns konflikter mellan de arbetsledare som haft sin anställning relativt länge och bland nyanställda chefer.

*”Vissa var rädda att acceptera förändringar, det är svårt för en 50-åring att ändra på sina funktioner som man haft i 20 år. Ledningen vill att de människorna ska göra något annat och då blir det krig”.*

De nya chefer som vill förändra situationen möter motstånd av ett starkt kollektiv, som uppfattar ledningens initiativ som ett försök att demonstrera makt. Det förekommer för lite kommunikation både mellan cheferna och de andra anställda och cheferna emellan. En respondent säger: *”Vet inte vad andra tänker. Det finns ingen återkoppling, ingen reaktion”.*

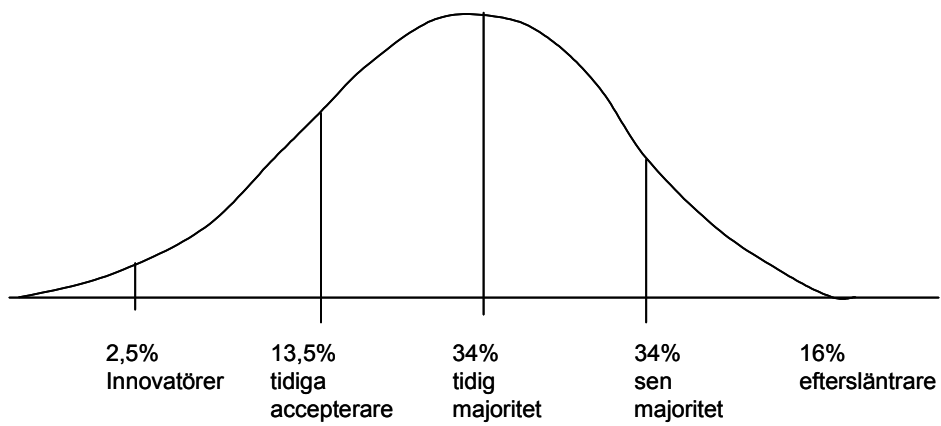
### **Utvecklingskrafter på företagen**

Det hävdas (Rogers 1995) att fördelningen av personer som tar till sig en ny idé, produkt eller tjänst fördelar sig på ett visst sätt. Det finns en del som är väldigt tidiga (2,5 procent) när det gäller att acceptera en nyhet och betecknas som ”innovatörer”. Nästa grupp utgör 13,5 procent som därefter accepterar något nytt och kallas ”tidiga accepterare”. Namnet ”tidig majoritet” beskriver den individgrupp som är bland de 34 procent som därefter accepterar en nyhet. ”Sen majoritet” (34 procent) accepterar nya idéer och produkter när de flesta har gjort det. Avslutningsvis finns en grupp som nästan aldrig accepterar en nyhet som kallas för ”efterslätrare” (16 procent).

Frågan som ställdes till respondenterna var: Vilken grupp tycker du att du tillhör?

Undersökningen visar att 60 procent av cheferna på Östersunds Posten placerar sig själv i de tidiga accepterarnas grupp. Betydligt mindre andel personalen upplever sig själv som tidiga accepterare. De flesta (52 procent) av personalen upplever däremot att de tillhör den tidiga majoriteten. Arbetsledarna uppfattar alltså sig själva som mer innovativa än den övriga personalen. På Örnsköldsviks Allehanda tillhör 67 procent av cheferna respektive 44 procent av den övriga personalen de tidiga accepterarna. 75 procent av arbetsledare och 72 procent av andra befattningsinnehavare på Radio Västernorrland ser sig själva som tidiga accepterare, med andra ord är skillnaden mellan arbetsledarnas och personalens självbedömning marginell.

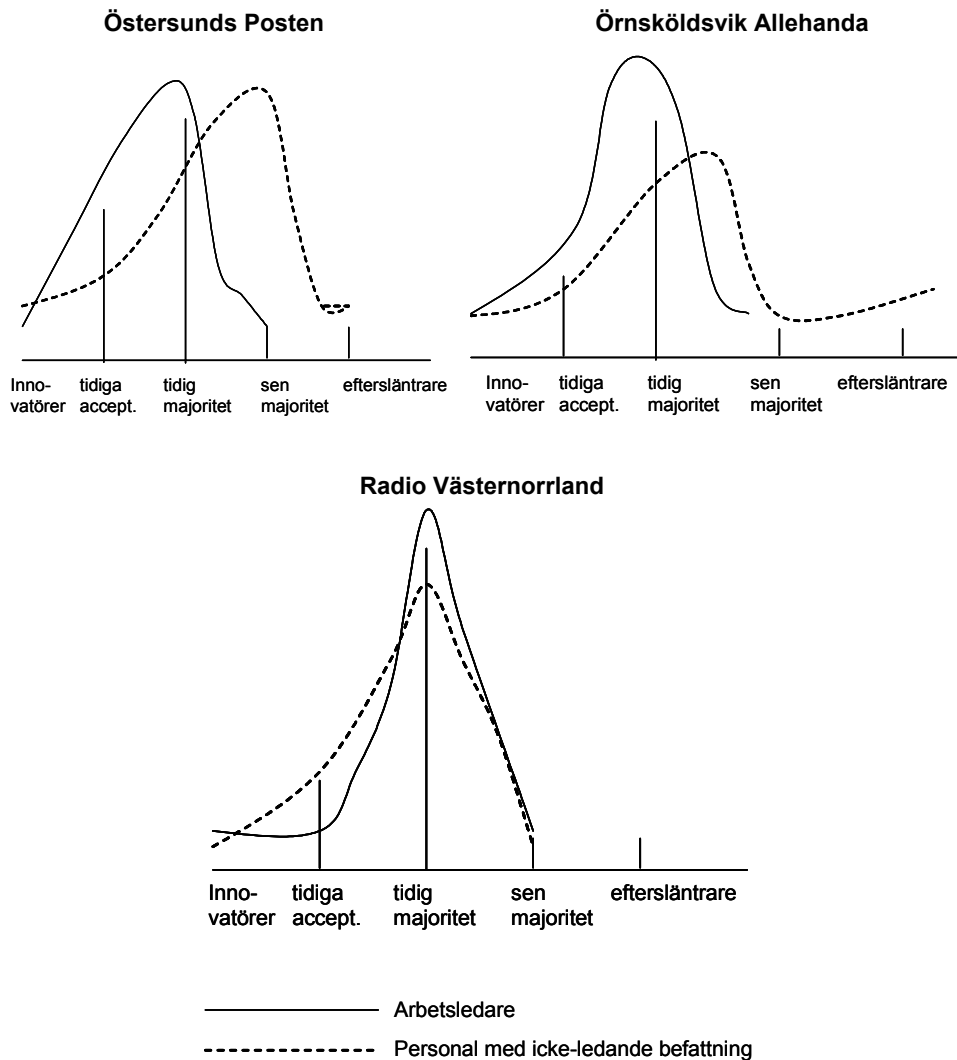
Rogers (1995) modell, som har formen av en normalfördelningskurva, visar att förändringsbenägenhetens dimension (där tiden som det tar att anamma en innovation mäts) är kontinuerlig.



Källa: Rogers (1995:262)

**Figur 7.** Kategorier av innovationsanammare

Sammanställning av respondenternas svar ger nedanstående bild av förändringsbenägenhet.



**Figur 8.** Fördelning i innovationsanammarnas kategorier på Östersunds Posten, Örnsköldsviks Allehanda och Radio Västernorrland

Bilden visar att kurvorna som illustrerar de svarandes fördelning för de olika kategorierna är brantare än Rogers normalfördelningskurva. De svarande är snabba att acceptera en innovation eller en förändring: de flesta respondenter tillhör de tidiga accepterarnas och den tidiga majoritetens grupp.

Av illustrationen framgår också att arbetsledarna accepterar en nyhet tidigare än de övriga anställda. Situation på Radio Västernorrland är något annorlunda. En större del av personalen än arbetsledarna anser att de tillhör innovatörerna.

På frågan ”Vilken är den främsta utvecklingskraften inom ditt företag?” svarade 60 procent av cheferna och lika många övriga anställda att det är företagsledningen som driver på innovationerna på Östersunds Posten. Företagsledningen anses alltså vara den mest innovativa gruppen i företaget.

Örnköldsviks Allehandas företagsledning anses också driva utvecklingen (60 procent av personalen angav ledningen som främsta utvecklingskraft. Arbetsledningen har valt att inte besvara frågan). Enskilda eldsjälarna har också visst inflytande i innovationsprocess – 27 procent av personalen har en sådan uppfattning.

Hälften av cheferna och 43 procent av de andra anställda på Radio Västernorrland anser att stationsledningen är drivande när det gäller förändringar och innovationer, särskilt om dessa innovationer leder till besparingar av resurser. Enskilda eldsjälarna är en stark utvecklingskraft på stationen: 50 procent cheferna angav det i sina svar, 36 procent övrig personal instämde i samma påstående.

Företagsledningens förändringsbenägenhet upplevs som stor i alla tre medieföretagen, både bland arbetsledarna och bland andra befattningsinnehavare, vilket också framgår av tidigare analyser av de anställdas inställning till innovationer. Större delen av den övriga personalen välkomnar förändringar som initieras av ledningen på alla studerade medieföretag. De enskilda personer som anses vara förändringsdrivkrafter, har den starkaste positionen på radiostationen.

## **Framtidsvisioner**

Vad kommer att hända med medierna i framtiden? Vilken plats i det framtida medielandskapet får de enskilda medierna?

Respondenterna fick frågan om hur medievärlden kommer att se ut om fem år. Deras bedömning om hur användning av TV, Internet, radio och tidningar kommer att utvecklas redovisas i tabell 22.

**Tabell 22.** Prognos om medieanvändning om fem år (procent)

Östersunds Posten													
Befattning	TV			INTERNET			RADIO			TIDNINGAR			N
	minska	oför.	öka	minska	oför.	öka	minska	oför.	öka	minska	oför.	öka	
Arbetsledande	-	40	60	-	10	90	10	60	30	80	20	-	10
Icke-ledande	6	56	38	12	-	88	26	68	6	59	34	6	32

Örnsköldsviks Allehanda													
Befattning	TV			INTERNET			RADIO			TIDNINGAR			N
	Minska	oför.	öka	Minska	oför.	öka	Minska	oför.	öka	Minska	oför.	öka	
Arbetsledande	-	-	100	-	-	100	67	33	-	67	33	-	3
Icke-ledande	11	42	47	5	10	84	16	47	37	32	42	26	19

Radio Västernorrland													
Befattning	TV			INTERNET			RADIO			TIDNINGAR			N
	minska	oför.	öka	Minska	oför.	öka	Minska	oför.	öka	Minska	oför.	öka	
Arbetsledande	20	40	40	-	20	80	20	40	40	60	20	20	5
Icke-ledande	10	32	58	-	-	100	16	68	16	84	16	-	19

Tidningsföretagens arbetsledare är mer skeptiska till tidningarnas framtid än den övriga personalen. Cheferna ser framtiden som hotande för den tryckta medieprodukten. På Östersunds Posten kan skälet till denna syn troligen sökas i faktorer utanför företaget. Som den tidigare undersökningen (Alström, Hedman, 2002) visar, är det där hoten ligger, bl. a i den tekniska utvecklingen som kräver en god anpassningskapacitet och förmåga att förutse vilka konsekvenser teknikens tillämpning innebär för företaget. Utvecklingen mot medieföretag och tidningen i kombinat med andra informationskanaler är ett måste, enligt de flesta intervjuade på Östersunds Posten. Många tror dock inte att papperstidningen är i fara, även om dess betydelse kan minska. Läget är stabilt och det känns tryggt. Tidningen har sin närmast orubbade plats i länet, enligt personalen. En av de intervjuade menar att *"Folk behöver oss och vi är en del i samhället"*.



Arbetsledarna tror att företaget kommer att överleva. De hoppas på utvecklingen, satsar både på den traditionella papperstidningen samtidigt som man utvecklar alternativa och kompletterande produktionsformer. Tryggheten ökar, eftersom man tror att företaget är anpassat för att kunna arbeta under förändrade förutsättningar. Företaget kommer också att förändras i framtiden, och kapaciteten att vara flexibel och reagera snabbt på förändringar i omgivningen bidrar också till trygghetskänslan.

Personalen på Örnsköldsviks Allehanda tror också i mindre utsträckning än cheferna att tidningsläsningen kommer att minska. Journalisternas och tidningarnas roll i samhället samt konsumenternas vana att läsa papperstidningar anses vara tillräckligt stark för att tidningen ska leva kvar även om fem år. Användandet kommer kanske även att öka, enligt 26 procent av personalen. Ledningens bedömning är inte lika optimistisk. De menar att det är oklart vad de tekniska förändringarna kommer att leda till och om personalens sätt att arbeta kommer att motsvara de nya krav som företaget möter från omgivningen. Tidningsföretagen, både Östersunds Posten och Örnsköldsviks Allehanda tror att Internetanvändningen kommer att öka de närmaste fem åren.

Två personer i stationsledningen på Radio Västernorrland tror att radiolyssnandet ökar. En i ledningen tror att även tidningsläsningen kommer att öka. En sådan bedömning av framtida tidningsanvändning är måhända förknippad med den föreställda ökningen i radiolyssnandet – tidningar och radio anses vara komplement till varandra. De övriga anställda på Radio Västernorrland tror till skillnad mot ledningen att tidningsläsningen kommer att minska drastiskt. Radion drabbas inte av stora förändringar i användningen, enligt de anställda med icke-ledande position, särskilt om man satsar mer på sändningar via Internet. Tron på detta medium är mycket stark bland den övriga personalen, något starkare än ledningens.

Hur ser medarbetarna på de studerade medieföretagen på framtiden? Föreställningar om hur företagssituationen på mediemarknaden kommer att se ut i framtiden varierar, men i stort sett handlar det om att man anser sig ha en stark ställning i regionen och om multijournalistikens etablering. Termen multijournalistik kommer från samtalen med journalisterna på de undersökta medieföretagen och har här två innebörder, dels kännetecknar den det arbetssätt då en journalist publicerar sitt material i olika medier, dels beskriver termen en arbetsprocess där uppgifterna slås ihop och journalisten får utföra flera arbetsuppgifter än tidigare – från ax till limpa, t ex arbeta som fotograf, skribent, anpassa texten till olika medier osv.

### **Tidningsföretag: drömmen om monopolen**

Satsning på olika medier gör att företagets position på marknaden stärks, vilket gör det svårare för andra informationsproducenter att konkurrera om kunderna: medieanvändare och annonsörer. Dominans på den totala mediemarknaden är ett mål som många hoppas blir

verklighet. Allt fler konsumenter kommer att använda den multiprodukt som företaget producerar. Annonsintäkter växer. Synen på framtiden är positiv – full fart framåt! Dessutom kommer medieanvändning att bli allt bredare – en logisk förutsägelse med tanke på att man är beredd att sprida informationen till konsumenterna i fler kanaler.

Av framtidsförutsägelseerna att döma behåller Örnköldsviks Allehanda den starka monopolistiska ställningen i regionen och Östersunds Posten blir ensam tidning i spridningsområdet genom att slå ut konkurrenten från marknaden. Det hörs försiktiga röster bland de anställda att denna monopolposition bör förbli en dröm – för mångfaldens skull.

### **Drömmen om att bli "allt i ett"**

Framtidsförutsägelser är starkt förknippade med de utvecklingstendenser som personalen kan identifiera och tolka. Dock är det inte uteslutet att det finns processer som inte märks tydligt än, som inte ännu utkristalliserats. Det finns en tydlig koppling mellan det man redan gör och de prognoser som rör framtidsverksamhet. Framtiden i personalens ögon innebär i stora drag fortsättning av utvecklingen i samma riktning som idag, där man försöker hitta sin plats och tillämpa sina kunskaper.

Företagen kommer att utvecklas från att ha varit tidningsföretag till mediehus. Vissa tycker att denna förändring redan har skett. Företagen kommer att leva vidare och fortsätta att vara flexibla – prova nya arbetssätt och distributionsformer. Allt pekar mot multijournalistikens utveckling med dess tänkbara för- och nackdelar. En del chefer pekar på nackdelen med det multijournalistiska arbetssättet och menar att en och samma person inte kan utföra de olika uppgifterna: skriva, fotografera, redigera, etc. lika bra som den som kan ägna sig åt enbart en uppgift, t ex fotografering.

Verksamheten breddas samtidigt som antalet anställda inte ökar. För att företagen ska överleva krävs det inte bara att färre gör samma uppgifter som tidigare. Personalen måste också kunna göra en bättre publicistisk produkt med mindre resurser. En lösning i en sådan situation är personal som har betydligt bredare kunskap än tidigare journalister och som kan utföra olika uppgifter själva, d v s bli multijournalister. Sparandet av resurser – både mänskliga och ekonomiska – och ökad flexibilitet anses vara de främsta fördelarna med det multijournalistiska arbetssättet.

Vissa anställda på båda tidningsföretagen ser papperstidningen som den främsta lokala nyhetsförmedlaren, trots medvetenheten om att medieanvändarna kan ta del av nyheter på andra sätt och via andra kanaler. Tidningen betraktas mest som en nyhetsförmedlingskanal. Bilden av tidningen som ett medium med andra funktioner, t ex fördjupning och analys av det som inte längre kan räknas som en nyhet, verkar inte populär bland personalgrupperna i tidningsföretagen.

Publicering via Internet, där nyheterna förmedlas snabbt med text, ljud och bild, kommer att öka, dock med förhoppningen att gamla trogna papperstidningsläsare inte glöms bort. Tidningen fortsätter att vara huvudprodukt med nätproduktionen som komplement, enligt en del av personalen på Östersunds Posten. Den traditionella uppfattningen om papperstidningens plats bland medieprodukter är stark. Man kan knappast föreställa sig världen utan papperstidning – produkten som man själva producerar och som länge haft sin särskilda ställning som opinionsbildare och nyhetsförmedlare i samhället.

Arbetsuppgifterna kommer att slås ihop och förändras i framtiden. Journalister måste behärska mera teknik. Journalistiken blir både mer spännande och mer fabriksliknande, enligt de anställda på Östersunds Posten. Allt kommer att produceras snabbare, men ytligare.

Några intervjuade chefer på Örnsköldsviks Allehanda ser Internet som en stark konkurrent till papperstidningen. Framtiden ser ljus och stabil ut för många respondenter. Man är benägen att tro på egen anpassningsförmåga och ser företaget tåga mot en ny roll som ett mediehus. Det krävs att man behärskar teknik och kan arbeta på ett nytt sätt med flera informationskanaler för organisationens överlevnad. Att man satsar på ny teknik samtidigt som man fortfarande tror på behovet av den gamla tidningen, ökar de anställdas känsla av en stabil framtid. Enstaka respondenter tror att marknaden och konkurrensen kommer att bli hårdare i framtiden, men de flesta hoppas på att monopolställningen förstärks i regionen. Cheferna är rätt så konkreta i sina framtidsvisioner. De ser fram mot ökad upplaga, sjudagarstidning och nya tryckuppdrag, vilket skulle innebära starkare ekonomisk ställning. Satsning på nya medier ingår också i planerna och förhoppningen är att detta kommer att garantera företagets stabilitet i framtiden. Förnyelselust uttrycks också av en del anställda. Man hoppas på en ”fräschare” tidning och mer delaktighet från konsumenternas sida så att tidningen (eller snarare sagt medieprodukten) kan motsvara användarnas förväntningar och behov.

Papperstidningen är, enligt vissa chefer, ohotad under den närmsta framtiden. Man tror på tidningens unika funktioner, som exempelvis att ge en djup och bred analys och sammanfattad bild av händelser. Papperstidningen kan dock inte konkurrera på nyhetsförmedlingsområdet där informationen kan spridas snabbare genom andra medier, t ex nätet och radio.

### **Radion: Bilden av lyssnare**

Radion är, enligt en del chefer, på väg att sakta men säkert nå yngre lyssnargrupper. Drömmen är att producera mer information av olika slag: nyheter, nöje, etc. Stationen vill bli mer underhållande och tillgodose de lyssnares behov som använder radion i förströelsesyfte. Förutom detta tror man att mängden information kommer att öka: mer debatt och diskussioner till den framtida lyssnarens glädje! Informationsmångfald innebär också ökade

kvalitetskrav för journalister: arbetsledarna föreställer sig framtidsradion som ett medium med mer känsla och större närhet. En av de intervjuade arbetsledarna som gjorde ett försök att sja om framtiden skrev en självuppmuntrande fras: ”allt blir bättre!!”

Ökade lyssnarsiffror finns med i den övriga personalens framtidsbild. Flera av de svarande tror att innehållet kommer att kommersialiseras - lyssnare kräver mer nöje och underhållning, enligt vissa journalister. Public serviceradions seriositet passar antagligen bättre för de äldre. Stationens personal menar att de är på väg mot en generationsväxling. Yngre radiolyssnare och helst stora mängder sådana är efterfrågade. Ett fåtal anställda undrar hur rekryteringen av denna nya lyssnarskara kommer att gå till, men hoppas att allt kommer att gå ”åt rätt håll”.

### **Mot det lokala multimediet**

Stationen planerar, som många andra medieföretag, att sända via flera kanaler, vilket betyder att företaget inte bara är radiostation i framtiden utan ett multimedieföretag som kan sända lokala nyheter dygnet runt hela veckan. De flesta intervjuade ser positivt på stationens framtid och tror på de lokala mediernas framgång. Som en medarbetare uttrycker sig, *”Situationen som den är nu är tillräckligt bra och kommer inte att förändras den närmaste framtiden, om radion förblir lokal”*.

Samtidigt som man föreställer sig radiostationen som en multimedial organisation finns motsägelsefulla idéer kring radions utveckling. Relativt många intervjuade verkar övertygade om att den lokala radion måste förbli ett medium utan kombinationer med andra informationskanaler. ”Om det lokala stärks klarar vi oss bra i framtiden. Man skulle gå tillbaka till den klassiska radion och inte konkurrera med de andra medierna på nätet”. En annan hävdar att ”Lokal radio måste satsa på att vara radio, inte blanda in andra medier, för annars får man konkurrera hårdare med andra medier”.

En del av personalen ser negativa följder av att bli en multikanalproducent och motiverar sin inställning med att alla medier börjar likna varandra. Ett sätt att skilja ut sig i bruset bland olika distributionsformer är att ta steget tillbaka och förbli ”vanlig radio” i stället för att rusa fram mot den multimediala framtiden tillsammans med andra medieföretag. Något som innebär hårdare konkurrens med andra aktörer på mediemarknaden samtidigt som resurserna minskar.

Det finns många och ofta motsägelsefulla föreställningar om hur radiostationen kommer att se ut om några år. Tolkningar av skeenden inom och utanför företaget, varierar i ganska stor utsträckning, med konflikterna mellan de anställda och den bristfälliga kommunikationen. ”Inbördeskriget” mellan stationens personal har sannolikt bidragit till att prioriteringarna är oklara. Man har olika uppfattningar om vad man ska satsa på, vilka kunskaper och beteenden som förväntas av medarbetarna, vilka framtidsvisioner som gäller och vart företaget är på väg.

## **8. MEDIEBEDÖMNING UR ALLMÄNHETENS, MEDIEFÖRETAGENS OCH ANNONSÖRERNAS PERSPEKTIV: LIKHETER OCH SKILLNADER**

I detta kapitel jämförs medieföretagsanställdas, annonsörernas och allmänhetens förändringsmönster i medieanvändning. Dessutom kommer kapitlet att beröra dessa tre aktörers bedömning av den framtida medieanvändningen, den självupplevda förändringsbenägenheten, samt bedömningen av andras åsikter om vad som är viktigt för valet av medier och attityder till mediernas framtidsutsikter.

Det är viktigt för medieföretagen att veta vad deras publik, dvs allmänheten och annonsörerna, har för inställningar och åsikter om olika informationskanaler. För att kunna fatta beslut rörande val av innehåll och distributionssätt av det publicistiska materialet, är kunskapen om publikens informationsbeteende värdefull.

Det finns få studier som intresserat sig för att jämföra journalisternas och deras publikers åsikter och beteenden beträffande medieanvändningsmönster och mediebedömning. Det har gjorts undersökningar som jämfört allmänheten och journalister i andra avseenden. Ofta har sådana jämförelser gjorts i opinionsundersökningssammanhang (Se t ex Weibull 2000, Bergström 2000, Strömbäck 2000).

Jämförelsestudierna visar att det finns en del skillnader mellan journalisternas och medborgarnas åsikter och inställningar till olika politiska förslag, till mediernas uppgifter och förtroende för medierna.

I en undersökning om journalisternas, allmänhetens och politikernas syn på medier, uppmärksammar Strömbäck (2000) att journalisternas uppfattningar om olika medieuppgifters vikt delvis skiljer sig från allmänhetens och politikernas. Deras förtroende för journalister, dagspress och etermedier skiljer sig också åt. Alström (1999) påpekar i sin undersökning som handlar om politikernas, journalisternas och allmänhetens attityder till olika samhällsfrågor, att det finns stora skillnader mellan dessa gruppers attityder till samhällsfrågorna.

Nyhetsvanor och medieanvändningsmönster har också visat sig skilja sig något mellan journalisterna och allmänheten. Medieanvändningen är i regel mer omfattande hos journalister än hos allmänheten, enligt Bergström (2000). Författaren konstaterar att journalister i allmänhet har mer koncentrerat nyhetsmönster än allmänheten. Spridningen av de nya informationskanalerna är större bland allmänheten än bland journalister. Allmänheten uppvisar en mer positiv inställning till en av de nya informationskanalerna, nämligen Internet. Journalister, som i regel producerar nyheter för de traditionella medierna, verkar vara mer lojala mot dem.

## **Förändringsmönster i medieanvändning och framtidsvisioner. Allmänhetens, medieföretagens och annonsörernas bild**

En del av beslut som fattas på medieföretag är sammankopplade med bilden av annons- och mediekonsumentmarknaden. Dessa beslut kan exempelvis gälla relationsutveckling med sin publik: medieanvändare och annonsörer. Hur når man en ny läsargrupp? Hur behåller man gamla lyssnare? Vilka tjänster kan ett medieföretag erbjuda för annonsörer i dagsläge, när kan de nå målgrupperna direkt, utan att medieföretagens hjälp?

För att få svar på dessa och liknande frågor, räcker det inte att enbart veta hur medieföretagens publik – läsare, lyssnare, tittare - ser ut beträffande deras ålder, sysselsättning eller kön. Visserligen är det värdefullt att även veta hur länge och hur ofta allmänheten använder olika medier, vilken produkt och innehåll den önskar att ha. Listan över vad som är viktigt för medieföretag att veta om både medieanvändare och annonsörer kan göras lång. Flertalet gånger under perioden då denna studie pågick, fick man höra medieföretagspersonalens undran: hur rörliga är allmänheten och annonsörerna i sin mediekonsumtion och reklaminvesteringar? Åt vilket håll bär det?

Allmänhetens och annonsörernas medieanvändningsmönster är viktiga att studera, inte minst för att medieföretagen skulle kunna planera förändringar i sitt utbud, produktens och innehålls utformning och strategier för att attrahera marknaden. Förändringar i medieanvändningen är svåra att studera under en längre period, p g a de studerade personers bortfall och andra metodologiska skäl.

För att få en uppfattning om hur förändringsmönster i medieanvändningen ser ut, har vi valt att låta respondenterna subjektivt bedöma förändringar i den egna medieanvändningen de senaste fem åren. Dessutom fick respondenterna bedöma hur deras medieanvändning sannolikt kommer att se ut om fem år.

De anställda på medieföretagen tillfrågades också att beskriva vad de tror kommer att ske med medieanvändningen i framtiden. Jämförelsen av medieföretagspersonalens framtidsvision med allmänhetens och annonsörernas visar hur väl deras bild av medieanvändning stämmer överens. Man kan tänka sig att ju mer de olika respondentgrupperns framtidsföreställningar överensstämmer, desto större är sannolikheten att medieföretagen kan uppmärksamma och möta förändringarna i sina huvudmarknader.

Både allmänheten och annonsörerna fick frågan om sin tidigare medieanvändning, för att få inblick i dess rörlighetsmönster:

”Hur har Din medieanvändning förändrats de senaste fem åren?”

Alla tre respondentgrupper tillfrågades att prognostisera hur medieanvändningen kommer att se ut inom närmaste framtid:

”Vad tror Du kommer att hända med medieanvändningen de närmaste fem åren?”

Förutom de ovan nämnda frågor till respondenterna, intervjuades ett antal medieföretagsanställda för att ge en uppfattning om hur de gör en framtidsbedömning.

Respondenterna kunde välja mellan 5 svarsalternativ för att beskriva förändringen i användning av dagstidningar, TV, radio och Internet. Dessa svarsalternativ var: medieanvändningen har minskat mycket, minskat lite, förblivit oförändrad, ökat lite och ökat mycket. I resultatanalysen har svarsalternativen dragits ihop till tre: minska, förblivit oförändrad och ökat.

### **Medieanvändningen de senaste åren**

Undersökningens resultat visar att de flesta medieanvändare (65 procent) och annonsörer (79 procent) har upplevt att deras dagstidningskonsumtion förblivit ungefär densamma de senaste fem åren. Ett mindre antal medieanvändare och annonsörer har ändrat sin tidningsläsning i någon riktning, men fördelningen mellan de som har minskat tidningsläsningen och de som har ökat den är ganska jämn.

Hälften av medieanvändarna anger att de tittar på TV ungefär lika mycket (eller lite) som de gjorde fem år tidigare. Andelen annonsörer som inte har förändrat sitt TV-tittande är 63 procent. När det gäller TV, kan man märka en minskning av dess användning, om än inte dramatisk. Av allmänheten är det 28 procent, och 24 procent av annonsörerna, som tycker att de har tittat mindre på TV de senaste fem åren än de gjorde förut. En del respondenterna, både allmänheten och annonsörer, har ökat TV-tittandet, men ökningen är mindre än minskningen. Förändringstendenser i radioanvändningen är motsatt, d v s större andel i båda respondentgrupper har ökat radioanvändningen än minskat. Merparten, 56 procent medieanvändare och annonsörer, anser att deras radiolyssnande inte har förändrats nämnvärt de senaste åren.

En informationskanal som respondenterna ändrat användningen av, är Internet. Allmänheten (68 procent) har ökat Internetanvändningen, annonsörerna (86 procent) likaså. Ökningen är föga förvånande, eftersom denna informationskanal fortfarande är ganska ny jämfört med dagspressen och etermedierna, och har större utrymme att få nya användare.



Visserligen finns det skillnader medieanvändare emellan. Vissa skillnader i medieanvändning kan man även se bland olika annonsörgrupper. Dock kan man konstatera att allmänheten och annonsörerna, som ett kollektiv betraktade, uppvisar stabilitet i sin medieanvändning de senaste åren.

### **Framtidsutsikter för medierna**

Tversky och Kahneman (1982) påstår att många beslut är grundade på föreställningar om vad som kan hända och på en subjektivt uppskattad sannolikhet på att få förväntade resultat. När människor uppskattar sannolikhet om att en händelse ska inträffa, använder de sig av kategoriseringsprinciper som förenklar bedömningsprocessen.

Förutsägelser innehåller en stor del av bedömningar, intuition och kunskapsbaserade gissningar. Intuitiva bedömningar börjar med urval av faktorer för vidare analys av situationen och med tillskrivning av ett visst värde till dessa faktorer. Personen som gör en prognos, har två typer av information att tillgå. Den ena kallar Tversky och Kahneman (1982) för singular information. Den innehåller uppgifter om ett specifikt fall (t ex medie-konsumentens ålder och dess samband med tidningsprenumeration året 2003). Så kallad spridningsinformation består av kunskapen om resultat i liknande fall (t ex kunskap om hur medieanvändare brukar läsa tidningar under en viss period i livet).

De flesta slutsatser som man drar i vardagliga situationer, grundas på uppfattningar som inte är precisa och kompletta. Människor är dock ofta medvetna om att deras uppfattningar kan vara felaktiga eller bristfälliga. Trots att respondenternas prognoser inte kan betraktas som fullt tillförlitliga, gör detta det inte mindre intressant att studera deras framtidsbild av medierna. Vi kan få en inblick om förutsägelseprocessen, som är en viktig del av beslutsfattande. Situationsbedömningar och framtidsvisioner kan väl stå till grund för beslut att välja ett alternativ framför ett annat. Dessutom kan man bilda sig en uppfattning om hur verkligheten hos de olika respondengrupperna ser ut. Det är sannolikt att ju mindre klyftan är mellan olika framtidsbedömningar, desto bättre förståelse om varandras beslutmotiv har man.

Detta avsnitt belyser hur allmänheten, annonsörerna och personalen på medieföretagen bedömer framtidsutsikter för de olika medierna.

De tre respondengruppernas prognoser om förändringar, som kommer att hända i tidningsläsningen, visas i tabellen 23.

**Tabell 23.** Framtidsbild av dagstidningsläsning (procent)

<b>Läsningen kommer att:</b>	<b>Allmänheten</b>	<b>Annonsörer</b>	<b>Medieföretag</b>
minska	34	16	61
Förbli oförändrat	58	81	29
öka	8	4	10
N	753	82	89

Resultaten pekar på att de anställda på medieföretagen är mest pessimistiskt inställda till dagstidningens framtida ställning på mediemarknaden: 61 procent av de svarande tror att tidningsläsningen kommer att minska de närmaste åren. Cirka en tredjedel av de tillfrågade medieanvändarna delar den uppfattningen. Bilden av hur tidningsläsningen kommer att se ut inom närmaste framtid varierar ganska kraftigt mellan de olika respondentgrupperna, i synnerhet mellan medieföretagens personal och annonsörerna. Annonsörernas bild av den framtida dagstidningsläsningen kännetecknas av stabilitet. De flesta svarande, 81 procent, tror att tidningsläsningen kommer att förbli densamma inom närmaste tid. Det är en liten andel respondenter i alla kategorier, som tror att tidningsläsningen kommer att öka. Det kan delvis förklaras med att tidningsläsningen har varit hög i hushållen och det finns inget större utrymme för ytterligare ökning.

**Tabell 24.** Framtidsbild av TV-tittande (procent)

<b>TV-tittande kommer att:</b>	<b>Allmänheten</b>	<b>Annonsörer</b>	<b>Medieföretag</b>
minska	13	11	8
Förbli oförändrat	63	82	44
öka	24	7	48
N	744	82	89

En kommunikationskanal, som enligt medieföretagens personal har en relativt ljus framtid på marknaden, är TV. Närmast hälften (48 procent) av respondenterna i medieföretagen

uppskattar att TV-tittandet kommer att öka de kommande åren. Nästan lika många i medieföretagen tror att TV-tittandet kommer att behålla den nuvarande positionen bland tittarna. Annonsörernas och allmänhetens bild av TV-konsumtionen är att den kommer att hållas på ungefär samma nivå som för närvarande. Återigen, de anställdas på medieföretagen framtidsförutsägelser skiljer sig ganska mycket från den prognosen som allmänheten och annonsörerna gör.

**Tabell 25.** Framtidsbild av radiolyssnande (procent)

<b>Lyssnandet kommer att:</b>	<b>Allmänheten</b>	<b>Annonsörer</b>	<b>Medieföretag</b>
minska	14	16	20
Förbli oförändrat	70	79	60
öka	16	15	20
N	739	82	89

Radion är det medium vars framtidsbild alla tre respondentgrupper är överens om. Enligt de svarande kommer radiolyssnandet att förbli oförändrat de närmaste åren. Trots att det har hänt en del på radiomarknaden de senaste åren, har radiolyssnandet varit ganska stabilt. Webbradion har fått en ökad spridning radioinnehållet och radioformatet har förnyats, de privata lokalradiostationerna har börjat konkurrera med den regionala public service-radion (Hedman i MedieSverige 2002). Andelen lyssnare har varit stabilt hög: runt 80 procent av Sveriges befolkning. Den har i stort sett varit konstant sedan 1994, då man fick möjligheten att även lyssna på privatradio, inte enbart på public service-kanalerna (Hedman i MedieSverige 2002).

De tillfrågade annonsörerna, allmänheten och medieföretagspersonalen tror att även i fortsättningen radiolyssnandet kommer att vara på ungefär samma nivå som det är nu.

**Tabell 26.** Framtida Internetanvändning (procent)

Användningen kommer att:	Allmänheten	Annonsörer	Medieföretag
minska	4	2	5
Förbli oförändrat	15	23	5
öka	81	75	90
N	694	82	89

Internet är en av informationskanalerna som har ökat de senaste åren och fortsätter att öka. Informationskanalen är fortfarande relativt ny och har inte uppnått taket i spridningen ännu. Respondenterna har subjektivt bedömt att deras Internetanvändning har ökat de senaste åren. De tror även att den fortsätter att öka de närmaste åren. Alla respondentgrupperna är eniga om det i sina prognoser.

Medieteknologierna som utvecklats under 1990-talet (t ex DVD, digital-TV) har fått en snabb ökningstakt när det gäller tillgång i hushållen, enligt Bergström (2002). Många av de sk nya medieteknologierna har bromsats upp i ökningstakten, när spridningen har nått ca 89 procent av befolkningen. Bergström (2002) pekar på undersökningsresultat som visar att det har skett en avmattning i Internettillgången jämfört med några år tillbaka, även om Internettillgången fortfarande ökar.

Förutsägelser är ofta subjektiva och grundas på individens intryck. Bedömer man någon händelse positivt, har man benägenhet att tro att denna händelse blir allmänt betraktad som positiv (Tversky & Kahneman 1982). Ett slumpmässigt utvalt antal anställda (10 personer) på medieföretag intervjuades därför om vad ligger till grund för deras framtidsförutsägelser. Efter svaren att döma, är egna iakttagelser viktiga i spekuleringen om framtida utvecklingen i medieanvändning. Dessa iakttagelser gäller framförallt den närmaste omgivningen:

*”TV-tittandet kan knappast öka. Om jag tittar på mina barn, så ser de inte mycket på TV. Kanske till och med mindre, för man surfar.”*

*”Risken finns att de (allmänheten, min anm.) läser mindre. Jag märker det redan i min omgivning. Man kanske läser tidningar på jobbet.”*

Den uppfattade ökningen av informationskanalens tillgänglighet får en viss effekt i den framtida medieanvändning, enligt de intervjuade.

*”Internet kommer att öka. Det tror jag definitivt, folk får ju bredband i huset.”*

*”Internet? När det är utbytt till bredband, då kommer vi få en slagkraftig ökning.”*

De intervjuade hade en svag grund för sina förutsägelser, vilket de var väl medvetna om. Den närmaste omgivningen (familjen, grannarna) är något som får representera en förväntad utveckling av medieanvändning. Det framgick inte att förutsägelsena baseras på faktaanalys i detta fall, möjligen beroende på att strategiskt planeringsarbete inte ingick i de intervjuades befattningar.

Vad det gäller tidningens framtida position, skiljer sig medieföretagspersonalens förutsägelser markant från såväl allmänhetens som annonsörernas prognoser. Det finns även något mindre skillnader i framtidsbedömningen allmänheten och annonsörerna emellan. Personalen i medieföretagen har mest pessimistisk syn på tidningens framtid. Detta kan möjligen bero på att medieföretagspersonalen är i hög grad involverade i frågor som rör tidningsproduktion och diskussioner om situationen på mediemarknaden. Dessutom är många av de anställda personligen berörda av, och därför mer känsliga, för interna och externa förändringar på mediemarknaden och medieföretagen. Även om ett större antal anställda på medieföretagen tror att tidningsläsningen kommer att vara mindre i framtiden, är det knappast fråga om att tidningen kommer att försvinna från marknaden. Enbart ett fåtal (9 procent) av mediepersonalen instämde i påståendet ”Inom 10 år försvinner tidningar”, medan 20 procent av allmänheten trodde att detta kan hända.

### **Viktiga medieegenskaper vid val av medier**

Medieföretagspersonalen och allmänheten tillfrågades i undersökningen vad de anser vara viktigast när de väljer medier. Svartalternativen på en fyrgradig skala (från «helt felaktigt påstående» till «helt riktigt påstående») utgjordes av en rad egenskaper som kännetecknade olika informationskanaler. Dessutom ställdes en kompletterande fråga om medieföretagspersonalens och allmänhetens åsikter om Internet.

**Tabell 27.** Viktigaste egenskaper vid val av medier (ganska riktigt + helt riktigt påstående, procent)

<b>Medieegenskaper</b>	<b>Medieföretag</b>	<b>allmänheten</b>
Man kan hämta info när man vill (interaktivitet)	88	83
Nyhetererna uppdateras ofta	90	92
Man kan bläddra i papper	65	67
Man kan koppla av från tekniken	66	65
Man behöver inte vara rädd att info försvinner	68	65
Man behöver inte söka info själv	42	53
Man får info snabbt	90	89
Informationen är bearbetad	84	73
<b>N</b>	<b>89</b>	<b>792</b>

Såväl medieföretagspersonalen som allmänheten är enig om att interaktiviteten, kontinuerlig uppdatering av informationen och snabbheten i informationstillgänglighet är de viktigaste medieegenskaperna.

En del medieegenskaper är viktigare för medieföretagen än för allmänheten, och vice versa. Anställda på medieföretagen anser i större utsträckning att journalistisk bearbetning av informationen är en eftertraktad egenskap när man väljer medier, jämfört med allmänheten. En större andel svarande av allmänheten än av medieföretagspersonalen tycker att det är fördelaktigt att inte själva behöva aktivt söka information.

När det gäller åsikter om Internet, menar 61 procent medieföretagsanställda att information som man får genom traditionella medier är mer tillförlitlig än den man får via Internet. Mindre än hälften, 46 procent, av allmänheten delar denna uppfattning.

En stor andel respondenter, både medieföretagspersonalen (89 procent) och allmänheten (82 procent), tycker att Internet aldrig kan ersätta känslan att bläddra i papper. Det är dock svårt att veta vad svaren på denna fråga mäter, eftersom den är mångtydig. Att en datorbaserad informationskanal inte kan ersätta ett tryckt medium kan tyda på vana och lojalitet mot den tryckta tidningen, men inte nödvändigtvis. Man kan knappast dra några slutsatser av detta påstående, mestadels för att man inte vet om det tyder på att känslan av pappersbläddrandet är viktig för de svarande. Det vill säga, det är oklart om det ligger en värdering

i påståendet eller en konstatering att bläddra i papperet är något annorlunda än att scrolla på datorskärmen.

Trots att man har Internet hemma, vilket bland annat ger möjlighet att läsa nättidningar, delar medieföretagspersonalen och allmänheten uppfattningen om att tidningsprenumerationen behövs. Runt 20 procent av svarande i båda respondentgrupper hade en motsatt inställning till prenumerationen.

När det gäller informationskvalitet och kvantitet, är traditionella medier och Internet relativt likvärdiga. Man får ut varken mer eller bättre information genom Internet än genom de traditionella medierna, anser majoriteten av medieföretagspersonalen och allmänheten.

Man kan se av undersökningsresultaten att de medieegenskaper som anges vara viktigast i val av medier, kan kännetecknas som typiska Internetegenskaper: interaktivitet, snabbhet och uppdatering. Detta innebär dock inte att man avsäger sig tidningen. Tidningsprenumerationen behövs trots att man kan ta del av informationen genom nättidningar (om vi nu jämför samma medieföretags produkt). Medieföretagspersonalen lägger större vikt vid det publicistiska arbetet än allmänheten. Betydelsen av att informationen blir bearbetad (t ex att det publicistiska materialet innehåller analys och kommentarer) är större för medieföretagspersonalen. Denna inställning kan vara en effekt av journalisternas yrkesideologi. Dessutom är journalister sannolikt mer källkritiska än allmänheten som ett kollektiv sedd, vilket kan förklara klyftan i svaren om traditionella mediernas kontra Internets tillförlitlighet.

### **Bedömning av den egna och andras förändringsbenägenhet**

Förmåga att snabbt reagera på förändringar och ta till sig nyheter är i många fall avgörande för organisationer som agerar på en relativt osäker och föränderlig marknad. Medieföretagen måste vara känsliga för trender på mediemarknaden (och helst själva skapa trenderna), analysera beteenden hos konkurrenter, och uppmärksamma vad som händer på annons- och medieanvändarmarknaden. Förändringsbenägenhet hos medieföretagen låter anpassa sig till de marknadskrav företagen möter.

För annonsörerna gäller det att hitta mest effektiva vägar att nå sina målgrupper, och avgöra vilken kommunikationskanal som lämpar sig bäst för olika sorters annonsering. Uppfattningen om målgruppernas förändringsbenägenhet har betydelse för vilka medier som väljs för framtida reklaminvesteringar.

Frågorna som ställdes till respondenterna – medieanvändarna, medieföretagen och annonsörerna – var avsedda för att få fram deras självuppfattning och bedömning av publiker/målgrupper vad det gäller förändringsbenägenheten.

Alla respondenterna fick bedöma sin egen förändringsbenägenhet. De anställda på medieföretagen svarade även hur de uppfattar medieanvändarnas innovativitet. Annonserarna svarade, förutom bedömning av den egna förändringsbenägenheten, på hur de upplever målgruppens relation till förändringar.

En innovationsfråga till allmänheten och de anställda på medieföretagen lät:

”Vilken grupp tycker Du att Du tillhör?”

Medieföretagspersonalen tillfrågades även om att bedöma medieanvändarnas förändringsbenägenhet:

”Vilken grupp tror Du främst att Dina läsare/lyssnare tillhör?”

Annonserarna har betts att beskriva sitt företags förändringsbenägenhet, och bedöma sin målgrupps förändringsbenägenhet. Följande frågor ställdes till respondenterna:

”Om vi ber dig se på företaget som en person, hur snabbt anser du att företaget tar till sig nyheter?”

”Om vi ber dig se på din målgrupp som en genomsnittlig person, hur snabbt anser du att han/hon tar till sig nyheter?”

Det fanns fem svarsalternativ, som var enhetliga med Rogers (1995) gruppindelning efter innovativitetens grad: innovatör, tidig accepterare, tidig majoritet, sen majoritet och efterslänrare. I resultatbearbetningen har dessa fem alternativ slagits ihop till tre kategorier:

Före majoriteten → innovatörer + tidiga accepterare

Samtidigt som majoriteten → tidig majoritet + sen majoritet

Efter majoritet → efterslänrare

**Tabell 28.** Allmänhetens självupplevda förändringsbenägenhet (Procent, N=738)

Accepterar en innovation:	Svar, %
Före majoriteten	37
Samtidigt som majoriteten	62
Efter majoriteten	1

Undersökningens resultat visar att stor del (62 procent) av allmänheten, som kollektiv betraktad, tar till sig en nyhet samtidigt som de flesta andra. Ungefär en tredjedel svarande anser att de accepterar innovationer före majoriteten. Enbart enstaka respondenter, 1 procent, ligger efter majoriteten vad det gäller innovations acceptans.



Tabellen 29 visar vilken innovationsgrupp de anställda på medieföretagen anser sig tillhöra. Vidare, hur innovativa annonsörerna upplever sig själva, samt hur de bedömer sin målgrupps förändringsbenägenhet, illustrerar tabellen 30.

**Tabell 29.** Medieföretagspersonalens bedömning av egen och allmänhetens förändringsbenägenhet (N=85/79)

Accepterar en innovation:	Medieföretagens självbild	Medieföretagens bild av allmänheten
Före majoriteten	66	23
Samtidigt som majoriteten	33	77
Efter majoriteten	1	-

**Tabell 30.** Annonsörernas bedömning av företagets och målgruppens förändringsbenägenhet (N=81/45)

Accepterar en innovation:	Annonsörernas självbild	Annonsörernas bild av målgruppen
Före majoriteten	49	38
Samtidigt som majoriteten	46	53
Efter majoriteten	5	9

Personalen i medieföretagen ser sig själv som förändringsbenägna: 64 procent tycker att de accepterar en nyhet före majoriteten. 35 procent av respondenter anser att de tar till sig en innovation samtidigt som de flesta andra.

Medieföretags personal anser sig själva vara mer förändringsbenägna än sina medieanvändare. Personalen uppskattar att 23 procent av allmänheten är före majoriteten att anamma en innovation, resten gör det samtidigt med majoriteten. Medieföretagspersonalens bild av allmänheten stämmer i princip med dennas självbild. Dock finns det skillnader i bedömningsintensitet. Differensen mellan den delen av allmänheten som accepterar en nyhet före majoriteten, och mellan de som gör det samtidigt som alla andra, är mindre i allmänhetens bedömning än i medieföretagens. Dessutom ser medieföretagspersonalen sig själva som mycket mer innovativ i förhållande till allmänheten.

Det finns större spridning i annonsörernas bedömning av egen förändringsbenägenhet, jämfört med medieföretagspersonalens självbild. Närmare hälften (49 procent) av respondenterna menar att de ligger ett steg före majoriteten när det gäller innovationer. Ungefär lika många annonsörer, 46 procent, tycker att de accepterar en innovation samtidigt som de flesta. Frågan om målgruppernas förändringsbenägenhet besvarades av 54 procent av respondenterna. En stor andel valde alltså att inte besvara frågan. De flesta av de svarande (53 procent) tror att deras målgrupper tar till sig innovationer samtidigt som majoriteten. Något mindre antal (38 procent) respondenter anser att målgrupperna tar till sig innovationer före majoriteten och ett mindre antal respondenter tror att målgrupperna är relativt konservativa. Annonsörernas svar visar att företagen i regel anses vara mer innovativa än sina målgrupper.

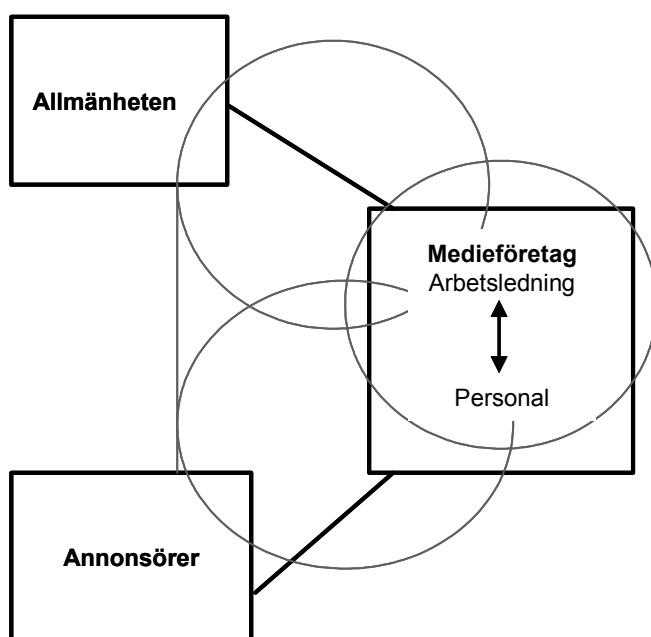
Enbart ett marginellt antal av respondenterna i alla grupper – medieföretagspersonalen, allmänheten och annonsörerna – ser sig själva som konservativa.

Merparten av de anställda på medieföretagen och annonsörerna betraktar sig själva som förändringsbenägna, villiga att acceptera innovationer före alla andra. Man kan observera ett intressant mönster i hur respondenterna bedömer förändringsbenägenhet hos andra. Det finns en tendens att uppskatta sig själva som mer innovativa jämfört med andra. Denna innovationsklyfta är särskilt tydligt i medieföretagspersonalens bild av sig själva och de som medieföretagen riktar sin produkt till. Visserligen är förändringsbenägenhet ett värdeladdat begrepp, vilket kan påverka människors självuppfattning och hur de önskar att framstå. Att vara innovativ, trygg i förändringen, att våga utforska nya vägar, betraktas generellt som positiva egenskaper. Detta i synnerhet om man verkar i en föränderlig miljö där känsligheten för trender och innovationer krävs, vilket är fallet för medieföretag, och även för de annonserande företagen.

## 9. TRE AKTÖRER PÅ MEDIEMARKNADEN – I OTAKT?

Syftet med avhandlingen var att beskriva en rad psykologiska och sociala faktorer i en kommunikativ process som påverkar medieföretagens och deras kundkrets, d v s allmänhetens och annonsörers beteende, när de fattar beslut om medieanvändning. Delstudierna fokuserade på allmänhetens, annonsörernas och medieföretagens bedömning av mediernas framtidsutsikter.

Samstämmigheten inom medieföretag var av intresse i avhandlingen. Överensstämmelsen mellan arbetsledningens och den övriga personalens uppfattning om organisationsklimat, förändringar och föreställningar om mediernas framtid studerades. Överensstämmelsen mellan allmänhetens, annonsörernas och medieföretagens mediebedömning och framtidsprognoser för medierna diskuteras slutligen i avhandlingen enligt undersökningsmodellen nedan.



**Figur 9.** Samspel mellan allmänheten, annonsörer och medieföretag

Undersökningarna i avhandlingen har visat på förändringstendenser i allmänhetens medievanor. Undersökning av tendenser för förändringar i annonsörernas reklaminvesteringar och deras uppfattningar om medier, medieföretag och allmänheten har en viss betydelse för förståelse om vilka mediepreferenser annonsörerna har. Medieföretagens förändringsbenägenhet och arbetsklimat i företagen har rimligen inflytande över deras mediepreferenser.

Genom att ha studerat förändringsmönster i de tre medieaktörernas agerande, har man närmast sig resultaten om vilka framtidsutsikter medierna har utifrån deras synvinkel.

### **Allmänhetens bild om medieanvändning samt deras mediebedömning**

Resultaten av undersökningen av allmänhetens arbetsformer och deras medieanvändning pekar på att olika sätt och former att arbeta sannolikt bidrar till utvecklingen av olikartade medieanvändningsmönster.

Människorna vars arbetssituation kännetecknas av stabilitet har starkare förankrade medievanor. De så kallade traditionella medierna har sin bestämda plats i vardagen och hotas mindre av att bli utbytta till Internet eller till några andra aktiviteter, inte nödvändigtvis förknippade med mediekonsumtion. Flexibiliteten i arbetssituationen omdefinierar däremot för de berörda personerna begreppen fritid, arbetstid och arbetsplats. Anpassning till nya situationer och nyuppkomna sätt att organisera vardagen innebär ofta också att mediepreferenser förändras. En flexibel arbetsform ökar sannolikt behovet av att använda sig av Internet som ett arbetsinstrument och en snabb informations- och kommunikationskanal. Minskning av tidningsläsningen och i många fall etermediernas användning kan till viss grad bero på förändringar i vardagsrutinerna och tidsfördelningen mellan olika aktiviteter, bland annat medieanvändning, resor till och från jobbet, mängden arbetstillfällen under dagen osv.

De medieegenskaper som kan känneteckna dagstidningar prioriteras mer av personer med stabil livsstil. Denna grupp av människor tenderar att välja medierna med hänsyn till möjligheten att få informationen journalistiskt bearbetad och inte behöva söka information på egen hand. Dessutom vill man gärna koppla av från tekniken. Med det avses sannolikt de informationsteknologier som senast har kommit på mediemarknaden och inte hunnit etableras hos merparten av allmänheten.

Det är värt att påpeka att inställningen till tidningsprenumerationen knappt påverkas av det flexibla arbetssättet och en mer omfattande Internetanvändning. De flesta respondenterna i båda grupperna, d v s med flexibel och stabil arbetssituation, anser att man behöver tidningsprenumeration, trots att man har tillgång till Internet, vilket ger möjlighet att läsa tidningar på nätet. Trots den allmänt rådande positiva inställningen till tidningsprenumerationen, visar det sig att tidningen och även nyheterna generellt inte är lika viktiga för de flexibelt arbetande som för människorna med stabilare arbetssituation. Det bör visserligen tolkas med försiktighet, men det tyder sannolikt på en lägre prioritering av tidningsläsningen bland personerna med flexibel livsstil. Det finns en uppsjö av informationskanaler tillgängliga, som till viss del förmedlar liknande innehåll. Användningen av medierna är i hög grad vanemässig. Medieanvändarna som är lika vana att läsa tidningar såväl på papper som på nätet, kan välja vad som passar dem bäst vid ett visst tillfälle. Personer,

som är nöjda med den form, innehåll och de andra egenskaper mediet har att erbjuda, och så länge vardagsrutinerna inte rubbas av yttre faktorer (som t ex ökad flexibilitet i arbetet), ifrågasätter sannolikt varken behovet av tidigare valda medier eller överväger andra medieanvändningsalternativ.

Noterbart är att medieanvändarna förväntar sig att informationen uppdateras kontinuerligt, att det finns en viss grad av interaktivitet i medieanvändningen och att informationen förmedlas snabbt. Dessa egenskaper är viktigast för de flesta respondenters val av informationskanal. Det finns ingen märkbar skillnad mellan människorna med flexibel respektive stabil livsstil när det gäller preferenser av medieegenskaper. Grovt kategoriserat kan de ovannämnda medieegenskaperna betraktas som typiska för Internet. Ökningen i Internetanvändning har varit ganska stor de senaste åren och kan observeras i alla respondentgrupperna.

Den subjektiva allmänhetens bedömning av senaste årens medieanvändning visar att man upplever en minskning i tidningsläsningen och annan mediekonsumtion. Denna minskning är generellt något mer omfattande hos den andelen av allmänheten som är arbetsmässigt flexibel. Men den lokala landsortspressen har ändå en relativt stabil position i medieanvändarnas tillvaro. Det kan dock vara viktigt för pressens framtida utveckling att se vilka grupper av allmänheten som är potentiella tidningsläsare, vilka egenskaper de efterfrågar hos en tidning och vilken plats morgonpressen har i deras dagliga aktiviteter. Samtidigt kan man lokalisera varifrån medieanvändarmarknadens utmaningar för pressen kommer.

### **Annonsörernas bild av reklaminvestering i medierna**

Tidningarna har visat sig vara ganska känsliga för förändringsprocesser i annonsmarknaden. Annonseringen i dagspressen har varit relativt instabil under de senaste åren. Dessutom är det oklart i vilken riktning tidningsannonseringen rör sig. Hälften av de annonserande företagen angav att deras reklaminvesteringar gällande tidningar i princip inte har förändrats under de senaste fem åren. Den andra hälften har agerat på den lokala annonsmarknaden på olika sätt. Ett förhållandevis stort antal annonsörer har investerat mindre i dagspressreklam de senaste fem åren, men ungefär lika många har ökat sin annonsering i detta medium. Detta kan delvis bero på turbulens inom den svenska annons- och mediemarknaden i allmänhet: en del dagstidningar läggs ner, andra köps upp av konkurrenterna, vilket gör annonsörerna osäkra. Samtidigt testas nya marknadskommunikationskanaler, som inte nödvändigtvis inkluderar en förmedlare (exempelvis medieföretag) i relationen företag – kund. En annan orsak till reklampengarnas rörlighet kan vara att ett fåtal stora annonsörer svarar för en ganska stor andel av annonseringen.

Framtidsprognoserna för annonseringen i dagspressen ser dock något ljusare ut: en större andel av respondenterna i undersökningen tror att de kommer att öka sina reklaminvesteringar i tidningarna. En mindre del planerar minska annonseringen, och merparten förväntar sig ingen förändring.

På den lokala marknaden möter dagspressen främst konkurrens i form av direktreklam. Av respondenternas svar att döma, är Internet ett snabbväxande annonsmedium och kan också räknas som en av de främsta konkurrenterna till de tryckta tidningarna. Annonseringen på Internet har under de senaste åren ökat mest av alla de medier som studerades i denna undersökning, och denna process förefaller fortsätta inom en överskådlig framtid. Internet har spridit sig i de svenska hushållen vilket gör att kunskapen om Internetanvändning och dess funktioner sannolikt har ökat hos allmänheten. Detta i sin tur kan bidra till att företagen upptäcker att Internet är ett mycket användbart verktyg i marknadskommunikationssammanhang. Internet kan betraktas som ett individmedium snarare än ett massmedium, vilket möjliggör precisering av företagets målgrupper samt en mer individanpassad och direkt kommunikation med dem.

Annonseringen i etermedierna är inte speciellt omfattande för de studerade företagen. Reklaminvesteringarna i TV har varit stabila under de senaste fem åren och företagarna menar att så kommer det att förbli inom den närmaste framtiden. TV-stationerna får sina intäkter från licensavgifter och reklam. Statistiken visar (MedieSverige 2001/2002) att sedan reklamfinansierade TV4 fick tillstånd att sända i marknätet och därmed kunde nå en stor del av svenska folket har intäkterna från TV-reklamen ökat.

Kommersiell radioverksamhet introducerades i Sverige 1993, då regelsystemet ändrades och privat lokalradio kunde etableras. Det har varit svårt att få de kommersiella radiostationerna att gå runt ekonomiskt. Reklaminvesteringarna har dock varit relativt stabila och man kunde dessutom observera en ökning under åren 1999 och 2000 (MedieSverige 2001/2002). Situationen har förändrats radikalt under år 2001. Man noterade då en generell nedgång i reklaminvesteringarna som också drabbade den privata lokalradion. Radion står alltså fortfarande för en mycket liten del av den totala reklamkakan. Annonsering i radio, liksom i TV, har förändrats endast i liten utsträckning för de studerade företagen. Radio som ett reklammedium kommer i framtiden att användas ungefär lika mycket som idag, enligt de flesta lokala företagen i Östersund, medan en tredjedel av de nationella företagen tror på en annonsökning inom den närmaste framtiden.

Bland de främsta anledningarna till medieval angavs det enskilda mediets egenskaper och vetskapen om att målgrupperna tar del av detta medium. Respondenternas svar gav dock ett intryck av att man sällan kunde nämna vilka medieegenskaper som var betydelsefulla för

valet. I studien har bland annat analyserats vilka föreställningar om medieanvändarna, d v s om sina potentiella kunder, annonsörerna har.

Vissa medier är, enligt annonsörernas uppfattning, mer lämpade för reklam, andra – mindre. Bland de medier där allmänheten, av respondenternas svar att döma, gärna vill ta del av annonser, finns dagstidningar och Internet. Annonserna utgör en viktig del i användningen av dessa medier, och i största allmänhet är medieanvändarna positiva till reklam och annonser som förekommer i tidningar och på Internet.

Etermedierna är däremot inte särskilt lämpliga för annonsering, anser företagarna. Respondenterna anser att allmänheten i regel är negativt inställd till reklam i TV och radio. Dessutom får få personer information om företagen genom att lyssna på radio eller titta på TV. Radion har blivit mer av ett bakgrundsmedium, andelen aktiva lyssnare är få. Radion är i hög grad inflätad i människors vardag: man lyssnar på morgonnyheterna, lyssnar i bilen osv. Radio är, liksom morgontidningen, ett morgonmedium och en majoritet av annonsörerna tror att medieanvändarna ofta lyssnar på radio vid frukostbordet. TV anses inte heller vara det medium ur vilket medieanvändarna får information om företagen. Det enkla skälet till detta är att annonseringen i TV, precis som i radio, är liten. Varför man annonserar i etermedierna i den utsträckning man gör, kan förklaras att TV betraktas som ett underhållningsmedium och radion som en ljudtapet. Individerna konsumerar både TV- och radioprogram ganska passivt, vilket möjligen gör att reklamen försvinner i det allmänna brusets eller verkar störande.

Internet är ett relativt uppskattat medium när det gäller annonsering. Företagarna anser att de flesta Internetanvändarna har en positiv attityd till reklam i detta medium. Internet används för att få information om företagen, tror annonsörerna. En framträdande egenskap, som både Internet och dagspressen har, är att man konsumerar dessa medier aktivt. Informationen är sökbar, Internetanvändarna har ofta möjlighet till direkt kommunikation med företagen och vice versa. Tidningarna försöker också skapa en känsla av interaktivitet exempelvis genom mobila tjänster.

I avhandlingen undersöktes även vad annonsörerna tycker om sin relation med medieföretagen. I stort sett verkar företagarna vara nöjda med den service medieföretagen erbjuder. De flesta annonsörer skulle inte vilja förändra något i den nuvarande relationen med de medieföretag de annonserar i.

Några omfattande skillnader mellan de nationella och de lokala företagens agerande på Östersunds marknad har inte noterats i denna studie. Här bör dock påpekas att det finns en del skillnader mellan de olika typerna av företag. Man kan konstatera att nationella företag annonserar i större utsträckning än de lokala, oavsett medium. Dessutom märks vissa skillna-

der i företagens framtida annonseringsplaner. Generellt sett uppvisar de nationella företagen större spridning i fördelningen av framtida annonspengar. Lokala företag framstår som trogna det valda mediet. De är annonsörer, som inte tänker ändra fördelningen av annonspengarna, inte heller minska eller öka reklaminvesteringarna i någon större utsträckning. Nationella företag är mer flexibla och verkar inte ha tydliga prioriteter när det gäller reklaminvesteringar i medierna.

Skillnaderna mellan olika typer av företag kan till en viss del bero på företagens struktur, på budgeten för reklaminvesteringar och på mer eller mindre långsiktiga annonseringsstrategier.

### **Medieföretagsklimat – en del i beslutet om medieval**

Medieföretag måste reagera på förändringar i omgivningen och välja vilket/vilka medier som ska prioriteras för att svara på marknadens behov och därmed vara en konkurrenskraftig organisation. Företagsinterna faktorer, som bland annat delegerat beslutsfattande och svagt formaliserad information som cirkulerar mellan organisationsmedlemmarna, är enligt Rogers (1995) ett tecken på företagets förändringsbenägenhet. Innovationer accepteras lättare om det finns förutsättningar för det i den interna organisationsmiljön. Förtroende och goda sociala kontakter bland de anställda på olika organisationsnivåer, delaktighet i det organisatoriska arbetet, riklig kommunikation samt en varm allmän stämning på företaget är flera av de företagsinterna mänskliga faktorer som gör organisationen mer observant på förändringarna i omgivningen. En förmåga att snabbt reagera på nya situationer och använda kunskap för att hantera svårigheter som företaget möter ökar chansen att överleva och konkurrera på marknaden med andra aktörer.

Ett företagsklimat som uppmuntrar initiativtagandet när det gäller att pröva nya idéer och kunskapsutveckling, samt tillåter temporärt misslyckande i förändringsförsöken, gör att organisationsmedlemmarna känner sig relativt trygga i de förändringar som de själva är delaktiga i. Organisationsklimatet i sin tur påverkas av de hot och möjligheter till verksamhet som företaget identifierat, samt hur företaget lyckas med att samla alla organisationsmedlemmar för att uppnå gemensamma mål.

Det finns olika teorier som man kan beskriva samstämmighet mellan organisationsmedlemmarnas attityder. Organisationsklimat och betydelse av attitydernas samstämmighet i organisationen kan diskuteras utifrån balanstestetiska utgångspunkter. Festinger (1957) har utvecklat en dissonanst teori som går ut på att alla system strävar efter balans och undviker dissonans, eller icke-överensstämmelse mellan kognitiva element.



God samstämmighet mellan de olika befattningsinnehavarnas attityder och handlingsmönster möjliggör organisationens utveckling i viss bestämd riktning, då företagsmedlemmarna är ense om vart företaget är på väg, vilka resultat och med vilka medel man vill uppnå målet. Brist på samstämmighet mellan organisationsmedlemmarnas inställning och syfte kan hindra den organisatoriska utvecklingen. Förmågan att anpassa sig till omgivningens krav minskar i och med att tiden går åt till att lösa de konflikter som bristen på samsyn skapar, varför arbetet med de organisatoriska målen får åsidosättas. Människor som känner sig otrygga på arbetsplatserna pga. deras anställning är hotad eller att kraven på anpassning till förändringarna upplevs som för höga, eller för att man inte inser någon nytta av förändringarna som man påverkas av, ser främst till att de egna behoven blir tillgodosedda. I en sådan situation får företagets mål och konsumenternas behov sekundär betydelse för företagsmedlemmarna.

I tabellerna 31-33 presenteras en bild av huruvida samstämmighet mellan de anställda på olika organisationsnivåer råder. Här visas samstämmighet mellan inställningar till innovationer och klimatupplevelser inom varje företag.

**Tabell 16.** Förändringsbenägenhet: samsyn mellan företagsmedlemmar

Företag	Befattning	Inställning till innovationer: hot eller möjlighet	Innovationer uppmuntras	Samstämmighet (+ -)
Östersunds Posten	Arbetsledare	Möjlighet	Ja	+
	Annan personal	Möjlighet	Ja	
Örnsköldsviks Allehanda	Arbetsledare	Möjlighet	Ja	+
	Annan personal	Möjlighet	Ja	
Radio Väster-norrland	Arbetsledare	Hot	Nej	-
	Annan personal	Möjlighet	Ja	

Mellan arbetsledare och personal med icke-ledande befattning på de båda tidningsföretagen, Östersunds Posten och Örnsköldsviks Allehanda, finns en samsyn när det gäller inställningar till förändringar och innovationer. Innovationerna uppmuntras på företagen och förändringarna upplevs som en möjlighet för företagets vidare utveckling. Analysen av utvecklingskrafterna på företagen visar att företagsledningen anses initiera förändringar. Det bekräftas av ledningens självuppfattning på både Östersunds Posten och Örnsköldsviks Allehanda som innovativ – de flesta menar att de tillhör de tidiga accepterarnas grupp. De andra anställda på Östersunds Posten accepterar innovationer något senare enligt deras egen bedömning, och tillhör en tidig majoritet av dem som anammar en ny idé eller tjänst. Den övriga personalen på Örnsköldsviks Allehanda betraktar sig själva som tidiga accepterare.

Mellan befattningsinnehavarna på Radio Västernorrland brister samstämmigheten när det gäller inställning till förändringarna. Trots att undersökningen pekar på att både arbetsledare och annan personal tillhör en grupp av tidiga innovationsaccepterare och de flesta är överens om att stationsledningen är förändringarnas drivkraft, känner arbetsledarna att innovationer som de försöker implementera på stationen inte uppskattas av en del av personalen. Förändringarna innebär ett hot för cheferna på radiostationen och det upplevda hotet grundar sig sannolikt i de konflikter med personalen som de av ledarna initierade förändringarna framkallar. En större del av personalen med icke-ledande befattning menar att innovationerna på arbetsplatsen uppmuntras och inställningen till förändringarna är positiv. Det verkar dock som om förändringarna som den övriga personalen ser positivt på, inte är de som ledningen vill genomföra.

Samstämmigheten mellan Östersunds Posten och Örnsköldsviks Allehanda är stor när det gäller attityden till förändringar. Båda företagen satsar på nya arbetsformer och teknologiska innovationer. Personal på olika organisationsnivåer verkar ha en tydlig uppfattning om att förändringarna behövs för att företagen ska nå sina konsumenter och tillgodose deras behov. Samstämmighet i svaren mellan respondenterna på Radio Västernorrland och på tidningsföretagen (ÖA och ÖP) är större än mellan olika grupper inom dessa företag. Stationsmedlemmarna är antagligen inte överens om det slutgiltiga företagsmålet och gemenskapen störs av konflikterna.

**Tabell 32.** Informell kommunikation: samsyn mellan företagsmedlemmar

Företag	Befattning	Förtroende	Sociala kontakter	Stämning	Samstämmighet
Östersunds Posten	Arbetsledare	Stort	Goda	Varm	+
	Annan personal	Stort	Goda	Varm	
Örnsköldsviks Allehanda	Arbetsledare	Stort	Goda	Varm	-
	Annan personal	Stort	Dåliga	Kylig	
Radio Västernorrland	Arbetsledare	Stort	Dåliga	Kylig	-
	Annan personal	Stort	Goda	Kylig	

**Tabell 33.** Formell kommunikation: samsyn mellan företagsmedlemmar

Företag	Befattning	Kommunikation	Beslutsfattande	Delaktighet	Informationsformalisering	Samstämmighet
Östersunds Posten	Arbetsledare	Riklig	Delegeras	Hög	Svag	+
	Annan personal	Riklig	Delegeras	Hög	Svag	
Örnsköldsviks Allehanda	Arbetsledare	Riklig	Delegeras	Hög	Stark	-
	Annan personal	Riklig	Deleg. inte	Hög	Svag	
Radio Väster-norrland	Arbetsledare	Riklig	Delegeras	Hög	Svag	-
	Annan personal	Bristfällig	Deleg. inte	Hög	Svag	

Stämningen på Östersunds Posten är varm och kännetecknas av förtroende och goda sociala relationer mellan befattningsinnehavarna. Beslut delegeras till de anställda och på det viset känner de flesta sig delaktiga i det framtida företags skapande. Kommunikationen är riklig och direkt, samt förmedlas på ett svagt formaliserat sätt. Det finns en samsyn mellan företagsmedlemmarnas upplevelser. Förutsättningarna för innovationsacceptans är goda i och med att kunskap i företaget tillämpas genom ömsesidig tillit till befattningsinnehavarnas kompetens. En varm stämning på arbetsplatsen gör att personalen kan koncentrera sig på de gemensamma mål och visioner som företaget strävar efter.

De formella ledarnas och annan personals stämningssupplevelse på Örnsköldsviks Allehanda skiljer sig åt: cheferna trivs väl och ser fram emot det starka företags ställning i regionen genom att implementera innovationer när det gäller både teknik och arbetsmetoder. Övrig personal, i alla fall merparten av dem, känner trots sin uttryckliga vilja att acceptera förändringarna, att stämningen är kyligare och att de sociala kontakterna med kollegorna fungerar sämre än önskvärt. Ledningens syn på en del av personalen som opassande i företaget bidrar till konkurrensen om anställningsplatser och konflikter mellan olika grupper av de anställda. De flesta respondenter med icke-ledande befattning upplever att besluten fattas enbart av den personaldel som har högre position i den formella hierarkin. Personalen som känner sig mindre uppskattad och vars kunskap inte efterfrågas har ett primärt syfte att förbättra sin egen situation. På det viset hämmas den mänskliga potentialen som finns i företaget och fokus på det övergripande företagssyftet flyttas bakom önskemålet att tillfredställa de individuella trygghetsbehoven.

Samstämmigheten mellan befattningsinnehavarnas upplevelser av företagsklimatet på Radio Väster-norrland är relativt liten, precis som på Örnsköldsviks Allehanda. Här ser vi en motsatt bild (jämfört med tidningsföretagen) av hur de olika grupperna av företagsanställda

upplever arbetsplatsen. Det är cheferna som menar att de sociala kontakterna är dåliga och stämningen kylig, medan de flesta av den övriga personalen upplever stämningen som tillräckligt bra. Informationen upplevs som riklig av cheferna på radiostationen. Den uppfattningen delas inte av de andra anställda. Däremot är kommunikation mellan personalen med icke-ledande befattning fungerande. En sådan slutsats kan dras av iakttagelserna att eldsjälar, eller informella ledare initierar förändringar på arbetsplatsen, som inte motsvarar de förändringar som drivs av ledningen. Kollektivet är splittrat i minst två lag, där de sociala relationerna är relativt goda inom de olika grupperingarna. Informella ledare är starka nog för att dra med sig en större del av personalen i en kamp mot ledningens framtidsvisioner. Cheferna, som känner sig utfrysta av personalen, delegerar i sin tur inte rätten att fatta beslut. Delaktigheten i den organisatoriska processen är hög, men sannolikheten att man deltar i "ett inbördeskrig" snarare än i skapandet av gemensamma mål är stor.

Skiftningar i Radio Västernorrlands arbetsledares självuppfattning som både över- och underordnade kan ha sin grund i den situation som Radio Västernorrlands tillhörighet till Sveriges Radio skapar. Eftersom cheferna på den lokala radiostationen har den ledande funktionen på stationen, men samtidigt är av begränsade möjligheterna till beslutsfattande och i viss mån beroende av de direktiv som ges av högre chefer, kan identifikationsproblem uppstå. Det verkar finnas en kognitiv dissonans i den övriga personalens agerande. Den kunskapsmässiga förståelse för förändringarnas nödvändighet samt anpassning till den företagsvision som Sveriges Radio har, strider mot den emotiva upplevelse av situationen på arbetsplatsen samt till den egna inställningen till vilka förändringar som bör göras. Kognitiv dissonansteori säger att om människor finner att någon av deras attityder är oförenliga med erfarenheten, eller om de strider mot varandra, känner man sig så obehagliga till mods att man måste göra något åt saken (Dimbleby 1997). "Att göra något" innebär i detta fall att man bildar en grupp, där gruppmedlemmarna förenas i att bekämpa den andra gruppens inställning och handlingar för att behålla den bild av arbetsplatsen, som man hade trivts i innan förändringarna rubbade det invanda eller önskvärda arbetssättet och föreställningar om vad som efterfrågas av konsumenterna. Samtidigt flyttas de hotande förändringarna längre bort på grund av att de interna konflikterna först måste lösas. Man kan tänka sig att de interpersonella konflikterna är mindre obehagliga än bilden av den verkligheten som skulle påverkas av förändringarna vars behov man inte inser.

Samstämmigheten i upplevelser mellan Radio Västernorrland och Örnsköldsviks Allehanda är större när det gäller företagsklimatet än mellan dessa företag och Östersunds Posten. Det är just bristen på samsyn mellan personalgrupperna som gör de två förstnämnda företagen lika. Trots grundläggande vilja att acceptera de förändringarna som påbörjats som en följd av förändrade krav av omgivningen, tillämpas nya arbetsmetoder trögare än de kunde ha gjort om företagen inte drabbades av interna konflikter. Ytterligare något gemensamt för Radio Västernorrland och Örnsköldsviks Allehanda är ledningens sätt att betrakta de an-

ställda. Hoten för framtida verksamhet ligger i företaget, i den befintliga sammanställningen av personalen och dess kunskap att hantera den nya tekniken i det dagliga arbetet. Alltså, ledningens syn på personalen och trivseln på arbetsplatsen är några av de faktorer som avgör om medieföretaget successivt anpassas till marknadens krav. Något som bland annat handlar om att prioritera speciella medier för att nå sin främsta publik och på det sättet konkurrera med andra aktörer på mediemarknaden.

### **Allmänhetens, annonsörernas och medieföretagens bedömning av mediernas framtid**

Medieföretag, allmänheten och annonsörer kommer stundtals i otakt när de bedömer mediernas framtidsutsikter.

De studerade medieföretagens oro för att tidningsläsningen kommer att minska inom en överskådlig framtid är betydligt större än allmänhetens och annonsörernas. Medan merparten av allmänheten och annonsörerna tror på stabilitet i tidningsläsandet i den närmaste framtiden, är medieföretagen skeptiskt inställda till tidningens starka position i framtiden. Det kan delvis förklaras med att tidningsläsningen har varit hög i hushållen och det finns inget större utrymme för ytterligare ökning.

Det finns även skillnader i medieföretagens och deras kundkrets bedömning av TV:s framtida position på mediemarknaden. Allmänheten och annonsörer gör försiktiga prognoser genom att uppge att TV-tittandet kommer att förbli stabil även den närmaste tiden, medan många inom medieföretagen ser större potential i mediet och prognostiserar en ökning i tittandet.

Det råder större samstämmighet i prognoser om framtida radio- och Internetanvändning. Här har vi ett medium vars användning har varit stabil i årtal (radio) och ett medium som har sedan sin ankomst ökat i användningen (Internet). Det är sannolikt att tidigare iakttagelser och erfarenheter om mediernas utvecklingstendenser när det gäller deras användning som präglar respondenternas framtidsförutsägelser. Enligt Tversky och Kahneman (1982) görs förutsägelser beroende på huruvida en händelse liknar något som har hänt tidigare, d v s baseras på tidigare erfarenheter. Bedömning av sannolikheten av att osäkra händelser kommer att inträffa är i stort sett subjektiva och intuitiva.

Den uppvisade otakten i allmänhetens, annonsörernas och medieföretagens framtidsförutsägelser kan till viss del bero på de tre medieaktörerna är olika känsliga för förändringar på mediemarknaden.

Trots att medieföretagen anser sig själva som mer innovativa än allmänheten och prognostiserar fallande tidningsposition på mediemarknaden är tidningen för både ÖP och ÖA fortfarande en huvudprodukt. Å ena sidan verkar det som om organisationsledarna inte vill förkasta gamla processer, som tidigare fungerade i organisationen, mest för att de var skapade för speciella organisationsmodeller och arbetsuppgifter. Organisationen krävs att förändras fortare än processerna och människornas värderingar hinner att anpassa sig.

Å andra sidan, måste organisationsledare vara beredda att bemöta förändringar som fortfarande är någostans i horisonten, som har otydliga orsaker och oprognostiserbar effekt. Det behövs organisationskapacitet som kan klara av förändringen innan den påverkar huvudverksamheten.

Medieföretagens överlevnad är tätt kopplad med sin kundkretsens agerande när de väljer medier. Kundkretsen, d v s allmänheten och annonsörerna, bestämmer vad de ska lägga sina pengar på. En organisation som inte motsvarar kundernas förväntningar är dömd att försvinna i konkurrenskamp med andra organisationer. Behovet att därför snabbt reagera på förändringar och vara före sin kundkrets i beslut om mediepreferenser leder till att medieföretagen investerar i produkter och tjänster som konsumenterna ännu inte efterfrågar. Teknologerna utvecklas fortare än efterfrågan på nya produkter. I sitt försök att erbjuda marknaden bättre produkter eller tjänster, agerar företag snabbare än sina konsumenter. Rädslan att missa taget driver medieföretag att experimentera, snegla på vad konkurrenterna gör och locka investerarna och medieanvändarna med nya tjänster. Samtidigt, en oklar framtid och bristande kunskap om kundkretsens beteendemotiv ökar trygghetsbehov. Tryggheten för många innebär att hålla sig fast vid invanda handlingsmönster, som tidigare fungerade.

Medieföretag måste aktivt vårda relationen med medieanvändare och annonsörer. Trots att många longitudinella läsarstudier pekar på stabilitet i allmänhetens medieanvändning, kan man observera tendenser till förändring i medieanvändningen. Förändringar i allmänhetens vardag, som t ex de studerades arbetssätt, kan på längre sikt ha betydelse för olikartade medieanvändningsmönster. Medieföretagen behöver därför en ökad kunskap om förändringar i medieanvändarnas sociala situationer och medievanor.

Annonsmarknaden uppvisar större rörlighet än allmänheten, och uppfattningar om annonsörernas attityder till olika medier och deras framtidsplaner för reklaminvesteringar är viktiga för medieföretagen. Annonsörerna har idag fler mediekkanaler att välja på för sina reklaminvesteringar. Särskilt de större annonsörerna är villiga att experimentera och prova nya kommunikationskanaler för att på ett effektivast sätt nå sina målgrupper. För medieföretagen innebär detta att de måste öka sin flexibilitet och vara nytänkande för att kunna erbjuda sin kundkrets den service som ger dem mest valuta.

## LITTERATUR

### Reffererad och citerad litteratur

Aquino, de R, Bierhoff, J, Orchard T, Stone M. The European Multimedia News Landscape. Mudin, 2002.

Alström, B., Nord, L. Två små ger mer än en stor : en rapport om tidningsfusionen i Stockholm: Kunskapsförlag, 2000

Alström, B., Enlund, N., Hedman, L., Hvitfelt, H. En föränderlig. Stockholm: Vinnova & Teldok, 2001

Alström B., Nord, L. Expedition Mångfald: Båda tidningarna kvar på ön. Stockholm: Carlssons, 2002

Alström, B, Nord, L. Den skånska modellen. Demokratiinstitutet, Mitthögskolan, 2003

Alström, B, Hedman, L. Hot och möjligheter i morgondagens medievärld – en explorativ studie. FCSN-rapport R-02-29, Sundsvall, 2002 (a).

Alström, B, Hedman, L. Dagens medieföretag – morgondagens affärsidé. FCSN-rapport R-02-41, Sundsvall, 2002 (b).

Alström B. Från tidningsföretag till innehållsföretag. I Hvitfelt, H, Nygren, G.(red.) På väg mot medievärlden 2020- Journalistik, teknik, marknad. Lund: Studentlitteratur, 2002.

Alström, B, Gulliksson, M, Hedman, L. Medietrender och papperskvalitet: en forskningsöversikt rörande högkvalitativa tidskrifter, annonsmarknader och publikationer. FSCN, Mitthögskolan Sundsvall, 2004.

Alvesson, M. Organisationskultur och ledning. Malmö : Liber ekonomi, 2001

Alvesson, M. Ledning för alla? I Åke Sandberg (red.) Perspektivbrytningar i arbetsliv och företagsledning. Stockholm : SNS förl., 2003

Amabile, T.M. How to kill creativity. Harvard Business Review, 76 (5), 1998

Andersen, I. Den uppenbara verkligheten: val av samhällsvetenskaplig metod. Lund: Studentlitteratur, 1998

- Angelöw, B. Det goda förändringsarbetet - om individ och organisation i förändring. Lund: Studentlitteratur, 1991.
- Arai, D. Kognitiv psykologi. Lund: Studentlitteratur, 2001
- Asp, M. Elektronisk tidning på papper. Svensk Papperstidning nr.1:2001
- Asp, K., Weibull, L. Svenska journalister om mångfald och medier. Stockholm : Rådet för mångfald inom massmedierna, 1996
- Bang, H. Organisationskultur. Lund: Studentlitteratur, 1999
- Beach, L.R. Image theory: decision making in personal and organizational context. Chichester: Wiley, 1990
- Beach, L.R. The psychology of decision making. California: Thousand Oaks, 1997
- Bengtsson, S: Medier i vardagen – relationen till arbete och fritid. I Holmberg, S, Weibull, L (red): Det våras för politiken. Trettiofå artiklar om politik, medier och samhälle. SOM-rapport nr. 30, SOM-institutet, GU, 2002
- Bergström, A. Journalisternas och allmänhetens nyhetsvanor. I Ghersetti (red) Journalist 2000. JMG granskaren, Nr. 2-3, 2001
- Bergström, A. Nyhetsvanor.nu. Nyhetsanvändning på Internet 1998 till 2003. Göteborg: GU, JMG, 2005
- Bijker, W.E. Of Bicycles, Bakelites and Bulbs: toward a Theory of Sociotechnical Change. Cambridge, MA: MIT Press, 1995
- Bohner, G., Wänke, M. Attitudes and Attitude Change. Psychology press, 2003
- Burke W.W. Organization change : theory and practice Thousand Oaks, CA : Sage Publications, 2002
- Bryman, A. Kvantitet och kvalitet i samhällsvetenskaplig forskning. Lund: Studentlitteratur, 1997
- Carlsson, U (red) (2001). Media Trends 2001 in Denmark, Finland, Iceland, Norway and Sweden. Göteborg: Nordicom/Sverige



- Carlsson, U (red). *MedieSverige 2001/2002: Statistik och analys*. Göteborg: Nordicom/Sverige, 2002
- Castells, M: *Informationsåldern. Ekonomi, samhälle och kultur. Band 1: Nätverkssamhällets framväxt*. Daidalos, 1998
- Christensen, C.M. *The Innovator's Dilemma- When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Harvard Business School Press. Boston, 1997.
- Christiansen, B, Bergström, A: *Tidningars symbol- och bruksvärde*. I Wadbring, I, Weibull, L (red): *Tryckt. 20 kapitel om dagstidningar i början av 2000-talet*. Dagspresskollegiet, GU, 2000.
- Christiansen, B., Bergström, A. I Wadbring och Weibull (red) *Tryckt. 20 kapitel om dagstidningar i början av 2000-talet*. Göteborg: Dagspresskollegiet, GU, 2000.
- Contractor, N.S. *New Media and organizing*. I Lievrouw, L. & Livingstone, S (red) *The Handbook of New Media*. London: Sage Publications, 2002
- Czarniawska-Joerges, B. *The three-dimensional organization: a constructionist view*. Lund : Studentlitteratur 1993
- Dahmström, K. *Från datainsamling till rapport*. Lund: Studentlitteratur, 2000
- Dimbleby, R. Burton, G. *Oss emellan – mellanmänsklig kommunikation*. Studentlitteratur. Lund. 1997.
- Djerf-Pierre, M. *Nya journalister i en ny medievärld*. I Ghersetti, M. (red) *Journalist 2000*. JMG granskaren, Nr. 2-3, 2001
- Djerf-Pierre, M. *Skjutjärn, pedagog eller hantverkare?* I Ghersetti, M. (red) *Journalist 2000*. JMG granskaren, Nr. 2-3, 2001
- Djurfeldt, G., Larsson, R., Stjärnhagen, O. *Statistisk verktygslåda – samhällsvetenskaplig orsaksanalys med kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur, 2003
- Edenius, M. *Ett modernt dilemma: organiserandet kring elektronisk post*. Stockholm: SU, Företagsekonomiska inst., 1996

- Ekvall, G. Förnyelse och friktion- om organisation, kreativitet och innovation. Stockholm: Natur och kultur, 1988.
- Ekvall, G. Idéer, organisationsklimat och ledningsfilosofi. Stockholm: Norstedts förlag, 1990
- Ekvall, G (red.) Navigatör och Inspiratör. Om chefer, ledarskap och förändringar. Lund: Studentlitteratur, 1996.
- Engwall, L. Newspapers as organizations. England, Gower publishing, 1981
- Enlund, N. Morgondagens teknik finns i dagens laboratorier. I Nygren, G. och Hvitfelt, H. (red), På väg mot medievärlden 2020. Utveckling, teknik, marknad. Studentlitteratur. 2002.
- Festinger, L. A theory of cognitive dissonance. Stanford, Calif.: Stanford U.P., 1957
- Gheretti (red)Journalist 2000. JMG granskaren, Nr. 2-3, 2001
- Gillingsjö, E, Lexén, R, Norberg, M, Torége, J. På spåret - En studie om pendling och regionförstoring. Svenska kommunförbundet, 2003.
- Gustafsson, K.E., Weibull, L. Dagspressen i 1990-talets medielandskap: En expertrapport från pressutredningen -94. SOU, 1994.
- Gustafsson, K.E. Dagspressen i Norden. Lund: Studentlitteratur, 1996
- Gustafsson, K.E. Nordisk dagspressupplaga på ett sluttande plan 1989-2004. Internationella Handelshögskolan i Jönköping. Till XVII Nordiska konferensen för medie- ochkommunikationsforskning, Aalborg, 2005
- Hadenius, S., Weibull, L. Massmedier: en bok om press, radio och TV. 7 uppl. Stockholm : Bonnier, 1999
- Hellingwerf, K. Viktiga egenskaper hos dagspressen. I Wadbring, I, Weibull, L (red): Tryckt. 20 kapitel om dagstidningar i början av 2000-talet. Dagspresskollegiet, GU, 2000.
- Hedman, L. En himla massa kanaler. I Nygren, G. & Hvitfelt, H. (red), På väg mot medievärlden 2020. Utveckling, teknik, marknad. Studentlitteratur. 2002.
- Holme, I.M., Solvang, B.K. Forskningsmetodik. Lund: Studentlitteratur, 1997

- Hogg, A. Attitudes, behavior, and social context [Elektronisk resurs] the role of norms and group membership. Mahwah, N.J. : L. Erlbaum Associates, 2000.
- Holmberg, S., Weibull, L. (red) Trendbrott? GU, SOM-rapport Nr. 8, 1992
- Holmberg, S., Lennart Weibull (red) Vägval: SOM-undersökningen 1993. GU, SOM-institutet, 1994
- Holmberg, S., Weibull, L. (red) Det våras för politiken : trettiofå artiklar om politik, medier och samhälle. Göteborg : SOM-institutet, 2002
- Fagerström (red) Det drivhus där idéer gror? : om arbetsorganisation i medieföretag. Stockholm : Tiden i samarbete med Svenska journalistförb., 1995
- Hultén, L. Journalistikens villkor. Natur och Kultur, 1996.
- Hultén, L. Så kommer journalistiken till, Sundsvall: Mid Sweden University Press, 1997
- Hultén, L. Orden och pengarna. Om kamp och kapitulation inom journalistiken. Stockholm: Natur och kultur, 1999
- Högnelid, D. Mediet och målgruppen. T2F-rapport f-75. Stockholm: T2F-programmet, 2003. Tillgänglig även på <http://www.t2f.nu/>.
- Israelsson, T, Strannefors, T, Tydén, H: Geografisk rörlighet och arbetsgivarbyten. AMS, Ura 2003:1, 2003
- Jansson, A. Dagstidningsläsningen går upp – men ändå inte. I Holmberg, S. & Weibull, L. (red) Opinionssamhälle. Göteborg: GU, SOM-institutet, 1998
- Jansson, A. Medieanvändning som medborgerlig plikt? I Holmberg, S. & Weibull, L. (red) Opinionssamhälle. Göteborg: GU, SOM-institutet, 1998
- Johansson, B. Nisse i Hökarängen – om journalisternas publikbilder. I Gherseti (red) Journalist 2000. JMG granskaren, Nr. 2-3, 2001
- Johansson, C. Visioner och verkligheter: kommunikationen om företagets strategi. Uppsala universitet, 2003.

- Jonsson, L. Lokalt ledarskap: En studie av lokala chefers ställning, roll och agerande i förändringsarbete. Linköpings universitet, Ekonomiska institutionen, 1998
- Kahneman, D., Slovic, P., Tversky, A. (red) Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. Cambridge: University Press, 1982
- Kahneman, D., Tversky, A. Choices, values and frames. Cambridge university press, 2000
- Kahneman, D., Tversky, A. Prospect theory: an analysis of decision under risk/ Econometrica, nr.2, vol.47, 1979
- Kjaer Jensen, M. Kvalitativa metoder för samhälls- och beteendevetare. Lund: Studentlitteratur, 1995
- Klein, K.J., Sorra, J.S. The challenge of innovation implementation. Academy of Management Review, 21, 1996
- Lacy S, Sohn A B, LeBlanc Wicks, J. Media management : a casebook approach. Hillsdale, N.J. : Lawrence Erlbaum, 1993
- Lazarsfeld, P., Berelson, B., Gaudet, H. The People's Choice. Columbia University Press, NY, 1955
- Lennstrand, B. Hype it. Stockholm, Stockholms universitet, 2001.
- Leyman, H., Andersson, K. Förändring i samverkan – om delaktighet och samarbete mot överenskomna mål. Lund: Studentlitteratur, 1986
- Lindberg, U. Förändring av journalisters arbetsmiljö. Luleå, 1990
- Lindell, M. Utvecklingsdimensionen inom ledarskapet – nya trender. I Ekvall, G. (red) Navigatör och Inspiratör. Om chefer, ledarskap och förändringar. Lund: Studentlitteratur, 1996.
- Lind Nilsson, I. Ledarskap i kris, kaos och omställning. Uppsala: Acta Universitatis Upsalensis, 2001
- Lindskog, T. (red) Internet som den förlängda tidningen. Stockholm: Tidningsutgivarna, 1998

- Lindskog, T. En turbulent medievärld. I Carlsson, U (red) Medierna i samhället: Igår, idag, imorgon. Göteborg: GU, Nordicom, 1996
- Lindskog, T. Mediehusets integrerade redaktion – om TV-produktion på Östersunds-Posten. TDM-rapport Nr. 2, 2002.
- Lievrouw, L., Livingstone, S. (red) The Handbook of New Media. London: Sage Publications, 2002
- Litwin, G.H., Stringer, R.A. Motivation and organizational climate. Boston: Harvard Business School Press, 1968
- Louis, M. Surprise and sensemaking: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. Administrative Science Quarterly, 25, 1980
- Löfgren-Nilsson, M. Klimat och kön – journalisters bedömning av arbetsklimatet på nyhetsredaktioner. Arbetsrapport Nr. 30. JMG. Göteborgs Universitet. 1993.
- Löfgren-Nilsson, M. På Bladet, Kuriern & Allehanda- Om journalistiska ideal och organiseringsprinciper i den redaktionella vardagen. JMG. Göteborgs Universitet. 1999.
- Lundh, L-G., Montgomery, H., Waern, Y. Kognitiv psykologi. Lund: Studentlitteratur, 1992
- Martin, J. Cultures in organizations. NY: Oxford University press, 1992
- Maynard, N. Mega Media. How Market Forces Are Transforming News. NY: Maynard Partners Inc., 2000
- McCaskey, M.B. The executive challenge: Managing change and ambiguity. Marshfield, MA: Pitman, 1982
- Melesko, S. Stora tidningsföretags strategier för konjunkturanpassning. Göteborg: Handelshögskolan vid GU, 1999
- Melesko, S. Den heliga produktionsapparaten – funderingar kring en branschlogik. I Carlsson, U. (red) Pennan, Penningen och Politiken. GU, Nordicom, 2003
- Möller, K. Information categories and editorial processes in multiple channel publishing. KTH, Stockholm, 2001

- Neisser, U. Cognition and reality: principles and implications of cognitive psychology. San Francisco: Freeman, 1976
- Nilsson, B. Kommunikation: samspel mellan människor. Lund: Studentlitteratur, 1994
- Nystedt, L, Törestad, B. (red) Människa – omvärld i samspel. Natur och kultur, 1985
- Nystrom, H. Organizational innovation. I West, M.A., Farr, J.L. Innovation and creativity at work. Chistester: John Wiley, 1990
- Pavlik, J.V. New Media Technology. MA: Allyn & Bacon, 1998
- Payne, R.L. How Close Can They Get? I Ashkanasy, N.M., Wilderom, C.P., Peterson, M.F. (red) Handbook of organizational Culture & Climate. CA: Sage Publications, 2000
- Picard, R. (red) Evolving media markets : effects of economic and policy changes. Turku : Turku School of Economics and Business Administration, 1998
- Picard, R (red.) Media Firms: Structures, Operations and Performance. Lawrence Erlbaum Associates, Inc., 2002.
- Picard R (red.) Strategic Responses to Media Market Changes. Media Management and Transformation Centre, Jönköping international Business School, JIBS Research Reports 2004-2, 2004.
- Polansky, S.H., Hughes, D. Managerial innovation in Newspaper Organizations. Newspaper Research Journal, Vol 8, No 1, 1986
- Powell, W.W. Neither market nor hierarchy: network forms of organization. In Staw, B (red) Research in Organizational Behaviour, vol. 12. JAI Press, 1990
- Prichard, R.D., Karasick, B.W. The effect of organizational climate on managerial job performance and job satisfaction. Organizational behaviour and Human Performance, 1973
- Rapp, B & Rapp, B: Flexibla organisationslösningar: om flexibla arbetsformer och flexibla kontor. Kommunikationsforskningsberedningen (KFB) : Teldok : Fritze, 1999
- Reimer, B: The most common of practices : on mass media use in late modernity. Almqvist & Wiksell International, 1994.

- Reimer, B. Nya mönster? Ungdomars medievanor. I Holmberg och Weibull (red) Vägval. SOM- rapport nr 11. Göteborg: SOM-institutet, Göteborgs universitet, 1994
- Rogers, E.M. Diffusion of Innovations. 4ed. The Free Press. New York. 1995.
- Rollof J. Effektivare beslut. Lund : Studentlitteratur, 1999
- Sackman, S.A. Cultural knowledge in organizations. Newbury Park, CA: Sage, 1991
- Schein E.H. Organizational culture and leadership : a dynamic view. San Francisco : Jossey-Bass, 1985
- Schneider, B. (red) Organizational Climate and Culture. San Francisco: Jossey-Bass, 1990
- Severinsson, R: Tidningar i konkurrens: dagstidningarnas agerande på lokala läsarmarknader i Västergötland 1950-1985. Institutionen för journalistik och masskommunikation, Göteborgs universitet, 1994
- Shapira, Z. (red) Organizational decision making Cambridge: Cambridge Univ. Press, 1997
- Sherif, M., Sherif, C.W. Social psychology. Harper & Row. New York. 1969.
- Sniezek, J.A., Zarnoth P. The Social Influence of Confidence in Group Decision Making. Journal of Experimental Social Psychology, Vol. 33, July 1997
- Starbuck, W.H., Milliken, F.J. Executives' perceptual filters: What they notice and how they make sense. I Hambrick, D.C. (red) The executive effect. CT: JAI, 1998
- Strömbäck, J. Synen på medierna och deras uppgifter. I Nygamla opinioner / Håkan Hvitefelt och Lauri Karvonen (red.) Sundsvall: Demokratiinstitutet: Mithögsk., 2000
- Svedberg, L. Gruppsykologi. Studentlitteratur. Lund. 2000.
- Svensk dagspress 2003: Fakta om marknad och medier. Stockholm: Tidningsutgivarna.
- Tomicic, M. En ledningsgrupps kognitiva struktur. Linköping: Universitet. 1998.
- Trotzig, E. Reklam. I Carlsson, U., Facht, U. Medie-Sverige: statistik och analys. 2001/2002 Göteborg : NORDICOM-Sverige, 2002

- Tuchman, G. Making news : a study in the construction of reality. NY: Free P., 1978
- Tversky, A. , Kahneman, D. The Framing of Decisions and the Psychology of Choice/ Science, Vol. 211, 30 Jan 1981.
- Utveckling och flöden på arbetsmarknaden 2000. Statistiska meddelanden, Statistiska Centralbyrån 2002.
- Wadbring, I. En tidning i tiden? Göteborg: GU, JMG, 2003
- Valente, T. Network models of the Diffusion of Innovations. Hampton Press. New Jersey. 1995.
- Weibull, L, Kratz, Ch: Tidningsmiljöer. Dagstidningsläsning på 1990-talet. Dagspresskollegiet, 1995.
- Weibull, L, Wadbring, I. Att studera dagspressen i Sverige – utgångspunkter. I Wadbring, I, Weibull, L (red): Tryckt. 20 kapitel om dagstidningar i början av 2000-talet. Dagspresskollegiet, Göteborgs universitet, 2000.
- Weibull, L.: Svenska tidningshus i ett nytt medielandskap. I Wadbring, I, Weibull, L (red): Tryckt. 20 kapitel om dagstidningar i början av 2000-talet. Dagspresskollegiet, Göteborgs universitet, 2000.
- Weibull, L., Anshelm, M. Signs of charge. Swedish media in transition. Nordicom-information nr 1. Göteborg: Nordicom/Sverige, 1992.
- Weibull, L. The Swedish Media landscape. Structure, Economy & Consumption. I Media trends in Denmark, Finland, Iceland, Norway and Sweden: statistics and analyses. GU: NORDICOM, 2001
- Weick, K.E. The Social Psychology of Organizing. 2 ed. New York: Random House. 1979
- Weick, K.E. Sensemaking in organizations. Thousand Oaks, Calif. : Sage, cop. 1995
- West, M.A. The social psychology of innovation in groups. I West M.A. & Farr J.L. (red) Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies. Chichester: John Wiley, 1990
- Windahl, S., McQuail, D. Kommunikationsmodeller. Lund : Studentlitteratur, 1979



Yukl, G. Leadership in organizations. London: Prentice Hall International Editions, 1994

Zajonc, R. Experimentell socialpsykologi. Stockholm: Wahlström & Widstrand, 1968

Östlund, I. Kreativa redaktioner. KVC-serien I, Redaktionsbyrån Förlag, 1994.

Östlund, I. Journalistikens roll i de "nya" massmedieföretagen. Sundsvall: Demokratiinstitutet, 2000

### **Elektroniska källor**

IRM (Institutet för reklam- och mediestatistik), Total marknadskommunikation 2002, hämtad från <http://www.irm-media.se/>, 2003-09-24 (a)

IRM (Institutet för reklam- och mediestatistik), Lilla reklamkakan 2002, hämtad från <http://www.irm-media.se/>, 2003-09-24 (b)

IRM (Institutet för reklam- och mediestatistik), Stora reklamkakan 2002, hämtad från <http://www.irm-media.se/>, 2003-09-24 (c)

IRM (Institutet för reklam- och mediestatistik). Pressmeddelande (2003): Efter två svåra år visar reklammarknaden åter tillväxt.

TU.se (2003) Annonsbarometer första halvåret 2003. Hämtad från <http://www.tu.se/>, 2003-09-24

TU.se (2003) Svart på vitt i Medieprofiler 2003: Konsumenterna föredrar annonser i morgontidningen framför TV-reklam. Pressmeddelande 2003-09-05

