



Arne Thimerdal

Anpassning och påverkan

En studie i företagens
informations- och PR-verksamhet

Anpassning och påverkan

Arne Thimerdal

Anpassning och påverkan

En studie i företagens
informations- och PR-verksamhet



Studieförbundet Näringsliv och Samhälle

© Arne Thimerdal och Studieförbundet Näringsliv och Samhälle

Tryckt hos Kugel Tryckeri AB, 1977

Omslag av Tommy Säflund och Tor Måvestrand

ISBN 91 7150 184 3

Denna bok är nr 2 i serien Näringsliv och Samhälle 1977

Studieförbundet Näringsliv och Samhälle

Sköldungagatan 2

114 27 Stockholm

Telefon 08-23 25 20

SNS — STUDIEFÖRBUNDET NÄRINGS LIV OCH SAMHÄLLE

är en ideell sammanslutning av enskilda personer inom svenskt näringsliv, fristående från politiska partier och intresseorganisationer. Genom vetenskaplig forskning, konferenser samt studier och debatt i lokala grupper vill SNS sprida kunskap om ekonomiska och sociala förhållanden, stimulera till positiva insatser i arbets- och samhällsliv och till individuella ställningstaganden i den allmänna debatten.

Innehåll

Utgivarens förord	7
Författarens förord	9
1 Information, PR, relationik, kommunikation, Public Affairs	11
2 Intuition eller vetenskap	19
3 Företagens informationsverksamhet — en kartläggning	36
4 Organisationer, myndigheter, partier etc	47
5 PR-funktioner och PR-chefen	61
6 VD om PR	74
7 Massmedia om PR	83
8 Riktlinjer, instruktioner, anvisningar	90
9 Massmedia	101
Appendix	112
10 Kontakt med skolvärlden	114
11 Dialog anställda — ledning	121
Appendix I	134
Appendix II	136
12 Information och finanser	139
Appendix I	150
Appendix II	152
13 Företagen i politiken	154
Appendix I	166
Appendix II	167
14 Marknadsföring	169
Appendix	182
15 Att mäta, värdera och planera	186
16 Konsulter	198

17	Internationell PR	208
18	Anpassning och påverkan	217
	Bilaga 1	228
	Bilaga 2	238

Utgivarens förord

”Det öppna samhället” har blivit ett allt vanligare samlande begrepp för den typ av samhällssystem och värderingar som numera präglar Sverige och flertalet andra västdemokratier. Insyn, information och kunskap betraktas som självklara rättigheter, framför allt i arbetslivet men även i många andra sammanhang. Vi lever i en tid och i ett samhälle där förmågan att kommunicera och hantera relationer snabbt växer i betydelse.

I ett längre perspektiv är detta någonting nytt som kräver ändrade attityder, arbetsformer och kunskaper i och utanför arbetslivet. ”Det öppna samhället” är uppbyggt av ett otal ”öppna företag”, ”öppna” organisationer och ”öppna” arbetsplatser. I dessa måste de nya kraven mötas med överväganden kring frågor som berör bl a informationsfunktionens dimensionering och organisation, dess ansvar gentemot företagsledning och andra intressenter, dess utrymme för självständighet etc.

Syftet med denna undersökning är att diskutera och analysera dessa och liknande frågor och med hjälp av en empirisk studie göra en lägesbeskrivning av informationsverksamheten i företagen.

Ansvaret för undersökningen och för bokens tillkomst har varit direktör *Arne Thimerdal* som under lång tid och i olika verksamheter arbetat med informations- och opinionsfrågor i vid mening. Till sitt stöd har han haft en referensgrupp bestående av förvaltningsdirektör *Eric Lindström* (ordförande), direktör *Ola Carlsson*, redaktör *Folke Johansson*, direktör *Hans V A Johansson*, informationschef *Börje Remdahl*, informationschef *Lars J Törnblom* samt undertecknad.

Gruppens medlemmar har genom sitt intresse för projektet och sina kunskaper och erfarenheter i hög grad påverkat bokens uppläggning och innehåll, men författaren svarar ensam för dess slutliga utformning och för framförda värderingar. Från SNS sida vill jag tacka gruppmedlemmarna för deras ovärderliga hjälp liksom i muntliga samtal och skriftliga enkäter deltagande företag och personer för värdefull medverkan.

Bokens mångsidighet och breda ansats gör den tillgänglig, och förhoppningsvis värdefull, för de många grupper vid sidan av yrkesinformatörerna som i och utanför företagen kommer i kontakt med mänskliga kommunikationer och "relationik". Boken är även skriven för att måhända kunna användas i olika utbildningssammanhang.

Stockholm i augusti 1977

Bengt Rydén

Verkst direktör i SNS

Författarens förord

Norbert Wiener har kallat en av sina böcker för *The human use of human beings*. I den resonerar han om hur biologiska, psykologiska, sociologiska, ekonomiska och teknologiska system (både mänskliga och inom djurvärlden) binds samman genom medlemmarnas förmåga att ta emot, tolka, använda, lagra och överföra information. Att ge och ta emot information, att kunna hålla öppna och fungerande relationer, är det kitt som håller samman individer till ett organiserat samhälle. Och ju mer komplicerat och tekniskt avancerat samhället blir, desto mer betyder informationsflödena för stabilitet och för individernas vilja att acceptera och påverka samhället. Lenny Bruce, den amerikanske satirikern, sade en gång: "Det är information som gör samhället starkt."

Samtidigt ökar informationsflödena, och tekniken att föra över information blir enklare, snabbare och effektivare. Det är en otrolig skillnad mellan Sverige av 1977 och Sverige av 1947 i dessa avseenden.

I detta informationssamhälle spelar företagens informations- eller relationsverksamhet en mycket stor roll. Men vilken?

Leonard Silk och David Vogel har i en bok, *Ethics and Profits*,¹ (baserad på åtta företagsledarkonferenser i USA) konstaterat att de amerikanska företagsledarna förefaller frustrerade av sin oförmåga att kommunicera med omvärlden och de anställda. "Could it be that some of its communications efforts are off the mark?" frågar en anmälare i *Business Week* (11/11 1976.)

Detta är en del av bakgrunden till denna bok. Nyfikenhet på hur de svenska företagens informations- eller kommunikationsverksamhet fungerar — vad gör man och varför — och på hur företagsledare, informationsfolk och massmediafolk ser på denna del av företagets verksamhet. Syftet med boken är alltså i första hand att beskriva företagets relationsansträngningar på en rad områden.

¹ Simon och Schuster, New York 1976.

Det bör klart sägas ifrån att boken inte är skriven för relations- eller PR-specialister, och den är inte heller avsedd som någon handbok i PR. Sådana finns det flera bra på svenska och engelska. I den mån handboksbetonade synpunkter kommit in har det skett osystematiskt och mer ”i alla fall”. Den som vill lära sig hur man gör en pressutsändning, tar fram en verksamhetsberättelse eller producerar en personaltidning får alltså söka sig till andra böcker. Däremot behandlas pressutsändningar, verksamhetsberättelser, personaltidningar osv från andra synpunkter.

I boken finns det gott om fotnoter och citat. Det kan vara en tung framställningsteknik — men den är medveten. I fotnoterna finns samlad en del mer konkret information som kan vara värdefull som bakgrund till resonemangen i texten. Citerandet beror helt enkelt på att om någon råkat säga något på ett bra sätt finns det inte anledning att skriva om det en gång till.

Underlaget är en intervjuserie — eller snarare samtalsserie — med företagsledare och personer som sitter i företagsledningen, med informationschefer och med journalister verksamma i dags- och fackpress samt radio/TV. Totalt rör det sig om ett 70-tal samtal under nära fyra års tid. Det är inte fråga om intervjuer i någon mer vetenskaplig bemärkelse utan snarare samtal kring företagets PR-frågor. Det längsta varade i sju timmar. Vidare hör till underlaget en postenkät till ett par hundra företag. Framställningen bygger också på litteraturstudier och på erfarenheter från 22 års arbete med olika informationsuppgifter inom näringslivet.

I arbetet har referensgruppen varit till ovärderligt stöd. Den är dock helt fritagen från ansvar för innehållet — men boken skulle överhuvud inte kommit till stånd utan diskussionerna och den kritiska granskningen i gruppen. Stort tack!

Ett tack även till Gunilla Boström, SNS, som renskrivit manuskriptet och hjälpt till med bearbetningen av postenkäten, och till Margareta Eklöf, SNS, som lagt ned möda på språket. Stilen är min egen.

Arne Thimerdal

1 Information, PR, relationik, kommunikation, Public Affairs

De två bokstäverna PR har kommit att stå för många olika fenomen i samhället. Drottning Silvia anses ge god PR för Sverige och kungaparets resa i Holland hösten 1976 för svensk export. Anders Gärderuds guldmedalj på 3 000 meter hinder i olympiska spelen samma år skänkte glans och PR åt fäderneslandet. Ingmar Bergman och hans skatteaffärer gav våren 1976 Sverige dålig PR utomlands, i varje fall enligt en del bedömare.

PR är också en favoritförkortning för många rubriksättare i tidningarna. Särskilt i nöjesbranschen och i idrottssammanhang talar man om "PR-jippon" av olika slag — oftast i sammanhang med någons ansträngningar att få säljande publicitet.

PR kopplas alltså ofta samman med publicitet — god eller dålig beroende på vilka värderingar vederbörande har. Någon gör något för att få rubriker i tidningarna eller för att komma med i TV. Särskilt företagens försök att få produktpublicitet anses ofta vara utmärkande för PR, vilket är tämligen naturligt. PR — public relations — är nämligen ett begrepp som vi fått från USA. År 1900 kom The Publicity Bureau till i Boston, USA, som ett av de första företag som yrkesmässigt sysslade med publicitet och PR. På 1930-talet började det så smått i Sverige, och under årtiondet efter andra världskriget blev PR ett etablerat begrepp i samband med publicitet. Då anställdes fler och fler pressombudsmän — folk inom företag, organisationer, offentliga myndigheter etc, med uppgift att försöka förbättra relationerna med tidningar, tidskrifter och etermedia, dels ur mer allmänna goodwill-synpunkter, dels också för att få publicitet för varor eller tjänster. De hade också uppgiften att försöka hindra eller dämpa publicitet som kunde betraktas som mindre gynnsam för uppdragsgivaren. En viktig uppgift blev dock för en del på ett tidigt stadium att även hjälpa till med den interna informationen, t ex genom ansvar för personaltidningen.

Försök att frigöra PR-begreppet från den ensidiga kopplingen till publicitet började tidigt. I *Public relations and business*

1900—1929 ger Alan R Raucher en del exempel på försök att vidga PR-begreppet. Tidiga praktiker i USA, som Evy L Lee, Edward L Bernays och Joseph Y C Clarke, arbetade inte enbart som pressombudsmän utan även som PR-män, informatörer eller relationister i mer vidsträckt mening.

Sammankopplingen PR och publicitet — god eller dålig, men inte betald i annonsform — är fortfarande stark. Hans Ingvar Hansson skriver i boken *I stället för PR*:¹ ”Jag begraver public relations. Ordet har ingen uppgift att fylla, i varje fall inte som beteckning på en yrkesmässig verksamhet.”

Hansson anser att PR-begreppet blivit så misstänkliggjort genom sammankopplingen med publicitet att det inte är användbart. Han vill ersätta PR med begreppet relationik och kalla PR-utövarna för relationister. Han skriver bl a att relationikens första krav är att ”den information som flödar in i en organisation skall ägnas samma uppmärksamhet som den man distribuerar. I annat fall kan man svårligen förutse effekten av sin egen information. Ordet relationik betecknar endast verksamheten. Det är den systematiska verksamhet varigenom en organisation öppnar sig för den allmänna opinionen, kommunicerar med direkta och indirekta intressenter och tillvaratar information som en produktiv kraft i sin utveckling.”

Hanssons definition av relationik säger något om vad PR eller information i vid bemärkelse är — eller borde vara.

1948 arrangerade Reklamförbundet och Industriförbundet en konferens omkring företagets public relations. I förordet till en omfattande konferensrapport² beskriver Ralph Rilton PR: ”Public Relations omfattar den verksamhet som — med utgångspunkt från allmänt godtagbara normer — strävar att länka en individs, ett företags eller en organisations åtgärder samman med det allmännas intresse och som genomförs i ett handlingsprogram med syfte att vinna allmänt förtroende.” Definitionen ansluter till tidigare amerikanska förebilder och återkommer ofta i olika variationer när man försöker förklara PR-verksamhetens syften.

¹ Prisma, Falköping 1969.

² *Företagets Public Relations*, Svenska Reklamförbundet, AB Seelig & Co, Stockholm 1949.

Sveriges Public Relations Förening är en yrkessammanslutning av över 700 informatörer/PR-utövare i enskild och offentlig tjänst. I stadgarna för föreningen anges PR-verksamhetens syften.

”PR-verksamhet har till syfte att skapa, vidmakthålla och vidareutveckla goda relationer mellan enskilda och grupper inom och utom företaget, myndigheten, organisationen.

PR-verksamheten omfattar såväl utredande uppgifter som kommunikation och förutsätter att PR-aspekten på den totala verksamheten beaktas.”

Det är ungefär samma definition som finns i de flesta böcker om PR och i stadgarna för den svenska PR-föreningens motsvarigheter i andra länder.¹

Nyckelorden är ”goda relationer” såväl internt som externt, inom företagen och mellan företagen och omvärlden. Vidare ”kommunikation” i meningen strävan att skapa dialog, dvs utbyte av information, fakta och åsikter i motsats till ensidig information, propaganda eller reklam, samt ”totala verksamheten”, vilket innebär att man bör ta in i bilden allt som kan tänkas påverka ett företags relationer med olika intressentgrupper.

Det handlar alltså mer om ett synsätt eller en ”filosofi” och mindre om en administrativ eller teknisk funktion. Som Eric Lindström skrev 1958 i boken *Public Relations*: ”PR är inte en funktion i traditionell bemärkelse — som t ex inköp eller redovisning — utan snarare en aspekt på olika funktioner. PR skall genomsyra organisationen i dess helhet.”

Sett på det viset blir PR och systematisk informationsverksamhet — eller om man så vill relationik — även ett hjälpmedel för företagsledningarna när det gäller att anpassa företagets verksamhet, organisation osv till samhällsförändringar. Det kan vara till nya förhållanden inom arbetsmarknaden, politiska strömningar som påverkar företagets handlingsramar eller värde-

¹ Ett exempel: ”Public relations is the management’s function which evaluates public attitudes, identifies the policies and procedures of an individual or organization with the public interest and executes a programme of action to earn public understanding and acceptance”. Från tidskriften *Public Relations News* 1947, återgivet efter David Finn, *Public Relations and Management* (Reynolds Publishing Corporation, New York 1960).

ringsförändringar hos viktiga intressentgrupper. Med dessa definitioner rör det sig alltså om väsentligt mer än om publicitet och massmediakontakter i olika syften.

Företagen är emellertid inte enbart offer för förändringar i samhället eller för politiska beslut utanför deras påverkansmöjligheter. Företagsledningarna har — i en demokrati av svensk typ — också rätt att försöka påverka samhällsutveckling och politik genom att föra fram åsikter och fakta. Eftersom företagen ibland har betydande ekonomiska resurser finns här en politisk, ideologisk eller etisk/moralisk aspekt, som förtjänar att uppmärksammas.

Lars Aldemark har i sin bok *Information i praktiken*¹ beskrivit den påverkande delen i PR-verksamhet så: "Varje PR-man måste misstänka sig själv för att manipulera. Vi vill påverka människorna i en riktning som stämmer överens med våra egna och våra organisationers (förenings, aktionsgrupps, företags, kommuns eller myndighets) intressen. Det är själva poängen med informationsverksamhet. Vi kan aldrig vara objektiva. Allsidig information är styrd — vi väljer vissa fakta som vi vill presentera, sedan må de vara för eller emot vår sak. Ingen organisation kan rimligen gå ut med information som strider mot dess egna intressen. Den grundläggande frågan för varje PR-man bör därför vara vems ärenden han går. Vilka intressen hjälper han fram? Han måste sedan själv bestämma om det han gör är rätt eller fel. Det kan ingen annan göra åt honom."

Trovärdighet, sanning och syfte blir därför kärnfrågor i all seriös PR- eller informationsverksamhet. Men det går självfallet aldrig att komma ifrån påverkaninslaget. Tidigare var detta för det mest framträdande när man i PR-böcker definierade PR-verksamheten och beskrev den praktiska verksamheten. Många PR-utövare, och än fler företagsledningar, har också främst sett PR som ett hjälpmedel för att påverka olika grupper inom samhället i ett eller annat syfte, en uppfattning som inte heller är ovanlig idag.

Ytterligare en orsak till vagheten hos, och ibland kanske nedvärderingen av, PR-begreppet är sammankopplingen med reklam,

¹ Studentlitteratur, Lund 1974.

försäljning och marknadsföring. Ett samband finns och är ofrånkomligt i företagets verksamhet. Men syften, metoder, planering osv skiljer sig avsevärt. Det är långtifrån så enkelt att man anställer en reklamman för att även "skriva PR-notiser" eller en PR-man för att "svara för produktannonser, säljarträning och utställningar". (Citaten är hämtade ur platsannonser.)

Sammankopplingen mellan företagets PR-verksamhet och marknadsföring tycks fö vara något av en stötesten för många PR-utövare. Det har inneburit att en del offentligt anställda informatörer inte anser sig ha något gemensamt med företagets, ofta medlemmar i SPR. Kommunalanställda informatörer har bildat en egen intresseförening för att undvika att "besudlas" av de kommersiella intressen som anses dominera företagets informatörer. Bakom ligger sannolikt mer utpräglade politiska värderingar, där enskilda företag, marknadsekonomi och vinstintressen anses vara tvivelaktiga inslag i samhället. Sett ur "funktionssynpunkt" förefaller det nämligen svårt att göra en strikt bodelning mellan företagsinformatörer och kommuninformatörer.

Den belastning som PR-begreppet fått — t ex genom ensidig sammankoppling med publicitet, reklam eller jippon — har medfört att "tänkare" inom området ibland gått över till att använda andra termer för att beskriva funktionen eller verksamheten. Vanligast är information — PR-chefen är informationschef och PR-avdelningen är informationsavdelning. Ordet information anses vara mer seriöst, objektivt eller neutralt. Man talar om hur det förhåller sig och låter mottagaren av informationen själv värdera den. En nackdel är att det för tankarna till envägskommunikation — företagsledningen informerar, men det behöver inte betyda att den lyssnar till vad mottagarna, t ex de anställda, har att säga. Så fungerar utan tvivel en del av företagets, organisationernas och partiernas informationsverksamhet idag. Informatörerna koncentrerar sig på påverkan och glömmer att lyssna till mottagarnas reaktioner. Propaganda är ibland ett bättre ord för den verksamheten.

I boken *Från PR till relationik*¹ spinner Göran Sachs vidare på Hans Ingvar Hanssons relationikbegrepp. Han ser relationik

¹ Liber Läromedel, Malmö 1976.

som en utveckling av PR-begreppet: "PR är ett tillstånd mellan organisationen och externa intressenter. Relationik är en ständigt pågående process mellan organisationens interna och externa intressenter." Sachs vill helt skrota PR-begreppet och ersätta det med relationik.

Kommunikation är ett annat, alltmer populärt ord för relationsansträngningar, informationsspridning, PR-verksamhet. Ordet har fördelen att det visar att det rör sig om försök att skapa dialog och samtal — att argumentera, lyssna och lära samtidigt. Både i forskning och praktik talas därför ofta om kommunikation. Det är ett bra ord för att beskriva en process, men det är sannolikt för svårt för att mer allmänt kunna ersätta orden PR eller information. Kommunikationsexpert — är det en PR-expert eller en expert på transporter?

Ytterligare ett begrepp är Public Affairs, som ibland används i stället för PR. Public Affairs har alltmer kommit att stå för den del av företagsledande som sysslar med företagets anpassning till — och påverkan på — politiskt initierade samhällsförändringar, men även för den del som arbetar med företagets anpassning till långsiktiga, sociala och ekonomiska förändringar i samhället. Som exempel kan nämnas några rubriker från ett internationellt seminarium i Public Affairs: "Identification and analysis of major political, social and economic trends in various parts of the world" . . . "a close examination of business-government relations on the European scene" . . . "a detailed survey of trends in industrial democracy" och "various methodologies for scanning the changing environment".

Det är emellertid lätt att åstadkomma begreppsförvirring även kring Public Affairs. Ett exempel är när ett företag sänder ut pressinformation med ett brevhuvud där det som avdelningsbeteckning står Public Affairs, som sektionsbeteckning står Presskontakter — och där innehållet är oförblommerad textreklam för företagets produkter.

PR, Public Affairs, relationik, kommunikation, information, propaganda — alltsammans är på sitt sätt en "akademisk" strid om ord. I praktiken täcker de oftast samma verklighet. Men med de tendenser till specialisering som finns inom PR kan ibland Public Affairs, ibland information vara en bättre beteckning.

I kapitel 2, om de bakomliggande modellerna och teorierna, finns det anledning att återkomma till ytterligare några termer som ofta används i PR-sammanhang. Det bör dock strykas under att de allmänna definitioner som berörts hittills endast ger en vid ram för vad som behandlas i denna bok.

I praktisk verksamhet är det enklast att tala om den mängd av kontaktytor/intressentgrupper som omger företaget (eller organisationen, myndigheten, kommunen, partiet etc), om hur dessa kommer in i verksamheten på olika sätt, och om vad som kan och bör göras i förhållande till dessa intressentgrupper. Då blir information, PR osv en mer jordnära och gripbar verksamhet. Därför finns det inte någon anledning att skrota PR-begreppet i denna bok. PR och information får i stället stå för detsamma som kommunikation, relationik eller Public Affairs.

Företagens (eller myndigheters, organisationers, partiers etc) informationsverksamhet kan också beskrivas på ett enklare sätt. Det rör sig om "konsten att *umgås i särskilda syften*" — "kauism". Konsten att umgås, det är konsten att knyta kontakter, att argumentera, att lyssna, att lära och att ta tillvara detta i praktisk verksamhet. Syftet är att få ut något som bedöms vara positivt för företagets (eller någon annans) utveckling. Konsten att umgås är emellertid inte enkel, inte medfödd. Översatt till informationssammanhang kräver det åtskilligt av kunskaper om samhället, om raden av intressentgrupper runt företaget och om t ex sociologi, psykologi, ekonomi och andra samhällsvetenskaper.

Denna inledande skiss över bokens ämnesområde visar också att information och god PR — goda relationer inom företaget och med intressentgrupper utanför — är en viktig del av företagsledningens, verkställande direktörens och styrelsens ansvar. I mycket är det ett ansvar som inte kan delegeras till andra, till PR-chefer, informationsdirektörer eller relationsexperten. Deras främsta funktion är, eller borde vara, att vara yrkeserfarna och specialiserade rådgivare till företagsledning och andra.

**Här har vi plats för
en kunnig**

PR-man

med erfarenhet från byrå eller större företags reklamavdelning och med intresse för marknadsföring och reklam.

I uppgifterna ingår bl. a. att samordna och sköta intern och extern information, ordna utställningar och ta fram olika slag av reklammaterial.

Vi behöver en

REKLAMMAN

för att

- ge idéer
- skissa layouter
- utforma texter
- välja produktionsmetoder
- sköta reklambyrå- och tryckerikontakter

kort sagt

göra annonser och trycksaker

samt

- lägga upp utställningar
 - skriva PR-notiser
 - redigera tidskriftsartiklar
-

2 Intuition eller vetenskap

De som arbetar med information har naturligtvis ofta ställt sig frågan: Hur skall jag göra för att nå de effekter jag syftar till?

Frågan är generell. Den gäller politisk propaganda i demokratier eller diktaturer. Den gäller krigspropaganda eller kommersiell information och reklam. Och den gäller det som i den här boken kallas PR, information, relationik eller kommunikation.

Den politiska propagandan och krigspropagandan har de äldsta anorna. Teorier om hur den borde utformas och användas finns från alla kulturer, och exemplen är legio i litteraturen århundradena igenom. När Jerikos murar föll var det sannolikt resultat av krigspropaganda, och den trojanska hästen släpptes in efter en propagandadrive.

Ett exempel från modern tid är den nazistiska propagandan. Vad man kanske inte riktigt alltid förstått är att den inte utformades på en slump. Hitler hade studerat en hel del verk i psykologi men också dragit lärdom av den antityska propagandan under första världskriget, av kommunismens propagandamakt och av den katolska kyrkans sätt att föra ut sina budskap. "En klok och envis propaganda kan förmå ett folk att betrakta himlen som ett helvete och å andra sidan det eländigaste liv som ett paradiset..." (Ur Stig Jonassons bok *Doktor Goebbels ministerium*, Prisma, 1971.)

Politisk information i en demokrati med ett välutvecklat system för masskommunikation kan studeras i *The Making of the President* av Theodore H White (Jonathan Cape, London 1962) och *The selling of the President* av Joe McGinniss (André Deutsch, London 1970). Båda böckerna handlar om hur den vinnande presidentkandidaten, Kennedy respektive Nixon, marknadsfördes. Vad som beskrivs är högeffektiva propagandamaskinerier, som drogs igång uteslutande för att få kandidaten vald till president. Särskilt när det gällde Nixon är detta enda syfte dominerande. Argument och budskap varierades, förenklades och fördes ut helt för att passa olika befolkningsgrupper och olika geogra-

fiska områden. Man såg till att ett argument som passade ett område eller en befolkningsgrupp avskärmades från andra områden eller grupper där det inte skulle ge effekt eller kunde väntas ge en negativ effekt. Och man "utplånade" Nixons karaktär och ersatte den med en personbild som antogs passa väljarna bättre; ett i politiken uråldrigt knep.

Bakom kandidaterna fanns stora ekonomiska och personella resurser. Forskare (psykologer, sociologer etc) och datateknik utnyttjades för att ge rätt budskap, rätta kanaler för budskapen, rätt utformning m m. Enbart det arbete som låg bakom Nixons TV-reklamfilmer har gått till den politiska propagandans historia som exempel på en medveten och målinriktad "manipulering" av väljare i ett demokratiskt val.¹

Avsikten med detta kapitel är inte att tränga djupare in i teorier och modeller bakom information, reklam eller propaganda. En kort översikt kan dock vara motiverad för att företagens PR-funktion skall sättas in i ett bredare sammanhang.

Modellerna för PR skiljer sig inte i princip från modellerna för propaganda och reklam. De har också i första hand utvecklats för de två sistnämnda områdena som mer allmänna kommunikationsmodeller. Det gäller också de olika metoder för effektmätningar som man arbetar med och som framför allt förfinats i samband med utvärderingar av reklam och krigspropaganda. Att mäta resultaten av t ex krigspropaganda är naturligtvis oerhört svårt, eftersom det som regel alltid är minst två parter som utnyttjar den samtidigt mot samma målgrupper och därför att även mängden andra störningsinslag är stort. Därför är det främst metoderna för förtester av ett budskap som tagits över från den psykologiska krigsföringens områden. Att mäta effekterna av reklam är också svårt. Man kan avläsa hur försäljningen utvecklas, men man kan också, om man lägger ned tid och pengar, försöka renodla vad som kan vara reklameffekter.

Kommunikationsmodellerna beskriver — i bästa fall — själva kommunikationsprocessen. Deras värde ligger i systematiken och i att man tvingas tänka igenom problemen när man valt att ar-

¹ Whites och McGinniss böcker har fått många efterföljare, även i Sverige, t ex Gustaf Olivecronas *Hur väljarna vanns*, Wahlström och Widstrand, Stockholm 1968.

beta efter modeller. De är hjälpmedel för att få styrsel på själva informationsarbetet. Men de säger ingenting om de människor och de samhällen som informatören vill påverka. De måste kombineras med vad beteendevetenskaperna kan lära om hur människor reagerar i grupper, i samhällen eller som individer. Modellerna får inte heller ses som enbart modeller för enkelriktad påverkan. När man skall använda dem i PR-sammanhang gäller det att ständigt vända på dem — att se dem i första hand som modeller för dialog och informationsutbyte.

Det gäller alltså att befolka kommunikationsmodellerna, att sätta in allt man vet, eller kan ta reda på, om den verklighet som de skall tillämpas på.

Urvalet av de modeller som beskrivs i det följande har inte skett med någon högre grad av vetenskaplig systematik. Det är enbart ett personligt plock i mängden av tänkbara konstruktioner. De har dock visat sig användbara i olika kurser i kommunikationsteori, bl a i de grundläggande universitetskurserna.¹

En av de enklaste kommunikationsmodellerna brukar kallas för Lasswells formel (figur 2:1).

Figur 2:1 Lasswells formel



Den säger att någon säger något på ett visst sätt till någon med en viss effekt. Enkelt och självklart, men lätt att komplicera när man börjar befolka modellen. För PR-funktionären i ett företag

¹ En utförligare, men ändå lättillgänglig, genomgång av kommunikationsteorier finns i Nowak/Wärneryd, *Kommunikation och påverkan*, Prisma, Stockholm 1969. Utförligare modellresonemang, och en omfattande litteraturförteckning, finns tex hos Osmo A. Wiio, *Systems of information, communication and organization*, Helsinki Research Institute for Business Economics, Helsingfors 1975.

En viss introduktion till psykologi och kommunikation ger tex George A. Miller, *Psykologi*, Wahlström och Widstrand, Stockholm 1971. Motsvarigheten när det gäller sociologi finns i Joachim Israel, *Sociologi*, Aldus, Stockholm 1973.

kan modellen omformuleras till att på någons uppdrag säga något (men kanske inte allt) på ett visst sätt (som man inte alltid själv får avgöra) till någon, med en viss effekt som man på något sätt senare vill mäta eller kontrollera.

Den praktiska användningen av modellen kan vara denna: Informatören måste först göra klart för sig vem "någon" är. På vems uppdrag skall hon eller han tala eller skriva? Det räcker inte med att man tror sig tala för företaget, organisationen e dyl i största allmänhet. "Någon" måste befolkas med VD, styrelsen, en försäljningsavdelning, en produktionsenhet, ekonomifunktionens folk, personaladministratörer etc. Varje människa har sina egenheter, åsikter och värderingar och har större eller mindre kunskaper om hur omvärlden fungerar. En informatör kan lägga upp den mest genomtänkta PR-plan — och misslyckas totalt därför att "någon" inte fungerar som planen förutsätter.

Nästa steg är att hoppa till ruta fem, "med en viss effekt". Vad har "någon" för syfte med aktiviteterna? Är syftet att vinna ett val, öka försäljningen, få folk att mer utnyttja sina sociala förmåner, att underlätta rekryteringen av arbetskraft eller att badda för ett nytt obligationslån? Det finns en tendens att formulera PR-syften i allmänna och vaga termer, vilket bidragit till att många kan ha rätt oklar uppfattning om vad PR-chefen egentligen sysslar med.

Syftet med varje åtgärd, varje plan måste konkretiseras så långt som möjligt, i nedskrivna ord och siffror. Detta för att "någon" skall få möjligheten att ge sina synpunkter i tid och för att man skall ha möjligheter att gå vidare i resonemang kring de övriga delarna i kommunikationsmodellen.

En ordentlig analys av syftet är också nödvändig ur en annan synpunkt. Delar informatören "någons" värderingar och syften med verksamheten? Finns det här en konflikt i synsätt som kan påverka informationsverksamheten negativt? Om informatören inte helhjärtat kan ställa sig bakom "någons" syften, bör detta redas ut innan det uppstår konflikter. Särskilt viktigt är det självfallet när informationsverksamheten har politisk syftning.

Tredje steget är att reda ut rutan "till någon", vilket brukar kallas målgruppsanalys. Enbart denna ruta har utvecklats till en hel vetenskap. Man kommer alltmer bort från allmänna beskriv-

ningar, som allmänheten, kunder, lärare, politiker eller opinionsbildare. Det gäller i stället att ringa in "till någon" så konkret som möjligt med data och karakteristika, t ex lärare i gymnasieskolan i matematik och fysik boende i Kalmar län mellan 25 och 60 år.

En analys av "till någon" är nödvändig om man skall kunna välja rätt medium, kanal för budskap (annonser, konferenser, utställningar, film, föredrag etc), analysera de två återstående rutor i Lasswells formel och tänka igenom i förväg hur man skall mäta effekterna av åtgärderna.

Ett fjärde steg i analysen, som inte finns markerat i Lasswells formel, är nämligen att fundera igenom hur man skall kunna mäta effekterna, hur man skall kunna få returinformation av något slag. Hur reagerar befolkningen i rutan "till någon" och hur skall man få reda på hur de reagerar? Vad som kommer fram i en sådan analys har nämligen sitt värde för resonemangen kring ruta två och tre i figur 2:1.

När man kommit så långt i sin analys är det dags att gå till rutan "säger något". Nu är vi alltså inne på argumentanalysen, faktaanalysen. "Någon" kan ha rätt bestämda meningar om vad som skall sägas, t ex att företagets produkter är helt miljöofarliga, att de anställdas krav är absurda eller att kunder som klagat alltid har fel. Men vad är fakta? Och hur upplever befolkningen i ruta "till någon" situationen? Deras uppfattning kanske inte alls stämmer med "någons" uppfattning. Här är plats för ytterligare en del av kommunikationsvetenskapen som utvecklas snabbt, nämligen konsten att mäta opinioner, attityder, kunskaper och värderingar. Vet man inte vad "folk" tycker och kan — hur skall man då kunna kommunicera med dem? Man bör ju inte "säga något" rakt ut i luften.

Efter analysen av "säger något" har man alltså sorterat relevanta fakta och användbara argument och skapat sig en bild av vad befolkningen i ruta "till någon" tycker, tänker, vet och vill.

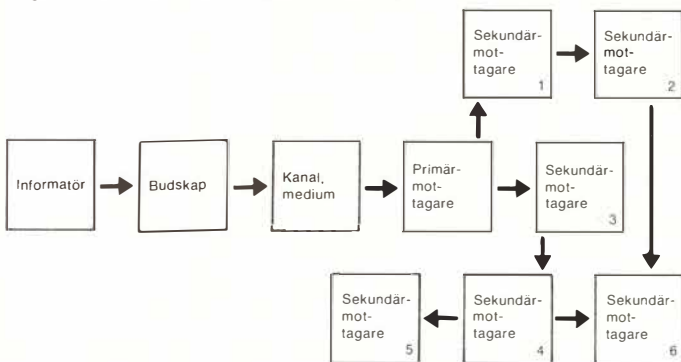
Så återstår i Lasswells formel rutan "på ett visst sätt". Den täcker två frågor, dels vilka media man skall välja, dels hur man uttrycker sig. Val av medium är något där man åter har hjälp av statistik (t ex tidningarnas spridningssiffror och läsaranalyser) och datatekniken.

Frågan om hur man uttrycker sig är ofta ett bekymmer för informatören, kanske inte så mycket för hans egen räkning som därför att befolkningen i ruta "någon" kan ha sina åsikter, vilka inte stämmer in i de övriga delarna av analysen. Det gäller med andra ord att anpassa ordval, uttryckssätt, meningsbyggnad m m så att budskapet når fram, dvs uppfattas på rätt sätt.

Det gäller också att bygga in en "avisering", en signal som väcker mottagarnas uppmärksamhet. Inom reklamen har aviseringens konst drivits långt, ibland dock utan närmare tanke på att signalvärdet hos en annons i många undersökningar visat sig stå i omvänt förhållande till annonsens läsvärde och trovärdighet. Även i PR-sammanhang gäller samma sak. En "slagkraftig" avisering kan visa sig förödande för trovärdigheten i det man vill ha sagt.

Lasswells formel ger i all sin enkelhet en grund att bygga på. Men den kan utvecklas på olika sätt, som i figur 2:2.

Figur 2:2 Variant av Lasswells formel



Figuren illustrerar att befolkningen i rutan "till någon" långt ifrån är homogen. I masskommunikation, när man vill nå många med ett budskap genom massmedia, har man att göra med en mängd olika grupper, men ytterst med individer. Där sker ständigt en påverkan mellan grupper och mellan individer. Där bildas ständigt opinioner och där skiftar ständigt värderingar. Budskapet från den ursprungliga kommunikatören når kanske ut till ett

begränsat antal individer, men från dessa sprids de vidare på olika sätt. Det är i dessa sammanhang som begreppen opinionsledare och opinionsbildare kommer in. Det kan vara en ledarskribent i en tidning, ett kommunalråd eller en fackföreningsordförande, folk som andra lyssnar till och folk med breda kontaktytor. När man för en del år sedan ville föra ut kunskaper om rationaliseringarna inom jordbruket till jordbrukarna själva, visade sig att bästa sättet var att leta fram de opinionsledande jordbrukarna i bygden och övertyga dem först.

De opinionsledande jordbrukarna var inte alltid de med de största gårdarna, de som "märktes mest" i olika sammanhang eller de som lade ner mest energi i brukandet. Det kunde också vara utifrån sett "doldisar", som folk i bygden dock lyssnade till.

Figur 2:2 illustrerar också den välkända deformationen av ett budskap. Det budskap som på två vägar når sekundärmottagare nr två kan vara två rätt olika varianter av vad primärmottagaren fick veta, ett fenomen som man har stor glädje av i en del sällskapslekar.

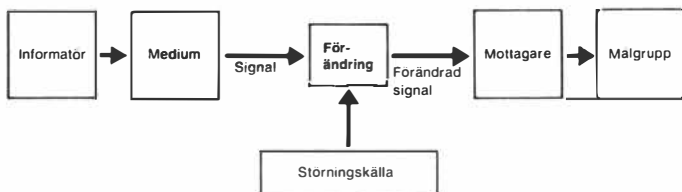
Shannons modell, figur 2:3, är ytterligare en utveckling. Här finns ett störningsmoment mellan avsändaren/informatören och mottagaren/målgrupperna. Ett störningsmoment är det informationsutbud som drabbar alla i masskommunikationssamhället. Det finns alltför många som försöker informera och propagera för alltför mycket. Mottagarna — vi alla — blir helt enkelt döva av informationsbullret och förmår inte reagera, än mindre smälta allt. En vanlig dagstidning, typ Dagens Nyheter, innehåller mer än 1 500 budskap per dag — en vanlig läsare lär kunna tillgodogöra sig omkring 30 och glömmer sannolikt 28—29 mycket snabbt.

I psykologin talar man om selektiv perception. Det betyder att man främst tar del av det man är intresserad av och sorterar bort annat. Man sorterar också bort sådant som inte direkt stämmer med den egna medvetna eller omedvetna föreställningsvärlden. Att övertyga en "icke-troende" är ofta en omöjlighet.

Andra störningskällor är konkurrenternas PR-åtgärder eller olika opinionsgruppers aktiviteter.

Störningskällor kan också ligga i vilka kanaler man väljer för budskapet. En pressutsändning till en tidning eller en tidnings-

Figur 2:3 Shannons modell

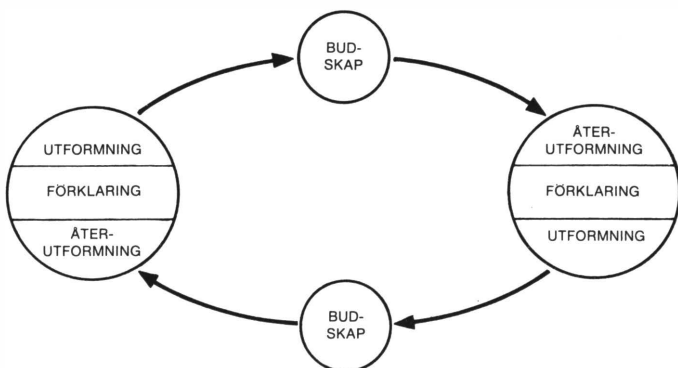


intervju redigeras om på tidningen och kan då få ett helt annat innehåll än vad avsändaren tänkt sig. Tidningsredaktionerna utövar en sorts spärrvaktsfunktion. De gallrar och omformar med utgångspunkt från hur de uppfattar sin egen roll i kommunikationsprocessen och i samhället.

I den praktiska verksamheten innebär Shannons modell att ytterligare ett analysmoment införts i planläggningen av informationsarbetet. Det gäller att försöka ta reda på vilka störningseffekter det egna budskapet kan råka ut för.

Schramms modell för kommunikation (figur 2:4) ger ytterligare dimensioner åt informationsarbetet (eller propaganda- eller reklamarbetet). Den för även in ytterligare analysmoment för den som planerar en PR-kampanj. Den visar att kommunikation ald-

Figur 2:4 Schramms modell



rig är en ensidig process. Det är aldrig fråga om att "någon" ensidigt påverkar "till någon" — inte ens när det gäller politisk propaganda i diktaturer. Visserligen kan "någon" försöka avskärma sig från "till någon", men det lyckas sällan i längden.

Schramms modell läser man från utformningssegmentet. Det är ett meddelande i någon form som sänds iväg. Hos mottagaren utsetts det för en återutformning, alltså en som passar mottagaren (kunskapsnivå, attityder, fördomar), en förklaring (vad mottagaren tror att avsändaren menar) samt därefter får en ny utformning innan det sänds tillbaka till avsändaren. Återsändningen kan ta sig alla tänkbara former, brev till styrelsens ordförande, insändare till någon tidning eller i politiska sammanhang demonstrationer, bombhot eller sabotage.

Schramms modell är modellen för en dialog. När parterna förstår varandra, deformeras inte budskapet under dialogen. När de inte förstår varandra, deformeras budskapet ständigt. Kanske två personer kan nå förståelse när samma budskap cirkulerat 20 gånger och varje gång utsatts för allt mindre och mindre deformation. När det gäller två personer som omedelbart förstår varandra, talar samma språk, cirkulerar budskapet bara en gång.

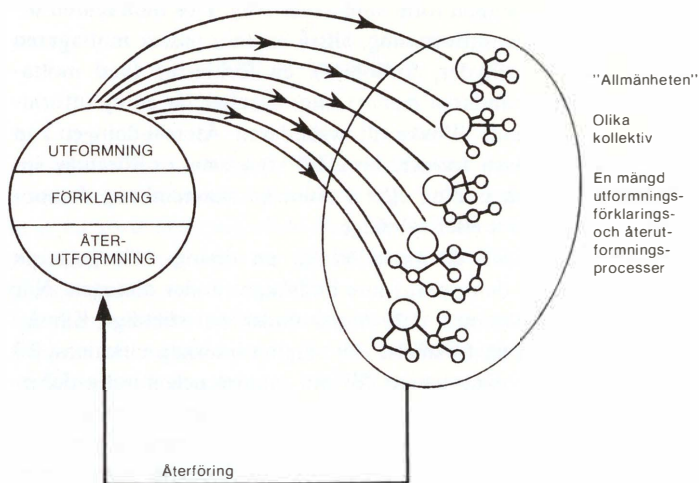
Kunskaper i semantik är därför en förutsättning för ett gott informationsarbete. Skillnader i språkseder och begränsningar i ordförråd är för sannolikt ett av de största problemen i kontakterna mellan olika grupper inom samhället.

Styrkan i Schramms modell ligger inte bara i att den påminner informatören om den ständiga dialogen och om alla risker som finns för deformation av ett budskap — speciellt om det är illa avpassat till de tänkta mottagarna. Det ligger också i att den illustrerar ett slags intern process som kan ske hos avsändaren, hos mottagaren eller hos en grupp mottagare. Schramms modell kan illustreras av när avsändaren är ett företag där VD, informationschef och bolagsjurist diskuterar hur en aggressiv miljövårdsgrupp skall hanteras, och vad som kan hända när företaget går ut för att informera miljövårdsgruppen om sina synpunkter.

Det kan ta tid innan de tre personerna i företaget kommit överens om vad som är problemet och hur det skall mötas. När de sedan sänt över sina synpunkter till miljövårdsgruppen sker en återutformnings- och tolkningsprocess, och resultatet blir ett ur

företagsledningens synpunkt mer eller mindre deformerat återbudskap, som sannolikt även samtidigt riktar sig till allmänheten.

Figur 2:5 Schramms modell för flera identiska budskap

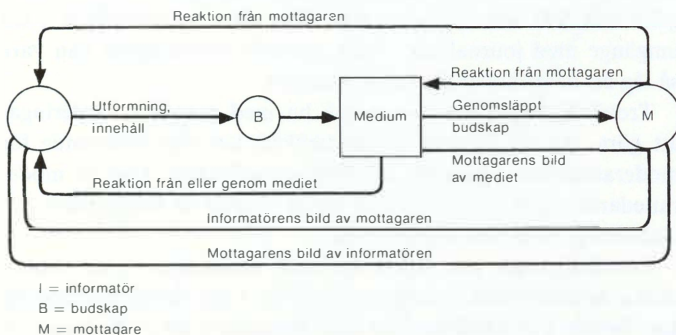


Figur 2:5 visar Schramms modell utvecklad för masskommunikation. De större cirkelarna inom ovalen representerar individer som tar emot ett meddelande från avsändare. Efter en tolknings- och återutformningsprocess förs meddelandet vidare från dem till en rad andra individer där processen kanske upprepas på nytt. Tillhör individerna ett någorlunda socialt homogent kollektiv, t ex en idrottsförening, kanske det blir en kollektiv återreaktion till avsändaren. I andra fall kan återreaktionen komma från olika individer, kanske som tidningsartiklar, insändare eller direkta brev, eller också gör avsändaren någon form av opinionsundersökning för att se vad som hänt med budskapet.

Figuren illustrerar också teorierna om opinionsbildare/opinionsledare inom olika sociala grupperingar. De första mottagarna kan vara ledarskribenter på dagstidningar. Dessa för sedan vidare ett ur företagsledningens synpunkt mer eller mindre deformerat budskap.

Avsändaren kan också försöka sortera fram opinionsbildare vilkas sätt att se problemen, uppfostran, utbildning, bakgrund, erfarenhet eller dylikt gör att de lätt kan tolka avsändarens budskap och odeformerat föra det vidare. Figur 2:6 visar en variation på Maletzkes schema för masskommunikation. Till vänster finns informatören, till höger mottagaren. I schemat finns ytterligare två moment som komplicerar tillvaron för den praktiskt verksamme informatören.

Figur 2:6 Variation på Maletzkes schema



Det första är att mottagaren gör ett mer eller mindre medvetet urval av de meddelanden han vill ta del av. Man läser inte varje artikel i en tidning, man skummar och fastnar för några intressanta rubriker. Man kanske ser och lyssnar på TV-aktuellt, men en timme efteråt kommer man bara ihåg ett enda inslag, det som man kände sig närmast berörd av. Om man sitter som redaktionssekreterare på en tidning, får man kanske hundratals pressutskickningar från företag, organisationer, partier osv i veckan. Några kanske tas in i mer eller mindre redigerat skick, resten går i redaktionens mycket stora papperskorg. Om man är lärare i samhällskunskap, får man sannolikt erbjudanden om undervisningsmaterial från en rad olika håll, och om man vill använda sådant material väljer man kanske bara ett — från KF eller från ICA, från LO eller från SAF, från ABF eller Medborgarskolan etc.

Det andra momentet är mottagarens bild av avsändaren. Framför allt gäller det den trovärdighet avsändaren har hos mottagaren och om han sympatiserar med de värderingar som avsändaren har, eller som han tror att avsändaren har. Bilden av avsändaren skapas inte enbart av avsändaren själv. Den påverkas tvärtom i hög grad av vad en rad andra informatörer/avsändare säger och har sagt. Den påverkas naturligtvis även av tidigare erfarenheter av avsändaren.

Det senare kan gälla om ett företag gör alltför många alltför dåliga pressutsändningar. Efter en tid åker allt vad företaget sänder ut automatiskt ned i redaktionspapperskorgen. Det kan också gälla den VD som beslagits med lögn eller halvsanningar i sitt umgänge med journalister. Hans framtida trovärdighet kan vara så låg att det drabbar företaget generellt.

Trovärdighetsfrågan kan också ha med politiska värderingar att göra. Att en trosvis socialdemokrat har lågt förtroende för moderatledarens agerande är tämligen självklart. Vad än moderatledaren säger, t o m om han skulle föreslå en långtgående socialisering, möts med starkt tvivel.

Trovärdigheten kan också ha med avsändarens mer ekonomiska/kommersiella syften att göra. En i sig rimlig uppfattning kan förlora i trovärdighet om man misstänker att avsändaren för ut den enbart för egen vinnings skull.

En ytterligare del i en PR-analys för ett företag är alltså att göra en trovärdighetsanalys i förhållande till olika individer och grupper som man vill nå i sitt informationsarbete. Även här kan man ha stor hjälp av olika typer av opinionsmätningstekniker. Det kan ibland vara värt mödan och pengarna att lägga ned resurser på en trovärdighetsanalys innan man ger sig in i omfattande relationsansträngningar.

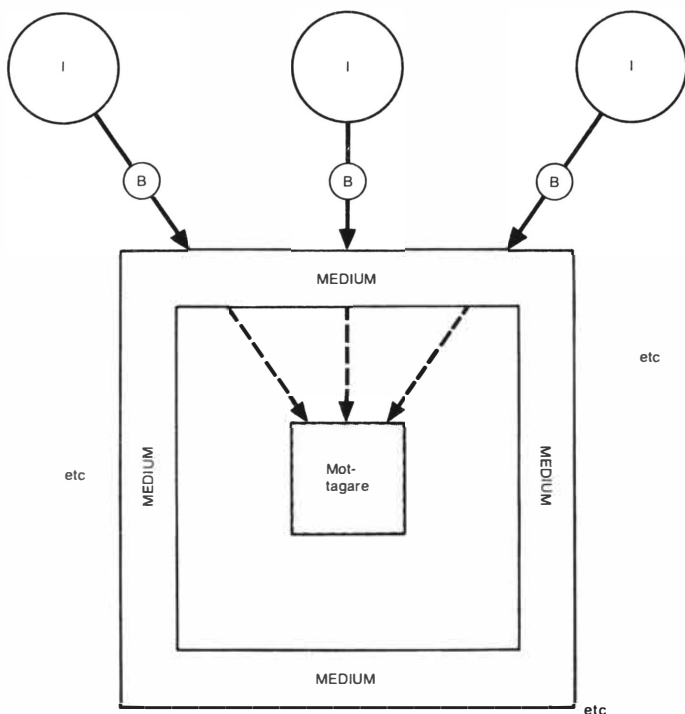
Ett sätt att försöka komma runt trovärdighetsproblemet är följande: att använda ställföreträdande avsändare, som har större trovärdighet än man själv i en viss fråga. Tekniken används då och då, men är naturligtvis diskutabel ur många synpunkter.

Trovärdigheten gäller emellertid inte bara avsändaren utan också det medium som väljs. Kvällstidningarna har t ex lägre trovärdighet än lokala morgontidningar. Vissa TV-program har lägre trovärdighet än radions nyhetsprogram. I miljövarsfrågor

har riksdagsmän lägre trovärdighet än företrädare för naturskyddsföreningen.¹

Ett budskap från en i sig trovärdig källa kan alltså förlora trovärdighet om det dyker upp i ett medium med mycket låg egen trovärdighet.

Figur 2:7 Variation på Maletzkes schema



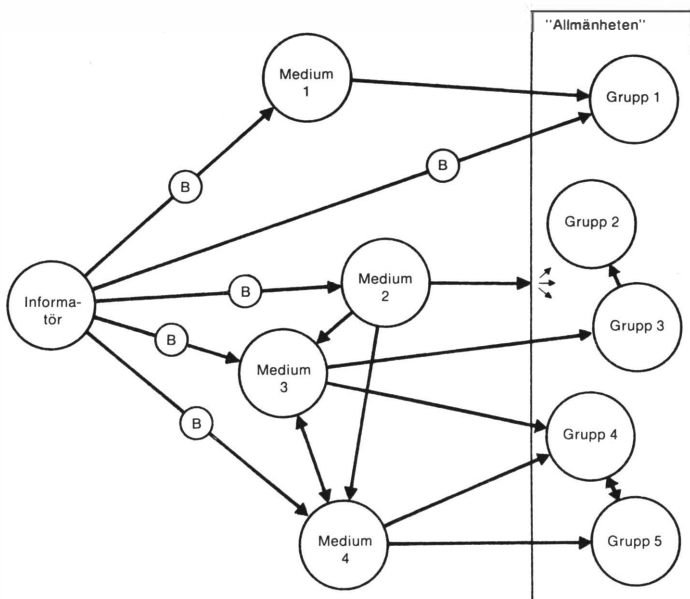
Maletzkes schema kan också göras om så att man tar in en rad avsändare (figur 2:7) och lägger mottagaren i mitten, en mottagare som har svårt att värja sig från allt informationsutbud i dagens masskommunikationssamhälle. Bilden kan användas som ut-

¹ Graden av trovärdighet hämtad ur en opinionsundersökning gjord av Skogsbrukets Informationskommitté 1975.

gångspunkt för resonemang om relationerna mellan olika avsändare (konkurrerande eller förstärkande) eller om deformeringsprocessen inom mediacirkeln.

En aspekt som kan vara värd uppmärksamhet i det praktiska informationsarbetet är imitationseffekten. Om en organisation genomför en PR-kampanj i ett visst syfte, kan det tänkas att konkurrerande intressen anlägger "moteld" genom att i stort sett använda samma medium, men med ett inverterat budskap. Ibland blir resultatet att båda avsändarnas trovärdighet sätts i fråga — sanningen ligger någonstans mitt emellan.

Figur 2:8 Informationsspridning



Figur 2:8 illustrerar slutligen att media och målgrupper inte är homogena begrepp. Ur informatörens synpunkt blir därför medium- och målgruppsanalys i praktiken ofta samma sak. Medium 1 kan t ex vara en kvalificerad facktidsskrift som når en

begränsad grupp, som i sin tur ur kommunikationssynpunkt kanske är rätt avskärmad från den stora "allmänheten". Medium 2 kan vara en dagstidning med stor upplaga. Den når de flesta målgrupper inom "allmänheten" — men kanske inte grupp 1 som inte har för vana att läsa t ex kvällstidningar.

Medium 3 kan vara reklamfilm som ses av vissa grupper, men inte av alla. Medium 4 kan vara en fackföreningstidskrift som i rätt stor upplaga går till medlemmarna.

Figur 2:8 illustrerar också något av påverkan media emellan. Den kvalificerade tidskriften kanske lever i en värld obekymrad om dagspress eller fackföreningstidningar. Däremot tar andra media upp vad som behandlats hos konkurrerande media. En vanlig definition av vad som är en nyhet är att det är vad Dagens Nyheter och TV-aktuellt anser vara en nyhet.

Kommunikationsmodellerna kan ur informationssynpunkt sammanfattas i tumregler, t ex *ukas*. U står för uppmärksamhet; det gäller att se till att budskapet uppmärksammas. K står för kunskapsökning eller känslöpåverkan, kunskapsökning därför att den normalt är basen för ändrade uppfattningar, känslöpåverkan när man försöker spela på emotionella faktorer (fördomar, romantik, nationalism). A står för attitydpåverkan och s för svar i en eller annan form. (Men attitydförändringar genom PR-verksamhet är något ytterst sällsynt — i varje fall sett på kort sikt.)

Svar i en eller annan form för över till en av de klassiska frågorna när man diskuterar PR och information (liksom reklam eller propaganda). Hur mäter man effekterna? Hur vet man vad som lönar sig? Vilka mätmetoder finns när man skall göra upp en PR-budget?

Förr räknade man ibland effekten i antal spaltmillimeter som en pressutsändning gav. Det var på den tiden när PR var lika med att försöka få publicitet i stället för att man köpte annonsutrymme.

Effektmätningarna är svåra. I politiken kan man räkna antal röster, i reklamen antal sålda enheter. I PR-arbetet för ett företag, en organisation, en kommun eller någon statlig myndighet är det betydligt mer komplicerat.

Exponeringseffekter kan man belägga med siffror, alltså hur många som såg annonsen, läste artikeln, kom ihåg broschyren

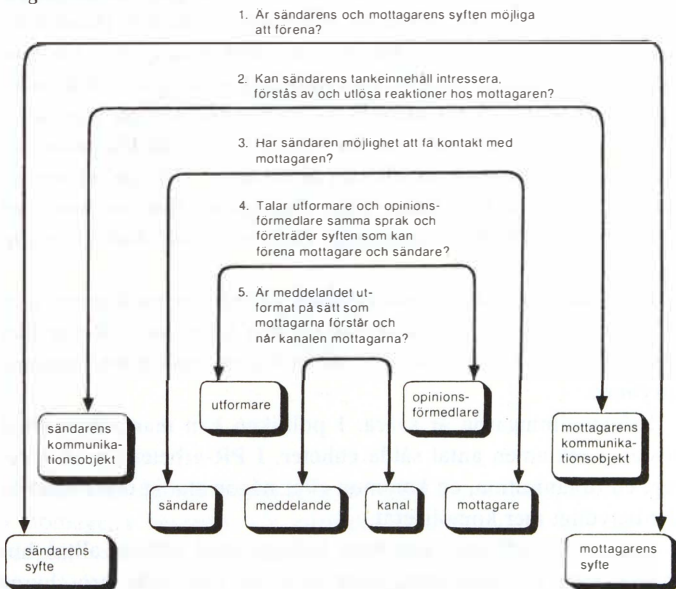
eller var på informationsmötet. Förändringar i kunskapsnivån kan man också mäta. Hur många vet vad om vad vid olika tillfällen? Men att mäta attitydförändringar är mer komplicerat.

Det är ungefär samma förhållande som inom reklamen där man diskuterar olika kvantitativa och kvalitativa aspekter på reklamåtgärderna. Man har kommit rätt långt när det gäller att mäta de kvantitativa aspekterna (hur många läser tidningen, hur många såg annonsen etc), men man trevar sig fortfarande fram när man försöker mäta de kvalitativa aspekterna (förtestningar, hur reagerar folk på olika annonser etc).

Det mest praktiska är ofta att kombinera egna och andras erfarenheter med trial och error-metoden och med mer eller mindre omfattande opinionsundersökningar då och då (attitydundersökningar hos kunder, leverantörer, ägare eller andra större målgrupper). Att lita enbart till sin egen intuition är inte bra.

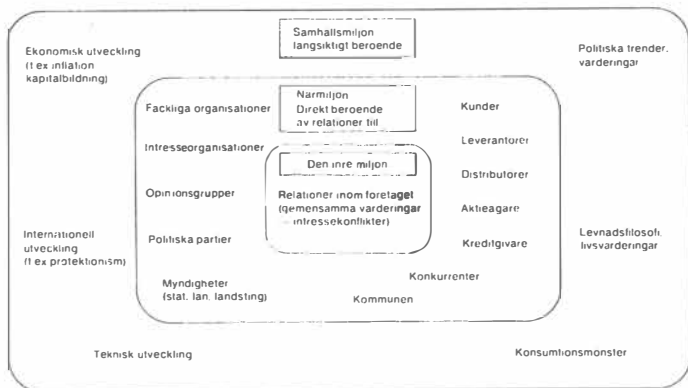
Figur 2:9 har lånats från NSIs (Nämnden för samhällsinformation) informationshandbok. Den ger i ett nötskal några förut-

Figur 2:9



sättningar för att kommunikation överhuvud skall komma till stånd. De fem frågorna måste kunna besvaras jakande — om en fråga besvaras med ett nej är kommunikationsansträngningarna blockerade.

Figur 2:10



Frågan om varför företagen ägnar sig åt en mer eller mindre planerad relationsverksamhet kan slutligen belysas med figur 2:10. Några kommentarer är knappast nödvändiga — beroendet av en mängd grupper och interna eller externa förhållanden är uppenbart.

Den seriösa PR- och informationsverksamheten är alltså något annat än publicitetsjakt. Det är en verksamhet som bör ha en viss tvärvetenskaplig bas. Från psykologin kan t ex hämtas kunskaper om inlärningsprocessen och om drivkrafterna bakom det mänskliga beteendet. Utvecklingen inom socialpsykologin är särskilt intressant för dem som arbetar med kommunikationsfrågor. Från sociologin kan hämtas mycket om hur samhället och människorna fungerar i kollektiv. Statskunskapen krävs för att sätta in företaget i de rätta sammanhangen. Kännedom om statistiska metoder är nödvändiga för att man skall kunna bedöma teknik och resultat vid opinionsundersökningar. Och historien har mycket att lära oss om framgångar och misstag även inom kommunikationsområdet. Till det kommer vad semantik, lingvistik, semiotik, filosofi och många andra vetenskaper kan lära ut.

3 Företagens informations- verksamhet – en kartläggning

I kapitel 1 och 2 har tecknats en allmän bakgrund till informations- eller PR-verksamheten. För att i någon mån belysa hur "verkligheten" ser ut inom näringslivet har de olika intervjuerierna kompletterats med en postenkät till ett antal större företag. Kunskaperna om PR-verksamhetens omfattning och inriktning hos företagen är nämligen relativt begränsade. De undersökningar som gjorts tidigare har främst sysslat med informationschefens person, ställning osv. (Dessa tas upp i kapitel 5.)

Metoden med postenkät har naturligtvis sina svagheter, speciellt inom ett så vagt område som information och PR. I många företag saknas en särskild funktion för verksamheten, i andra har den sammanförts med andra funktioner, i första hand med marknadsförings- eller reklamfunktionen. I ytterligare andra företag sköts informationsfrågor av olika avdelningar. Till detta kommer också oklarheter när det gäller gränsdragningen mellan vad som anses vara reklam/försäljning och vad som räknas till PR/information. Man kan därför inte räkna med att resultaten av enkäten har en hög grad av statistisk säkerhet. Snarare återspeglar den verkligheten "ungefärligt".

I detta kapitel ges ett sammandrag av enkätresultaten.¹ I de följande redovisas en del ytterligare resultat allteftersom olika områden inom informationsfältet diskuteras.

Postenkäten sändes ut i februari 1975 till 235 enskilda, statliga och kooperativa företag. Det är samma företag som finns med i *Veckans affärers* lista (1973) över Sveriges 200 största företag, kompletterad med ytterligare företag, främst inom den kooperativa och statliga sektorn. Urvalet innebär en begränsning, med ett enda undantag, till företag med en årsomsättning över 100 miljoner kronor (1974). Undantaget visade sig emellertid sakna informationsavdelning.

Ungefär 20 företag avböjde att delta i undersökningen, främst

¹ Enkätformuläret med följebrev, lista över deltagande företag samt vissa bearbetningar i tabellform återges i bilagorna.

för att de inte hade någon organiserad informations- och PR-verksamhet. I några fall var anledningen att de hade planer på att organisera en PR-avdelning, men att de inte hunnit så långt att de ansåg sig kunna ge meningsfulla svar.

Efter ca fem månader hade det kommit in 170 svar. 45 företag svarade alltså inte, trots vissa påstötningar. En viss komplettering av en del enkäter skedde därefter genom muntliga kontakter. Stickprov bland de 45 företag som inte svarat visar att det till helt övervägande delen rör sig om företag utan organiserad informations- och PR-verksamhet.

Det är främst de i urvalet för undersökningen "mindre" företagen som inte besvarat enkäten. Det visas av att samtliga företag bland de 235 med en årsomsättning över 5 000 milj kronor besvarat den. Av företagen med en omsättning över 1 200 milj kronor har omkring 85 procent svarat. Drar man en gräns vid 500 milj kronor blir svarsprocenten 65. Av företagen med en omsättning under 300 milj kronor om året har ungefär 60 procent svarat.

Med tanke på ämnesområdet för enkäten — begreppet PR och information är inte entydigt inom företagen — och att en del frågor krävde en hel del arbete, är svarsprocenten relativt god. De förhållanden enkäten belyser avser alltså år 1975.

Enkäten ställdes till VD eller till företagets administrativa chef. I många fall har svaren getts av någon av dessa och företagets informationschef gemensamt. I andra fall har informationschefen ensam besvarat enkäten. Men det förekommer också att svaren lämnats enbart av VD eller av den administrativa chefen. I vad mån dessa olikheter påverkar resultaten är omöjligt att säga.

Företagen utlovades fullständig sekretess. Därför kommer resultaten att redovisas så att enskilda företag inte kan urskiljas.

Frågorna har vidare besvarats mer eller mindre utförligt. Många företag har också gett kommentarer vid sidan om. Men alla företag har inte besvarat alla frågor. Ett varierande bortfall finns, vilket innebär ett ytterligare osäkerhetsmoment i sammanställningarna. Detta, liksom enkätens allmänna karaktär, gör det föga meningsfullt att presentera resultaten i skenbart exakta tabeller med detaljerade sifferuppgifter.

Ungefär två tredjedelar av företagen som besvarat enkäten har en informations- eller PR-avdelning (andra beteckningar förekommer också) organiserad som en särskild administrativ enhet. En tredjedel har ingen sådan enhet men har trots detta besvarat alla eller de flesta av frågorna. Förklaringen är att PR-frågor i dessa företag sköts av någon annan avdelning eller någon i företagsledningen som har detta som en deluppgift. Vanligast är att PR-uppgifterna i dessa fall administrativt hänger samman med reklam-, försäljnings- eller marknadsföringsavdelningar. Man arbetar emellertid ändå ofta med en särskild PR-budget och, i vissa fall, med rätt många anställda inom PR-funktionen.

Detta förhållande komplicerar ytterligare redovisningen av enkäten. Därför anges ibland resultaten uppdelade på två grupper: företag med organiserad PR-enhet ("med info-e") samt företag utan särskild enhet för verksamheten ("utan info-e").

Vid några försök att skatta mer "totalbetonade" siffror för företagens — alla företags — PR-verksamhet sker grova uppskrivningar av enkätresultaten med hänsyn till vad som av erfarenhet kan antas gälla för företagen utanför enkäten.

Förekomsten av särskild PR-funktion i förhållande till företagsstorlek, mätt efter omsättning, belyses av följande sammanställning:

Omsättning (mkr 1973)	Med info-e (procent av samtliga företag som besvarat enkäten)	Utan info-e
—300	26	38
301 —700	40	25
701 —1200	56	17
1201—5000	63	19
över 5000	100	—

Siffrorna tyder på att det främst är i större företag som PR-funktionen organiseras (formaliseras) som en särskild enhet. Det är i första hand de "mindre" företagen som driver PR-verksamhet utan en administrativt sett egen enhet.

PR-chefens — eller motsvarandes — ställning inom företagen

belyses av att när det gäller företag med info-e är vederbörande i omkring hälften av fallen direkt underställd VD, i ca 15 procent underställd vice VD eller VDs ställföreträdare samt i ungefär 35 procent underställd annan chef. I de sistnämnda fallen rör det sig i första hand om placeringar inom marknadsavdelningar eller liknande. Men det förekommer också att PR-enheten administrativt hör till personalavdelning, juridisk avdelning eller någon annan sk stabsavdelning. Resultatet stämmer i stort sett med tidigare studier, som visar att PR-funktionen har en rätt "hög status" inom många företag.

När det gäller företag utan "info-e" sorterar i ungefär 30 procent av fallen PR-funktionen under VD eller vice VD (eller motsvarande). I dessa fall kombineras ofta PR-ansvaret med andra uppgifter, t ex när det gäller marknadsföring eller administration. I övriga fall förefaller det främst vara fråga om en samordning med försäljnings- och reklamavdelningar eller liknande.

Informationschefens (eller motsvarandes) ställning inom företaget belyses också av följande sammanställning:

	Ja, %	Nej, %
Är "informationschefen" ledamot av:		
direktionen?		
med info-e	31	69
utan info-e	42	58
företagsnämnden?		
med info-e	42	58
utan info-e	28	72
annan central ledningsgrupp?		
med info-e	51	49
utan info-e	50	50

Som exempel på annan central ledningsgrupp nämns t ex koncernstab, produktgrupper, marknadskommittéer, VD-beredning, planeringsgrupper och sektorstyrelser.

I de fall informationschefen inte var ledamot av direktionen frågades om han hade fri tillgång till direktionens protokoll. Detta var fallet i ca 75 procent av företagen med info-e och ca

70 procent utan info-e. Motsvarande fråga om styrelseprotokol-
len gav procentsiffrorna 60 respektive 40.

Omkring 85 procent av företagen med info-e har ”i stort sett
självständigt arbetande dotterbolag, divisioner eller andra större
enheter”. Ungefär hälften av dessa har i sin tur egna PR-enheter.
I enkätredovisningen redovisas de tillsammans med moderföre-
taget, trots att dessa PR-enheter i ca 90 procent av fallen admini-
strativt sett sorterar under dotterbolagschef, divisionschef eller
liknande och, vilket bestyrks av samtalsserierna, ofta arbetar
mycket självständigt.

Hur många arbetar med information och PR inom företagen?
Följande sammanställning ger en viss bild av informationsavdel-
ningarnas storlek.

Antal anställda	Procentuell fördelning av	
	antal företag	antal anställda
1	12,5	1,5
2—3	33,6	10,0
4—5	11,5	6,4
6—7	10,6	8,6
8—10	14,4	16,8
11—15	5,8	9,5
över 15	11,5	47,2

Detta ger åtta anställda per informationsenhet — men det är
en missvisande siffra, eftersom spridningen i storlek är mycket
stor. Nära hälften av enheterna har tre eller färre anställda.
Den största PR-avdelningen i enkäten har närmare 100 anställda.
De ”stora” PR-avdelningarna, de med fler än 15 anställda, svarar
för ungefär hälften av antalet anställda PR-funktionärer inom
företagen.

Totalt redovisas i enkäten ca 850 anställda, varav drygt 400
med självständiga arbetsuppgifter. Detta skulle betyda att det
hos alla företag sannolikt finns över 1 000 anställda som sysslar
med informationsfrågor, varav ungefär 500 med självständiga
uppgifter (”chefsansvar”). Som jämförelse kan nämnas att Sve-

riges Puplic Relations Förening 1976 hade ca 300 medlemmar från företag (enskilda, statliga och kooperativa).

Det tycks inte finnas något enkelt samband mellan företagsstorlek och storlek på PR-enheten. Det finns i enkäten flera "mindre" företag som har "stora" PR-enheter och det finns "stora" företag med "små" enheter.

Inte heller finns det något som tyder på att vissa branscher har större enheter i genomsnitt än andra. Det är sannolikt andra saker som avgör hur PR-funktionen organiseras och vilka personella resurser de anses bära ha. I första hand tycks det vara en fråga om hur "utsatt" företaget är, dvs i vilken grad företaget och dess produkter utsätts för offentlig kritik och/eller myndighetsingripanden. Ett exempel är skogsindustrin, där miljövårdsdebatten om skogsbruket och om massa- och pappersindustrierna ledde till en påtaglig upprustning av skogsindustrier- nas informationsavdelningar. Ett annat exempel är den förstärkning av informationsresurserna som nu sker i sysselsättningsmässigt större företag i samband med de ökande kraven på interninformation. Ytterligare en inverkande faktor, som belysts av samtalsserierna, är VDs och företagsledningens informationsbenägenhet och värdering av PR-funktionens betydelse för företaget.

En fråga som ofta diskuteras i PR-sammanhang är nyttan av skriftliga instruktioner och policylinjer för intern och extern information.

Omkring 40 procent av företagen med info-e och ungefär 10 procent av företagen utan info-e har "särskilda skriftliga instruktioner för informations- och PR-arbetet, vilka är interna inom i första hand företagsledningen och informationsenheten". Av samtliga företag med någon form av PR-funktion rör det sig alltså om ca 30 procent.

Ungefär 30 procent av företagen med info-e och ca 10 procent utan info-e har "en särskild skriftlig informations- och PR-policy, vilken ges en bred spridning inom företaget". Det motsvarar ungefär 20 procent av samtliga företag med PR-funktion.

PR-verksamhet är inte bara en fråga om personer och riktlinjer. Det krävs pengar också. Ca 80 procent av PR-enheterna arbetar efter en särskild PR-budget och ca 45 procent av företagen utan info-e (alltså utan formellt/administrativt särskild

PR-enhet) har en särskild PR-budget. Det innebär att omkring 70 procent av samtliga företag har en särskild budget för PR-ändamål.

Den procentuella fördelningen av företagens PR-budgeter är enligt enkäten följande:

Budget	Med info-e	Utan info-e
mindre än 100 tkr	4	33
101—300 tkr	12	31
301—500 tkr	16	17
501—1 000 tkr	15	10
1,1—2,0 mkr	16	6
2,1—3,0 mkr	8	3
3,1—5,0 mkr	19	—
över 5 mkr	11	—

Det finns ungefär 25 företag som 1974 lade ned mer än 5,1 milj kronor var om året på sin PR-verksamhet. Enligt enkäten var det fem som gick över 11 milj kronor.

Enkäten tyder på att företagen, totalt sett, 1974 lade ner 400 till 450 milj kronor per år i vad de anser vara PR-utgifter. För 1976 skulle enbart inflationen ha höjt beloppet med kanske 20 procent.

Rolf Rundfelt har i *Reklamens kostnader och bestämningsfaktorer*¹ uppskattat företagens sammanlagda kostnader för kommersiell reklam inklusive extern PR för 1967 till ca 1 600 milj kronor. 1976 torde motsvarande siffra ligga på 2 600—2 800 milj kronor. Ca 75 procent ligger på konsumentvaruföretag och ca 25 procent på producentvaruföretag. Rundfelt anger PR-andelen till 2,4 procent för konsumentföretag och 4,9 procent för producentföretag. PR-kostnaderna skulle alltså röra sig om 80—85 milj kronor.

Ungefär 30 procent av de i denna undersökning uppskattade PR-kostnaderna på 400—450 milj kronor avser (enligt enkäten) intern information. Det återstår alltså 280—315 milj kronor för extern PR, alltså väsentligt mer än vad Rundfelts undersökning

¹ Industriens Utredningsinstitut, Almqvist och Wiksell, Stockholm 1973.

tyder på. Skillnaden ligger sannolikt i att Rundfelt har ett mer begränsat PR-begrepp än denna studie. Han anger "Löner och sociala kostnader för PR-avdelning och/eller eventuella övriga kostnader för goodwill-skapande åtgärder riktade mot andra företag, institutioner och allmänhet". Företag med PR-verksamhet men utan PR-avdelning kan ha fallit bort, likaså aktiviteter som inte direkt är PR-budgeterade, eller internationell PR. En förklaring är sannolikt också att företagens PR-kostnader stigit snabbt de senaste tio åren, tydligen relativt sett snabbare än reklamkostnaderna. En uppfattning som också bestyrks av samtalsserierna. Ett intryck från denna enkätundersökning är följande att företagen, som regel, lagt ned omsorg på att skilja mellan PR-utgifter och reklam.

För företag med upp mot 400 milj kronor i omsättning tycks vidare PR-utgifterna ligga på 0,5—1,8 procent av omsättningen. För de med upp mot 1 000 milj kronor i omsättning är motsvarande 0,3—0,9 procent, upp mot 4 000 milj kronor något sådant som 0,15—0,5 procent och för de ännu större 0,02—0,1 procent. Det är, som sagts, inte omsättningen eller antalet anställda som i första hand avgör hur mycket man lägger ned på PR-verksamheten utan snarare frågan om hur "utsatt" eller "konsumentorienterat" företaget är.

Mot vilka grupper riktas informationsverksamheten?

Följande sammanställning ger en grov bild av enkätresultaten:

Information till (relationer med)	Fördelning av företagen med uttalad PR-akti- vitets mot mål- gruppen, %		Genomsnittsfördel- ning av PR-kostna- derna, %	
	med info-e	utan info-e	med info-e	utan info-e
egen personal	100	97	30	27
svenska samhället	97	78	23	12
svenska marknaden	92	95	24	33
utlandsmarknaden	60	43	10	7
ägarna	77	78	13	21
			100	100

Information till den egna personalen tar den största delen av företagens PR-resurser i anspråk när det gäller företag med info-e, ca 30 procent. Den svenska marknaden tar näst störst andel, 24 procent, men största andelen för företagen utan info-e, ca 33 procent. "Det svenska samhället" är, som synes, en viktigare "målgrupp" för företagen med info-e än för företagen utan info-e. De senare tycks å andra sidan, relativt sett, ägna mer intresse åt ägarna när det alltså gäller vad som karakteriserats som PR-kostnader än vad de andra (och genomgående större) företagen gör.

Sammanställningen ovan döljer emellertid betydande olikheter företagen emellan. Omkring 10 procent av företagen har en "snedfördelning" i sin PR-budget i den meningen att en enda målgrupp tar över 70 procent av PR-resurserna.

Det har ofta varit en strävan hos en del PR-utövare att hålla en bodelning mot reklam, försäljning och marknadsföring. Nedanstående sammanställning över i vad mån informationschefen deltar i några olika aktiviteter belyser frågan.

	Ja, %	Nej, %
Deltar aktivt i uppläggningsplaner		
med info-e	34	66
utan info-e	40	60
ansvarar för företagets produktreklam		
med info-e	33	67
utan info-e	46	54
är rådgivare i reklamfrågor		
med info-e	73	27
utan info-e	64	36
ansvarar för andra marknadsföringsåtgärder		
med info-e	35	65
utan info-e	36	64

Genomgående nejsvar, dvs att PR-funktionen helt fritar sig från all "bblandning" med försäljning och marknadsföring, lämnas endast av drygt 10 procent av alla företagen i enkäten.

Sammanställningen visar även att omkring en tredjedel av PR-cheferna är mycket engagerade även i marknadsföringsaktiviteter och att upp mot tre fjärdedelar är rådgivare i reklamfrågor. De genomgående nejsvaren tyder på ett ännu större engagemang i marknadsföringsfrågor.

En fråga i enkäten gällde utnyttjandet av konsulter. Grovt räknat utnyttjar ca 40 procent av företagen med info-e konsulter regelbundet eller på årskontrakt. Ungefär 10 procent utnyttjar aldrig konsulter. Motsvarande för företagen utan info-e är 20 respektive 30 procent. De "mindre" företagen (i detta sammanhang) utan egna informations- eller PR-avdelningar utnyttjar alltså konsulter i mindre utsträckning än "större" företag med egna PR-resurser.

Slutligen innehöll enkäten även två frågor om framtiden.

Hur bedömer man att de totala insatserna för PR skall förändras fram till 1980 relativt sett till företagets utveckling? Svaren kan sammanfattas så:

Insatserna kommer att	med info-e, %	utan info-e, %
minska något	1	—
vara oförändrade	19	15
öka något	63	66
öka starkt	17	19

"Öka något" kan tolkas som en årlig reell ökning på upp till 5 procent och "öka starkt" som över 5 procent. Resultaten tyder inte på någon revolutionerande förändring i de resurser företagen kommer att ägna åt PR-verksamhet.

De målgrupper som man kommer att ägna de ökande resurserna åt får en viss belysning i följande sammanställning:

	Procentuell andel företag som anger att ökningen kommer att falla på
egen personal	
med info-e	31
utan info-e	48
svenska samhället	
med info-e	26
utan info-e	28
svenska marknaden	
med info-e	12
utan info-e	8
utlandet	
med info-e	23
utan info-e	12
ägarna	
med info-e	3
utan info-e	1

Det är alltså i första hand den interna informationen som man räknar med kommer att ta ökande resurser i anspråk. Därefter kommer "det svenska samhället", sannolikt beroende på vad man uppfattar som en ökande "politisering" av den samhällsmiljö företagen har att verka inom. De exportinriktade företagen räknar också med ökningar i den utlandsorienterade PR-verksamheten. Ägarna tycks få finna sig i, relativt sett, oförändrade informationsambitioner från företagsledningarnas sida.

4 Organisationer, myndigheter, partier etc

En organiserad informationsverksamhet finns på en lång rad samhällsområden.

I vissa fall rör det sig om vad som kan kallas ensidig informationsverksamhet (alltså försök att få ut budskap till den stora allmänheten eller särskilda grupper utan egentligt intresse för mottagarreaktionerna), i andra fall rör det sig om kommunikation i den mening som tidigare lagts i ordet.

I Sveriges Public Relations Förening fanns 1976 medlemmar från ca 380 företag, organisationer och myndigheter. Av dessa var 24 företagsorganisationer och fackliga organisationer, 15 ideella och kulturella organisationer, 36 statliga departement och myndigheter och 16 kommuner och landsting. Dessa uppgifter är emellertid långt ifrån fullständiga när det gäller förekomsten av särskilt informationsfolk. De flesta större kommuner har numera skaffat sig informationssekreterare, och i en del fall finns informationsavdelningar och informatörer inom olika förvaltningar i kommunen. Detsamma gäller landstingen och de olika statliga departementen, myndigheterna och verken.

I organisationsvärlden finns också en mängd anställda som yrkesmässigt sysslar med information. De större organisationerna lägger ned betydande ekonomiska och personella resurser på sin informationsverksamhet. Det är också rätt vanligt att organisationerna regelbundet utnyttjar informations- och PR-konsulter. Ideella och kulturella organisationer, men även organisationer av typ forskningsinstitut, använder i ökande utsträckning eget informationsfolk eller konsulter. Det förekommer dessutom att utländska beskickningar, utländska turistorganisationer och liknande "hyr in" informationsfolk.

Det senare är fören snabbt växande marknad för PR-tjänster genom att många u-länder knutit kontakt med internationella PR-företag. Syftet kan vara att förbättra ett skamfilat politiskt rykte, men också att mer allmänt verka för export från eller turism till landet i fråga. Ett exempel, bland många, är när jord-

nötsexporterande stater i Afrika gått samman och anlitat en internationell PR-byrå för att arbeta för en ökande jordnötsexport från dessa länder.

De politiska partierna är stora informationsorganisationer. Deras information följer samma "lagar" som all annan PR-verksamhet, men med det undantaget att de arbetar med mer utpräglat propagandistiska inslag. Det innebär att inslaget av dialog med väljarna i viss utsträckning kan vara underordnat ett "dogmatiskt" partiprogram. En stor del av partiernas informationsinsatser riktar sig uteslutande till de egna medlemmarna (dock i förhoppning om viss vidare spridning). Genom tidningar och tidskrifter, möten, studiecirklar, kurser och konferenser ges en omfattande interninformation, i mycket jämförbar med företagens.

Partiernas informatörer är inte renodlade politiker — de politiska besluten lämnas i princip till de valda förtroendemännen — utan snarare informationssakkunniga organisatörer, dock med klar partipolitisk tillhörighet. De är också vana att leva under knapphetens kalla stjärna när det gäller ekonomiska resurser. (Medlemsavgifter spelar som bekant en blygsam roll i partiernas finanser. De är nära nog helt hänvisade till statliga anslag och bidrag från sympatiserande organisationer och, i vissa fall, företag.)

När det gäller informationsresurser/antal informatörer har tillväxten varit påfallande stark inom den offentliga sektorn under 60- och 70-talen. Flera statliga utredningar har kommit in på kommunernas, landstingens och de statliga verkens och myndigheternas information, och varje utredning har lett till förslag om ökade resurser.¹

Som en central rådgivningsinstans har Nämnden för samhälls-

¹ Främst den statliga informationsutredningen *Vidgad samhällsinformation* (SOU 1969:48), proposition 1971:56, men även *Bättre överblick över lagar och andra bestämmelser* (SOU 1973:23), *Att utvärdera arbetsmarknadspolitiken* (SOU 1974:29), *Socialvården, mål och medel* (SOU 1974:39, 40), *Information och medverkan i kommunal planering* (SOU 1974:50), *Utbildning för arbete* (SOU 1974:79), *Kommunal demokrati* (SOU 1975:41, 42), *Demokrati på arbetsplatsen* (SOU 1975:1) och *Kommunal organisation och information* (SOU 1975:46).

Summeras informationsönskemålen i dessa och andra utredningar kan man verkligen tala om en informationsexplosion.

information (NSI) tillkommit. Nämnden har gett ut en omfattande *Informationshandledning* med praktiska anvisningar¹ m m för dem som arbetar med samhällsinformation av olika slag. Nämnden skall ”verka för samordning av de offentliga organens informationsinsatser med utgångspunkt från individens samlade informationsbehov”. Nämnden skall främst vara ett rådgivnings- och serviceorgan. (Huvuduppgifterna anges i § 2 och 3 i instruktionen, 1971:509.)

I en granskningspromemoria 1976 från riksdagens revisorers kansli har revisionsdirektör Rolf Jensen gjort en omfattande genomgång av den informationsverksamhet som statliga myndigheter, verk och departement samt landsting och kommuner bedriver.² På grundval av uppgifter i promemorian kan kostnaderna för denna del av informationsverksamheten i samhället 1975 uppskattas till storleksordningen 300 milj kronor årligen. Fördelningen är ungefär:

ca 100 statliga myndigheter, inkl länsstyrelser	125 mkr
statliga affärsverk	25 mkr
departementen	20 mkr
försvaret	10 mkr
försäkringskassorna	5 mkr
olika riksdagsanslag (ej information mot utlandet eller presstödet)	80 mkr
kommuner och landsting	30—40 mkr

Det är svårare att uppskatta hur många som arbetar med information och PR inom den offentliga sektorn. På basis av granskningspromemorian och andra uppgifter från NSI, bl a de ungefär 110 myndigheter som finns upptagna på nämndens ”förteckning över statliga myndigheters kontaktpersoner i informa-

¹ Informationshandledningen är en lösbladspärm i A4. Pärm 1 är en allmän del och pärm 2 ger en översikt över tillgängliga massmedia och andra media. Kan rekvireras från Liber Förlag.

² *Samhällsinformation*. Granskningspromemoria nr 1/1976. Riksdagens revisorers kansli. Utredningsman: revisionsdirektör Rolf Jensen. Stencil, ca 200 sidor. Promemorian är även en utförlig genomgång av förhållanden och problem när det gäller samhällsinformation.

tionsfrågor", kan man emellertid göra en grov uppskattning. Denna slutar på ca 800 hel- och deltidsanställda, varav omkring 300 med mer kvalificerade arbetsuppgifter.

När det gäller organisationsvärlden finns inget motsvarande underlag. Om man går igenom SNS-boken *Näringslivets 900 organisationer*,¹ kan man uppskatta att ett 70-tal har någon form av egen, mer utvecklad informationsverksamhet. Till dessa bör läggas ett 10-tal fackliga organisationer och omkring 40 ideella och kulturella organisationer med mer utvecklad informationsverksamhet.² Gissningsvis rör det sig här om 100 milj kronor i "informationspengar" och omkring 250 sysselsatta, därav omkring 125 med mer kvalificerade uppgifter.³

Syftet med den offentliga samhällsinformationen, alltså i bemärkelsen enkelriktad information, har i *Vidgad samhällsinformation* (SOU 1969:48) angetts till att göra medborgarna medvetna om sina rättigheter och skyldigheter samt att öka medborgarnas möjligheter att hävda sina idéer och intressen i den demokratiska processen och därmed påverka samhällsutvecklingen. I propositionen 1971:56 om förbättrad samhällsinformation poängteras att det gäller att ge medborgarna information som är utformad och differentierad med hänsyn till deras förutsättningar att tillgodogöra sig den.

Det räcker alltså inte längre med att sprida lagtexter till så många som möjligt. Det är innehållet i lagen, och meningen med den, som skall förklaras så att alla begriper vad det rör sig om.⁴

¹ Elvander m fl, SNS, Malmö 1974.

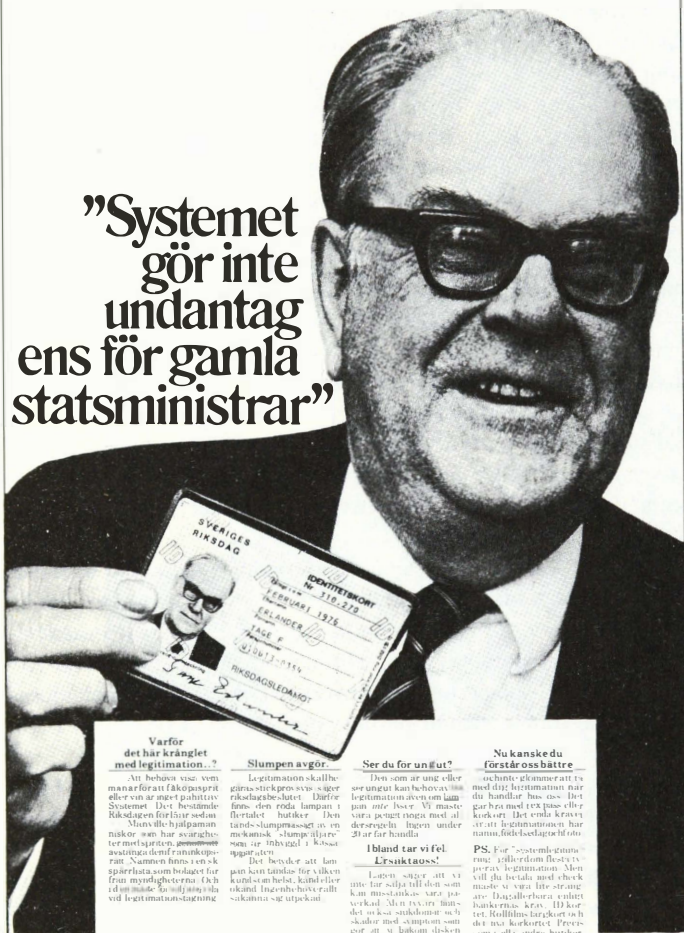
² Under rubriken "organisationer, föreningar m fl sammanslutningar" i Statskalendern finns ca 140 organisationer. Tar man bort de som även finns med i den nämnda SNS-boken, återstår ett 40-tal organisationer med någon form av informationsverksamhet.

³ En uppskattning av de totala PR-kostnaderna i Sverige, exklusive de politiska partiernas informationsverksamhet, slutar därmed på 8—900 milj kr 1976. Som jämförelse kan nämnas att reklamkostnaderna sannolikt låg i storleksordningen 2 500 milj kr samma år.

⁴ Myndigheternas ofta bristande förmåga att handskas med masskommunikation får en viss belysning i Jarko Cerhas, *Masskommunikation med de jämlika*, Almqvist och Wiksell 1973.

En mer handboksbetonad bok i samhällsinformation är Kenneth Abrahamssons *Samhällskommunikation*, Studentlitteratur 1976.

"Systemet gör inte undantags för gamla statsministrar"



Varför det här krånglet med legitimations..?

Att behöva visa vem man är för att få köpa sprit eller vin är något påhittat av Systemet. Det bestämde Riksdagen för fyra sedan. Men vilken hjälpam niska som har svarshu ter mot spriten, gemensamt avattiga den från riksdagen. Namnen finns i en sk pperlista som bolaget för från myndigheterna. Och rd ut måste för säljarna så vid legitimationsstämning

Slumpen avgör.

Legitimation skall be givna stickprovsvis säger riksdagsbolaget. Därfe finns den röda lampen i flertalet butiker. Den tänds slumpmässigt av en mekanisk "slumpallare" som är inbyggd i kassa apparaten.

Det betyder att lam pan kan tändas för vilken kund som helst, känd eller okänd. Ingen höverallt saknarna sig utpekad.

Ser du för en flut?

Den som är ung eller ser ung kan behöva visa legitimations även om lam pan inte löser. Vi måste vara penat nogra med al derare. Ingen under 30 år får handla.

Ibland tar vi fel.

Ersäktatss!

Lagen säger att vi inte får sälja till den som kan misstänkas vara påverkad. Men i verkligheten det också sjukdomar och skador med symptom som gör att vi ibland ibland kända fel och tro att har färdigt inte vara mer.

I sådana fall skall vi ut Lakarintyg eller liknande kunnat hjälpa oss medika trängna mest.

Nu kanske du förstår oss bättre

och inte glömmer att is med dig. Information när du handlar hus oss. Det garbra med rex pass eller kortkort. Det enda kräver är att legitimations har namn, födelsedag och foto.

PS. För "systemlegiti mation" tilleridom flest av perav legitimations. Men vill du betala med check måste vi vara lite stränga. Dagallierbara enligt bankernas krav. Ibland ter. Rollfilms kortkort och det nya kortkortet. Preci som i alla andra butiker.

SYSTEMBOLAGET

Samtidigt gäller det också att göra allmänheten medveten om de förmåner och rättigheter som finns. En erfarenhet från socialpolitikens område är nämligen att det är förvånansvärt många som på grund av okunnighet missar förmåner eller som inte är medvetna om olika rättigheter. Ett annat exempel är när Statens Industriverk går ut med annonser riktade till företagen och informerar om ränte- och amorteringsfria lån för förbättring av arbetsmiljöerna. Denna typ av offentlig information har i stort sett växt fram under 70-talet, men kan naturligtvis också föras tillbaka till samhällsinformationen under 40-talets kristider. Även om en viss oordning, och ibland låg yrkesmässig standard, ännu präglar en del av den offentliga sektorns samhällsinformation är man utan tvekan inne i en ur allmän samhällssynpunkt positiv utveckling. (De två återgivna annonserna från Trafiksäkerhetsverket och Systembolaget visar f ö att de som arbetar med samhällsinformation inte är främmande för vanliga reklamgrepp — vilket de inte heller bör vara. Däremot kan man starkt ifrågasätta det grepp Trafiksäkerhetsverket försöker koppla på bilisterna just i denna annons.)

Men det finns också samhällsinformation som inte stämmer med ovan antydda syften. Det gäller t ex Socialstyrelsens hälsoupplysning ("ät 6—8 skivor bröd om dagen") eller Konsumentverkets konsumentupplysning. Hit kan också räknas "Energi 75" eller "Samhällsplanering i samverkan", statliga informationskampanjer främst genom partier, studieförbund och olika organisationer.

Det är alltså politiskt fotad informationsverksamhet, i bästa fall baserad på omtanke om medborgarnas välbefinnande, i sämsta fall uttryck för en byråkratisk förmyndarmentalitet.

I den tidigare nämnda granskningspromemorian tas ytterligare en typ av samhällsinformation upp. Där sägs bl a: "Den informationsverksamhet som bedrivs av t ex styrelsen för internationell utveckling (SIDA) torde kunna karakteriseras som ytterligare en typ av information. Denna information kan delvis beskrivas som allmänt pläderande för viss bedriven eller i framtiden planerad verksamhet. SIDA bedriver sålunda själv informationsverksamhet och lämnar understöd till sådana aktiviteter avsedda att skapa större förståelse och vidgat engagemang för den



Titta noga på hennes blåmärke.

Det är borta om några dagar. Det är märket efter hennes bilbälte när hon krockade i 70 km/tim.

Bilbältet räddade hennes liv.

En krock i 70 km/tim är nämligen som att ramla från sjunde våningen rakt ner i gatan. När man tänker på det, är det svart att förstå att det finns dom som sätter sig i en bil utan att ta på sig bilbältet.

Om alla använder bilbälte och håller hastighetsgränserna kan 200 liv räddas på våra vägar i sommartrafiken.

Trafiksäkerhetsverket 

offentliga biståndsverksamheten. Denna typ av information kan från principiell synpunkt vara intressant, då den på längre sikt kan medföra ett politiskt tryck för ökad medelstilldelning till denna verksamhet.”

Liknande synpunkter kan också läggas på t ex försvarets eller Vattenfalls information. Ett litet exempel är den utställning om kärnkraften som gjordes i ordning av Centrala Driftledningen och Vattenfall en tid före valet 1976. Efter valet försvann utställningen. De båda organen var tydligen rädda för att den skulle kunna uppfattas som en provokation mot den nya regeringen. De statliga myndigheternas eller verkens informationsverksamhet kan alltså bidra till att skapa opinion för myndighetens eller verkets tjänster. Något som kanske inte helt är den grundläggande tanken bakom en ökad samhällsinformation från den offentliga sektorn.

Ett annat exempel på offentlig information är den som riksdagen bedriver genom annonsering, trycksaker och studiebesök för skolor och andra grupper. Det är en strävan att hjälpa till att förklara och förankra den svenska politiska demokratin.

Sett i ett internationellt perspektiv är riksdagens informationsverksamhet fö något tämligen unikt. Den har väl ännu inte helt funnit de ”rätta” formerna, men den verksamhet som bedrivs är klart värd överbetyg. En fortsatt utbyggnad förefaller starkt motiverad med tanke på den framtida samhällsutvecklingen, som ju förhoppningsvis bör gå mot ytterligare demokratisering inom en rad områden.

En särställning i offentligt informationssammanhang har departementens informationsavdelning och informationssekreterare samt pressekreteraren i statsrådsberedningen. Det är rent politiska tjänster. Informationssekreteraren skall följa verksamheten inom departementet, delta i behandlingen av ärenden som är intressanta ur informationssynpunkt och ge förslag om hur frågor skall behandlas när de offentliggörs. Departementens informationssekreterare samarbetar i en särskild informationsgrupp.¹ Där behandlas bl a departementens övergripande information. (Denna klart partipolitiskt färdade informationsfunktion innebär att de partier, eller det parti, som vinner regeringsmakten också får en avsevärd förstärkning i sina informationsresurser.)

De vanligaste arbetsuppgifterna för en informatör anställd i offentlig tjänst är emellertid ungefär de som angavs i en annons när ett landsting sökte en informationssekreterare:

”vara redaktör för landstingets informationstidskrift, utarbeta och redigera informationsskrifter i olika frågor, svara för landstingets massmediakontakter, utarbeta informationsmaterial om landstinget till skolor, studieorganisationer etc samt att svara för studiebesök hos landstinget.”

Till detta kommer ofta också att svara för annonsering, eventuella invigningar, utställningar etc.

När det gäller teknik och metoder skiljer sig de offentliga informatörerna inte nämnvärt från företagens. Syftena är däremot olika. En viktig principiell skillnad ligger i att de offentliga informatörerna inte (i varje fall formellt) deltar i beslutprocessen inom t ex landsting eller kommuner. Detta är de förtroendevalda politikernas uppgift. Det är dessa som s a s skall svara för anpassningen till väljarna—allmänheten och svara för dialogen och bedömningarna av hur olika medborgargrupper reagerar på olika åtgärder.

Informatören blir då mer en kommunikationstekniker som skall se till att beslut, fakta och motiveringar når fram till t ex kommunmedlemmarna på ett sådant sätt att de förstår vad det rör sig om. Informatören har i stort sett endast att acceptera po-

¹ I varje fall under den socialdemokratiska regeringen. Men att döma av den cirkulärskrivelse om när och hur man informerar som statsrådsberedningens informationssekreterare sände till övriga informationssekreterare i mars 1977 fungerar det i stort sett på samma sätt under den borgerliga regeringen. I *Aktuellt om Sverigeinformation* 2/1977 ger regeringens pressekreterare Hans Westin en presentation av statsrådsberedningens informationsgrupp. Han skriver bl a:

”Vi alla informationssekreterare jobbar efter huvudlinjerna:

- Ge besked direkt själv i frågor där det är möjligt.
- Ge vägvisning till den i departementet som är bäst lämpad att ge sakupplysningarna, att svara på frågor.
- Och kan den som behöver information inte få den kontakten är det informationssekreterarens jobb att ’gå och hämta’ informationen och vidarebefordra den.

Avsikten är alltså den att ingen lämnas ’hängande i luften’ med bara en anvisning till en tjänsteman, som sedan kanske inte kan nås för ett besked.”

litikernas beslut och sedan försöka göra innebörden begriplig för medborgarna, vilket kan vara besvärligt nog ibland.

1975 bildade de kommunalanställda informatörerna en intresse- eller yrkesförening med ett 90-tal medlemmar. I en liten intervju i tidskriften *SPRidningen* (dec 1976) säger föreningens ordförande när det gäller företagens PR-funktionärer jämförda med kommunernas: "Den huvudsakliga skillnaden mellan våra jobb är, som jag ser det, målet för vår verksamhet. Inom kommuner och landsting vill vi ofta försöka få igång en diskussion bland allmänheten, skapa ett ifrågasättande med hjälp av information. Medan näringslivets PR-människor har som mål att människor ska ta ställning i en fråga på ett visst, för företaget bästa sätt." Här vävs alltså på något sätt de politiska partiernas uppgifter samman med kommuninformatörernas i försöken att skapa dialog med väljarna. Resultatet blir tämligen förvirrande.

Intervjun inleds med yttrandet: "PR, nej fy sjutton, sånt ägnar vi oss inte åt." Inställningen tycks närmast böttna i en viss okunskhet om vad företagens PR-funktionärer egentligen sysslar med, samtidigt som man tycker sig ana en vilja till politisering av de kommunala informatörernas verksamhet. De sysslar med något i grunden "finare" än företagens informatörer. I andra sammanhang skymtar också fram att företagens PR-funktionärer ses som representanter för ett "kapitalistiskt samhällssystem" med allt ont detta anses medföra.

Att samhällsinformation kan vara politiskt känsligt ur många synpunkter illustreras av följande ledarstick ur tidningen *Journalisten* (dec 1974):

"Otrolig omdömeslöshet visade både tjänstemän i Nynäshamns kommun och förre chefredaktören för Nynäshamns-Posten när de träffade avtal om att chefredaktören mot ett arvode på en tusenlapp i månaden skulle svara för den kommunala informationen i tidningen. Dessutom hemlighölls avtalet, som helt strider mot tryckfrihetsförordningens anda. Självklart stoppades den eländiga historien när en revisor avslöjade den. Tidningsledningen ingrep och även kommunen har tagit avstånd. Ett undantag? Vi får hoppas det, och låt det bli det enda."

Även om arrangemanget kan tyckas praktiskt, strider det inte bara mot de pressetiska reglerna utan även mot principerna om

hur god information/PR skall bedrivas. Det är inte bara mass-media som antas böra arbeta efter vissa etiska regler.

Men det gäller inte enbart för tex kommunala informatörer att föra ut de politiska besluten. Många är också sysselsatta med att försöka "sälja" sin kommun, dvs att aktivt försöka dra företag till kommunen.¹

En del kommuner tar även över profileringsidéer från företagsamheten. Ett exempel kan vara belysande: När Haninge kommun lanserade en ny logotype skrev kommunstyrelsens ordförande till alla kommunens tjänstemän:²

"Haninge kommun sysselsätter över 3 000 anställda och omsätter årligen ca 250 miljoner kronor. Med kommunens storlek följer många fördelar men också en hel del problem. Till dem hör bl a att kontakten mellan kommunmedlemmarna och den kommunala organisationen försvagas. Somliga kommunmedlemmar blir därigenom inte fullt medvetna om sina rättigheter och skyldigheter. Kontaktsvårigheterna beror i en del fall på att många kommunala aktiviteter bedrivs ganska anonymt. Många medborgare utnyttjar kommunal service utan att veta att det är kommunen som tillhandahåller den. Samhällsservicen är ju uppdelad på kommunen, landstinget och staten och det må vara medborgaren förlåtligt om han inte alltid förmår att urskilja rätt huvudman för respektive verksamhet.

Den oklara identifikationen av den kommunala verksamheten möjliggör också att enskilda företag och organisationer uppträder under beteckningar som ger sken av att deras verksamhet skulle bedrivas i kommunal regi.

Lösning på vissa kontaktproblem

Allt detta sammantaget kräver att kommunen med kraft går in för att hävda sin identitet och för att visa vad den gör. En ökad satsning på samhällsinformation är planerad och i samband därmed har kommunstyrelsen sett över formerna för kommunens uppträdande utåt. Kommunstyrelsen har därför låtit sammanställa dessa praktiska riktlinjer för typografi, namn, symbol, annonser m m som tillsammans bildar kommunens ansikte utåt. Det är väsentligt att alla företrädare för Haninge uppträder utåt på ett en-

¹ Ett bra exempel på kommunalt informationsmaterial i detta syfte är A4-pärmen *Fakta, Nyköpings kommun* som man kunnat beställa via kupongannonser i företagsorienterade tidningar och tidskrifter.

² Hämtat ur den nedlagda tidskriften *Relationisten*.

hetligt sätt. En standardisering av de yttre formerna innebär samtidigt att det öppnas möjligheter till snabbare och billigare produktion av trycksaker, annonser, skyltar och andra informationsmedel. Standardisering och reglementering kan kanske av somliga upplevas som ett ingrepp i den personliga friheten att gestalta sina arbetsuppgifter. Men mot detta måste man ställa de vinster som kommunen kommer att göra genom ett konsekvent enhetligt uppträdande.

Inre och yttre profil

Men vår strävan att skapa en profil för kommunen får inte begränsas till enbart det typografiska och visuella utanverket. Profilbildningen skall gå på djupet. Det gäller för alla och envar inom kommunens organisation att i sitt dagliga värv medverka till att begreppet 'Haninge kommun' blir liktydigt med bilden av en förvaltning som drivs till medborgarnas bästa.

Med 'till medborgarnas bästa' menar jag

- att verksamheten bedrivs effektivt och till lägsta kostnad,
- att allmänheten erhåller en rättvis handläggning av sina ärenden,
- att kommunen visar en öppenhet och vilja att ge och ta emot information.

Bo Malmsten
Kommunstyrelsens ordförande"

Ett annat exempel på en växande användning av PR-tänkandet utanför företagen är de olika kulturella institutionernas ansträngningar att nå fram till allmänheten på andra sätt än tidigare.¹ I Sverige är det något som i stort sett växt fram under 60- och 70-talen och en verksamhet som säkerligen kommer att öka än mer. För den som vill tränga in i denna del av PR-världen finns en del vägledning, t ex Greta Renborgs bok *Att arbeta med bibliotekens PR, information och kommunikation*.

Vid sidan om näringslivet och den offentliga sektorn är organisationsvärlden det tredje stora arbetsfältet för informatörer

¹ Slumpvis vald tidningsrubrik: "Dålig PR har skapat lucka mellan folket och finkulturen" . . . "Vi är dåliga PR-makare. Vi har nog för lite självförtroende. Vi tycker kanske att det inte är så märkvärdigt det vi håller på med." (DN 1976)

PR används här närmast i betydelsen reklam eller försäljning av "finkulturen", inte som försök att skapa ett meningsutbyte med "folket" om vilken "finkultur" "folket" egentligen vill ha.



— *Den här texten verkar ju så enkel och entydig att man kan ge sej fanken på att här ligger en hund begravnen.*

och PR-folk. De flesta intresseorganisationer och ideella organisationer sysslar med information och PR på ett eller annat sätt. En del har informationsavdelningar med stora ekonomiska och personella resurser. Andra nöjer sig med att då och då använda någon informationskonsult. Däremellan finns en lång rad varianter.

I princip rör det sig om samma typ av verksamhet som inom företagen eller den offentliga sektorn. Men syftena är återigen annorlunda. Det kan gälla att öka organisationens anseende och tyngd i samhällsdebatten, att höja medlemsanslutningen eller att argumentera för organisationsmedlemmarnas intressen gentemot andra grupperingar i samhället och gentemot statsmakterna. Det kan också gälla att mer allmänt verka för organisationens syften, det må vara religiösa mål, nykterhet, friluftsliv eller historiska studier. Återföringen av reaktioner från målgrupperna är därför som regel en viktig del av verksamheten.

Organisationer, den offentliga sektorn, kulturella institutioner etc ingår inte i den enkät och de samtalsserier som delvis ligger bakom denna bok. Problem, metoder och teknik är emellertid så lika i all PR-verksamhet att detta inte bör spela någon större roll för den som är mer allmänt intresserad av PR (eller kommunikation, relationik eller vilken benämning man nu föredrar).

Massmedia ser dessutom på företag, organisationer, myndigheter etc ungefär på samma sätt. "Etablissemangen" skall granskas i vilka former det än uppträder. Verkställande direktörens syn på PR skiljer sig sannolikt inte heller så mycket från generaldirektörens, landstings- eller kommunalrådets eller organisationschefens. De anställda i offentlig tjänst eller organisationer ställer ungefär samma krav på insyn, medbestämmande, trivsel m m som de anställda i företagen, och PR-chefen följer ungefär samma "handböcker" vare sig hon eller han är kommunal informationssekreterare eller informationsdirektör i något företag. Sedan må man ha olika uppfattningar om vilket syfte som är "finast" eller politiskt mest hedervärt.

5 PR-funktionen och PR-chefen

Det har tidigare gjorts en del försök att kartlägga PR-verksamheten inom de svenska företagen. *Veckans affärer* gjorde 1969 en enkätundersökning omfattande ca 110 företag. Bland resultaten kan nämnas att PR-chefen oftast hade en relativt blygsam status inom företagen (tredje-femte led från VD räknat och ofta hopkopplad med reklam). Det konstaterades också att många företagsledningar inte visste särskilt mycket om vad PR egentligen står för. Sammankopplingen med publicitet och reklam var vanligast.

Sveriges Public Relations Förening — SPR — har gjort två undersökningar,¹ en 1971 i form av en enkätundersökning bland de då drygt 500 medlemmarna och en 1972 i form av en enkätundersökning till ca 200 större företag. Dessa studier visar att det främst är de större företagen som har en särskild PR-funktion, att PR-chefen har en rätt hög placering inom företagen, att utbildningen varierar kraftigt (äldre PR-chefer har ofta en bakgrund inom massmedia och yngre har någon form av akademisk utbildning), att PR-cheferna då hade ett löneläge på 60 000—100 000 kronor om året (1977 torde det ligga på 100 000—180 000 kronor att döma av erfarenheterna från denna studie).² Vidare visar undersökningarna att de flesta PR-chefer var mellan 41 och 50 år, att de var män samt att de som regel hade en lång erfarenhet av informationsarbete.

Ytterligare en kartläggning är ett examensarbete vid Handelshögskolan i Stockholm genomförd 1975 av Harald Bugge, Kerstin Lindqvist och Gunilla Witt. Det heter *Public relations och företagsinformation*³ och baseras på ingående intervjuer med

¹ Stenciler. Sveriges Public Relations Förening, Stureplan 4, 114 35 Stockholm.

² I *Veckans affärer* (15/1977) redovisas fö en mycket god löneutveckling för just PR-chefer under de senaste åren.

³ Stencil. Ca 175 s. Framlagt som examensarbete i studiekurs 08 Marknadskommunikation vid Handelshögskolan i Stockholm 4 juni 1975. I fortsättningen kallad Bugge m fl.

ett 30-tal informationschefer vid företag i stockholmstrakten. I första hand belyser den hur PR-cheferna själva upplever sitt arbete och hur de ser på företagens informationsverksamhet. Det finns anledning att i andra avsnitt återkomma till resultaten av denna studie.

I början av 1977 gjorde vidare SPR en enkät bland sina medlemmar främst för att belysa deras önskemål om vidareutbildning. Bortfallet blev dock ca 45 procent, varför en viss osäkerhet finns om resultaten. Dessa gäller dessutom samtliga medlemmar, alltså inte enbart de som fungerar som PR-chefer inom företagen. Resultaten har dock ett visst intresse. Det visade sig att ca 45 procent hade en akademisk examen och ca 20 procent ej avslutade eller pågående akademiska studier. Bland ny-tillskotten i föreningen är akademisk examen vanligare än bland dem som varit yrkesverksamma längre. (Fil kand/fil mag-examen är den vanligaste.) 9 procent hade dessutom gått Journalisthögskolan.

Ca 40 procent hade varit yrkesverksamma mer än 16 år, ca 20 mellan 11 och 15 år samt ca 25 mer än 6 år. Det rör sig alltså om en etablerad yrkeskår. 22 procent var födda före 1925, 28 mellan 1926 och 1935 samt 38 procent mellan 1936 och 1945. 47 procent fungerade som informationschefer eller motsvarande. Lönemässigt angav 24 procent en inkomst på över 120 000 kronor per år och 22 procent mellan 96 000 och 120 000.

51 procent hade deltagit i någon eller några av de vidareutbildningskurser SPR arrangerar.

En antydning om inriktningen av dessa SPR-medlemmars verksamhet ger de önskemål man hade beträffande ämnesområden för vidareutbildning. De tio populäraste ämnena blev i rangordning: Informationspolicy, massmediarelationer, interninformation, ekonomisk information, de nya medbestämmandelagarna, beteendevetenskaper, t ex psykologi och sociologi, kommunikationsteori, samhällsinformation, internationell PR samt kommun- och samhällskontakt.

Resultaten tyder alltså på ett brett verksamhetsområde för de som arbetar med informations- och PR-frågor yrkesmässigt.

Vad gör en PR-chef? Hur ser han mer allmänt på sina egna uppgifter?

De nyckelord man lätt fastnar för när man diskuterar med informationschefer om hur det började för 15—25 år sedan är: pressombudsman — den första och primära uppgiften var att hantera företagens kontakter med tidningar och tidskrifter; cirkusdirektör — någon som stod för arrangemangen vid olika tillställningar, allt ifrån företagsinvigningar till jubileer eller produkt demonstrationer, ibland i tämligen uppseendeväckande former; brandkår — PR-mannen fick rycka ut när något gått snett och lett till dålig publicitet eller till konflikter med opinioner utanför eller ibland inom företaget.

Ett annat uttryck som återkommer då och då är "sophink" — PR-mannen fick ta på sig saker som inte föll sig naturligt för någon annan befattningshavare i företaget, "springpojksarbete" för VD eller att försöka komma överens med kommunalpolitiker i någon för företaget viktig fråga.

En PR-chef sade ungefär att det i första hand gällde att ha bra presskontakter. Helst skulle man själv ha arbetat på tidningar. Sedan måste man på olika sätt försöka bemöta eller förhindra publicitet som företagsledningen ansåg dålig. Ibland gällde det att försöka få ut publicitet som företagsledningen ville ha. Det var inte på den tiden särskilt populärt att ifrågasätta företagsledningens värderingar eller sakmaterial. Det var helt enkelt inte PR-mannens uppgift. Men ibland råder nog samma förhållanden också idag.

Det förefaller vara så att PR-funktionärerna fram till mitten av 60-talet som regel inte hade någon egentlig policyfunktion inom företagen. De hörde inte till företagsledningen utan betraktades som en underordnad linjefunktion med delvis udda och flytande arbetsuppgifter. I en del fall fungerade dock informationschefen tidigt som allmän rådgivare till företagsledningen i mer politiskt och socialt betonade frågor.

Att det blev så var rätt naturligt, eftersom företagen ofta rekryterade journalister med bred samhällserfarenhet till informationsfunktionen. En del av dessa var också ganska företagskritiskt inställda — eller hade lätt att se varför företagen i vissa fall fick mindre gott anseende hos allmänheten eller de politiska makthavarna. De tog alltså gärna upp diskussioner med företagsledningen om företagets anpassning till sociala och po-

litiska förändringar i samhället. Ibland slutade diskussionerna med att informationsmannen återgick till journalistiken, i andra fall med att företagsledningarna började inse att även världen utanför direktionsrummet, finansiärer och kundkontakter hade betydelse för företagets framgång, eller brist på framgång. Utlösande orsaker till de första satsningarna på PR var "dålig" publicitet eller hot om politiska ingrepp i företagets handlingsfrihet. Företagen hamnade i en försvarsposition och sökte sig till samhällskunniga journalister för att få hjälp i nöden och upptäckte ibland att hjälpen krävde mer eller mindre oväntade förändringar i företagets eget sätt att vara och tänka.

När man ser till dagens situation finns de tidigare uppgifterna kvar — mer eller mindre varierande med företag och med PR-chefens personlighet. Vad som emellertid ofta nämns i samtalen är integrering, dvs försök att få gemensamma linjer i eller en totalsyn på företagets interna och externa agerande. Informationschefen har mer och mer accepterats av företagsledningarna som en representant för olika opinioner inom och utom företaget, inte representant i meningen ombudsman utan i betydelsen den som förväntas vara känslig för och kunnig om opinioner utom och inom företaget och som inte är rädd att redovisa faktiska förhållanden.

En utveckling i annan riktning tycks samtidigt vara att PR-arbetet mer och mer sammankopplas, främst idémässigt, med företagets hela marknadsföring, alltså inte enbart med produkt-publicitet.

Även detta kan ses som försök att nå en totalsyn på PR i relation till försäljning/reklam/marknadsföring. PR betraktas inte som vare sig överordnat eller underordnat marknadsföringen utan något som också skall prägla hela företagets marknadsbeteende.

Ett exempel på nya arbetsområden, som ofta nämns av informationsfolk, är vidare nödvändigheten att reda ut företagets inställning och faktiska verksamhet när det gäller interna och externa miljöfrågor. Det är givetvis ett resultat av de senaste årens miljövårdsdebatt, där företagen ofta utsatts för kritisk publicitet.

Företagens, och företagarrorganisationernas, informationsaktiviteter har fö ökat markant på miljövårdsområdet under 70-

talet. Företagen har helt enkelt hamnat i försvarspositioner och känt sig tvingade att gå ut och förklara sitt handlande. Ett exempel är den PR-kampanj som skogsindustrin genomförde för några år sedan. Den tog t o m reklamfilmen till hjälp för att på 60 sekunder visa att man inte riktigt var en så stor miljöbuse som folk kunde tro enbart av tidningarnas rapportering.

Många PR-chefer tror att utvecklingen alltmer går mot att informationsfunktionen blir en "väckarklocka" för företagsledningarna och att mer av marknadsorientering, allmän politisk och samhällsanpassande rådgivning och arbete med företagets interna relationer kommer till. Publicitet blir då bara en del av arbetet och inte längre en huvuduppgift.

Men, som en PR-chef sade, det är ibland långt mellan ord och verklighet när vi beskriver vad vi gör och vad vi skulle vilja göra. Visserligen är det stora skillnader i status och ställning för många informationschefer nu mot för bara för tio år sedan. Däremot är det väl mer tveksamt om vi har fått något mer påtagligt inflytande inom företagen när det t ex gäller hur man skall tackla politiska eller sociala frågor eller medbestämmandefrågor. Vi blir utsända för att försvara och förklara beslut och åtgärder som vi kanske inte tycker om eller som kunde ha utformats annorlunda om man i tid tänkt på alla olika relationseffekter. Fortfarande saknar ofta yrket eller funktionen förankring hos företagsledningen och vad det blir och vilket inflytande man får beror helt på personen ifråga, eller snarare på de inblandade personerna och deras attityder, värderingar, erfarenheter, kunskaper etc. En ekonomichef, personalchef eller försäljningschef har det lättare. Deras områden, yrken och funktioner har nått en annan fasthet i basfunktionerna.

På grundval av den enkät som redovisats tidigare kan man teckna en översiktlig bild av informationschefernas arbetsuppgifter i de större företagen. I avrundade procentsiffror kan anges i vilken utsträckning informationschefen har ansvar för ett särskilt område, ansvar i meningen personligt ansvar för initiativ, genomförande och bevakning. Motsatsen är att inte ha direkt inflytande över ett område.¹ Mellan ansvar — icke-ansvar ligger uppgifter som har servicekaraktär, t ex att svara för tryck, utform-

¹ Se not sid. 66.

ning och distribution av verksamhetsberättelsen, men utan att informationschefen är ansvarig för innehåll och utformning.

Resultaten kan sammanfattas så:

- 70 procent ansvarar för massmediakontakter. Ingen saknar uppgifter inom detta område. I de fall man anger en annan ansvarig rör det sig främst om VD. Massmedia och publicitet är alltså arbetsuppgifter som alla informationsavdelningar sysslar med, vilket är helt naturligt med tanke på funktionens framväxt inom företagen. Massmediafrågor tas upp i kapitel 7 och 9.
- 60 procent ansvarar för personaltidningen (eller, som det ibland heter, företagstidningen). I övriga fall ligger ansvaret oftast hos personalavdelningen eller motsvarande med PR-enheten som servicelämnare. 15 procent arbetar överhuvudtaget inte med personaltidningen. Att så många informationsavdelningar arbetar med personaltidningen är rätt naturligt, det rör sig ju också om publicitet. Företagets interna information behandlas i kapitel 11.
- 50 procent ansvarar för kontakter med skolor och utbildningsanstalter. 20 procent arbetar inte inom detta område. Även här är det oftast personalavdelningar och liknande som har ansvaret, i ungefär 30 procent av fallen med hjälp i en eller annan form från PR-enheten. Skolinformationen tas upp i kapitel 10.
- 40 procent ansvarar för företagets interna information, 30 procent sysslar inte alls med intern information. 30 procent deltar alltså, men utan att ha direkt ansvar.
- 20 procent ansvarar för företagets verksamhetsberättelse och 10 procent arbetar inte alls med den. Här ligger ansvaret direkt hos VD, som följande i regel tycks ägna mycken tid och omsorg åt verksamhetsberättelsen, samt hos eko-

¹ Tolkningen av ett ord som ansvar är naturligtvis föga precis. Det yttersta ansvaret för allt som händer, eller inte händer, i ett företag har VD och styrelsen. Den tolkning av ansvar som ligger till grund för sammanställningen är den som gjorts av den person som fyllt i enkäten vid respektive företag. Uppfattningen om vad tolkningen innebär är baserad på samtal med en rad företag.

nomichefen eller motsvarande. 90 procent av PR-enheterna arbetar alltså med verksamhetsberättelsen. De skriver, trycker och distribuerar. Företagens finansiella information tas upp i kapitel 12.

20 procent ansvarar för kontakter med rikspolitiken och de politiska partierna. 25 procent arbetar överhuvudtaget inte med politiska kontakter. Oftast anger man att VD, och eventuellt någon ytterligare i företagsledningen, har detta ansvar. 75 procent av företagens informationschefer arbetar alltså på ett eller annat sätt med företagens politiska kontakter. (Många företag, mindre och medelstora, är dock föga aktiva när det gäller politiska kontakter på riksplanet.) Dessa frågor diskuteras i kapitel 13.

15 procent ansvarar för kontakter med kommunalpolitiker och kommunala myndigheter. 50 procent arbetar inte med dessa frågor. Här vilar oftast ansvaret på VD, platschefer eller andra tjänstemän. Omkring hälften av PR-cheferna kommer dock i yrkesmässig kontakt med de närpolitiska frågorna.

10 procent slutligen ansvarar för kontakter med statliga departement och myndigheter. 50 procent arbetar inte med dessa kontakter. Det betyder att ungefär hälften av PR-enheterna då och då kopplas in även i dessa sammanhang. Som rådgivare eller, vanligast, som producenter av t ex informationsmaterial i något konkret ärende.

När det gäller andra typer av kontakter, med kunder, kreditgivare, leverantörer eller olika ägargrupper, är informationsenhetens uppgifter oftast av servicekaraktär, t ex att ta fram lämpligt informationsmaterial. Men det blir allt vanligare att företagens informationschefer får möjlighet att även lägga synpunkter på mer principiella frågor i dessa sammanhang. (Sambandet med marknadsföring tas upp i kapitel 14.)

Denna redogörelse för vad företagens PR-enheter arbetar med ger en splittrad men mångsidig bild. Något enhetligt mönster finns inte. Det är förklaringen till den vaga profil man får av

verksamheten vid samtal med PR-chefer. Arbetsuppgifterna varierar helt enkelt starkt mellan olika företag.

Många företagsledare och PR-chefer anser emellertid att utvecklingen, när det gäller de större företagen, går mot att informationsenheterna arbetar över större områden och med mer och mer specialiserad personal. Många ser även framför sig en utveckling som innebär att informationschefen blir mer och mer allmän "relationsgeneralist" som kan något om alla områden och som i sin tur samarbetar med anställda eller konsulter som är "relationsspecialister" inom olika områden.

Inom många yrken har utvecklats en särskild yrkesetik. Advokater och läkare är kanske de mest framträdande exemplen. Även inom journalistyrket har en viss etik växt fram, som preciserats i vissa regler. När det gäller PR-funktionen finns en motsvarande etik, som dock är betydligt mindre känd än den som gäller för advokater, läkare eller journalister, vilket kanske bidragit till lättheten att sätta en negativ stämpel på PR-verksamheten.

Yrkessammanslutningen i Sverige, SPR, har i sina stadgar lagt fast vissa etiska regler för PR-verksamhet.¹ SPRs motsvarighet i

¹ Till god PR-sed hör

- 1 att ej sprida osann eller vilseledande information och att självmant kontrollera utgående uppgifter,
- 2 att ej för arbetsgivaren, uppdragsgivaren eller egen räkning ogrannlaga utnyttja utomstående personer eller institutioner,
- 3 att ej engagera sig i åtgärder som innebär försök till påverkan av offentliga medias integritet,
- 4 att då god sed så påfordrar, förtiga vad som erfarits i yrkesutövningen,
- 5 att ej i yrkesutövningen otillbörligen utnyttja information, som han erhållit från tidigare och nuvarande arbetsgivare eller uppdragsgivare,
- 6 att ej på annat sätt som strider mot god sed och vedertagna normer, skada annan medlems yrkesutövning,
- 7 att ej samtidigt inneha uppdrag för motsatta eller konkurrerande intressen, såvida ej medgivande, grundat på alla väsentliga fakta, på förhand lämnats av berörda parter,
- 8 att ej för samma eller liknande tjänster uppbära ersättning från annan än arbetsgivaren eller uppdragsgivaren, såvida ej medgivande lämnats på förhand,
- 9 att ej vid åtagande eller redovisning av uppdrag ställa kostnaderna i relation till resultatet av reklam eller andra säljfrämjande åt-

andra länder har också ungefär liknande etiska yrkesregler. The Institute of Public Relations i England har t ex sin "Code of Professional Conduct" där det fö finns ett avsnitt, som ännu (1977) saknas i den svenska, nämligen om "employment of Parliament".¹ Bakgrunden är givetvis systemet med lobbyister, dvs PR-folk som har till specialitet att bevaka och bearbeta de politiskt beslutande instanserna. Även i Sverige är tiden utan tvivel mogen för något liknande när det gäller relationerna mellan företagens och intresseorganisationernas PR-verksamhet och den politiska beslutprocessen.

Tanken kan kanske te sig förhastad mot bakgrund av den tidigare profilen över PR-chefernas politiska aktiviteter. Men om man bortser från PR-funktionens formella organisation och PR-enhetens faktiska uppgifter, så kvarstår att företagen som sådana (företagsledningen) i praktiken i Sverige i dag ägnar sig åt en

¹ Från Code of Professional Conduct:

A member who employs a Member of Parliament, of either House, in connection with Parliamentary matters, whether in a consultative or executive capacity, shall disclose this fact, and also the object of the employment to the General Secretary of the Institute, who shall enter it in a register kept for the purpose. A member of the Institute who is himself a Member of Parliament shall be directly responsible for disclosing or causing to be disclosed to the General Secretary any such information as may relate to himself. (The register referred to in this clause shall be open to public inspection at the offices of the Institute during office hours.)

gärder och att om dylikt påfordras under hänvisning till denna paragraf vägra sådan jämförelse.

Brott mot de yrkesetiska reglerna behandlas av SPRs nämnd. Vid fällande dom kan det bli fråga om uteslutning ur SPR. Det är emellertid ytterst sällsynt med brott mot reglerna. Under senare år har endast ett fall inträffat. Det gällde då brott mot punkterna 4 och 5 — alltså närmast ett oetiskt uppträdande mot arbetsgivaren.

Det kan ifrågasättas om inte en striktare tillämpning av reglerna skulle bidra till att höja PR-yrkets anseende. Men för detta krävs bl a att reglerna når en vidare spridning. Av denna studie att döma är reglerna nära nog helt okända hos företagsledningar eller hos journalister. Det vore värdefullt om fler fall av tvivelaktig PR-utövning drogs inför SPRs nämnd. Detta skulle bidra till den självprövning som är nödvändig för att PR-yrkets anseende skall kunna förbättras.

omfattande lobbyism. Ur allmänna, demokratiska synpunkter ter det sig inte mer än rimligt att även denna verksamhet sker öppet och offentligt redovisningsbart.

Informationschefen ser sig gärna som något av en visionär inom företaget, som förespråkare för en öppen informationspolitik och för en demokratisering av näringslivet och som talesman för olika intressentgrupper i förhållande till företagsledningen.

I vissa fall kan denna yrkesinställning leda till mer eller mindre uttalade konflikter med företagsledningen. Erfarenheterna från förstudierna till denna bok tyder på att konflikter och olikheter i bedömningarna är vanligare än vad man brukar vilja medge inom företagen.

Konflikterna har emellertid sällan med reglerna för god PR-sed att göra, utom i de fall där PR-chefen ifrågasätter företagsledningens vilja att följa regeln om "osann eller vilseledande information", fall som aldrig prövas av t ex SPRs nämnd. Oftast tycks emellertid i dessa fall informationschefen vara mån om att hålla på sanningskravet. "Man måste kunna lita på att allt vi säger är sant — men däremot är det inte säkert att vi säger allt som kunde sägas", det är ett inte ovanligt talesätt hos informörer inom näringslivet.

I vissa fall har emellertid sanningskravet lett till direkta konflikter mellan PR-chef och företagsledning. Då har informationschefen valt att "ompröva sin ställning", dvs sökt sig en annan syssla. Eller också har företagsledningens inställning visat sig ohållbar, med motsvarande konsekvenser.

Regeln om att man inte skall jämföra kostnader och resultat av PR med motsvarande för reklam tycks däremot ytterst sällan ge upphov till meningsmotsättningar inom företagen. Försöken att mäta PR i antal publicerade spaltmillimeter tycks fö o också alltmer tillhöra en svunnen tid — om man bortser från en del företagsledningars fixering vid PR som liktydigt med enbart publicitet.

En viss reservation bör dock göras. Nyvordna PR-funktionärer och obetänksamma företagsledningar (eller organisations-, parti- eller myndighetsledningar) tycks ännu ha en tendens att se PR liktydigt med publicitet. Envisas man med den inställ-

ningen bör båda parter enas om funktionen och titulaturen "pressombudsman" för det man vill syssla med.

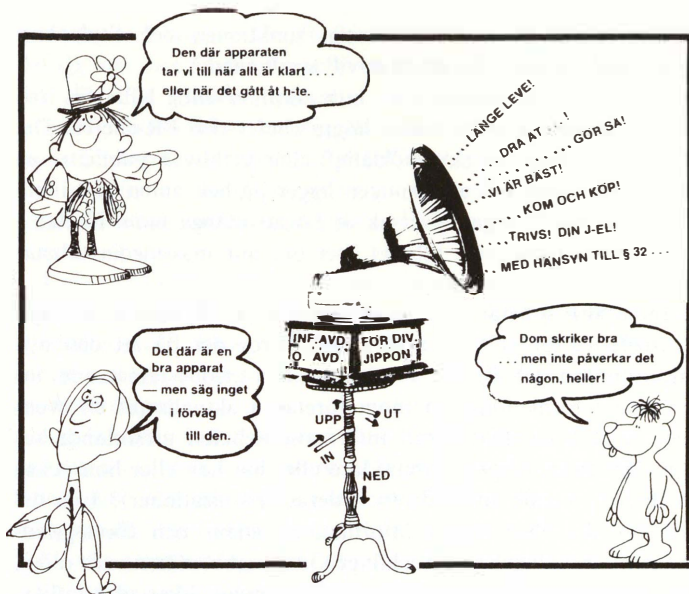
Publiciteten är nämligen en inte alltför ovanlig källa till irritation mellan VD eller andra högre chefer och PR-chefen. Det finns en tendens att skylla "dålig" eller utebliven publicitet på PR-chefen, även om anledningen ligger på helt annat håll inom företaget. En bidragande orsak är fö att många inom företagsledningarna tycks veta relativt litet om hur massmedia arbetar och vilka uppgifter massmedia har.

Inom SPR arbetar man för närvarande (1977) med en översyn av reglerna för god PR-sed. Delvis beror det på att den nya lagstiftningen och de nya avtalen om bl a medbestämmande, insyn och informationsplikt inom företagen aktualiserat en eventuell lojalitetskonflikt. Skall informationschefen uteslutande ses som företagsledningens företrädare eller har han eller hon också lojaliteter mot de anställda (och deras organisationer)? I en del fall har det varit så att informationschefens och företagsledningens värderingar av utvecklingen inom arbetsrätten varit olika, vilket lett till interna spänningar. (En annan, likartad konfliktanledning är ibland värderingar kring miljövårdslagstiftningen.)

Frågorna kring lojalitet mot företagsledningens syften och faktiska agerande hör till de svårare i PR-arbetet. Informatören skall tolka och värdera olika opinionsströmningar som påverkar företaget och kunna ge företagsledningen råd. Det kräver ömsesidigt förtroende och ömsesidig respekt liksom en gemensam värdering av företagets syften och agerande. Det kan också kräva en sammanfallande politisk/ideologisk grundsyn i många frågor. Dessa lojalitetsfrågor är helt enkelt grundläggande för hur en PR-funktionär "fungerar" i en rad sammanhang. Detta är ett helt entydigt resultat av förarbetena till denna studie.

Som framgick av kapitel 3 har de flesta företag inga skriftliga riktlinjer, normer eller regler för sin PR-verksamhet. Anledningarna är flera. Det fungerar bra ändå, så varför öda tid på allmänna formuleringar, sade en informationschef ungefär. Det kan låsa verksamheten i onödan, bli byråkratiskt och ge anledning till interna kompetensstvister, ansåg en företagsledare.

De företag som har skriftliga normer, interna eller både interna och offentliga, anser att värdet är tvåfaldigt. Dels får man,



när de arbetats ut, anledning att ventilerat alla frågor ordentligt inom företagsledningen (vilket f ö talar för att de skall revideras vid varje byte av VD eller informationschef), dels ger de en viss vägledning och kontinuitet i informationsverksamheten. Erfarenheten tyder också på att företagsegna, skriftliga normer för PR-verksamheten minskar konflikthanteranden inom företaget, speciellt om normerna är så pass konkreta att olika befattningshavares ansvar också är angett i kombination med råd och anvisningar om hur olika frågor praktiskt skall handläggas. Några exempel på dylika riktlinjer diskuteras i kapitel 8.

Hur upplever slutligen PR-chefen sin egen situation? En generell sammanfattning är omöjlig, men en informationschef uttryckte det lite drastiskt:

”På samma dag händer det att VD vill veta hur det ligger till i en viss kommunalpolitisk fråga, ekonomichefen vill ha synpunkter på halvårsrapporten (har nyss läst en artikel om PR där det stod att jag skall kunna sådant också), en journalist ringer för att få en intervju med VD, en miljövårdsgrupp skall komma

och det måste förberedas (teknikerna är livrädda för gruppen), företagsnämndsprotokollet måste ut omedelbart, en försäljningschef dyker upp och vill ha hjälp med en ny produktbroschyr (det lägger jag över på reklambyrån — men sedan måste jag i alla fall gå igenom den), VD råkar läsa en kritisk insändare och far i taket, facket kommer och kritiserar det senaste numret av personaltidningen, en divisionschef ringer och vill in i Vecko-Journalen, marknadschefen kommer och undrar om vi vill hjälpa till med att kartlägga de sociala förhållandena i yttre Bongolien, TV ringer och har fått för sig att vi släpper ut gift i en å . . . och så ringer min fru och säger att oljepannan exploderat!”

6 VD om PR

I den tidigare nämnda konferensrapporten *Företagets Public Relations* skrev Sune Carlson 1949: "Undersöker vi nu lite närmare vem som sköter vad så märker vi genast att en stor del av public-relationskontakterna måste åvila företagets högsta ledning. Vad företagsledningen behöver veta i sitt public-relationsarbete är fakta dels om den goodwill eller badwill, som företaget lyckats skapa, dels vad som verkligen görs inom företaget för att påverka dessa förhållanden. Vad det alltså gäller är att försöka få tag i en man, som kan kopplas in i organisationen men som har förmåga att se på organisationen utifrån. En sådan man har naturligtvis alla möjligheter att komma i konflikt med alla andra. Dessas uppgift är just att se på saker och ting inifrån, ofta från en ganska snäv kommersiell synvinkel."

Detta skrevs alltså 1949 men är lika aktuellt 1977. Ansvaret för företagets anseende hos olika intressentgrupper vilar på VD, men VD måste ha fakta att gå efter och hjälp med relationsanalyser och praktiskt PR-arbete. VDs inställning till PR — och kunskap om PR — blir därför helt avgörande för hur väl företaget och dess informatörer lyckas i PR-verksamheten.

Vad anser företagsledarna mer principiellt om PR-verksamhet?

Det är omöjligt att ge något generellt svar enbart på grundval av samtal med företagschefer och andra erfarenheter. Det närmaste man kan komma är att vissa åsikter förekommer oftare än andra. Någon gemensam VD-uppfattning finns inte.

Somliga företagsledare har ägnat en hel del tid åt att tänka igenom företagets externa och interna relationer och har utformat en sorts PR-filosofi. Men många företagsledare förlitar sig mer på intuition, erfarenhet, improvisationer och det som ibland kallas allmän företagsledarbegåvning.

Inom många företag, även större, har relationsfrågorna inte varit föremål för någon systematisk genomgång av samma typ som man ägnar personalpolitik eller finansieringsfrågor. VD hämtar sina åsikter från sina "kretsar" — det kan vara möten

med andra företagsledare i organisationssammanhang, företagsledarseminarier eller samtal med kunder och kreditgivare. Informationschefen "vidareutbildar" sig i SPR-sammanhang, tillsammans med massmediafolk, i diskussioner med marknadssidan eller fackliga förtroendemän etc. Men som en informationschef sade: "Vi hinner aldrig sätta oss tillsammans och diskutera den principiella uppläggningsen av PR-verksamheten. Vi blir inte riktigt sampratade och det kan ibland leda både till missförstånd och irritation."

VD är inte å sin sida alla gånger säker på att "PR-filosofierandet" leder någonstans: "Vi löser de praktiska frågorna när de dyker upp, men grundinställningen svarar jag för."

Vad tänker företagsledare spontant på när man börjar diskutera PR? De flesta anser att det är en "företagsegoistisk" verksamhet med i varje fall på längre sikt kommersiella syften. De är oftast medvetna om att det är svårt att "lönsamhetsbedöma" PR-arbetet men vill ändå gärna se det i någon relation till företagets långsiktiga lönsamhet. De visar ibland en viss irritation över att PR-folket har svårt att motivera sin egen verksamhet när man diskuterar informationsbudgeten. De kommer med långa önskelistor över vad de vill göra och det mesta är säkert bra, sade en företagsledare. Men motiveringarna är ofta vaga och inte satta i relation till t ex planer när det gäller rekrytering av arbetskraft eller försäljningen: "Hittills har ingen lyckats övertyga mig om att det verkligen är lönsamt att kosta på genomgående fyrfärgstryck i verksamhetsberättelsen. Fast vi gör det ändå."

En vanlig VD-motivering för PR är: "Det gäller generellt att få människor positivt intresserade av företaget — och av företagsamhet överhuvudtaget, att motverka negativa värderingar och komma till rätta med vanföreställningar om företaget och näringslivet i stort sett." "Man måste skapa en bild av företaget som gör att folk vill arbeta här, att man kan låna pengar, att man har förtroende hos politiska organisationer, myndigheter osv."

Några företagsledare tar också upp politiska frågor: Det gäller att motverka förstatligande och för hård styrning av företagen. I första hand är detta visserligen en uppgift för näringslivsorganisationerna, men företagarna måste också engagera sig i den po-

litiska debatten, och där bör PR-männen kunna göra en insats.

I första hand ser alltså många företagsledare PR som en strövan att påverka och försvara. Man vill påverka olika intressentgrupper på ett för företaget positivt sätt och man vill ibland påverka allmänheten när det gäller företagandets villkor.

För en del företagsledare är PR och information fortfarande enbart liktydigt med publicitet, produktpublicitet och för företaget mer allmän gynnsam publicitet. I vissa fall ses det som en verksamhet kombinerad med produktion av personaltidning, en del mer reklambetonade broschyrer, annonsering och liknande. Mer väntar man sig i stort sett inte av sin informationsavdelning. Tanken att koppla in PR-chefen i beslutprocessen inom företagsledningen när det gäller så kända policyfrågor är man främmande för. Man har en gång rekryterat någon för att "skriva artiklar och sköta trycksaker" och så får det förbli — en situation som ibland kan vara frustrerande för informationschefer med större ambitioner.

I några fall förnekar VD i stort sett värdet av någon särskild PR-verksamhet: Presskontakter och liknande kan vi klara själva när det behövs. Det tar jag mest själv. Sedan har vi försäljning och reklam som klarar sina delar och det interna får personalavdelningarna ta hand om. Anpassning till politiska och sociala förändringar är det självklart att VD funderar över då och då.

I realiteten har emellertid en del av dessa företag en regelrätt PR-verksamhet, men de har ingen PR-personal formellt anställd och man talar inte om PR eller information som någon särskild verksamhet.

Andra företagsledare för helt andra resonemang: PR-sidan går inte att värdera på kort sikt, men den har trots detta ett värde i sig. Den kan hjälpa till att skapa en brygga mellan företaget och de anställda eller samhället i stort.

Samtidigt ses PR-funktionen som en lyssnarhjälp, något som kan fånga upp åsikter och opinioner utanför och inom företaget och hjälpa till att förbereda företaget i tid för kommande politiska, sociala eller kulturella förändringar som kan ha betydelse för företaget.

Det finns också företagsledare som tycker att PR-sidan har en uppgift när det gäller att föra fram "ofiltrerade åsikter" till

företagsledningen. Den vill t ex veta "vad de anställda egentligen tycker . . . för det kommer inte alltid fram på t ex företagsnämnden eller tjänstevägen". En del företagsledare tycks känna sig i viss mån isolerade från de anställda och samhället, och då tycker de att informationsavdelningen ligger närmast till för att motverka eventuella missbedömningar som bottnar i denna isolering. Men samtidigt är de även medvetna om de risker som kan finnas om informationschefen blir något slags "spion" eller "grå eminens" åt VD personligen.

PR-verksamheten, eller relationstänkandet, anses också ofta som en viktig och självklar del i företagsledandet, uppgifter närmast för VD och, i vissa fall, styrelsens ordförande. Åsikterna om hur mycket PR-ansvaret kan delegeras och vilken ställning PR-folket bör ha i företaget varierar emellertid mycket. Många företagsledare tycker att PR-chefen "måste sitta nära företagsledningen. Det får inte finnas några administrativa hinder för en löpande direktkontakt mellan VD och PR-chefen." Andra tycker däremot att den organisatoriska inplaceringen är tämligen ointressant. "Huvudsaken är att vi kan träffas när det behövs. Hela det här arbetet beror så mycket på personligheterna. Då spelar organisationsformer ingen roll." Skall man döma av denna studie, är fördelningen av de två åsikterna om den administrativa placeringen "fifty-fifty" inom företagen.

Vill man generalisera kan man säga att det finns två olika skolor inom företagsledarkretsen när det gäller informationsfunktionen. En grupp ser PR som ett hjälpmedel både för påverkan och anpassning. PR-folket är inte bara informationstekniker utan också rådgivare och samtalspartner när det gäller företagets alla interna och externa relationer. De som ser det så anser det också naturligt att informationschefen har en "hög" ställning inom företaget, ofta direkt under VD. Det förefaller fö som om denna inställning alltmer vinner insteg inom företagen (jämfört t ex med situationen för tio år sedan). Ett annat tecken på att detta synsätt sprider sig kan vara att mindre och medelstora företag allt oftare utnyttjar konsulter för att gå igenom hur de skall förbättra sina interna och externa relationer. De söker experthjälp men anser sig inte kunna ha en heltidsanställd PR-funktionär.

En annan grupp företagsledare ser PR-chefen mer som en hjälpreda och ibland som en "megafon". Uppgiften är att föra ut ledningens åsikter och inte att själv lägga synpunkter på vad som skall föras ut. VD förbehåller sig rätten att avgöra när, hur, var och i vilken form information skall ges. PR-folket skall sedan lojalt genomföra givna direktiv, oavsett vad de tror om relationseffekterna. Inställningen förefaller vanligast hos utpräglat auktoritärt inriktade företagsledare, vana att själva fatta alla beslut och ensamma ta hela ansvaret. Denna åsikt tycks dock, som sagt, vara i avtagande inom företagen.

Ett annat tecken på att relationstänkandet tillmäts växande betydelse inom företagen är att allt fler företag ordnar särskilda kurser för företagsledningen i "konsten att umgås med massmedia" eller överhuvudtaget "konsten att umgås". Rätt upplagda kurser ger dessutom, vilket ofta är det värdefullaste, utmärkta tillfällen att reda ut företagets relationsfilosofi i olika avseenden. Ett vanligt omdöme om sådana kurser är "att de är väldigt nyttiga, inte bara för att man lär sig en hel del om massmedias villkor och sätt att arbeta, utan också för att man tvingas se på företaget och dess ledande personer ur nya synvinklar".¹

Massmediarelationerna är överhuvud ett känsligt kapitel för många företagsledare.

I en artikelserie "VD 75" i *Vår Industri* skrev Sven Anér i nr 12/1975:

"Vi klarar oss alltid" — det har VD 75 broderat på sin bonad. Vi klarar oss, menar han, mot utländsk konkurrens, vi klarar av facket trots vilda strejker. Vi klarar disciplinsvårigheter, vi klarar myndigheters byråkrati. Vi klarar i-länder och u-länder och Efta och EG och Gatt-avtal — men vi klarar *inte* massmedia.

Det trettiotal röster som bildar kör under namnet VD 75 är sällsynt, nästan skrämmande eniga på den här punkten. VD 75 talar om kränkning och hets, om den personliga integriteten som

¹ Det ställs stora krav på kurser av denna typ. De kan tex omfatta träning inför TV-kamera och radiomikrofon varvat med föredragningar av experter och diskussioner kring relationsfrågor av olika slag. Kostnaderna är höga men det kan vara väl använda pengar. En viss varning bör kanske noteras: Kvaliteten på dem som på konsultbasis erbjuder kurser varierar.

hotas, om maktlöshet inför angrepp och hopplöshet inför den utveckling som väntar. Och oron och pessimismen tycks inte ha en enda nyans i svärtan . . .

Bilden är dock, som även Sven Anér antar, alltför onyanserad. Snarare är det vissa tidningar, vissa journalister och vissa TV-program som företagsledarna har svårt att förlika sig med.

Företagsledare engagerar sig personligen i varierande grad i det praktiska PR-arbetet. Vissa kontaktgrupper vårdar de personligen, men de flesta tycks inte ägna sig åt någon regelbunden granskning av broschyrer, filmer, reklam, utställningar eller uppläggningsen av besök. Ett visst öga håller dock alla på personaltidningen. Överhuvud ökar VDs engagemang i den interna informationen. Verksamhetsberättelsen ägnar man som regel stor omsorg, liksom företagets pressmeddelanden (främst de som inte berör produktpublicitet). Däremot, som en VD sade, "reagerar man klart surt i efterhand om t ex en annons blir KO-anmäld eller en broschyr har felaktiga uppgifter."

"Men", som en företagsledare också sade, "med åren blir man hårdad både mot vad som står i tidningarna och mot våra egna försök till information, så man tar inte åt sig så mycket." Andra företagsledare är dock starkt benägna att "ta åt sig" för all negativ publicitet i alla sammanhang.

Företagsledarnas mer allmänna syn på PR kan också belysas av vilka informationsåtgärder som de anser viktiga. Goda kontakter med lokalpressen nämns ofta. "Det är viktigt att vi håller lokalpressen informerad och att de har förtroende för oss. Lokalpressen betyder mycket för de anställdas inställning och t ex för våra möjligheter att rekrytera folk."

Ofta återkommande är "produkt-PR". "Det är väldigt viktigt att vi kan få en bred och positiv publicitet för våra produkter. Det är en stor uppgift för PR-avdelningen." Här är det intressant att notera att företagsledarna tydligt ofta väntar sig att informationsavdelningarna skall göra aktiva insatser i marknadsföringen, en uppfattning som inte delas av alla informationschefer.

Verksamhetsberättelsen bedöms som mycket viktig. "Egentligen borde vi lägga ned än mer tid på den och på kvartals- och halvårsrapporterna."

Information till de anställda nämns också som allt viktigare,

likaså information om företaget, branschen och näringslivet i stort till skolorna. Särskilt de större företagen anser att de har en skyldighet "att hjälpa till att få ut vettig information i skolorna".

I en del företag nämner VD betydelsen av mer näringspolitiskt betonad PR-verksamhet. "Vi måste på något sätt reagera mot de ideliga framstötarna om socialisering och ökad statlig styrning." "Folk är ofta så negativa till företag att något måste göras för att tala om att företagen har en uppgift att fylla i samhället."

De intressentgrupper som i regel ligger VD närmast om hjärtat är kunder, leverantörer, kreditgivare, ägare och anställda. Det personliga relationsarbetet ägnar man främst dessa grupper. Här kommer även företagets övriga funktioner in — marknadschefer, inköpschefer, ekonomichefer, personalchefer etc. Det tycks vara så att många väntar sig mindre hjälp från företagets informatörer när det gäller främst ägare, kreditgivare och leverantörer. PR-funktionärerna kommer i dessa sammanhang in mer som "hjälpredor" när det gäller att arrangera konferenser, producera trycksaker eller ta fram AV-hjälpmedel.

Men en del företagsledare har uppfattningen att "det är bra att ha med PR-folket även i sådana sammanhang. De är ofta bra på att lyssna och känna stämningar — de verkar känsligare än andra för vad folk tycker och tänker".

De krav som en företagsledare ställer på en bra informationschef belyser också hur han bedömer verksamheten. Ett exempel: "Han skall vara en extern typ, road av att uppträda och synas utåt, kunna skapa kontakter, vara aktiv och vara elegant i formuleringarna" . . . "Det går inte med en utredare och analytiker. De tänker och analyserar för mycket. Han skall mer vara en skådespelare som kan sin roll bra och inte ifrågasätter innehållet i rollen och replikerna." Det kan också heta: "Han bör vara väl politiskt bevandrad och kunna tala om vad som händer i samhället" och "han skall vara hyperkänslig för opinioner överallt i och utanför företaget".

Standardkraven är även att "kunna uttrycka sig lätt i tal och skrift" och att ha ett "sunt förnuft". Ett annat ofta återkommande krav är "diplomatisk förmåga . . . att kunna medla och undvika att komma i konflikter".

VD ställer som regel mycket stora krav på PR-funktionärernas lojalitet mot företagsledningens bedömningar och handlande. PR-chefen uppfattas ju oftast både externt och internt som en auktoriserad talesman för företagsledningen. "En VDs bedömning kompliceras ofta av en rad hänsyn, t ex till leverantörer eller ägare, och då måste man ibland dämpa PR-chefens ambitioner att vara öppen och ge omfattande information." Eller: "PR-folket skall vara öppet och samhällstillvänt, men då kan det bli konflikter om hur företaget egentligen borde bete sig i en viss situation."

Det kan också heta: "PR-chefen måste vara lojal. Då blir det inga konflikter. Kan han inte dela företagsledningens bedömningar eller acceptera dess åtgärder, så måste han ta sin ställning under omprövning."

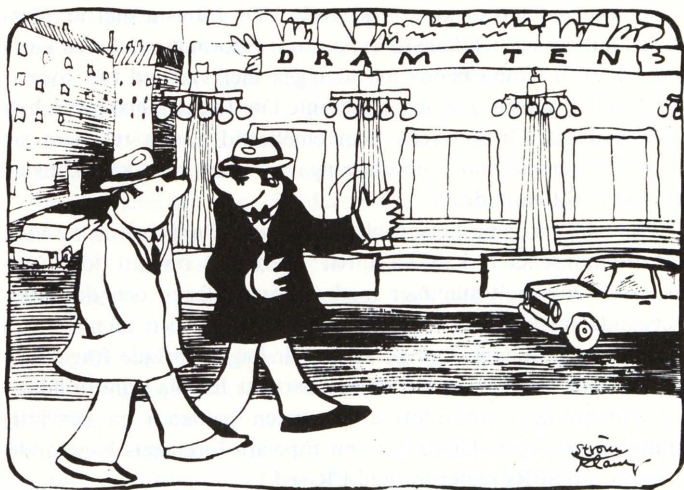
Som nämnts tidigare förekommer det ibland konflikter, eller olika bedömningar som i vissa fall kan leda till konflikter mellan VD och informationschefen. En förklaring är att detta delvis ligger inbyggt i respektive yrkesroll. VDs främsta mål är företagets lönsamhet och kanske expansion. Informationschefen kan i sin yrkesroll känna behov av att lägga mer vikt vid t ex företagets sociala anpassning och att då inte låta lönsamhetskraven helt fälla utslaget. Oftast tycks man emellertid kunna resonera sig fram till gemensamma uppfattningar — om man kan konsten att lyssna till varandra.

Exempel på samarbetsproblem finns inom miljövårdsområdet. Informationschefen kan ha blivit övertygad om att företagets agerande inte helt stämmer med miljövårdslagen och de miljövårdande myndigheternas föreskrifter. VD — och tekniker och ekonomer — hävdar kanske att det är bagatellartade frågor och att det inte är ekonomiskt försvarbart att handla annorlunda. I ett sådant läge kan informationschefen hamna i en besvärlig ställning, när han skall gå ut och försvara företagets handlande. (Jämför f ö SPRs regler för god PR-sed.)

Liknande situationer har också inträffat i samband med nya lagar och avtal om de anställdas rättigheter inom företagen. VD vill kanske skynda långsamt med nya rutiner, ökat samråd, mer förhandlingar, samtidigt som PR-chefen inte ser någon gräns för de växande kraven på interninformation m m.

Hur ofta diskuterar VD PR-frågor med sin PR-chef eller konsult? Variationerna är stora, men i genomsnitt diskuterar man principiella frågor någon gång per månad och praktiska frågor en eller ett par gånger i veckan. I vissa företag har man också dagliga kontakter när man kan. "Man träffas när det behövs, antingen vill PR-chefen veta vad jag tycker eller också vill jag att han skall göra något särskilt", säger en VD.

"Något särskilt" är ofta frågor som: Vad kan nu tidningarna tänkas skriva om det här? Vad har politikerna sagt? Hur reagerar facket på den här åtgärden? Vad tycker kommunfolket och lokalpressen och vad kan vi göra för att undvika negativa reaktioner? Stöter vi någon speciell grupp om vi gör så här? Hur skall vi formulera och lägga fram detta så att det blir begripligt och inte ger anledning till missförstånd?



— *Det finns fortfarande några företag som tror sej ha så rent mjöl i påsen att dom ska klara sej utan PR-folk.*

7 Massmedia om PR

Journalister är de som oftast kommer i kontakt med företagens utåtriktade informationsverksamhet när den syftar till masskommunikation och påverkan. För företagen representerar journalisterna viktiga kanaler till många olika målgrupper. Ledarskribenter når de politiskt intresserade, börskommentatorer betyder en hel del för tilltron till företag, journalister på handelssidorna skriver för många grupper som är intressanta för företaget, facktidskrifternas journalister betyder mycket för speciella grupper, fackföreningstidningarna har en stor genomslagskraft när det gäller de anställda osv.¹

Relationerna mellan massmedia och företag har därför naturligt nog behandlats i en lång rad undersökningar, böcker och artiklar. Den som vill fördjupa sig i denna del av informationsverksamheten kan t ex med stor behållning läsa Folke Johanssons två SNS-böcker *Lag och etik för massmedier* och *Vridet och vinklat i massmedier*.²

SNS står även som medutgivare till Björn Fjaestads och Kjell Nowaks studie *Massmedia och företagen*.³

¹ Man kan inte i PR-sammanhang betrakta journalister/massmedia som en särskild målgrupp. Det gäller att först bestämma vilka målgrupper man vill nå med sin information och därefter undersöka om tidningar, tidskrifter, etermedia etc kan vara ett lämpligt medium för dessa kontakter.

Det allmänna talesättet om att "sköta kontakter med massmedia" är alltså missvisande. Vad det gäller är att via *olika* massmedia nå *olika* intressentgrupper.

² *Lag och etik för massmedier*, SNS, Uddevalla 1971, och *Vridet och vinklat i massmedier*, SNS, Karlstad 1972.

En bra "handbok" är även Krister Petersson, *Presskontakter*, Bonniers, Stockholm 1966. Frågan om vad som är en nyhet är ett kärt tvisteämne i relationerna företag-massmedia. En analys finns i Einar Östgaard, *Nyhetsvärdering*, Wahlström & Widstrand, Stockholm 1969. De "vanliga" PR-handböckerna ägnar också som regel stort utrymme åt massmediarelationer.

³ *Massmedia och företagen*, SNS och EFI, Uddevalla 1972. Björn Fjaestad, EFI, har även gett ut ett supplement till boken med ytterligare bearbetningar av undersökningens enkätindel.

När det gäller journalisternas bedömningar av företagens PR-verksamhet finns hos Fjaestad/Nowak en redogörelse för en intervjuserie med några journalister. Några citat kan belysa något av vad författarna kommit till:

"Av vårt material att döma förefaller det vara så att journalisterna på lägre nivå är mycket mer kritiska mot företagens informationsgivning än de i chefsställning."

"De explorativa intervjuerna (serie I) visar att de flesta av intervjupersonerna anser att företagsledare bedömer publicitetsfrågor uteslutande ur sitt företags synvinkel: de tiger, ljuger, vilseleder, hotar och vädjar för att nå sitt mål. De står gärna till tjänst med information som är positiv för företaget men hemlighåller eller förvanskar sådan som är negativ. Informationen portioneras också ut vid tidpunkter som är lämpliga för företaget."

"En annan kritikpunkt i intervjuserie I gäller PR- och informationsavdelningarnas uppgifter och beteende. Att en viss misstro finns bekräftas i den större intervjuerien. Kritiken går ut på att inrättandet av PR-organ i företagen sägs i många fall ha försvårat massmedias arbete. De fungerar som ett motstånd, vilket journalisterna måste ta sig igenom för att nå ansvariga befattningshavare." "Förgyllda brevbärare kallar en intervjuperson PR-männen."

"Av de åtta chefredaktörerna säger sex att de blivit utsatta för påtryckningar i form av hot från företagsledare."

"Intervjuerna ger vid handen att det ur massmedias synvinkel finns vissa grundläggande brister i företagens informationsgivning, för vilka man dock har förståelse, eftersom dessa handlar utifrån sina mål och förutsättningar. Det finns dock metoder (anonsbojkotter, pressresor o dyl) mot vilka man kraftigt vänder sig." "Någon 'förtroendeklyfta' finns inte, men företagen måste inse att deras mål inte alls rimmar med massmedias uppgifter." Så långt Fjaestad/Nowak.

Intrycken efter en mängd mer eller mindre strukturerade samtal under flera år med journalister i tidningar, tidskrifter och radio/TV visar ungefär samma bild. Det hör utan tvekan till spelets regler att massmediafolk konsekvent misstror företagen och deras informationsavdelningar när det gäller den information de frivilligt släpper ifrån sig. Samtidigt beklagas det ofta att många med massmediakontakter inom företagen tycks vara täm-

ligen okunniga om de regler och den etik som gäller för journalisternas arbete.¹

En journalist uttryckte sig ungefär så här: PR-avdelningarnas uppgift är inte att ge all information och objektiv information. Vår uppgift är att försöka redovisa hur det verkligen är. Då blir det ett ofrånkomligt motsatsförhållande. Men om man är medveten om detta och accepterar det, vilket nog de flesta gör, kan det fungera bra i alla fall. Det viktigaste är att man lär sig hur man kompletterar den information som man får från PR-folket. Att enbart ta deras uppgifter är ofta dålig journalistik. . . . Det ligger i ryggmärgen att man alltid skall kontakta flera parter, konkurrenter, kunder, leverantörer, banker etc för att få fram fakta.

Många journalister tycker att PR-avdelningarna alltför mycket fungerar som spärrvakter. När det händer något som har allmänt nyhetsvärde, men som kan upplevas som negativt av företagsledningen, en strejk, en olycka eller något olyckligt miljöutsläpp,

¹ De regler som åsyftas är bl a "Etiska regler för press, radio och TV" samt journalisternas "yrkesregler" utformade av Publicistklubben, Svenska Journalistförbundet och Svenska Tidningsutgivareföreningen. Vidare finns de stadgar och instruktioner som gäller för Pressens Opinionsnämnd och Allmänhetens Pressombudsman, Tidningsutgivareföreningens (TUs) regler för textreklam, avtalet mellan staten och Sveriges Radio, radiolagen, reglerna för Radionämndens verksamhet, tryckfrihetsförordningen samt vissa regler i brottsbalken.

Fredrik Sterzel ger i *God publicistisk sed*, Allmänna Förlaget, Udevalla 1971, en ingående analys av de pressetiska normernas framväxt och utveckling. Reglerna har dock omarbetats väsentligt efter Sterzels genomgång, vilken gjordes på uppdrag av riksdagens konstitutionsutskott 1970.

En redogörelse för radionämndens sätt att arbeta och en genomgång av radionämndens beslut juli 1967 — december 1970 finns i Staffan Vängbys bok *Opartiskhet och saklighet*, Sveriges Radios förlag, Stockholm 1971.

En ingående diskussion om massmedia finns också i massmediautredningens betänkande (SOU 1975:49) och i remissyttrandena över detta betänkande publicerade i Ds Iu 1976:2.

Det kan tilläggas att även erfarenheterna från konsultsidan — kapitel 16 — tyder på att företagsledningarna (liksom även ansvariga befattningshavare vid statliga och kommunala myndigheter, i organisationsledningar etc) ofta har dåliga kunskaper om dessa lagar och normer. Här återstår en hel del upplysnings- och utbildningsarbete för dem som sysslar med informations/rerelationsfrågor eller massmediafrågor.

försvårar PR-avdelningen ibland journalisternas arbete genom att försöka dämpa informationen.¹

De informationsavdelningar som journalisterna anser fungera bra är de som står till tjänst med utförlig bakgrundsinformation och som sedan, utan restriktioner, hänvisar journalisterna till de befattningshavare inom företaget som är fackmän på det område det gäller. Så fungerar det på en del håll och då har också företaget på sikt nytta av det. Men tyvärr tillåter inte en del företagsledningar sina PR-avdelningar att fungera så, säger man ibland.

Det finns också en tendens att man ser med ökande misstro på "den nya tidens PR-män", alltså de som har mer ingående kommunikationsteoretiska kunskaper, samhällsvetare, psykologer, sociologer etc: De tror sig vara manipulatorer mycket mer än de i verkligheten är — då är det bättre med dem som kan journalistik och vet vad vi arbetar med.

En annan vanlig synpunkt: Jag försöker leta mig fram själv i företaget. Det är ofta synd om PR-folket. De sitter i kläm mellan oss och en företagsledning som inte begriper ett skvatt av massmedia, information eller PR. När vi kommer på något och skriver en artikel grälar de på PR-chefen fast han är totalt oskyldig. Han visste varken om saken eller att jag tänkte skriva om den. Sedan kastade de sig över honom igen när vi vägrar ta in ett sakligt sett ohållbart och totalt oläsbart bemötande som VD och företagsjuristen satt ihop och budat över genom PR-chefen.

En av de mer erfarna näringslivsjournalisterna i pressen sammanfattade sitt kontaktarbete ungefär så här:

90 procent av kontakterna är telefonkontakter. Där är off-the-record-kontakter helt dominerande. Pressreleaser bryr jag mig inte så mycket om. Ibland är de bra som underlag eller ger ett uppslag. Men alltför ofta är det försök att få textreklam. Kontakterna med företagen sker oftast på mitt eget initiativ, ibland besök, men ofta per telefon. Så småningom får man ett

¹ 1972 års pressutredning har gjort en specialstudie om hur journalisterna ser på pressens roll. De flesta journalister anser att det svåraste hotet mot pressfriheten ligger i svårigheter att få tillräcklig information från myndigheter och företag. (Undersökningen omfattar 469 journalister.)

nät av kontakter på många nivåer inom en rad företag. Då blir man inte så beroende av PR-avdelningarna.

Det finns PR-avdelningar som fungerar bra. Men det finns också de som är värdelösa för journalisterna. En av de mer stupida uppfattningarna är att allt skall gå igenom informationsavdelningen, anser en annan journalist.

Ytterligare åsikter från journalisthåll: "Ju större företaget är, ju lättare är det ofta att få tag på VD. Många företagsledare har numera satt sig in i hur massmedia fungerar. Då fungerar kontakterna bra." "De som är svårast att ha att göra med är halv-direktörerna. De vet inte vad de vågar säga och är lyckligt okuniga om att det finns en allmänhet eller tidningar." "Det värsta är företag som ljuger. Men det straffar sig. Det finns företag som man kroniskt misstror därför att VD eller informationschefen ljugit några gånger."

Ett begrepp, som ibland dyker upp i samtal med journalister, är "den företagsdemokratiska tystnaden".

En del företag påstår visa en ökande benägenhet att vägra information med förevändning att man först måste iaktta alla regler som gäller för informationen till de anställda. När den interna informationen klarats av, vilket kan ta tid, vill man släppa ut information till pressen. "Detta växer till ett lavinartat problem för oss journalister", ansåg en erfaren näringslivsjournalist.

En del företag drabbas av hård kritik från journalister: "Det finns företagsledare som är fullständigt rabiata. De tror att allt som skrivs är skadligt. Deras ideologi är att tiga. De grips av en obegriplig surhet över artiklar och försöker klippa av kontakterna med tidningen. Det finns verkställande direktörer som inte ens har rudimentära kunskaper om massmedia och som har de mest vansinniga föreställningar om tex TV. Det är helt enkelt löjligt med dessa stora, starka direktörer som är så rörande känsliga för en liten tidningsnotis."

Flera journalister reagerar även mot vad de upplever som försök att centralisera informationen från företagen till särskilda informationsavdelningar. "Det har funnits en förtroendekris mellan massmedia och företagen/etablissemangen och det verkar som om vi nu har en tendens till en ökande slutenhet från företagets sida, vilket vore högst olyckligt även för företagen."

Många journalister anser att företagen är inaktiva i sina kontakter med massmedia. De distribuerar pressreleaser, ofta med någon form av textreklam, kallar till pressvisningar, sänder ut prover på produkter etc mekaniskt och skickar ibland ut mer eller mindre intressanta uttalanden av VD. Men man får sällan tips till reportage, mer ingående artiklar e dyl.

En intrikat fråga, som debatterats en hel del, är förekomsten av mutor, påtryckningar och hot från företagens sida mot tidningar eller mot journalister. "Det tycks, att döma av alla de missgrepp som ständigt görs, vara en vitt spridd föreställning att det inte skadar att försöka muta pressens folk", skriver Krister Petersson i sin bok *Presskontakter*.

Även andra har redovisat erfarenheter som pekar i samma riktning. Det är naturligtvis omöjligt att kartlägga i vilken omfattning företagen betar sig mindre lämpligt i detta avseende och vilka former det rör sig om. De exempel som nämnts i samband med denna studie rör sig om resor med förväntad publicitet i gengäld, om hot om annonsbojkott mot någon besvärande tidning, om försök till påtryckningar genom ägarna till någon tidning eller om gåvor vilkas värde är så högt att ordet muta ligger nära till hands.

Även om det kanske finns enstaka journalister som faller, reagerar alla starkt mot dessa inslag i umgänget företag—massmedia. Journalisternas yrkesregler tar även starkt avstånd från alla former av mutor, påtryckningar och hot. Där heter det bl a: "Acceptera inte uppdrag eller inbjudningar utanför tjänsten vilka kan misstänkliggöra ställningen som fri och självständig journalist" samt "Ge inte efter för påtryckningar från utomstående i avsikt att hindra eller inskränka berättigad publicitet."

Journalisternas syn på företagens PR-verksamhet, som den redovisats här, kan tyckas vara påfallande negativ. Men bilden kan knappast bli annorlunda om man tänker på vilka olika yrkesroller, samhällsuppgifter och syn på information som det gäller. Det bör också tilläggas att den kritiska inställningen endast i undantagsfall direkt bottnar i politiska värderingar. Dessutom riktar sig kritiken i lika hög grad mot organisationer, mot statliga och kommunala verk och myndigheter och överhuvud mot "etablissemangen".

Relationerna företag—massmedia fick en viss belysning även i samband med den kritik som riktades från journalister vid Sveriges Radio mot att Sveriges Radios informationschef deltar i massmediakurser för företagsledning. Kritiken tycks delvis gå ut från att man misstänker att kurserna skall lära ut hur företagen kan undvika en kritisk journalistisk granskning. Vad det i själva verket rör sig om är emellertid att försöka ge företagens representanter bättre förutsättningar att förstå och känna till journalisternas arbetsvillkor och arbetssätt. Man kan då mötas på samma plan och undvika onödiga missförstånd. Ur journalisternas synpunkt borde detta vara till en klar fördel i umgänget med företagen — i den mån man verkligen vill ge företagets representanter möjligheten att ställa upp på lika villkor och med kännedom om de spelregler som gäller.

Slutligen skall konstateras att de bästa relationerna mellan företagets PR-funktionärer och massmediafolk grundar sig på en ömsesidig respekt för varandras hederlighet, yrkesroller och syften. Spända förhållanden är naturligt med tanke på partsförhållandet. Öppen fientlighet hör däremot till undantagen.

8 Riktlinjer, instruktioner, anvisningar

Inom företag, organisationer, myndigheter etc är det vanligt att olika verksamheter regleras mer eller mindre detaljerat genom skriftliga riktlinjer, instruktioner och anvisningar. Det kan vara inköpsinstruktioner, attestregler, försäljningsinstruktioner eller personalpolitiska riktlinjer. De anställdas rättigheter och skyldigheter brukar också finnas i skriftlig form, t ex i form av personalbroschyrer. Inom stora företag kan olika administrativa riktlinjer av detta slag fylla flera välmatade pärmar.

En del företag har också mer allmänna, övergripande skriftliga riktlinjer av policykaraktär eller strategisk karaktär. I mer eller mindre konkreta termer presenterar man syftena med företagets verksamhet, långsiktiga målsättningar, hur man ser på resursanvändningen och vilka principer man vill följa när det gäller relationerna med olika intressentgrupper. Den övergripande skriftliga företagspolicyn kan ha karaktären av en sorts allmän "trosbekännelse". Det kan heta att företaget "skall arbeta under starkt samhällsansvar när det gäller yttre miljövärdsfrågor", att en strävan skall vara "att ge de anställda möjligheter till vidareutveckling" eller att ett primärt mål är "att stänrigt sträva efter förnyelse när det gäller forskning och produktutveckling". Det förekommer också att de långsiktiga målen kvantifieras, t ex önskvärd vinstnivå i relation till kapital eller investeringsnivå i förhållande till vinster och andra finansieringsmöjligheter.

Som framgått av kapitel 3 har långt ifrån alla företag särskilda skriftliga riktlinjer eller instruktioner för informationsverksamheten. Uppfattningarna om behovet av sådana varierar också starkt. Schematiskt finns det bland informationsfolk och företagsledare två "skolor".

Den ena anser att skriftliga riktlinjer e dyl är goda hjälpmedel för verksamheten och anför främst följande skäl:

När man arbetar fram riktlinjerna får man tillfälle att diskutera relationsfrågorna inom företagsledningen och med t ex de

fackliga organisationerna på ett konkret och uttömmande sätt. I detta ligger det största värdet. Man tvingas fundera igenom syften, metoder och ansvarsområden, och olika befattningshavare inom företaget får tillfälle att ge sina synpunkter. Detta talar också för att man då och då skall revidera riktlinjerna.

Vidare ser man fördelar i att man får en viss kontinuitet i verksamheten, en kontinuitet oberoende av personförändringar. Riktlinjerna kan också bidra till att minska konflikthanteringar. Dels kan man ha nått gemensam förståelse när riktlinjerna arbetades fram, dels kan det i vissa fall vara bra att kunna hänvisa till av VD och styrelsen fastlagda ansvarsförhållanden. Riktlinjerna underlättar vidare planering och budgetarbete. Slutligen framhåller man också värdet i samband med internutbildning. Riktlinjerna ger en grund att stå på när informationsfrågor behandlas i olika utbildningssammanhang. Man kan få större förståelse inom hela företaget för informationsverksamheten.

En PR-chef uttryckte sin syn något drastiskt: "Om det är någon som trilskas när det gäller vår information så kan jag ta riktlinjerna, som styrelsen fastställt, och slå dom i huvudet på den som trilskas. Samtidigt kan jag klart tala om vem som har ansvaret för vad."

Den motsatta "skolan" förnekar inte värdet av skriftliga riktlinjer o dyl även för informationsverksamheten. Men man är rädd för att det kan låsa verksamheten i onödan. Det ger inte möjligheter till den flexibilitet och improvisation som anses känneteckna just informationsarbete. Vidare anser man att det är svårt att ge riktlinjerna ett konkret innehåll — "det blir mest allmänna och välvilliga fraser som inte ger någon vägledning för någon". Det betraktas helt enkelt som onödigt att komplicera verksamheten genom att beskriva och styra den genom ord nedsattna på papper.

"Det är onödigt, det fungerar bra i alla fall, så varför lägga ned tid på sånt", sade en företagsledare.

I samband med förstudierna till denna bok samlades en del exempel på informations- och PR-riktlinjer o dyl in från olika företag. Flera var närmast avsedda för internt bruk inom företagen.

Olikheterna mellan företagen ligger främst i utförligheten och

täckningen av olika relationsområden. Här varierar det från korta, allmänt hållna policydeklarationer (om öppenhet, värdet av snabb och saklig information, allas ansvar etc) till omfattande aktstycken där syften presenteras, ansvarsområden anges och där även praktiska anvisningar ges (t ex hur pressutsändningar skall hanteras, hur representation får utövas eller vad man skall göra om en olyckshändelse inträffar). Många företag har dessutom särskilda handböcker med anvisningar om typografi, logotypeanvändning, färganvändning osv i reklam, trycksaker och i andra informationssammanhang.

Den främsta likheten är att man som regel går ut från de vedertagna definitionerna av information och PR, i första hand den som återfinns i SPRs stadgar. I en del fall kan man också spåra en påverkan från Hans Ingvar Hanssons resonemang om relationik i den tidigare nämnda boken. Gemensamt är också uppdelningen av syften, ansvar osv på olika relationsområden (massmedia, anställda, kunder, politiker). Behandlingen av massmedia varierar dock. I de flesta fall betraktas den som ett eget relationsområde och journalister betraktas "i klump" som en särskild intressegrupp. Men en del företag har rensat ut massmedia som relationsgrupp och talar i stället om kontaktvägar till andra, mer avgränsade relationsområden.

De olikheter som finns gör det svårt att sammanfatta en enhetlig eller genomsnittlig skriftlig informationspolicy eller informationsriktlinjer. För att belysa hur olika frågor kan behandlas ges därför i det följande endast några utdrag ur instruktioner från olika företag:¹

Med PR-verksamhet avses all verksamhet som syftar till att skapa och vidmakthålla goda relationer till enskilda och grupper inom och utom företaget (ägare, anställda, organisationer, partier, myndigheter, leverantörer, kunder, kreditgivare etc). I verksamheten ligger också åtgärder som syftar till att föra ut företagets näringspolitiska inställning i olika frågor.

I informationsverksamheten skall även ingå att bevaka, inhämta och registrera information om utvecklingen i samhället och inom olika branscher av intresse för företaget samt att delge denna information till ledning och berörda chefer.

¹ Företagen har genomgående gjorts anonyma.

Ansvar för att PR-aspekter ständigt beaktas åvilar företagets högsta ledning. Varje chef, varje anställd, har emellertid ett självklart ansvar för att PR-aspekterna beaktas i all verksamhet.

Ansvar för informationen till de anställda åvilar respektive platschefer/avdelningschefer. Personalfunktionen skall handlägga praktiska frågor rörande information till de anställda enligt särskilda riktlinjer.

Samråd skall alltid ske med informationsavdelningen när det gäller uppläggning av personalinformation, viktigare informationsåtgärder (t ex vid friställningar) samt när det gäller tryckt information som inte har karaktär av arbetsinstruktioner, enklare praktiska anvisningar eller enklare personalmeddelanden.

Ansvar för reklamverksamheten åvilar respektive resultatansvarig chef eller den person denne utser att vara marknadsansvarig/försäljningsansvarig.

Samråd med informationsavdelningen skall dock alltid ske när det gäller val av reklambyrå eller annan extern konsult inom reklamområdet, uppgörande av reklambudget, deltagande i mäsor eller utställningar samt mer kostnadskrävande film- och broschyr/skriftproduktion.

Ansvar för kommersiell information åvilar företagets ledning eller resultatansvarig chef. I den mån information av denna art får offentlig karaktär skall samråd ske med informationschefen. Löpande information som skall delges myndigheter, intresseorganisationer och som rör företaget i sin helhet skall kanaliseras via företagets centrala planeringsavdelning. Informationschefen skall informeras genom kopior av dylik information.

Offentliga uttalanden som uppfattas som företagets åsikt i näringspolitiska frågor, policyfrågor och andra för företaget väsentliga frågor får endast göras av styrelsens ordförande eller VD samt efter VDs bemyndigande från fall till fall av annan befattningshavare.

Offentliga uttalanden i övriga frågor och som uppfattas som företagets åsikt får göras av chef ansvarig för respektive område. I dessa senare fall skall dock från fall till fall samråd ske med informationschefen.

Bidrag till olika organisationer, föreningar etc skall — där det inte rör sig om en lokalt begränsad verksamhet av ringa ekonomisk betydelse — alltid gå genom informationsavdelningen. Bidrag skall i första hand ges aktiviteter som på något sätt kommer de anställda till godo.

Information i olika former till skolor o dyl om företaget, branschen och näringslivet är mycket viktig. Det åligger i första

hand informationsavdelningen att bevaka och ta initiativ i dessa sammanhang i samråd med personalavdelningen samt att medverka vid distribution av informationsmaterial till skolorna.

Från ett annat företag:

Nuvarande och potentiella aktieägare skall erhålla fortlöpande information om företagets utveckling. Massmedia, främst dagspressens handelssidor, och ekonomisk fackpress erbjuder den största möjligheten att snabbt nå dessa.

Det är därför en viktig uppgift för informationsavdelningen att hålla kontakt med handelsredaktionerna och med den ekonomiska fackpressen. Syftet skall vara att skapa positiv publicitet kring företaget som placeringsobjekt. För att uppnå detta skall informationsavdelningen dels fortlöpande tillstålla pressen all information, som kan tänkas vara av intresse för vederbörande organ, dels medverka till och underlätta goda kontakter mellan massmedias representanter och sakkunniga på olika områden inom företaget. Informationsavdelningen skall vidare svara för att annonser och annat informationsmaterial får en sådan utformning att materialet väcker intresse och förtroende.

Varje nyregistrerad aktieägare tillfrågas genom aktieregisters försorg om vederbörande fortlöpande önskar erhålla årsberättelsen. Vart femte år tillfrågas samtliga aktieägare. De aktieägare, som vill ha årsberättelsen, skall rutinmässigt erhålla:

Delårsrapport

Bokslutssammandrag för pressen

Annan information enligt beslut från fall till fall.

För information till kreditinstitut svarar ekonomiavdelningen. För information till kunder svarar marknadsavdelningen. För information till leverantörer svarar inköpsavdelningen. Önskemål om införande i informationsavdelningens PR-register för årsberättelse och delårsrapporter lämnas till informationsavdelningen.

Från ett tredje företag:

De grundläggande informationsmålen är att etablera och förbättra tvåvägskontakter mellan företaget och berörda grupper i samhället för att

- möjliggöra att opinioner, attityder och utvecklingstendenser förmedlas från sådana grupper till beslutfattare i olika funktioner inom företaget och att de beaktas i beslutprocessen
- vinna respekt och förståelse för företaget, dess arbetssätt, dess produkter och dess insatser för de samhällen där det verkar.

Dessa syften är baserade på att företaget lever och verkar i ett nät av kontakter åt olika håll. Att hålla dessa kontakter aktiva, levande och positiva är ett villkor för fortsatt framgång, i dagens samhälle mer än någonsin förr.

Varje medarbetare spelar en viktig roll för att främja detta nätverk av mänskliga relationer.

Goda relationer i detta avseende är

- en oundgänglig del i vårt vanliga arbete
- en uppgift för oss alla, inte en funktion begränsad till några specialister
- en metod för kontinuerlig förändring, anpassning och förbättring
- ett villkor för fortsatt expansion.

De huvudsakliga arbetsuppgifterna för informationsfunktionerna är att, i linje med ovan angivna syften

- råda och biträda företagsledningen i informations- och samhällskontaktfrågor
- uppmuntra en aktiv och enhetlig informationspolitik inom företaget
- främja och övervaka utvecklingen av en enhetlig företagsidentitet
- stimulera ett utbyte av idéer och erfarenhet på informationsområdet inom företaget
- ge hjälp och vägledning till produkt- och säljbolag beträffande uppläggningsavtal av deras informationsarbete, speciellt i vad avser organisation, personalbesättning (inkl konsulter), budgetering, kostnadskontroll och resultatkontroll
- ha omedelbart ansvar för sådana uppgifter, inom Sverige och internationellt, som naturligen bör lösas centralt, däribland
 - interninformation i Sverige och internationellt
 - information till aktieägare och finansgrupper, bl a genom förvaltningsberättelsen och ekonomiskt orienterad press
 - informationsåtgärder av institutionell karaktär, t ex institutionella annonsaktiviteter, trycksaker, filmer etc
 - svenska och internationella pressrelationer, i samarbete med säljbolag
 - samhällskontaktsarbete i Sverige och internationella organ
 - specialevenemang, på särskilt uppdrag
- följa den internationella utvecklingen på informationsområdet, särskilt medietendenser, informationsmetodik och resultatkontrollmetoder, och föreslå eller genomföra kontinuerliga förbättringar inom informationsarbetet.

Till skillnad från de flesta andra företag använder vi inte allmänna termer som "PR" och "reklam" som grund för infor-

mationsstrukturen. I stället gör vi en klar skillnad mellan två olika aspekter på informationsarbetet.

Den ena är *målinriktad*, som t ex när man talar om "kundinformation" eller "aktieägarkontakter".

Den andra är *metodinriktad*, t ex annonsering, utställningsteknik eller audiovisuella hjälpmedel.

Informationsverksamheten skall budgeteras i första hand efter informationsområden, i anslutning till bedömningar som "Hur mycket kan vi investera i utveckling av internrelationerna nästa år?" "Hur viktiga är våra relationer med aktieägarna?" "Vilka är de väsentliga kundkategorier som uppmärksammas mycket eller litet på senare tid?" "Vilka är de nya tendenser i omvärlden som vi kommer att beröras av?"

De huvudsakliga arbetsuppgifterna för informationsavdelningarna eller motsvarande funktion inom dotterbolagen är att:

- råda och biträda respektive företagsledning i informationsfrågor

- planera, genomföra och följa upp marknadskommunikationsinsatser, i samarbete med marknadsledningen i företaget
- planera, genomföra och följa upp interna informationsprogram i samarbete med företagets ledning
- etablera sådana interna informationsrutiner att dotterbolagens och moderbolagets informationsmaterial blir känt av dem som har användning för materialet inom företaget
- informera moderbolagets informationsavdelningar vid planering av större kampanjer eller före andra åtgärder av större räckvidd
- övervaka att de regler som gäller företagsidentiteten tillämpas inom respektive dotterbolag.

Från ett fjärde företag om massmediarelationer:

Koncernen skall sträva efter att ge en uttömmande och korrekt information om sin verksamhet och målsättning. I enlighet därmed skall kontakterna med massmedia präglas av en generös och öppen inställning.

Det måste noggrant övervägas vilka frågor som skall vara konfidentiella, så att inga onödiga hinder i informationen uppstår.

Strävan är att som ansvarsmedveten koncern ha goda relationer till anställda, allmänhet och samhället i övrigt.

Informationschefen är ansvarig för all allmän information. Det innebär att all skriftlig och muntlig information till massmedia kanaliseras genom informationsavdelningen som avgör — informationens innehåll

- informationens omfattning
- informationens utformning
- samt utser kontaktman för information till massmedia.

Informationschefen skall tillse att alla uttalanden står i samklang med koncernens målsättning och andra riktlinjer för verksamheten. Informationschefen skall därför fortlöpande samråda med och rapportera till koncern-VD samt i förekommande fall till respektive divisions- eller dotterbolagschef.

Varje kontaktman ansvarar för att sakuppgifter och omdömen, som ges till massmedia, är korrekta och väl underbyggda.

Alla uppgifter och alla kontakter, skriftliga eller muntliga, som berör företaget, och som kan förväntas vara av intresse för massmedia, skall av berörd chef rapporteras till informationschefen.

All information till offentliga myndigheter, som kan förväntas vara av intresse för massmedia, skall granskas av informationschefen, eftersom sådan information ofta blir offentlig handling.

Informationschefen är ansvarig för koncerngemensam allmän information. Dotterbolagschefen är ansvarig för all icke-koncerngemensam allmän information inom respektive land. Det innebär att all sådan information till massmedia inom respektive land kanaliseras genom dotterbolagschefen eller dennes ställföreträdare.

Dotterbolagschefen skall tillse att uttalanden står i samklang med koncernens målsättning och andra riktlinjer för verksamheten. Dotterbolagschefen ansvarar vidare för att sakuppgifter och omdömen som ges till massmedia är korrekta och väl underbyggda.

Dotterbolagschefen ansvarar, efter samråd med informationschefen, för presskonferens inom respektive land. Informationschefen biträder vid planering och genomförande av sådana presskonferenser.

I publiceringsfrågor, som är koncerngemensamma eller som berör annat dotterbolag, skall dotterbolagschefen samråda med och rapportera till informationschefen.

Anställda skall alltid kontakta informationschefen, om han i tjänsten kan antagas komma i kontakt med massmedia under utrikesresa. Sådan kontakt skall alltid rapporteras till informationschefen.

Från ytterligare ett annat företag har tagits följande riktlinjer, som avser kontakterna med skolorna:

Syftet med skolinformationen är att till skolläring, lärare och elever ge en saklig information om näringslivets och särskilt vårt företags betydelse för samhället i stort, för hemorten och

för eleverna själva, samt en efter skolformen anpassad information om de ekonomiska, tekniska och sociala frågor som påverkar företagets verksamhet.

Kontakten med skolan förekommer i allmänhet på följande nivåer och i följande former:

Grundskolan: Industribesök i årskurs 8 samt pryo i årskurs 9. Ansvarig är respektive enhet. Informationsavdelningen rekommenderar den uppläggning av studiebesöken som finns i bilaga 1.

Gymnasieskolan: Samhällsorienterande studiebesök, yrkesorienterande studiebesök samt praktikperioder. Ansvarig är respektive enhet. Informationsavdelningen kan biträda vid planläggning och genomförande av samhällsorienterande studiebesök.

Universitet och högskolor: Besök för studier av viss funktion inom företaget, besök omfattande flera funktioner inom företaget samt praktikperioder. Ansvarig är respektive enhet i samarbete med informationsavdelningen.

För besök från samtliga skolformer gäller att vi prioriterar besök från skolor inom företagets verksamhetsområde och i övrigt från skolor, som av andra skäl (t ex rekrytering) kan vara intressanta. Program för besöket skall göras upp i samråd med besökande skola. Informationsmaterial av allmän karaktär, anpassat för eleverna, skall finnas att tillgå hos informationsavdelningen, vilken efter beställning distribuerar detta till skolan eller enheten inom företaget. Det krav vi ställer på skolan är att kontakt skall tas i god tid före besöket, de moment i undervisningen som besöket skall konkretisera skall vara ordentligt genomgångna i förväg, eleverna skall åtföljas av lärare samt besök med huvudsaklig karaktär av 'nöjesbesök' skall inte förekomma.

Ett exempel på hur riktlinjer för massmediarelationer kan formuleras ger slutligen det följande:

All planerad information skall ske i samråd med informationsavdelningen. För alla pressmeddelanden skall särskild blankett användas.

Av massmedia begärd information: Vid förfrågningar från massmedia bör kontakt tas med informationsavdelningen när det gäller frågor av större vikt. Vid sidan av koncernchefen och informationschefen får endast befattningshavare med direkt ansvar för den verksamhet som berörs uttala sig å företagets vägnar för massmedia. Allmänt bör gälla, att samråd sker så långt det praktiskt är möjligt före uttalanden och intervjuer. Den som blir kontaktad av massmedia skall vid frågor av större vikt be att få återkomma för att därigenom skapa tid och tillfälle för samråd.

Självklart skall den förnyade kontakten ske inom en för journalisten acceptabel tidsrymd. Föranleder kontakten ett längre uttalande bör företagets representant försäkra sig om att före publicering få ta del av skrivningen.

Bränder, olyckor: Vid större bränder och olyckor får massmedia som regel rapport om det inträffade via sina rutinkontakter med brandkår och polis. De finns därför vanligtvis omedelbart på plats eller tar kontakt per telefon.

Vid dylika händelser bör gälla:

att det omedelbart utses en kontaktman som tar hand om massmedia

att journalister och fotografer i sällskap med kontaktmannen snarast möjligt får tillträde till olycksplatsen

att en skriftlig eller muntlig sammanfattning över det skedda lämnas till massmedia så snart situationen kan överblickas samt att informationsavdelningen meddelas.

Massmedia bör så långt det är praktiskt möjligt beredas tillfälle att på ett normalt sätt följa upp dramatiska händelser i form av bränder och olyckor, som inträffar inom företagets verksamhet. Vid större händelser är fotografering och personligt bevitnande av skeendet en väsentlig del av massmedias normala uppföljning. Det är därför otillfredsställande om massmedias representanter tvingas "vänta vid vaken" alltför länge. Självklart är att massmedias närvaro icke får innebära onödiga säkerhetsrisker eller förhindra de åtgärder som sätts in i den aktuella situationen.

När kan lokalpressen kontaktas: Det finns en rad händelser i koncernens "vardagsliv" som rutinmässigt bör rapporteras till lokala media. Några exempel: Företagsaftnar och andra liknande arrangemang, avtackning av anställda med lång tjänstetid, utdelning av större förslagsbelöningar, goda resultat i skyddsarbetet, t ex osedvanligt lång olycksfallsfri period vid fabrik, förvaltning, avdelning etc.

Erfarenheterna säger att publicitet upplevs av de som berörs som en väsentlig del av "händelsen". Samtidigt ger det också företaget goodwill.

Andra exempel på när det kan vara av positivt värde att lokalpressen kontaktas och informeras är: Viktigare besök av allmänt intresse (om besökarna så önskar), milstolpar i pågående investeringsprojekt, större intressanta order, stora utbildningssatsningar.

Listan skulle kunna göras lång. Samråd gärna med informationsavdelningen när något är aktuellt. Det är enklast för alla parter om det är en person på varje förvaltning, som kommunicerar med pressen i dessa frågor.

Citaten ger en viss bild av hur man i några olika företag mer allmänt ser på informationsfunktionen. De mer eller mindre praktiska "handboksbronade" anvisningarna har emellertid utslutits. Likaså har organisationsbeskrivningar lämnats därhän. Citaten belyser bl a hur man ser på relationerna mellan information/PR och marknadsföring. Det är emellertid svårt att säga hur representativt urvalet är för alla företag med skriftliga riktlinjer och instruktioner. Den allmänna "filosofi" de avspeglar förefaller emellertid vara tämligen enhetlig. Det sannolika är att företag som saknar en nedskreven policy i stort sett även saknar en mer genomtänkt relationsfilosofi.

9 Massmedia

För företagen är, som tidigare sagts, massmedia inte en särskild mottagargrupp av informationen och ingen homogen intressentgrupp. Massmedia är en samlande beteckning för en rad helt olika företag som arbetar med underhållning, information och opinionsbildning, med varierande syften och olika metoder.¹

För ett företag representerar massmedia en mängd kanaler, genom vilka man kan nå olika intressentgrupper. Ledarskribenter läses i stor utsträckning av aktiva politiker, börskommentatorernas analyser har betydelse för aktieägarnas reaktioner, handelsidorna läses av leverantörer, kunder, kreditgivare etc, och miljövårdsskribenter eller konsumentupplysare påverkar olika opinionsgrupper.

Vad som skrivs i facktidsskrifter och vetenskapliga tidskrifter har sin betydelse för mindre, ofta viktiga intressentgrupper. Ur dessa skrifter tar dagspressen uppslag till reportage, artiklar etc. En annan, i företagen ännu ibland negligerad "kanal" är de fackliga tidskrifterna som når de anställda i miljonupplagor.

Radio/TV är viktiga massmedia. TV står för en bred nyhets-spridning men också för ibland kontroversiell information om företag och näringsliv. Radion står ofta för kvalificerad och analyserande information i program som kanske når en liten, men ur opinionssynpunkt betydelsefull skara.

Radion ökar även i betydelse när Sveriges Lokalradio drar igång verksamheten i 24 distrikt under 1977. Lokalradion skall så allsidigt som möjligt spegla näringsliv, arbetsmarknad, utbildning, folkrörelser och kulturliv. En stor del av sändningarna blir nyhetsprogram, vilket innebär en ökad bevakning från radions sida när det gäller företagen inom området.²

Även film och teater räknas till massmedia. I PR-samman-

¹ En praktisk handbok i umgänget med massmedia är den av Arbetsgivareföreningen och Verkstadsföreningen 1977 utgivna *Att umgås med massmedier*, baserad på ett videoprogram med kurshäfte.

² Industriförbundet gav 1976 ut en liten broschyr, *Det här är lokalradion*, med en kort presentation av verksamheten.

hang kanske man kan tycka att de är negligerbara. Men den samhällstillvända teatern och de samhällskritiska filmerna bidrar i hög grad till att skapa "allmänhetens" bild av företag och näringsliv.¹ Film i olika former är sannolikt ett lika viktigt massmedium ur informationssynpunkt som det tryckta ordet. Spelfilm, dokumentär- och reportagefilm, utbildningsfilm och annan film når miljontals tittare, speciellt i ett TV-tätt land som Sverige. Berndt Klyvare skriver² att det när det gäller film är ännu nödvändigare att ta auktoriteternas sanningar med en rejäl nypa salt än när det gäller t ex tidningar: "Dels är det ännu färre människor eller grupper som får tillfälle att uttrycka sig i film än i tryckta ord, dels är filmen det medium som mest övertygande av alla härmar sanningen utan att vara den" . . . "Vi vet att historien är påhittad, scenerna arrangerade och skådespelarna registrerade. Ändå är det lätt att uppleva filmen som sann, om t ex miljöskildringen är noggrann, handlingen verkar realistisk och vi lätt kan identifiera oss med personernas egenskaper och öden."

Massmedia är vidare långsiktigt opinionsbildande, t ex i politiska frågor, och har ur den synpunkten sin betydelse även för företagen. Massmedia kan skapa eller i varje fall blåsa under modevågor både konkret, som när det gäller kjollängder, eller mer känslomässigt, som t ex den gröna vågen och dess följder. Även sådant påverkar företagen.

Massmedia skall bl a informera och skapa opinioner. Det innebär att en del massmedia även är ett forum för dialoger med och mellan olika intressentgrupper. Genom informativa artiklar, debattartiklar, insändare etc kan företag ta aktiv del i debatter kring frågor som har intresse för företagen. Däremot är radio/TV, film eller teater inte speciellt goda media för dialoger.

¹ En del svenska filmer med motiv från företag och arbetsliv har t ex delvis finansierats av företag eller organisationer, givetvis i syfte att få ut något allmänt goodwillbudskap.

Patriotiska filmer, finansierade av statsmedel, är andra exempel från många länder.

Samhällskritisk och företagskritisk teater har uråldriga anor i opinionsbildningssammanhang. Ett 1977 aktuellt exempel med massmediaanknytning är den omdebatterade pjäsen "Chez nous".

² Berndt Klyvare, *Film och påverkan*, Esselte Studium AB Stockholm 1976.

Massmedia skapar inte bara opinioner — i högre grad speglar de opinioner.¹ Populära TV-program är naturligtvis anpassade till "allmänhetens" föreställningar, åsikter och fördomar. En framgångsrik dagstidning eller veckotidning måste också anpassa sig till vad "den breda läsekretsen" vill ha. De erfarna journalisterna vet mycket om vad läsarna eller tittarna vill ha. De vet att "allmänheten" i länder som liknar Sverige har föga intresse för revolutionerande omdaningar i samhället, vilket betyder att massmedia, mer generellt sett, i rätt stor utsträckning är samhällsbevarande och institutionsskyddande.² Men det finns också hos "allmänheten" en kritisk inställning till vad som upplevs som maktmissbruk och till maktkoncentration — en kritisk granskning av etablerade institutioner, inklusive företag, är därför ett naturligt inslag hos framgångsrika massmediaföretag.

En ytterligare anledning — sett ur företagens synvinkel — att följa massmedia är att de speglar opinioner som finns i samhället. Om massmedia mer intensivt börjar spegla vissa attityder i miljövärdsfrågor, kan det kanske betyda att det finns eller växer fram en "bred opinion" i dessa frågor. Det är därför något för-

¹ Sannolikt skapar massmedia opinioner i betydligt mindre utsträckning än man kan vara böjd att tro. I vissa fall kan man driva fram en latent opinion genom "långvarig nötning". Ett exempel kan vara den gröna vågen. I andra fall, när det egentligen inte finns någon latent opinion, krävs det massiva och långvariga insatser för att t ex en tidningsgrupp skall kunna driva fram en verklig, politiskt viktig opinion.

² I boken *Nyhetsvärdering* ger Einar Östgaard exempel på en amerikansk sociologisk undersökning baserad på omvänd innehållsanalys. En slutsats är att när pressen ställs inför ett val av två meddelanden, som har samma nyhetsvärde, föredrar man det meddelande som bidrar till att bevara bestående värden och institutioner, framför att publicera något som försvagar tilliten till det rådande systemet. Östgaard citerar också en av världens mest kända pressforskare, Wildur Schramm: "Nyhetsmedia rapporterar bara sådant som de tror publiken är intresserade av."

I *Dagspressen i Sverige* av Lars Furhoff och Hans Hederberg (Aldus/Bonniers, Stockholm 1965) påpekar författarna att läsarna tar mycket flyktigt eller inte alls del av ledare och kulturartiklar (flera undersökningar visar mycket låga läsarsiffror för dessa avdelningar): "För dem är tidningen nästan enbart ett nyhetsförmedlande organ. För tolkningen av nyheterna har de andra auktoriteter än tidningens ledar- och kulturskribenter."

vånande att det finns företagsledare som medvetet avskärmar sig från massmedia. Det finns de inom företagsledningarna som vägrar ta i kvällstidningar ens med tång och som knappast följer nyhetsrapporteringen i TV — därför att de tycker att det mesta är "vänstervridet", "skevt", "felaktigt" e dyl.¹ En informationschef sade ungefär: Våra massmediarelationer består mindre i att försöka få ut egen publicitet och mer i att hämta information från massmedia. Politisk, ekonomisk, social och annan information som kan ha betydelse för företaget. Därför är vi också måna om goda kontakter med journalister, de får rätt på mycket som är intressant.

I kapitel 7 berördes hur journalisterna ser på företagens PR-verksamhet. Men hur ser företagsledare och informatörer på massmedia?

Fjaestad/Nowak har i den tidigare nämnda studien redovisat en del synpunkter från företagsledarhåll. Ur deras intervjuserie kan tas några citat som också kunde vara hämtade från de VD-samtal som ingått i förberedelserna till denna bok.

"Massmedias huvuduppgift är att ge saklig information och att förströ folk. Man tycks dock uppfatta sin uppgift som att det gäller att väcka sensation och på det sättet förströ folk. Detta kommer uppenbarligen i konflikt med demokratins krav på saklig information. Med sensation menar jag då det behov som folk tycks ha av att få känslolivet i uppror på samma sätt som begravningshyenorna som går på begravingar. Det är påtagligt att urval av ämnen och utformningen av reportagen dikteras av insikten att man får en större läsekrets och en större upplaga genom att vädja till människors känslor."

"Kvällspressen upplever jag som djupt oseriös. Vi skickar inte ut några pressreleaser till dem. Det är meningslöst."

"Tidningarna jobbar intensivt för att få reda på olika saker innan vi hunnit informera de anställda. Sedan kommer det i tidningen innan de aställda informerats och därefter står det:

¹ I 1972 års statliga pressutredning finns gott om statistik över hur folk läser tidningar. 23 procent läser en veckotidning, 24 procent två, 17 procent tre, 7 procent läser fyra veckotidningar och 6 procent läser fem eller fler veckotidningar. 23 procent läser ingen veckotidning. Dagstidningarna: 28 procent läser relativt litet, 17 varken litet eller mycket, 16 relativt mycket och 7 procent nästan allt. 33 procent läser nästan ingenting. Utanför faller de 8 procent som inte alls läst något i de tidningar som undersökts.

'Personalen fick läsa det i tidningen.' Den sporten uppskattar jag inte. Vi har själva upplevt detta inom företaget ett par gånger. ... Jag är speciellt kritisk mot kvällstidningarna. Där har jag privat köpstrejck sedan många år."

"Det ligger i massmedias sätt att arbeta att det inte är roligt att föra ut något som inte har stänk av spänning. Sedan har det hänt att vi fått se artiklar som varit sällsynt ovederhäftiga. Vid kontakt med skribenten har vi då bett att han skulle tala med oss innan han skriver. Då säger han: 'ja, men då hade Ni ju förnekat uppgifterna och jag hade inte kunnat skriva någonting.' I sådana här fall kan man verkligen fråga sig vad det är för krafter i rörelse."

"Sedan tycker jag att pressen koncentrerar sig för mycket på negativa saker, man ger inte människan något uppmuntrande och detta är inte samhällsvänligt. Jag upplever det mycket påtagligt att dåliga nyheter om näringslivet dominerar. Bakom detta ligger försäljningsintresset. I stort sett är förhållandet lika på radion och TV, men man väljer där lite mjukare former. Enstaka program kan dock vara lika tillspetsade som i tidningarna."

De till övervägande delen kritiska omdömen som Fjaestad/Nowak redovisar hänger sannolikt delvis samman med att debatten om en "förtroendekris" mellan massmedia å ena sidan och företag och det "etablerade samhället" å den andra då var livlig. Det var inte bara företag utan också näringslivs- och fackliga organisationer liksom politiska partier som kritiserade vissa inslag i massmedias sätt att arbeta. Björn Fjaestad har, som nämnts tidigare, i ett supplement bearbetat en del resultat från studien *Massmedia och företagen*. Från ett sammandrag i tidsskriften *Info* (8/1973) kan citeras:

"I debatten finns i stort sett två förklaringar till att företagsledare och journalister har olika uppfattningar. Den ena menar att journalisternas vänstersympatier är avgörande, den andra att de skilda yrkesrollerna och samhällsuppgifterna förklarar skillnaderna. Vi beslöt att pröva dessa båda hypoteser mot tillgängliga data.

Resultaten visar att det visserligen är så att journalisterna genomsnittligt sett står något till vänster om företagsledarna, men också att detta hade mindre förklaringsvärde än yrkesrollen. Det viktiga är alltså inte var man står politiskt utan vilken yrkesroll man har, journalistens eller företagarens."

Bugge m fl redovisar i den nämnda studien av 30 PR-chefer även något av deras syn på massmedia: "Behandlas då det före-

tag- eller branschorienterade materialet som verkligen tas upp i massmedia på ett vederhäftigt sätt? Hela 23 intervjupersoner svarade ja på den frågan, men nästan samtliga av dem bad att få reservera sig för någonting de tycker är 'plump i protokollet' eller 'olycksfall i arbetet'. . . . Omdömena varierar också kraftigt från medium till medium. TV och kvällspressen utpekas även i detta avseende som sämre."

De samtal som ligger bakom denna bok styrker i mycket de redovisade åsikterna.

Det vore emellertid en överdrift att påstå att företagen upplever en allmän förtroendekris gentemot massmedia. Det är ingen PR-chef som vill gå så långt och endast få företagsledare.

En PR-chef uttryckte det ungefär så här: Vi vet ju hur massmedia fungerar — och på det hela taget fungerar det bra även ur vår synpunkt. Men man måste förstå varför t ex kvällstidningarna skriver som de gör. Om man inte förstår och accepterar det, är det naturligtvis lätt att vara kritisk mot det mesta i den pressen. Fast visst blir man ledsen eller arg ibland över saftiga vinklingar där man misstänkliggör våra motiv eller när man kommer med helt felaktiga uppgifter. Sedan är det olika med olika tidningar. Kvällspressen och TV är svårast för företagen. Dessa media vill ju helst ha sensationer och konflikter eller också spelar de på folks hyeinstinkter.

Å andra sidan — det finns mycket sakligt och bra även i kvällspressen och TV. Vad som gör livet besvärligt för oss, och som retar våra chefer, är enstaka fall i massmedia, inte någon ständig förföljelse eller någon ständig misstro.¹

De enstaka exemplen tycks spela större roll för en del företagsledare än för deras PR-chefer, i varje fall om man får döma av olika exempel från t ex miljövarsområdet när det gäller en

¹ Frågan om saklighet m m i radio-TV-programmen behandlades i en utredning i samband med radionämndens organisation. Om förhållandena under 1973 drog man i stort sett följande slutsats: Om programverksamheten som påståtts i debatten mer genomgående har tenderat bryta mot kraven på opartiskhet och saklighet, så borde detta rimligen ha resulterat i en större andel fällda och kritiserade program än de redovisade. Ett stort antal program har prövats av radionämnden och endast ett fåtal har ansetts strida mot radiolagen och avtalet mellan Sveriges Radio och staten.

påstådd skadlighet hos företagets produkter eller konflikter med de anställda, vilka nämnts i samtalen.

När det gäller "förtroendeklyftan" är en rätt vanlig VD-utsaga ungefär denna: När det gäller företaget finns ingen förtroendeklyfta, men kanske något när det gäller branschen som sådan och mest när det gäller näringslivet i sin helhet. Press och TV blåser under misstro mot företagandet som sådant och mot direktörer. Dessa skär man saklöst över en kam som profitjägare och potentiella skattefuskare.

Hur fungerar företagens relationer till massmedia och hur "borde" de fungera? Ett sätt att något belysa frågorna (dock utan handboksavsikt) är att göra en rapsodisk återblick:

När svenska företag efter andra världskriget gick ut för att möta massmedia var pressutsändningen och de s k presskonferenserna de främsta vapnen. Företagen producerade, i dagens ögon, misstag på löpande band. De flesta hade fått för sig att PR var en förkortning av "pressvisningar"! Inbjöd man till en sådan, skulle man förstås slå på trumman — inte bara det festligt dukade bordet utan också en mängd lovord om det egna företaget och dess produkter.

En konstruktör hade efter många års målmedvetet arbete lyckats komma fram till en utomordentlig lösning av ett svårt problem. Pressen kallades — med all rätt, eftersom konstruktionen var en nyhet. Men journalistens arbete är sådant att hon eller han inte skall bryta samman av hänförelse över varje nyhet. En kritisk granskning och ett närgånget frågande är tvärtom något som varje journalist använder. Naturligtvis utsattes konstruktören för en rad frågor. Han såg i detta ett utslag av dåligt humör, varför han viskade till den kollega som tjänstgjorde som värd: "Skall vi inte bjuda på en snaps vid lunchen så att de blir på bättre humör?"

Tyvärr var — och är — inte den här konstruktören ensam skyldig till missuppfattningen att "journalister skall man låta supa för att få god press". Men den som tror att detta är vägen till goda relationer med massmedia har missuppfattat det hela.

Man skall inte klaga på den fantasi som arrangörer av pressvisningar visat upp under årens lopp. Mycken tankemöda och ett

frikostigt ekonomiskt tänkande har legat bakom mången misslyckad invitation till pressvisning.

En ny bilmodell skulle introduceras. Bäst att ta det säkra för det osäkra och ha motorjournalisterna på rätt sida från början, ansåg företagets PR-män: Fri resa, gratis kost och logi till en påkostad pressvisning — allt naturligtvis första klass — och så: ”Som alla vet kostar det ju en del att vistas på annan ort, så därför kommer vi också att ge Er fickpengar.” Detta sedan allt annat betalats av arrangören! Det var många av dessa inbjudningar som hamnade i papperskorgarna, betraktade som mutförsök.

Bland de dråpligare försöken att påverka journalister är fallet med de fria skjortkragarna. En kartong med skjortkragar — det var på den tiden då lösa kragar var ganska vanliga — kom till redaktionen. Med en viss förvåning plockades kragarna upp och på kartongens botten fanns såväl följebrev som ”pressreleasen”. Den senare blev knappast läst eftersom följebrevet beskrev kragen som så bra att t o m operettstjärnan X-man dagligen använde den. Denna ynnest skulle även journalisten få erfara, under förutsättning att pressreleasen publicerades. Så fort företaget fått pressklippet från journalisten skulle han lyckliggöras med tre dussin av denna fantastiska skjortkrage. En förklaring till kragkuppen är kanske att företaget inte var så stort. Men tyvärr har inte bara små företag svarat för märkliga tramp i pressklaveret.

Ett storföretag inom den lätttröliga konsumtionsvarubranschen var också stor annonsör. Medvetet om detta försökte sig företaget på en kupp:

Den s k andratidningen på en ort har idag statligt presstöd. På den tiden när ”hotkuppen” utfördes fanns inte presstödet. Den ekonomiska tillvaron för andratidningarna var hård. Det var detta som storföretaget försökte utnyttja. Till andratidningen utsändes en matris av ungefär halvsidesformat. Rubriker, bilder och text var producerade av företaget. Att inte spaltbredden passade alla tidningar eller att texten satts i en stil som inte alla tidningar förfogade över bekymrade sig företaget föga om. Det framgick klart av följebrevet att om det utsända materialet publicerades på redaktionell plats, skulle företaget överväga att ta

med tidningen i sin annonsmedialista. Trots det välbehövliga ekonomiska tillskott dessa annonser skulle ha gett refuserades erbjudandet av redaktionen.¹

Ett betydligt yngre fall är det flygbolag som erbjöd ett urval tidningar en dyr resa mot att tidningen i kontrakt förband sig att göra ett reportage om flygbolaget. Erbjudandet avvisades dock, i varje fall av några tidningar.

Att ärlighet varar längst är ett vanligt ordspråk. Den "vita" lögnen har trots det ibland blivit något acceptabel. Men var går gränsen mellan den vita och svarta lögnen?

Speciellt i en pressad situation kan det vara lätt att glida över från den vita till den svarta lögnen. Visst kommer företagen ofta i en svår situation när en journalist, av någon anledning, kommit t ex en sekretessbelagd fusionsplanering på spåren. I ett sådant fall är det frestande att tillgripa den vita lögnen. Så stora värden står på spel att ett för tidigt avslöjande kan spolia mycket. Och avslöjandet kan komma så tidigt att de anställda inte hunnit informeras.

I den här situationen hamnade en VD i ett företag som skulle fusioneras med ett större företag. Utan tidigare erfarenheter av kontakter med pressen blev han i dubbel bemärkelse tagen på sängen av en journalist i en rikstidning, som utan omsvep talade om den förestående fusioneringen. VD nekade blankt, visste ingenting om det journalisten visste. Han hade inte ens hört talas om det. Detta deklarerades dagen innan fusioneringen skulle äga rum och offentliggöras.

Det är lika gott att dra en slöja över vad journalisten skrev dagen efter fusioneringen om denne VD som inte visste något om att den skulle ske.

Ofta känner sig företagen hjälplösa gentemot pressen. Man

¹ I Tidningsutgivareföreningens textreklamregler heter det bl a: "Syftet med en tidnings eller tidskrifts redaktionella innehåll är att informera, kommentera och underhålla. Detta innehåll skall vara resultat av uteslutande redaktionella initiativ och bedömningar" . . . "Avgörande skall enbart vara innehållets nyhets- och informationsvärde". . . "Varje form av textomnämning eller bildpublicering som utgör villkor för annonsering måste avvisas." Men i praktiken går det givetvis inte att hålla någon strikt gräns. Det blir i hög grad en godtycklig och mycket varierande bedömning olika tidningar emellan.

kommer ingenstans vid fel och vinklingar. Det är en vanlig, men inte helt korrekt uppfattning. Tryckfrihetsförordningen finns, allmänheten har sin pressombudsman, radionämnden vakar över radio och TV, pressen har till hjälp för sin självkritik — och sanering — Pressens Opinionsnämnd, vars utslag är utan appell och bl a ger den felande tidningen skyldighet att publicera nämndens uttalande.

Den ansvarige utgivaren står till svars för vad som publiceras i tidningen, oavsett vem som skrivit den åtalbara eller kritiserade artikeln. "Ansvaringen" har således inte bara att slå vakt om journalistikens yrkesetik utan också om sin egen person. Och nog borde det kännas bittert för en ansvarig utgivare att tvingas publicera Pressens Opinionsnämnds uttalande att "tidningen har grovt förbrutit sig mot god publicistisk sed".¹ I vissa fall har naturligtvis tidningsledningen en annan åsikt än opinionsnämnden.

Det gäller för den ansvarige utgivaren att inte bara följa vad medarbetarna producerar utan också att de arbetar efter andan i publicerings- och yrkesregler. Detta gäller också de journalister som arbetar med TV och radio.

Det finns inga hedersregler för hur företagen skall uppträda i sina kontakter med massmedia. Det skulle kanske också vara omöjligt att fastställa några. Den enskilde som lämnar uppgifter till en tidning behöver t ex inte riskera att han avslöjas. Pressens anonymitetsskydd garanterar uppgiftslämnaren fullständig anonymitet. Därför kan en hedersregel för den som lämnar information vara på sin plats: Tänk på att det är tidningens ansvarige utgivare som alltid står ansvarig för det publicerade. Av detta följer att företag och enskilda bör uppträda så i sina förhållan-

¹ Som bilaga i *Pressens Tidning* publiceras löpande utslagen från Pressens Opinionsnämnd. Som regel är företagens PR-chefer återhållsamma med anmälningar; de vet att det krävs en saklig grund för ett "fällande" utslag. Många företagsledare är mer pigga på anmälningar och i en del fall pressar de fram en anmälan mot PR-chefens råd. Men sällan nås något resultat.

Det tycks emellertid finnas en tendens mot ökad "anmälningsvilighet" även hos PR-chefer. De har, som någon sagt, "tröttnat på en del journalister och tidningar".

den till pressen att de skulle kunna svara för sina uppgifter som om de vore i den ansvarige utgivarens ställning.¹

Men ibland kan det gå snett även i massmedia. Naturvårdsverkets chef Valfrid Paulsson tog upp en intressant vinkling i en intervju i tidskriften *Relationisten* (2/1974):

”När vi hade tvättmedelsdebatten så var den fullständigt horribel. Jag gick själv ut och försvarade näringslivsrepresentanten och jag tror att det var nödvändigt. För jag var rädd för att i den situationen tvättmedelsindustrin skulle börja använda någon av de 18 miljoner som de använde för reklam för egen information. Och den informationen skulle jag inte ha litat på. I det ögonblick som massmedia misslyckas med sin roll att ge en sann information, i det ögonblicket går myndigheter, näringslivet själv ut med information. Och då slås massmedia ut, därför att de inte har samma resurser. Och det är i det läget vi hamnar i ett samhälle, som jag har väldigt svårt att tänka mig att leva i. Därför jag tror att det vore farligt. Vi behöver alltså massmedia som korrigeringsfaktor och självständig faktor. Och därför är det viktigt att de behåller sitt förtroende hos allmänheten, hos näringsliv och myndigheter.”

Liknande exempel finns också från andra områden. När en bransch, eller en grupp företag, drabbas av stark och kanske ensidig massmediakritik i någon speciell fråga, är det inte ovanligt, eller orimligt, att man går ut med egen information på mer eller mindre bred front.

En fråga, slutligen, som ofta tas upp av VD och informatörer i företagen är den om ekonomiskt förtal. Artiklar eller radio-

¹ Frågan om en mer övergripande informationsetik har bl a tagits upp av professor Ulf Bernitz. I en intervju i tidskriften *Ekonomien* (12/74) säger han:

”Vad vi behöver är en övergripande informationsetik. Visst finns det ansatser till en informationsetik. Jag tänker då t ex på de etiska regler som pressen har och den etik som gäller inom radio- och TV-området. Men trots allt har det bara rört sig om ansatser och några verkligt samlade grepp har inte någon part i vårt samhälle tagit. En fundamental bit av det här problemet är, att den rent professionella etiken hos utövarna, dvs reklammän, journalister, radio- och TV-folk och samhällsinformatörer inte är tillräckligt utvecklad. Jämför gärna med yrkesgrupper som läkare, advokater och auktoriserade revisorer. Där har etiken ett djupare och mer nyanserat innehåll och man debatterar den både inlevelsefullt och offentligt!”

och TV-program kan skada ett företag. Försäljningen av en omskriven och kritiserad produkt kan gå ned. Ett företag kan få dåligt rykte och få svårt att rekrytera folk. Företagets kreditvärdighet kan ifrågasättas efter en hårdhänt företagsanalys på någon handelssida. Sådant förekommer då och då. Men skall man döma av förarbetena till denna bok, kan det inte vara fråga om många fall där man kunnat konstatera en faktisk skada. Publiciteten kanske föskadade företaget men var till gagn för konsumenterna eller de anställda? Med vilka mått skall man mäta? Idag finns ingen grund för skadestånd vid sk ekonomiskt förtal. Men kraven har rests, bl a i en del riksdagsmotioner.

Frågan är komplicerad. Sannolikt bör man avstå från lagreglering. Riskerna är stora för att tryckfriheten skall skadas.

Appendix

Som exempel på Pressens Opinionsnämnds behandling av ett mål med viss företagsanknytning kan följande fall återges:

77/1975

Anmälan mot Vertex

Allmänhetens pressombudsman (PO) har efter anmälan av en person i Umeå — i det följande benämnd A — hos opinionsnämnden påtalat en artikel i tidningen Vertex angående strejkbryteri.

Bakgrunden till artikeln var de våren 1975 genomförda skilda strejkerna bland städpersonal på skilda håll i landet, bl a i Umeå. Strejkläget i den staden behandlades av tidningen Vertex, organ för Umeå studentkår, i nr 2/75 (den 15 februari 1975). En text på tidningens första sida omtalade, att städstrejken i Umeå pågått i flera veckor. Fortfarande strejkade 27 städerskor, som nu anmälts till Arbetsdomstolen. Vidare omtalades att studentkårens kårhus och dess restaurang Universum blivit en "polariseringspunkt", där städbolaget fått hjälp av studentkårens eget bolag "för att med svartfötters hjälp genomföra 'skyddsstädning'".

Inne i tidningen berättades utförligt om saken i en artikel, med rubriken "strejkbryteri på Universum". Där omtalades att städerskorna vid restaurang Universum hade inlett sympatiststrejk med dem som strejkade på annat håll. Situationen på restaurang Universum hade snart blivit kritisk och restaurangens direktör hade beslutat att i samråd med hälsovårdsnämnden stänga hela

restaurangen. Ett försök till städning av lokalerna hade enligt tidningen avbrutits av strejkvakterna, men senare hade städbolaget satt in strejkbrytare som städade restaurangen under en söndag. Lokalerna hade då bevakats av Universums egna vakter samt personal från ett vaktbolag, varför strejkvakterna inte kunnat hindra städningen. — Även andra artiklar i det aktuella numret av tidningen behandlade strejken och uppfordrade till solidaritet med de strejkande.

Artiklarna illustrerades med bilder av personer, som utförde nyssnämnda städningar på restaurangen. På första sidan fanns en bild av en man som hade lett det första försöket att städa lokalerna. Hans namn var angivet i bildtexten, där det omtalades att han gick ”i första ledet för svartfötterna”. Inne i tidningen fanns sex olika bilder av personer, som var i färd med att utföra städning eller som var på väg ut ur lokalerna efter avslutat arbete. I flera bildtexter utsattes de fotograferades namn, i ett fall endast förnamnet på en person vars efternamn uppgavs vara okänt. Bildtexterna betecknade personerna som ”strejkbrytare” eller ”svartfötter”. En bild visade enligt bildtexten två personer som skyndade ut ”efter att ha utträttat sitt, i dubbel bemärkelse, smutsiga arbete”.

I sin anmälan mot Vertex anförde A, att tidningen uttalat sig kränkande mot de städare som inte stödde den olagliga strejken. Anmälaren fann det upprörande att tidningen på detta sätt visade sitt missnöje mot de laglydiga.

I yttrande till PO anförde ansvarige utgivaren, att det var riktigt att personer i artikeln om städkonflikten utsatts för personangrepp både med namn och bilder. Förfarandet var möjligen betänkligt ur pressetiska aspekter men det fanns enligt ansvarige utgivaren fler etiska principer att hänvisa till. I detta fall hade ansvarige utgivaren funnit att den moraliska indignation som varje rättänkande människa kände mot strejkbrytare vägde tyngre än hänsynen till den enskilde. Att visa fram dessa människor kunde bidra till att andra i en annan situation drog sig för att bryta strejker.

Opinionsnämnden beslöt göra följande uttalande.

I den påtalade artikeln, i vilken tidningen Vertex ställer sig bakom en otillåten strejk, utpekas vissa namngivna och avbildade personer som ”strejkbrytare” och ”svartfötter” samt påstås, att de utförde ett ”smutsigt arbete”. Artikeln är kränkande för de utpekade och ägnad att vålla dem skada. Tidningen Vertex har härigenom åsidosatt god publicistisk sed.

10 Kontakt med skolvärlden

Kontakter med skolor och utbildningsanstalter av olika slag anses traditionellt vara en viktig del av företagens och organisationernas informationsverksamhet. Enkäten tyder på att ca 60 procent av de större företagen har en viss skolkontaktverksamhet. I ungefär hälften av fallen sköts denna av informationsenheten. I de övriga fallen är det främst personalfunktionen, eller motsvarande, som svarar för skolkontakterna. Men om man även tar in pryoverksamheten i bilden, blir det betydligt fler företag som har en viss informationskontakt med skolorna.

Omfattningen av kontakterna varierar avsevärt. Många av de större företagen har en rätt stor verksamhet med broschyrer, studiebesök, medverkan vid lektioner, medverkan vid lärarnas fortbildning genom kurser och särskilda lärardagar eller studiematerial av olika slag. Men för majoriteten av företagen tycks kontakterna vara tillfälliga och mest knutna till studiebesök och pryoverksamheten. Den allmänna skolinformationen överlämnar man till de egna branschorganisationerna och till exempelvis SAF och Industriförbundet. Båda dessa organisationer har en omfattande skolinformationsverksamhet. Motiven för företagens skolkontakter är att underlätta rekrytering av arbetskraft och att öka produktkännedom och företags allmänna goodwill.

En företagsledare utvecklade motiven ungefär så: Det är viktigt med tanke på framtida rekrytering av anställda. Vi måste ha en viss kontakt med skolan och yrkesutbildningen inom vårt område så att ungdomen känner till lite om vårt företag när de kommer ut och söker arbete. Därför ställer vi gärna upp i samband med studiebesök, pryoverksamhet och lärardagar. Vi delar också ut en del trycksaker som ger en beskrivning av vår bransch och vårt företag. Men det finns också ett annat motiv. Vi tycker att skolan mer allmänt skall ge en bild av hur näringslivet ser ut och hur det fungerar. Även skolan bör ta upp vad t ex marknadsekonomi och enskild företagsamhet betyder. Det senare är kanske mest en uppgift för våra organisationer, men även vi inom företagen bör nog dra ett strå till stacken även i detta avseende.

Det sistnämnda, mer ideologiska motivet för skolkontakter återkommer i olika sammanhang, dock mest inom organisationsvärlden. I en ledare skrev *LO-tidningen* (27/76) följande: "Skolan är liksom den högre utbildningen fortfarande ett fäste för borgerliga värderingar. Den har misslyckats i uppgiften att fostra samhällsmedvetna och kritiskt tänkande elever. De s k samhällsbevarande krafterna och deras värderingar präglar fortfarande utbildningen på alla nivåer." "Fackföreningsrörelsen har under de senaste åren genom egna insatser sökt bidra till att avhjälpa en del brister i samhällsorienteringen genom att på olika sätt föra in arbetslivsfrågorna i skolans undervisning." "LO har producerat läromedel som kan användas i skolan som en parallell och en motvikt till det material SAF sprider."¹

Från LO har också riktats stark kritik mot många av de läroböcker som används i bl a den ekonomiska undervisningen. I en artikel i *LO-tidningen* (5/76) kallas de t ex "rena arbetsgivarpropagandan". "Läromedlen slår vakt om näringslivets värderingar och polemiserar indirekt mot löntagarorganisationernas verksamhet", skriver Björn Malmberg.

Den helt motsatta ståndpunkten finns givetvis också. Informationschefer, verkställande direktörer och företagens organisationer ser lite annorlunda än LO på frågorna. Sveriges Radio har producerat en serie TV-program kallad "Lön för mödan" närmast avsedd som en introduktion till ämnet arbetslivsorientering. Tidningen *Arbetsgivaren* (24/76) kallar serien ett "skamgrepp" och skriver: "Syftet är gott men ändamålet har fått helga medlen. I stället för att teckna en representativ bild av dagens arbetsliv visar programmen en rad olyckor och problem som måste skrämma eleverna för arbetslivet. Arbetsgivaren i programmen får givetvis skulden för det mesta."

¹ LO har t ex tillsammans med ABF producerat ett studiematerial om de multinationella företagen, "Storbolagens värld — är den vår?" i serien *Skola och Arbetsliv*. *LO-tidningen* (5/76) kommenterar: "Från LOs sida hoppas man nu att FCO-distrikten skall göra en ordentlig insats för att stimulera studierna i det här ämnet. Kampen mot det internationella kapitalet kommer nämligen en lång tid framöver att bli en av de viktigaste uppgifterna för inte bara svenska utan också för internationella fackföreningsrörelsen." Andra titlar i serien är "Nu skrivs lagen om demokrati på jobbet", "Ställ krav på din arbetsmiljö" och "Somliga satsar kapital — andra satsar sig själva".

En informationschef uttryckte saken ungefär så: Nog finns det vänstervridning i skolorna också. Det är ju fult att vara företagare och enskilda företag är suspekta. Det smittar av sig i skolundervisningen. Antingen blir eleverna negativa till allt vad företag är, eller också, och det kanske är det vanligaste, vet de ingenting om företag och näringsliv när de lämnar skolan. Vi i företagen kan inte göra mycket åt detta. Vi har varken personliga eller ekonomiska resurser. Det är sådant som SAF, Industriförbundet och branschorganisationerna måste ta hand om.¹

Företagens organisationer producerar en hel del skolinformationsmaterial. Svenska Bankföreningen var tidigt ute med stillfilmer och planscher på 50-talet, en verksamhet som nu upphört. Industriförbundet redovisar i en katalog, *Industrin informerar*, material som belyser industrin i samhället, utrikeshandeln, konsumentpolitik, miljövård, skattepolitik, forskning etc. Tillsammans med SAF har Industriförbundet också gett ut en ringpärm, *Företag och skola . . .* "en handbok för kontakterna mellan skola och företag". Den revideras och kompletteras efter hand.² Omfattande skolinformationsmaterial erbjuds också av KF,³ ICA, LRF och en rad andra organisationer.

Den "ideologiska kampen" i skolorna skall emellertid inte överdrivas. Förrre utbildningsministern Ingvar Carlsson sade t ex

¹ Från 1 juli 1977 går Sveriges Radios utbildningsprogram och TRU samman i en ny organisation, Sveriges Utbildningsradio. Programmen bör, heter det i förarbetet, komplettera annan undervisning och andra läromedel genom att bl a förstärka samhällskontakten. Förhållanden i arbetslivet kan t ex konkretiseras genom att olika arbetsmiljöer skildras. Insatser bör också göras för att öka den internationella medvetenheten.

För många företag (liksom organisationer) blir det alltså viktigt med goda relationer till Sveriges Utbildningsradio.

² Några titlar ur Arbetsgivareföreningens *För arbetet i skolan*: "Faktabilder för skolan", TV-kassettprogram "Vad är sanning", skrifterna "Välfärd" och "Hur har vårt välbefinnande skapats?"

³ Även KF har uttalat sig starkt kritiskt om läroböckerna i gymnasieskolan och grundskolan. I en skrivelse till Skolöverstyrelsen sägs bl a: "Av granskningen framgår att skolundervisningen är djupt otillfredsställande från konsumentkooperativ och konsumentpolitisk utgångspunkt. Bl a konstateras att läromedel i gymnasieskolan och grundskolans högstadium utesluter konsumentkooperationen och konsumentrollen eller behandlar dessa delar otillfredsställande."

en gång i samband med en interpellation 1971: "I en demokrati kan vi inte och får inte hindra organisationer att föra fram sina uppfattningar även till skolans elever. Så länge detta sker öppet och med angivande av källan är det helt i linje med läroplanen." Den genomgång av läroböcker som skedde i samband med SNS-boken *Profit, vinst, överskott* (1975) tyder inte heller på någon överdriven politisk ideologisk snedbelastning i läroböckerna.

Till bilden hör också de förändringar som sker inom skolan, t ex i samband med SIA (Skolans Inre Arbete) och dess förslag våren 1976. Där markeras att skolan måste utnyttja möjligheterna att knyta ihop sin verksamhet med det omgivande samhället och arbetslivet. Skolan har alltså ett stort och växande eget intresse av kontakter med företagen och med näringslivsorganisationerna. Kontakter med lärare i en rad olika sammanhang tyder också på att dessa till helt övervägande del uppskattar det informationsmaterial som de får från organisationer och företag. De vill också ofta ha material från olika håll för att kunna ge en allsidig belysning av frågorna. Det finns alltså alla utsikter till att t ex material från Arbetsgivareföreningen och LO används parallellt.¹

Rent allmänt kan man också konstatera att det finns ett behov av ökad information om arbetslivet i skolorna. Industriförbundet gjorde 1975 en Sifo-undersökning om vad ungdomen tycker om näringslivet. Resultaten visar att två av tre ungdomar inte vill ha ett manuellt arbete inom industrin. Privata företag tycks allt mindre betraktas som attraktiva arbetsplatser. 1972 föredrog (i en liknande undersökning) ungdomen privata framför offentliga företag, 1976 var förhållandet det omvända. (Nio av tio ungdomar anser vidare arbetstrygghet, möjligheten att vidareutvecklas och tillräcklig fritid för familjen som de viktigaste skälen till att välja ett visst yrke. Lön och karriär har mindre betydelse.) Hela

¹ I maj/juni 1976 gjorde Sifo på uppdrag av SAF en undersökning av företagen och skolkontakterna. 23 procent av SAFs medlemsföretag tar emot besök från grundskola och gymnasieskola. 45 procent av alla företag har inte fått elevbesök, men skulle vilja få det. Övriga företag ställer sig avvisande.

Undersökningen visar att det finns en klar positiv inställning till kontakter mellan skola och arbetsliv bland såväl lärare som företag. Skolan välkomnar mer information om arbetslivet (ur *Arbetsgivaren* 41/1976).

85 procent föredrar att arbeta på små arbetsplatser. De små företagen anses ha bättre arbetsmiljö och bättre arbetstider.

Tre av fyra trodde att den (1975) besvärliga situationen på ungdomens arbetsmarknad skulle bestå eller bli värre. Attityderna till multinationella företag var övervägande negativa.

Resultaten av denna Sifo-undersökning understryker vad en företagsledare ansåg: "Ungdomen tycks i mindre och mindre utsträckning vilja ta arbete inom industrin. När de väl har börjat, tycks det för det mesta gå bra efter en tid. Men det finns ett motstånd mot att försöka. Därför är det bra om skolorna kan ge en bild av hur det är att arbeta inom industriföretag."

David Finn skriver i *Public Relations and Management*:¹ "Public relations can stimulate interest in students and educators about a company's plans for the future. Understanding the long-range views of management can help young men decide whether they want to pursue a career with the company . . . The search for top talent can be made in only two places: other companies that might present the kind of personnel needed; schools where training in the desired specialty is given."

Det senare är förklaringen till att flera större företag, eller företag med en avancerad teknologi, även i Sverige lägger sig vinn om PR-verksamhet vid högskolor och universitet.

Den praktiska verksamheten när det gäller skolkontakter varierar alltså starkt mellan olika företag. Vanligast är industri-besök, pryoverksamhet, samhälls- och yrkesorienterande studie-besök, praktikperioder och särskilda studiebesök för elever i högre utbildning (upp till universitet och högskolor). Skolor inom verksamhetsområdet och skolor som kan vara intressanta ur rekryteringssynpunkt prioriteras. Det förekommer att företagen i stort sett vägrar ta emot besök från "ointressanta" skolor. I vissa fall vägrar de överhuvudtaget att ta emot besök från skolor — "vi har varken personella eller ekonomiska resurser för detta".

Långt ifrån alla företag har ett informationsmaterial som är anpassat till skolorna. Ofta finns bara en verksamhetsberättelse eller någon allmän företagsbroschyr anpassad till eventuella kunder. En del företag har en bildbandserie, en film eller TV-kas-

¹ Reinhold Publishing Corporation, New York 1960.

setter som de kan visa. Särskilt TV-kassetter med företagspresentationer tycks få en ökande användning i dessa sammanhang.

Nästa steg i "materialutvecklingen" är skolanpassat material. I enklaste fall har man stencilerat material i en mapp och i de mer avancerade fallen rätt omfattande pärmar som arbetats fram i samarbete med lärare vid olika skolor. Till det kan komma olika typer av broschyr- och tidskriftsmaterial. Som regel har de företag som lagt ned omsorg (och en del kostnader) på att ta fram särskilt skolmaterial funnit att det varit "väl använda resurser". "Det ger inte avkastning på ett eller två år men säkert på fem till tio år", sade en informationschef. "Men tyvärr finns det i många företag chefer på olika nivåer som bara har förståelse för PR när det gäller högre teknisk utbildning men som helt försummar den vanliga skolutbildningen."

Direkta personliga lärarkontakter från företagets sida förekommer i mer begränsad utsträckning. Det tycks vara relativt ovanligt att folk från företagen ställer upp i skolorna för lektioner e dyl. Sannolikt beror detta mest på att skolorna inte frågar efter sådana tjänster. Större företag, men framför allt organisationerna, tar dock aktiv del i lärarutbildningen, t ex i samband med särskilda lärardagar. Som regel tycks erfarenheterna från sådana lärardagar vara mycket goda. En VD i ett större företag har tagit för vana att då och då ställa upp i grundskolan och gymnasieskolan i samband med lektioner om arbetsliv och näringsliv. "Det är stimulerande. Man lär sig varje gång något om hur ungdomen resonerar och man kommer verkligen ner på jorden när de ställer frågor och diskuterar."

Det kan vidare noteras att företagen i skolkontakterna i växande grad kopplar in fackliga förtroendemän från företagets sida. En del företag har som regel att en anställd från informations- eller personalfunktionen och en fackligt förtroendevald alltid skall vara med vid studiebesök och frågestunder. Motivet är att det gäller att ge en allsidig bild av verksamheten inom företaget.

Den största svårigheten, sett från företagets synpunkt, i skolkontakterna tycks vara att utforma informationen så att den är anpassad till läroplaner och elevernas förkunskaper. En informa-

tionschef sade: "Det var svårt att komma fram till ett någorlunda riktigt innehåll. Helt har det väl inte lyckats, men det har blivit väsentligt bättre sedan vi bett lärare om hjälp. De har helt enkelt som konsulter, mot betalning, hjälpt oss att utforma företagspresentationer och branschpresentationer så att det passar skolans olika stadier. Det är också en garanti för att det blir en saklig framställning."

Intrycket från förstudierna till denna bok är också att många informationskvinnor och -män inom företagen har begränsade kunskaper om dagens skola, läroplaner, utbildningsvägar m m. De känner behoven av ökade insatser från företagens sida men vet inte hur det skall hanteras. Ofta saknas också ekonomiska och personella resurser. Då är det lätt att skjuta över frågorna till de egna branschorganisationerna eller andra näringslivsorganisationer.

11 Dialog anställda—ledning

Enligt enkätundersökningen är det främst informationen till de anställda — eller kanske strävan att få igång en intensivare dialog mellan anställda och företagsledning — som kommer att ta ökade informationsresurser inom företagen i anspråk i framtiden. Omkring hälften av informationscheferna arbetar med den interna informationen idag. Tendensen tycks vara att allt fler informationsavdelningar, eller konsulter, kopplas in på frågorna kring företagets interna relationer. Bakgrunden är naturligtvis bl a den nya lagen om medbestämmande och de avtal som den kommer att leda till. En viss vägledning om utvecklingen ger avtalet om ekonomikommittéer och arbetstagarkonsulter mellan SAF, LO och PTK som trädde i kraft i början av 1976 men som kommer att omprövas som en följd av den nya lagen.¹

Men hör företagets interna relationer till PR-verksamheten? Är det inte frågor för tex personalfunktionen? Jo, naturligtvis när det gäller det mesta av den praktiska verksamheten, men eftersom PR är ett sätt att se på företagets relationer med alla intressentgrupper, hör de interna relationerna dessutom också hemma i PR-sammanhang — även om en del "interninformatörer" söker frigörelse från PR-begreppet.

Olof Henell skrev 1948 i en av de första PR-skrifterna på svenska, kallad *PR — Public Relation*, t o m att de anställda "är en grupp som hittills kommit att inta den främsta platsen i

¹ Den nya lagstiftningen presenteras utförligt i *Medbestämmande i arbetslivet* av Olof Bergqvist och Lars Lunning, Liber Förlag, Uddevalla 1976. En kort presentation av aktuella lagar, som berör medinflytande och informationsrätt, med kommentarer av Kurt Samuelsson finns i *Medbestämmandet och företagandet*, utgiven av ICA-förbundet, Stockholm 1976. Arbetsmarknadens parter har också gett ut olika sammandrag och kommentarer. Ett exempel är presentation av avtalet om ekonomikommitté och arbetstagarkonsult i skriften *Företagets interna ekonomiska information* (Lennart Grafström, Arne Thimerdal) utgiven av SAF, Kristianstad 1976.

företagens medvetna PR-arbete”.¹ Han går i skriften igenom en rad förhållanden som påverkar företagens relationer till de anställda, t ex säkerhetstjänst (skydd mot olyckor o dyl), hygien, arbetsmiljö, måltider, löneberäkning och löneutbetalning, pension, sjukdom, avancemang, bemärkelsedagar, förslagsverksamhet, rekreation och nöjen, utbildning, arbetsledning och kuratorsverksamhet.

Henell påpekar även att dessa ”antydningar om de mera faktiska PR-åtgärderna har gjorts för att understryka betydelsen av att ett företag måste allmänt arbeta väl innan man börjar bedriva någon mer formell PR. Annars är det — har någon sagt — som om man plötsligt tänder ljuset i ett rum, som då visar sig vara ostädat.”

Detta skrevs för 30 år sedan men gäller i lika hög grad idag. Tankarna finns också i de flesta svenska och utländska PR-böcker. Det är de faktiska förhållandena inom ett företag som avgör hur relationerna inom företaget fungerar och därmed vilken PR företaget får internt, men också i hög grad externt. PR i samband med interna relationer är alltså inte i första hand en fråga om informationsteknik — trivsamma personaltidningar, smakliga introduktionsbroschyrer, välskötta anslagstavlor eller utbildade sammanträdesledare.² Det är en fråga om relationerna inom företaget och om hur beslutprocessen fungerar.

Hans Ingvar Hansson skriver i boken *I stället för PR*: ”Accepterar man Likerts resonemang eller snarare delar man hans tro på delaktighet som den bärande idén i framtida företagsledning, så kan man inte tveka om värdet av att skapa en atmosfär som gör att människor förstår sina företags och organisationers handlande. Det är en funktionell snarare än en ideell syn på informationsverksamhet som kommer till uttryck i satsen att relationik skall bidra till förståelse. Medan de lågproducerande cheferna utnyttjar styrmedel till påtryckningar och sanktioner, tar de re-

¹ Olof Henell: *PR — Public Relation*, Günther och Bäck Annonssbyrå AB, Stockholm 1948, 72 s. Konstaterandet i citatet är nog dock en överdrift, i varje fall för svenska förhållanden.

² Detta hindrar givetvis inte att sättet att informera är viktigt. En snabbbläst handbok är *Bättre information i företaget*, utgiven 1977 av SAF, LO och TCO gemensamt.

lationsinriktade cheferna dem till hjälp för att förstärka medarbetares engagemang i beslut och verksamhet.”

Hansson för ett målriktat resonemang. Det gäller att förstärka medarbetarnas engagemang i beslut och verksamhet. Det är också ett synsätt som ofta återkommer i samtal med företagsledare och PR-chefer. Mindre vanligt är att man ser det interna relationsarbetet som försök till en fördjupad dialog om företagets primära mål, inriktning och långsiktiga utveckling. Men det är delvis det syftet som de anställdas organisationer vill nå genom de nya lag- och avtalskomplexen.

Hur ser företagsledare och informatörer mer allmänt på företagets interna relationer mot bakgrund av den senaste utvecklingen inom lagstiftnings- och avtalsområdet? Nästan alla uttrycker sig i positiva termer när det gäller vidgad information till de anställda, insyn och medinflytande. Men det finns undantag. En del företagsledare har tydligen svårt att acceptera att inte vara ensamma beslutfattare. Några spjärnar emot alla former av ökad insyn och ökat medinflytande (det har förekommit, dock sällsynta, försök att direkt sabotera t ex lagen om styrelserepresentation). Andra accepterar utvecklingen som något ofrånkomligt men drar sig för att engagera sig personligen alltför mycket.

En rätt vanlig företagsledarutsaga låter ungefär så här: ”Naturligtvis är vi helt beroende av goda relationer till alla anställda. Utvecklingen mot ökat medinflytande och ökad insyn är också något positivt. Det kommer nog att bidra till att flera känner ett ökat engagemang i företaget och ett ökat ansvar för utvecklingen. Företagsledningen kommer också att få fler idéer och uppslag och kommer att få veta mer om hur de anställda verkligen tycker och tänker. Allt detta är bra.”

Många framhåller också ofta att de i dag satsar mycket på den interna informationen. ”Och vi kommer att satsa mer, framför allt för att hjälpa till med utbildning i företagsnära frågor. Det finns ju idag en mängd bra utbildningsmaterial och vi gör dessutom som många andra företag, vi snickrar ihop ett eget utbildningspaket om företaget, om företagsekonomi osv, som skall passa t ex i studiecirklar där alla anställda kan engagera sig.”

Flera framhåller också ”att det nya som så många talar om idag och som en del tycks vara rädda för egentligen inte är så

nytt. Lagen om medbestämmande avspeglar ju för flera företag ungefär vad som faktiskt hänt under det senaste årtiondet. Det blir nog ingen revolutionerande utveckling utan en anpassning i lagom takt till vad som vagt brukar kallas ökad demokratisering inom näringslivet.”

Det går emellertid inte att blunda för att det även kan uppstå problem. Många företagsledningar tycks veta relativt litet om hur de anställda ser på en rad konkreta frågor, t ex på den interna informationen inom företaget. Allt fler företag har därför under 1970-talet börjat arbeta med interna attitydundersökningar. Några har gjort det rätt länge. (Ett bra exempel är en 1976 genomförd undersökning inom Atlas Copco.)¹

”En viktig sak då är att man har facket helt med sig”, säger

¹ Från resultaten kan nedanstående sammanställning återges:

Så värderar man och litar på Atlas Copco-informationen

Informationsväg	% som tycker informationen är viktig	% som sätter tilltro till informationen
Skriftlig information om enbart den egna arbetsplatsen	94	87
Muntlig information från närmaste chef	87	88
Anslagstavlan	79	91
Informationsmöten som företaget anordnar	79	79
Informationsmöten som facket anordnar	69	76
Skriftlig information från facket	81	85
Muntlig information från fackrepresentant	63	79
Skriftlig information från företagsnämnd m m	79	85
Muntlig information från nämndledamot	60	74
Skriftlig information från skyddskommittésammanträde	66	72
Muntlig information från skyddsombud	66	69
Muntlig information om jobbet från arbetskamrater	76	76
Muntlig information allmänt från arbetskamrater	53	62

en VD. "Naturligtvis vet vi en hel del genom löpande kontakter med facket, genom företagsnämnderna och andra samrådsorgan, genom vad som kommer till personaltidningen, personalfunktionen och andra enheter. Men ändå tycker vi att vi vet för litet. Det kanske också gäller de fackliga förtroendemännen. De anställda tycks inte vara alltför starkt engagerade i den löpande fackliga verksamheten."

I en del företag har man också diskuterat idéerna om en s k CR-man eller CR-konsult. Hans Ingvar Hansson definierar i sin bok CR-konsult så: "CR står för Confidential Relations, förtroliga relationer. CR-mannens uppgift är att lokalisera knutarna och lösa dem, få de tiggande att tala och att förmedla synpunkter mellan parterna." Idéerna om en specialfunktion av det här slaget kommer från USA, men det verkar föga troligt att de kan få någon tillämpning i Sverige.

En svårighet i de interna företagsrelationerna är kunskapsnivån. Många av de anställda kan för litet om t ex företag och företagsekonomi. "Därför måste vi satsa på utbildning", säger man ofta inom företagen.¹

Sedan finns givna begränsningar i den tid och de ekonomiska och personella resurser som kan ägnas åt de interna relationerna.

¹ För den som vill ha rätt ingående översikter i mer lättläst form kring företagsekonomi — med tanke på uppläggningsen av företagets interna ekonomiska information eller för att sätta sig in i frågor som kan bli aktuella i samband med företagets finansiella PR — finns en mängd studiematerial. Hermods har t ex gett ut *Företagsekonomi från början* (Jan Olsson och Per-Hugo Svensson) och Brevskolan *Insyn i företaget — företagsekonomi för löntagare*.

LO-skolorna på Runö svarar även för två kompendier: *Introduktion i styrelsearbete för löntagarrepresentanter* och *Ekonomi i företaget — en handledning för löntagarrepresentanter i styrelsen*. Temat i den senare anslås f ö med ett citat från Bertold Brecht:

Dra dig inte för att fråga, kamrat!

Låt ingen intala dig något,
se efter själv!

Det du inte själv vet,
vet du inte.

Kontrollera räkningen.

Du måste betala den.

Sätt fingret på varje post.

Fråga: Varifrån kommer den här?

Du måste överta ledningen.

”Här måste vi diskutera oss fram till vad som är rimligt. Det går nog bra om bara företagsledning och facket försöker vara resonabla”, säger en informatör.

En svårighet som kan följa med de nya lagarna och avtalen är enligt en vanlig uppfattning att hela beslutprocessen i företaget kan bli trögare. Ett företag kan inte drivas genom ständiga förhandlingar.

Lagen om medbestämmande ger facket stor eller fullständig insyn i företags ekonomi. Men det är en begränsad krets som har rätt till information. Lagen reglerar inte hela den interna informationen. Hur det i praktiken kommer att utvecklas återstår att se. Kanske finns det en risk för segare avtalsförhandlingar och krav på mer utredningar och mer underlagsmaterial än tidigare. Man kan inte heller blunda för att ideologiska/politiska motsättningar kan försvåra en dialog mellan fackets förtroendemän och ombudsmän å ena sidan och företagsledningen å den andra.

Hur mycket är företagsledarna personligen engagerade i de interna relationerna, den interna informationen? Det varierar starkt med företagsstorlek och med företagsledarens personliga inställning. I större företag räcker ofta inte tiden till — man tvingas delegera det mesta av det arbetet. I en del fall träffar man fackliga representanter eller grupper av de anställda bara några få gånger per år. Inom många företag är VDs kontakter överhuvudtaget begränsade till en mindre grupp medarbetare.

Men många företagsledare tycks samtidigt uppleva isoleringen från de anställda som ett problem. De vet för litet om ”vad som rör sig i företaget” och känner sig osäkra på i vilken grad den information de får är ”färgad av ovidkommande saker”. En företagsledare uttryckte sig ungefär så: ”Jag vet för litet om vad som händer i företaget, om vad de anställda tycker. Men jag hinner inte ta reda på allt. De bästa informationerna får jag faktiskt när jag är med i korpfbollslagets träning.”

Företagens informationsfolk är i starkt varierande utsträckning engagerade i det interna informationsarbetet. Ett ökat engagemang tycks dock komma på många håll. Från företagsledarhåll påpekas emellertid att man inte gärna kan ha ett delat ansvar för den interna informationen. I de fall det finns en personalfunktion är det i första hand denna som får ta ansvaret,

men med hjälp från informationsfolket.

En synpunkt kom från flera företagsledare: "PR-folket skall ju se företaget utifrån också. Det är en del i deras styrka. Då blir det ibland lätt så att de tar för hårt på kraven på företaget. Det finns en viss tendens till det när det gäller företagsdemokratien. Man vill göra mer än vad vi har råd och tid till. Ibland vet man inte riktigt vem informationschefen företräder, ledningen eller facket."

Det kanske är något av den sistnämnda synen som låg bakom en kommentar från SAF-håll vid årets PR-dag 1976¹ (som behandlade lagen om medbestämmande). Kommentaren gick ut på att företagets informatörer inte kunde ha en mellanställning mellan anställda och företagsledning utan helt måste företräda företagsledningen, en uppfattning som dock inte delas av alla informationschefer inom alla företag.

Hur ser informationscheferna på sin roll i samband med interninformation? Bugge m fl skriver i sin tidigare nämnda undersökning:

"Genomgående i nästan samtliga intervjuer var hur svårt de olika informationscheferna hade att på ett konkret sätt ange sin och avdelningens roll i den framväxande företagsdemokratiska processen. En omfattande majoritet var tveklöst övertygad om att informationsavdelningen är oundgänglig i sammanhanget, men när det gällde att närmare precisera på vilket sätt, blev intervjuarna omedelbart översköljda av mer eller mindre substanslösa uttalanden av typen: 'Inget samråd utan information...', 'Vi ska se till att det hela fungerar', 'Informationsavdelningen kommer in som samordnande och assisterande organ i den här processen', 'Vi ska fånga upp debatten och se till att den tar vettiga proportioner'.

Närmare hälften av de intervjuade menar att informationsavdelningen har sin främsta funktion att fylla när det gäller att vidareinformera de anställda i företaget om aktuella frågor som diskuteras i de olika samrådsorganen, främst i företagsnämnden. I de allra flesta fall sker detta helt spontant från avdelningens sida, eller möjligen på ledningens initiativ, medan man i ett fall förhåller sig mera passiv och snarare fungerar som informationskonsult åt facket eller företagsnämnden, upplåter sitt informa-

¹ Årets PR-dag arrangeras av Sveriges Public Relations Förening ofta som en temakonferens kring någon aktuell fråga.

tionstekniska kunnande och rådgör i fråga om text informationsmedel, förslagskampanjer, textredigering och layout." . . . "Andra informationschefer hyser en viss misstro till den fackliga förmågan att hantera och sprida rätt information på ett tillfredsställande sätt. Man efterlyser ett modernare och mer kreativt sätt att informera."

"Vid sidan om företagsnämnden deltar informationsavdelningarna förhållandevis sparsamt i de olika organen för samverkan som finns i företagen. Inom framför allt den kemiska branschen anslås dock en hel del resurser på att bevaka och även aktivt medverka i skyddskommittéer och andra samrådsgrupper för interna och externa miljöfrågor. Dessa frågor har ju under senare år allt mer kommit att stå i centrum för den allmänna näringslivsdebatten och man lägger i de aktuella företagen stor vikt vid att frågorna handläggs på ett nyanserat sätt inom företaget, för att om möjligt inte hamna i skottgluggen för massmedias intresse."

Bugge m fl har även observerat frågan om eventuella lojalitetskonflikter för PR-chefens del. De skriver:

"En intressant aspekt som tas upp på ett par håll är risken att som informationschef hamna i konfliktställning mellan stridande partsintressen. Denna risk, menar man, accentueras i och med att allt fler frågor blir förhandlingsbara, vilket medför ökade krav på relevans och öppenhet i informationsgivningen, en öppenhet som kanske inte alltid medges från företagsledningens sida. ' . . . Hur mycket identifieras jag då med själva företagsledningen och dess intressen, och hur stort förtroende kommer jag att åtnjuta såsom den fristående, serviceinriktade part jag vill vara? Det är en viktig fråga att få svar på.' "

Frågan om informationschefens mellanställning finns också med explicit i Bugges m fl undersökning, och det visar sig att oenigheten mellan de intervjuade är i det närmaste total på denna punkt. Sju informationschefer anser att risken att hamna i ett dubbelt lojalitetsförhållande mellan ledning och anställda är minimal därför att informationsavdelningens lojalitet är uttalad och entydig: den är ledningens språkrör och har att beakta ledningens informationspolicy. "Ungefär lika många bekräftar dock att de stundtals känner sig trängda mellan å ena sidan arbetsgarsidans krav på fullständig redovisning och å andra sidan restriktioner satta av ledningen. Flera av de intervjuade framhåller

att detta är en utomordentligt brydsam situation, i all synnerhet som umgänget med de fackliga representanterna i t ex företagsnämnden i många fall är omfattande och har antagit en informell karaktär." "En vanlig synpunkt i intervjuerna är att en lojalitetskonflikt av det här slaget är definitionsmässigt inbyggd i rollen som informationschef och vad man kan göra är möjligen att söka tillskansa sig en så vid självständighet som möjligt vad gäller informationspolicyn." "Slutligen kan nämnas det något anmärkningsvärda förhållandet att ungefär en tredjedel av de intervjuade framhåller att lojalitetsproblem av det slag som här behandlats säkerligen är vanligt förekommande — i andra företag. I det egna företaget menar man emellertid att det inte känns särskilt besvärande."

De synpunkter som Bugge m fl kommit fram till stämmer rätt väl med erfarenheterna från de samtal/erfarenheter som ligger bakom denna studie. Många PR-chefer, kanske främst de yngre, känner en viss lojalitetskonflikt just inom detta område. De sympatiserar med syftena bakom den nya lagen om medbestämmande och tycker att företagsledningen hanterar de interna relationerna "konservativt" eller "patriarkaliskt". De är därför inte helt beredda att uteslutande ta ställningen som "företagsledningens enkelriktade språkrör" utan vill mer följa den filosofi som ligger i PR-begreppet: "Om vi skall sköta vårt jobb rätt, måste vi se till kommunikation, till idéutbyte och till att folk lyssnar på varandra. Det är klart att vi måste vara lojala mot vad företagsledningen anser vara det riktiga, men vi måste åtminstone försöka ordna det så att företagsledningen då verkligen känner till de anställdas synpunkter, krav och reaktioner på olika åtgärder."

När man diskuterar den interna informationen inom företag är det naturligtvis rimligt att också försöka belysa frågorna från de anställdas och från de fackliga organisationernas synpunkter. Detta ligger emellertid utanför ramen för denna bok. Man kan emellertid konstatera att ett motiv för den nya lagstiftningen är, att den interna informationen inom företagen i regel ansetts vara dålig. En studie, gjord inom Statens Industriverk omfattande ca 200 företag, redovisar en påfallande negativ uppfattning om företagens interna information. De attitydundersökningar och liknande som gjorts inom en del företag visar också att de anställda

ofta efterlyser mer information och att de ofta anser sig komma på efterhand när det gäller för dem viktiga förändringar inom företaget.

I tidningen *Arbetsgivaren* (30/1976) refereras en studie gjord av konsultföretaget Asbjörn Habberstad AB på uppdrag av Träindustriförbundet. Huvudintrycket är att samråd och information i och genom företagsnämnderna inte motsvarar företagsnämndsavtalets intentioner: "De förtroendevalda får en acceptabel information i nämnderna, en information som de anställda i övrigt inte får. Men något större utrymme för diskussion och samråd finns inte i nämndverksamheten, tycker de anställda. Behovet av förbättringar är störst när det gäller trivsel och samarbete, samråd före beslut, information om förändringar för de anställda och kunskap om företaget."

Det är nog utan tvekan så, att även om det skett påtagliga förbättringar inom många företag under 60- och 70-talen återstår mycket att göra inom många företag innan de kan hävda att de lever efter anda och syfte i nu gällande avtal och lagar.¹

¹ I samband med den nämnda studien för Träindustriförbundet ges några synpunkter på hur företagsnämndssammanträdet kan förbättras:

Kartlägg nämndens utgångsläge. I vilka frågor är vi bra, i vilka dåliga?

Nämnden bör prioritera de frågor som företaget lägger stor vikt vid.

Förbered nämndarbetet bättre. Alla andra sammanträden förbereder man sig noga inför. Varför inte företagsnämndssammanträdena?

Sammankalla nämnden när det behövs, inte bara efter avtalet.

Gör en arbetsfördelning inom nämnden.

Utbilda enskilda ledamöter i specialfrågor. Det ger mer än allmänna kurser för hela nämnden.

Lägg sammanträdena på förmiddagen när ledamöterna är som piggast. Tidsbegränsa sammanträdena.

Välj ledamöter med tanke på nämndens kommande uppgifter. Man skall inte sitta i företagsnämnden på livstid.

Gör någonting nytt. Bryt en 30-årig slentrian. Ha inte en stående dagordning. Bjud in utomstående. Gör studiebesök.

Gör en nämndanpassad ekonomirapport. Då blir det också lättare att vidareinformera.

Förbättra vidareinformationen.

Bjud in anställda som inte sitter i nämnden så att de lär sig hur nämndarbetet går till. Dela upp ansvaret för vidareinformationen mellan nämndledamöterna.

Kommunikationen företagsledning—anställda (den som inte direkt rör ordergivning i arbetet) kan beskrivas på tre nivåer:

Den information som ges och byts i företagets direktion eller motsvarande, alltså företagets direkta, reella ledningsgrupp. En hypotes är att det *i framtiden* blir samma information som också måste ges till t ex en ekonomikommitté med representanter för de anställda eller till facketts förtroendevalda, eventuellt genom en särskild arbetstagarkonsult. På denna nivå är det alltså fråga om en mycket utförlig och detaljrik information. Den är helt avgörande för företagets agerande i alla väsentliga frågor. (Utom i de fall där VD helt bestämmer själv utan att överhuvudtaget samråda med andra. I de fallen suger VD upp information från omgivningen, delger omgivningen information efter eget avgörande och fattar ensam beslut. Detta är en typ av företagsledande som blir alltmer ovanligt.)

Nästa nivå är den information som ges till styrelsen. (Styrelsens ordförande och kanske någon ytterligare i styrelsen kan ingå i den förra gruppen.) Här är hypotesen att denna information i stort sett *i framtiden* kommer att överensstämma med den information som måste ges till företagsnämnden eller motsvarande. Styrelseinformationen blir mer översiktlig och mer policybetonad. Men sannolikt kommer kraven att öka när det gäller förhandlingsinformation, bakgrundsmaterial och mer detaljinformation i styrelsearbetet. Informationen på denna nivå är avgörande för långsiktiga beslut, t ex stora investeringar, samgående med andra företag eller viktiga produktionsförändringar.

Informationen på dessa två nivåer är VDs sak att ge och utforma. Men informationscheferna kan komma in i bilden i den mån de har funktion i styrelsen, företagsnämnden eller direktionen.

Den tredje nivån är vidareinformationen till *samtliga* anställda och dialogen, informationsutbytet, med så många anställda som möjligt, i större företag genom olika system av samråds- och arbetsgrupper. Det är främst information/relationer på denna nivå som behandlats i detta kapitel. Det är här som PR-funktionärer tidigare främst gjort sina insatser inom företagen och det är här många nu väntar sig ett växande arbetsfält i samarbete med fack-

liga organisationer och personalfunktioner.¹ Ett framtidskrav på informationen från företagsledningen i detta sammanhang är sannolikt att den skall ha sådan omfattning, begriplighet och sådant innehåll att den enskilde någorlunda skall kunna bedöma sin egen framtid (trygghet) i företaget och ha möjligheter att själv påverka sin egen arbetssituation (sin egen närmiljö). Kraven på vidareinformation från styrelse, direktion, ekonomikommitté, företagsnämnd etc kommer att gradvis öka. Likaså kommer kraven på ett reellt deltagande i beslutprocessen på olika nivåer inom företaget från de anställdas sida att växa.

Den fråga som oftast kommer fram i samtal med företagsledare och informationsfolk kring internrelationer och interninformation är: Vem skall ansvara för vidareinformationen till de anställda? En företagsledare uttryckte frågan så: "Det är självklart att de fackliga organisationerna skall sköta sin egen fackliga information. Det blir opraktiskt och kanske konfliktbetonat någon gång om informationen dels skall gå s a s tjänstevägen via personal- och informationsenheterna, dels via de fackliga organisa-

¹ Det finns många "kanaler", många sätt att arbeta med interninformation. Självfallet kräver de erfarenhet och yrkesskicklighet för att fungera. Ur en förteckning från en grundkurs i PR arrangerad av SPR kan återges:

Direktkontakt person — person, Gruppdiskussioner, Möten (sammanträden) för beslutsfattande på skilda nivåer och i skilda frågor, Allmänna informationsmöten, Protokoll från samtliga ovanstående sammanträffanden, Föredrag eller anföranden inför större eller mindre grupp, Utbildning — kurser, Företagsnämnd och underkommittéer, Personaltidning eller personalblad, Informationsmeddelanden av olika slag, olika huvuden, Brev — hem eller till arbetsplatsen, Instopp i olika försändelser, t ex lönekuvert, Pressklipp: Kopior, översikter, Anslagstavlan. Indelning av tavlan för meddelanden till eller från olika grupper, Verksamhetsberättelse (och ev en populariserad version), AV-material (bildband, slides, stillfilm, film, flanosatser) och Utställningar, t ex i lunchrum, entréer. Skyltningar internt, Affischer, Högtalarsystem eller internradio, Intern TV, Annonsering i lokalpress med de anställda som målgrupp, Publicitet i lokalpress som riktar sig till företagets anställda, Företagsbesök av de anställdas familjer ("företagets dag"), Introduktion, Introduktionsbroschyrer, filmer, Befattningsbeskrivningar/funktionsbeskrivningar, Avdelningshandböcker, Företagshandbok, Skriftlig företagspolitik, Cirkulationspärmar för material som man inte vill duplicera. Distribution av "omvärldsmaterial": Tidningar, småtryck, böcker.

tionerna. Det är nog mer praktiskt att man skapar en partsammansatt informationsgrupp för samordning.”

Även en del PR-chefer har varit inne på liknande tankegångar (de kommer också klart fram i Bugges m fl studie). Men en strikt formalisering av informationsarbetet av detta slag passar naturligtvis inte alla företag, främst inte de mindre. Från de fackliga organisationernas sida har också framförts önskemål om en viss avtalsreglering av interninformation. Detta skulle kunna innebära att huvudmannskapet för personaltidningar överfördes till ett partsorgan eller en undernämnd till företagsnämnden. Det bör även noteras att tex ekonomikommittéerna skall ägna särskild uppmärksamhet åt vidareinformationen.¹

En annan fråga rör sekretessen. Konkurrensskäl kan motivera att någon åtgärd eller plan inte får en vid spridning. Samtidigt pekar erfarenheterna från rätt många företag på att det lätt förekommer läckor till pressen om en uppgift/nyhet får vid spridning inom företaget. Läckor har också förekommit från företagsnämnden eller styrelsen. Enligt avtalet om ekonomikommittéer etc avgör de anställdas representanter själva vilken sekretess som skall gälla. Företagsledningen kan endast begära att en viss sekretess skall iakttas. Den vanligaste slutsatsen av detta inom företagen är att man ”helt enkelt får lära sig motivera ordentligt varför man vill ha sekretess i någon fråga och att inse att det inte är nödvändigt alla gånger med hemlighållande”.

Att bädda för goda relationer inom ett företag är slutligen också en fråga om kommunikationsteknik. Här finns många bra handböcker som diskuterar olika media, vilka krav som bör ställas på information etc.² Följande lilla historia, saxad ur Expressen, kan avslutningsvis få belysa ett roande och oroande fall av kommunikationsteknik:

”Det här med personalpolitiska vyer är allvarliga saker. De bör presenteras på tätt maskinskrivna papper utan illustrationer

¹ Överhuvudtaget ligger personalpolitiken inom företagen i stöpsleven. Utvecklingen tycks gå mot partsammansatta personalkommittéer som tar över ansvaret för personalfrågorna. Kommittéerna kommer alltså att ersätta personalchefsfunktionerna. Detta kommer givetvis i sin tur att påverka hela huvudmannskapet för den interna företagsinformationen.

² Se sid 134.

och med ord som 'organisationsutvecklingsprojekt' och 'konsekvenspolitik till verksamhetspolitik'.

Det har några stackars tjänstemän inom Stockholms läns landsting fått veta. Av politikerna hade de fått order att göra en sammanfattning av det 60 sidor långa personalpolitiska programmet.

— Det här skall bli intresseväckande och populärt tänkte de och illustrerade farlig arbetsmiljö med trapetskonstnärer och personalrörlighet med ett vackert flyttfågelsträck. Språket förenklades så att det blev riktigt lättfattligt.

Sedan spreds den populärt hållna broschyren till landstingets alla 50 000 anställda. Som läste — och kanske rentav begrep.

Men otack är som bekant världens lön.

— Det där var väl inte så lyckat. Alldeles för enkelt. Våra nyanser har försvunnit, sade politikerna Åke Pettersson (c) och Henry Pettersson (s).

Sedan lät de meddela folket att den där bildbroshyren skall icke onödigtvis läsas. Läs istället vår utmärkta utredning i sin helhet.

Nu blir det dessvärre svårt att kontrollera att ingen ohörsam person smygläser den mera lättsmälta varianten av utredningen. Omslagen på modell svår och modell lätt är nämligen identiska."

Fallet är inte unikt. Motsvarande förekommer även inom företagen.

Appendix I

Om lagar och avtal

De lagar som det ur interninformationssynpunkt kan vara motiverat att studera är närmast:

1. Lagen om styrelserepresentation för de anställda (1/7 1976)
2. Arbetarskyddslagen (1/1 1974)

¹ De tidigare i olika sammanhang nämnda PR-böckerna innehåller mer eller mindre utförliga avsnitt om interninformation sedd ur kommunikationstekniska synpunkter. Arbetsmarknadsorganisationerna har också gett ut en rad skrifter, t ex Utvecklingsrådets *Årsredovisningen i företagsnämnden* (Stockholm 1968) och *Vidareinformation — en handledning för företagsnämnden* (Stockholm 1970). En praktisk syn på interninformation finns också i *PR-problem i praktiken* av Raoul Hasselgren, Beckmans, Stockholm 1970. Även PA-rådets skrifter ger rikligt med aspekter på och erfarenheter från relationsfrågorna inom företagen.

3. Lagen om anställningsskydd och lagen om vissa anställningsfrämjande åtgärder (1/7 1974)
4. Lagen om facklig förtroendemens ställning på arbetsplatsen (1/7 1974)
5. Studieledighetslagen (1/1 1975)
6. Lagen om medbestämmande i arbetslivet (1/1 1977)

När det gäller avtal rör det (samtliga avtal skall dock omprövas. LO sade upp dem 1976): Företagsnämndsavtalet, rationaliseringsavtalet, överenskommelse om ekonomikommitté etc, överenskommelse om främjande av samarbete mellan företagsledning och anställda.

Det avsnitt som behandlar rätten till information i medbestämmandelagen innebär (från *LO-tidningen*):

”En grundförutsättning för medinflytande är full insyn på alla plan i företaget. Enligt den nya lagen blir arbetsgivaren skyldig att lämna ut all information som den kollektivavtalsslutande fackliga organisationen kräver och behöver. Arbetsgivaren blir skyldig att på eget initiativ hålla facket informerat om hur ekonomin och produktionen utvecklas i företaget, hur personalpolitiken sköts osv.

Detta är i stort sett samma bestämmelser som finns i företagsnämndsavtalet. Men den nya lagen ger inte som avtalet utrymme för undanhållande av information om särskilda skäl föreligger. Kravet på fullständig information är ovillkorligt i lagen.

Arbetsgivaren blir dessutom skyldig att på fackets uppmaning visa räkenskaper och andra handlingar som beskriver företagets ekonomiska ställning och utveckling.

Arbetsgivaren blir skyldig att hjälpa till med och bekosta utredningar som facket anser sig behöva för att kunna bedöma företagets läge.

De sista två punkterna motsvarar i grova drag innehållet i avtalet om ekonomikommittéer och arbetstagarkonsulter, men nu upphöjs alltså dessa avtalsenliga rättigheter till lag.

Den nya lagen innehåller också bestämmelser om ömsesidig sk editionsplikt, vilket innebär att parterna måste visa fram handlingar och annat material som de åberopar i förhandlings-sammanhang. Editionsplikten gäller alla organisationer som deltar i förhandlingar.”

Lagen reglerar alltså inte vidareinformationen till samtliga anställda. Det är i första hand en fråga om information till en begränsad krets anställda (fackliga förtroendemen).

Stommen i avtalet om ekonomikommittéer etc är att företagen åläggs en praktiskt taget obegränsad informationsplikt i ekonomiska frågor till en ekonomikommitté (med vanligen tre representanter för de anställda och tre för företagsledningen) eller till en särskild intern (vid företaget anställd) arbetstagarkonsult eller till en extern arbetstagarkonsult. Kommitté eller konsult skall i sin tur biträda de anställdas representanter i styrelsen och företagsnämnden. Denna fullständiga information skall alltså även genom detta avtal ges till en begränsad krets fackliga för-
troendevalda. Men man skall också verka för en förbättrad vidareinformation till samtliga anställda. I det senare avseendet finns emellertid inga regler för utförlighet, regelbundenhet eller öppenhet.

Vid mitten av 1976 fanns externa konsulter vid ett 40-tal företag. Ungefär 900 ekonomikommittéer hade börjat sin verksamhet inom företagen. De fackliga organisationerna satsar på en omfattande utbildning av konsulter och ledamöter i ekonomikommittéer.

Det kan även noteras att den nya aktiebolagslag som trädde i kraft 1/1 1977 har vissa bestämmelser för att underlätta arbetet för de anställdas representanter i styrelsen. I den stadgas bl a att styrelserepresentanterna har rätt att kräva att styrelsesammanträden hålls. Om detta inte verkställs finns sanktioner, böter eller fängelse upp till ett år. Dessutom sägs att styrelsearbetet skall bedrivas på sådant sätt att alla styrelsemedlemmar på ett tillfredsställande sätt kan följa arbetet. Det betyder att inga sammanträden kan hållas på främmande språk utan att en godtagbar översättning ges. Vidare ges styrelseledamöterna rätt att kräva bordläggning av en fråga om inte underlagsmaterial om frågan skickats ut en vecka före sammanträdet.

Appendix II

Om personaltidningar

Personaltidningen, eller företagstidningen, är ibland ett frågetecken för företagsledarna. Många slits mellan viljan att kontrollera och styra vad som skrivs och respekten för en fri debatt och obunden journalistik.

265 personaltidningar är anslutna till Personaltidningsföreningen. Journalisterna är ofta anslutna till Svenska Journalistförbundets personaltidningsklubb. I en motion till TCO-kongressen 1976 föreslog PT-journalisterna att varje företag med mer än 200 anställda skall ha en fristående personaltidning med avtalsreglerad finansiering. Dåvarande ordföranden i klubben, Peter Hennix, ville inte ha företagsledningen som huvudman för personaltidningen, inte heller företagsnämnden. Han föredrar ett redaktionsråd som får arbeta i journalistisk frihet i förhållande till ledning och fackliga organisationer. LO har aviserat krav på ökat fackligt inflytande över personaltidningarna.

I en artikel om personaltidningar i *Vår Industri* 2/1976 kan man läsa:

”Uddeholms VD Gunnar Wessman tar upp den tråden när han som ny koncernchef erbjöds att skriva ledaren i koncerntidningen. Han fastslog till att börja med att en företagsledare *inte* ska skriva ledaren i företagstidningen.

— En företagstidning ska inte vara ett medel för företagsledningen att meddela sig med de anställda eller för de anställda att meddela sig med företagsledningen. En företagstidnings uppgift är att skapa informationskanaler på tvärs i organisationen.

Om företagstidningen blir ett språkrör endast för ledningen så minskar detta snarare ledningens ’makt’, menar Wessman.

— Företag ska inte utvecklas uppifrån och ner. De växer nerifrån och upp. Därför ska företagstidningen vara ett medium för mångas idéer, åsikter och värderingar, nya och gärna kontroversiella sådana som via tidningen förmedlas kors och tvärs bland alla dem som deltar i företaget.

Wessman ser personaltidningen som ett bra medel för att förverkliga sitt slagord: Järnbruket som ska bli ett hjärnbruk. Det är personaltidningen som ska göra det möjligt för 10 000 hjärnbrukare inom Uddeholm att hålla kontakt med varann. Det enda företagsledningens makt rimligen bör användas till är ju att utveckla och förbättra verksamheten så att den tillfredsställer de krav som företagets intressenter har, skriver Wessman.

— För att få makt att göra det är företagsledningen inte be-
tjänat av något slags åsikts- eller informationsmonopol.”

Journalistförbundet och Personaltidningsföreningen har en återkommande tävling för personaltidningar. 1976 vann LKABs personaltidning SKIP. Juryns motivering lød:

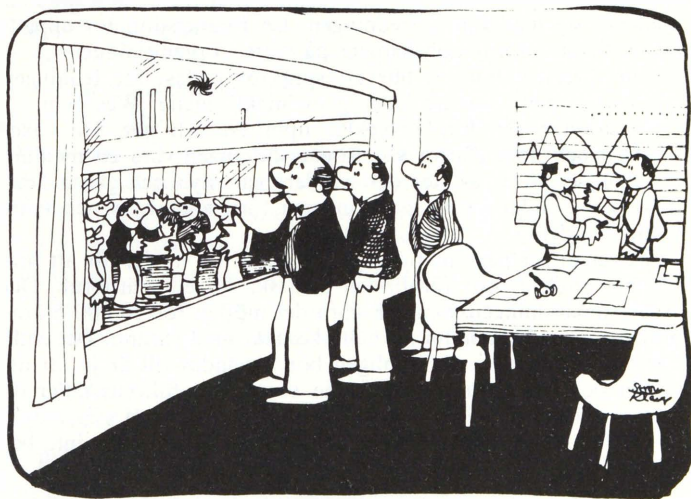
”SKIP är journalistiskt professionell i både redigering och språkbehandling.

Den enskilda människans synpunkter på företaget, sin egen situation och arbetsmiljön belyses mycket allsidigt. Överhuvudtaget präglas SKIP av öppenhet och självständighet gentemot företagsledningen.

Innehållet är en väl avvägd blandning av information uppifrån, debatt, artiklar om arbetsmiljö och facklig verksamhet samt reportage om arbetsplatser, olika yrken i företaget och människor i närbild. Möjligen är kontorsmiljön och människorna där väl lite uppmärksammade i förhållande till arbetskamraterna i gruvmiljön.

SKIPs layout är ibland något plottrig men genomgående mycket lättläst och överskådlig. Innehållet presenteras med bra bilder och korta väldisponerade artiklar.”

Utvecklingen har alltså med bred marginal passerat den äldre företagsledare, som deklarerade ungefär: ”Det är jag som skriver ledarna i personaltidningen och det är jag som bestämmer vad som skall stå i tidningen! Där skall inte finnas debatt, kritik eller sådant nonsens.”



— Han är litet besvärlig att samarbeta med, vår nye PR-man. Varje gång vi har honom att klargöra vår mening för jobbarna så kommer han tillbaka och klargör deras mening för oss.

12 Information och finanser

I en del västliga industriländer, USA, England, Frankrike eller Västtyskland, som har en omfattande värdepappersmarknad och en mängd företag med relativt spritt ägande har utvecklats en särskild, specialiserad gren av PR-verksamheten, finansiell PR. I Sverige, liksom i de mindre industriländerna, är det däremot sällan fråga om en särskild verksamhet. Finansiell PR är något som mer eller mindre ingår i uppgifterna för dem som allmänt sysslar med informationsfrågor inom företag.

Syftena med finansiell PR-verksamhet är att bygga under ett företags anseende på aktiemarknaden och hos olika finansiärer¹ (banker, försäkringsbolag, fonder etc), att hålla ägarna så informerade att de har förtroende för företagsledningen och vid behov ställer upp med kapitaltillskott (något som även gäller kooperativa och statliga företag) samt, i vissa fall, att allmänt sett öka ägarspridningen genom att få fler villiga att placera pengar i företaget. För det senare syftet, en ökad allmän aktiespridning, finns också i Sverige en viss organiserad verksamhet genom det av Aktiespararnas Riksförbund och ett antal större, börsnoterade företag bildade Aktiefrämjandet, som började sin verksamhet 1976 och som på mycket kort tid utvecklat en livlig informationsverksamhet kring aktier som sparform för "vanliga" sparrare.

Motiven för en ökad aktiespridning kan vara näringspolitiska. Kritiken mot maktkoncentration inom näringslivet kan, anser man, minska med ökat aktieäggande hos fler medborgare. Men det finns också företagsmotiv. Ju större spridning ägande har i ett företag, ju mindre blir risken att några få skall dominera företaget eller kunna påverka aktiekurserna genom aktioner via

¹ Tidskriften *International Management* (dec 1976) har en artikel om "financing through Eurobonds". Den har en belysande under rubrik: "It helps to be known and respected — or to know someone who is". . . . "It is an informal, secretive, but vitally important market, and it all revolves around a name. Is it respected? is it reliable? If not, is it guaranteed by a name that is known, respected and reliable?"

börsen. Dess mindre kan också risken vara för stridigheter mellan olika koncentrerade ägargrupper på bolagsstämman.

De främsta målgrupperna är (utan rangordning efter betydelse) mäklarfirmor, investmentbolag, banker, försäkringsbolag, investmentkonsulter och revisorer, stiftelser och fonder samt journalister i fackpress och på dagstidningarnas handelssidor. Det är alltså, som regel, rätt begränsade grupper som dessutom ställer särskilda krav på den information de vill ha. Finansiell PR syftar knappast till masskommunikationseffekter — även om den ibland kan få det genom spill-over till t ex kvällstidningarnas nyhetssidor när dessa vädrar något mer sensationellt.¹ (Ekonomisk information till de anställda hör hemma under företagets interna relationer.)

Metoderna för finansiell PR är välkända. Hit hör verksamhetsberättelsen och halvårs- eller kvartalsrapporter, uppläggning av och material kring bolagsstämman, presskontakter, emissionsprospekt och informationen kring nyemissioner, löpande information till aktieägare genom t ex VD-brev, företagsledningens framträdanden i olika sammanhang, kanske genom föredrag. Vidare annonsering, där årsresultaten kan redovisas, och, sannolikt viktigast, löpande personliga kontakter mellan företagsledning och betydelsefulla personer inom målgrupperna.

Företagets övriga informationsverksamhet har naturligtvis också sin betydelse. Lyckas man inte klara av informationskraven i samband med en driftsinskränkning, kan detta färga av sig på uppfattningen om företagsledningens förmåga även hos finansärer och aktieägare. En informationschef sade ungefär: Även om vi ofta primärt inte syftar till att informera aktieägarna så sneglar vi ofta på vilka effekter en åtgärd kan tänkas få bland dem och hos kreditgivare.

Metoderna kan också beskrivas på ett annat sätt, ungefär som

¹ Finansiell PR i praktisk verksamhet finns belyst i *Finansiell information, om öppen redovisning till en vidgad läsekrets* av Gustaf Bondeson, Norstedts förlag, Stockholm 1971. Bondeson har också gett ut *God årsredovisning — goda relationer*, SNS, Stockholm 1956.

De flesta PR-böcker innehåller även mer eller mindre utförliga avsnitt om finansiell PR.

William Safire gör i sin bok *Relationsexplosionen*.¹ En beskrivning som även aktualiserar frågan om etik i PR-verksamheten är följande:

PR-män kan använda olika metoder för att övertyga om det egna företags förträfflighet. De kan identifiera sitt företag med en bransch som för tillfället är på modet, t ex petrokemi, elektronik, fritidsbåtar eller datautrustning. De kan skapa en image som tolkas som att företaget hör hemma i en tillväxtindustri. Ett företag som tillverkar kokkärl för industrin kan t ex föras över till den miljövänliga och expansiva vattenreningsbranschen och få ett extra plus i anseende. Företagschefen kan fås att framstå som en föregångare när det gäller företagsledande och tillämpningen av administrativa principer. Med hjälp av ett lämpligt antal artiklar, föredrag etc kan VD få ett så stort anseende att även aktiekurserna påverkas. Hit hör överhuvudtaget att "sälja" företagsledningen, något som inte är ovanligt i USA och som förekommer i Sverige. (Några informationschefer anger i samband med förstudien till denna bok som en av sina viktigaste uppgifter att bidra till att skapa en "profil" åt VD.)

Ett annat vanligt sätt är att framhäva företags insatser när det gäller forskning och produktutveckling. Likaså är det viktigt att sprida kännedom även inom de finansiella kretsarna om företags framgångar på olika marknader, bekräftade genom artiklar i ansedda branschtidskrifter och ekonomiska publikationer. Överhuvudtaget betyder en stadig nyhetsström från företaget en hel del för att hålla företags namn levande hos allmänheten, men främst hos olika viktiga intressentgrupper, och då inte minst finansiärerna, runt företaget.

De etiska frågorna får en särskild betydelse när det gäller finansiell PR därför att PR-tekniken kan användas till att blåsa under orealistiska aktiekurser eller till att överhuvudtaget få ett företag att framstå som bättre än det i verkligheten är. Det behöver inte gå så långt som till rena bluffen — fast visst finns det exempel även på detta, främst från USA — utan det kan räcka med halvsanningar, vinklingar och glättade presentationer för att sakinnehållet skall förgyllas mer än vad som sakligt sett är försvarbart.

¹ Beckmans 1967.

Joel E Ross och Michael J Kami har i *Corporate Management in Crisis*¹ bl a behandlat "Accounting manipulations: you can't fool everybody for long": "On the basis of these audited financial statements the general investing public will make billions of dollars of investment decisions, leading institutions will decide who is a bad risk and who will get a loan, and corporate top managements will be judged smart or dumb. Is it any wonder that the temptation to manipulate the financial statement is so great? And what does it all add up to? Stated simply, it adds up to a lot of trouble. A majority of annual reports must be read with skepticism. Many are outright deceptive. Only a minority are frank and honest. Some border on dishonesty."

De konstaterar också att verksamhetsberättelsen för många företag används i första hand för andra syften, förhärlikande av företagsledningen, produktreklam osv i stället för att ge en rak och öppen ekonomisk information. Produktionen av årsberättelsen har blivit en rituell elddans VD och styrelsen till ära, anser Ross och Kami.

Den bitvis bistra kritiken mot företaget i amerikanskt näringsliv kan också föras över — i varje fall delvis — på fenomen inom svensk företagsamhet. Ett litet exempel är när Svenska Dagbladets Carl Swartz (21/3 1976) om Aseas årsberättelse konstaterar: "För särskilt imponerande är inte avkastningen fast Asea försöker dölja det förhållandet. Lönsamheten före skatt anges för 1974 till 13,5 procent, vilket inte verkar så dåligt . . . Räknar vi således om Aseas avkastning att gälla hela det engagerade kapitalet blir avkastningen ingalunda några 13,5 procent utan omkring 7 procent." Ett frågetecken kanske också kan sättas för Volvos rapport för tredje kvartalet 1976. Där var allt gott och väl. Men ca två veckor senare kom dystra nyheter, som rimligen inte kunde vara helt okända för företagsledningen när rapporten sändes ut. De som köpt Volvoaktier under mellantiden kände sig kanske inte helt korrekt behandlade.

Ett principiellt intressant "fall" är den anmälan Aktiespararnas Riksförbund gjorde till åklagarmyndigheten mot Rederi Svea med anledning av företagets delårsrapport 1974. Kritiken gick

¹ Prentice-Hall International, Englewood Cliffs, New York 1973.

ut på att företaget undanhållit aktiemarknaden uppgifter om en betydande resultatförsämring som varit känd för företaget när delårsrapporten gavs ut. Åklagarmyndigheten konstaterade: "Att bolagets delårsrapport saknat reellt informationsvärde angående rörelseresultatet kan emellertid icke anses innebära ett vilseledande i lagens mening." En skärpning av lagstiftningen är emellertid sannolik, bl a innebärande att företagen förpliktas att lämna rättvisande rapporter.¹

Det är mot denna bakgrund inte märkligt att det på området utvecklats ett visst normsystem — eller snarare ett visst system av krav på företagens externa ekonomiska information. Framför allt gäller det krav på öppenhet, men det gäller också krav på saklighet och korrekthet i innehållet. Näringslivets börskommitté har givit ut rekommendationer beträffande företagens informationsgivning. Kommittén, som är gemensamt organ för Stockholms handelskammare och Sveriges Industriförbund, har i ett häfte på 75 sidor sammanfattat sina rekommendationer beträffande informationsgivningen. Huvudvikten läggs vid företagens årsredovisning, och kommittén ger modeller för uppställning av resultaträkning, balansräkning och finansieringsanalyser. Även delårsrapporter, nyhetsmeddelanden och andra former för information behandlas. Kommittén har också i ett annat häfte givit rekommendationer om företagens informationsgivning till allmänheten i samband med fusioner och köp av företag. Föreningen Auktoriserade Revisorer har givit ut en rekommendation i redovisningsfrågor. Aktieägarnas Riksförbund har lagt fram rekommendationer angående hur bolagsstämmorna borde arrangeras och vilken information som borde lämnas där.² Överhuvudtaget har Aktiespararnas Riksförbund, bl a genom sin tidskrift *Aktieägaren*, drivit många krav på utförlighet och kvalitet när det gäller företagens ekonomiska information. Till detta kommer givetvis också de krav som ställs i aktiebolagslagen.

Den nya aktiebolagslagen presenteras med motiv och utrednings- och remissynpunkter i proposition 1975:103. Där konstateras inledningsvis: "Redovisningsbestämmelserna har samord-

¹ Se appendix I till detta kapitel.

² Se appendix II till detta kapitel.

nats med den föreslagna nya bokföringslagen. I den nya aktiebolagslagen har upptagits endast bestämmelser som uteslutande är tillämpliga på aktiebolag. I sak innebär den nya lagstiftningen krav på en väsentligt öppnare redovisning. Omsättningssumman skall sålunda i princip redovisas öppet och i större bolag skall lagerreserven och förändringar i denna anges. Finansieringsanalys blir obligatorisk för större bolag. Koncernredovisning skall alltid upprättas av moderbolaget och blir offentlig. För större bolag uppställs krav på delårsrapporter.”

Tävlingen ”Bästa årsredovisningen”, arrangerad sedan 1966 av *Veckans affärer*, S-E-banken och Esselte, har även betytt en hel del för en förbättrad extern ekonomisk information från företagens sida. T o m 1976 hade 1 649 årsredovisningar granskats, 51 belönats, därav 30 börsnoterade företag. Mest belönade genom åren är Astra¹ och Volvo.

Vid sidan om kraven på saklighet och öppenhet är kravet på prognoser det som oftast ställs på företagens externa ekonomiska information. Lars-Erik Forsgård och Christer Hertzén vid Handelshögskolan i Stockholm har gjort en utredning kallad *Information, förväntningar och aktiekurser*, där de konstaterar att aktiemarknaden fungerar bättre om företagen lämnar prognoser. *Aktiespararen* kommenterar (5/1975):

”En hel del intressanta synpunkter, belagda med vetenskaplig noggrannhet, framläggs i studien. B l a ifrågasätts betydelsen av historisk redovisningsinformation för kurssättningen på aktier. Aktieköp görs inte på i huvudsak historiskt material, utan aktievärdet bestäms på grundval av resultat- och utdelningsprognoser.

Författarna rekommenderar att företagen ger reviderade resultatprognoser med korta intervaller. På så sätt skulle kurserna anpassas i flera mindre steg och löpande avspegla existerande information. Stora momentana omvärderingar skulle bli mer sällsynta.

Mer prognosinformation från börsföretagen borde också medföra att enskilda aktieplacere utan möjligheter att själva göra resultatprognoser blir mer likställda med mer kvalificerade placere. Ett aktiespararkrav!

¹ Astra vann 1976 delvis tack vare redovisningen av inflationseffekterna och en ”öppen och balanserad” redovisning av företagets utvecklingsmöjligheter.

Prognoserna måste formuleras på ett sådant sätt att de inte feltolkas av marknaden. Oklara verbala formuleringar måste undvikas. Standardiserade resultatmått bör användas i prognoserna, gärna presenterat i intervallmått (t ex 15—25 kr/aktie). Plus något mycket viktigt: Företaget bör redovisa de antaganden på vilka resultatprognosen bygger och också gärna redovisa resultatets känslighet för avvikelser från dessa antaganden (jämför t ex Bolidens föredömligt formulerade prognoser).”

I samband med nyemissioner har även ofta efterlysts bättre information än vad som vanligen ges. Eftersom *Aktiespararen* är den mest trovärdige talesmannen för de många aktieägarna, kan ytterligare ett ledarcitat vara motiverat (4/1976):

”För att aktieägaren skall kunna fatta ett rationellt beslut fordras relevant information. Annars finns risken att han inte fattar någonting. Här kommer företagens emissionsprospekt in i bilden.

För knappt tio år sedan togs ett stort steg mot förbättrade emissionsprospekt. De blev riktigt informativa efter att förut ha varit en inkallelseorder. Men efter det har utvecklingen gått långsamt.

Just i år när så många företag konkurrerar om aktieplacernas pengar är det viktigare än någonsin att redovisa hur beloppen skall användas. Visserligen går det inte att öronmärka pengar men företagen måste ju ändå ha någon form av prioriteringslista. Vilka investeringsplaner som inte kan realiseras utan nyteckningen bör därför inte vara en alltför svår uppgift att plocka fram. Motsatsen ger sig självt; vad kan de nya pengarna användas till?

Lika viktigt är naturligtvis att företagen försöker tala om vad man väntar sig för utfall av nyemissionen. På S-E-bankens stämma talade t ex Lars-Erik Thunholm om att räntenettot under vissa förutsättningar på sikt skulle stiga med 120 miljoner på grund av just nyemissionen. Det är ingen omöjlig uppgift för andra bolag att redovisa en liknande kalkyl. Och kan de inte det, bör de inte anförtros pengarna. Man kan ju misstänka att investeringen då inte är genomtänkt.”

Hur ser man nu på den finansiella PR-verksamheten inom företagen?

Ungefär 75 procent av företagens informationsavdelningar arbetar med ägarinformation i någon form och ca 90 procent arbetar med verksamhetsberättelsen. Ungefär 10 procent av informationsavdelningarnas ekonomiska resurser går till ägarinformation (ett mer inskränkt begrepp än finansiell PR). Motsvarande för

företag utan särskild informationsavdelning är omkring 20 procent. Någon särskild ökning i den ägarorienterade informationen för framtiden förutser man inte enligt enkätresultaten.

En viss bild av informationschefernas roll i den finansiella PR-verksamheten ger vidare ansvaret för verksamhetsberättelsen. Här anger ungefär 20 procent av företagen att informationschefen har ansvaret, omkring 30 procent VD, ca 45 procent ekonomiavdelningen (eller motsvarande) samt ungefär 5 procent den administrativa funktionen. Av kommentarer och intervjuer att döma har emellertid VD alltid det slutliga avgörandet, även i detaljfrågor.

En informationschef kommenterade ungefär så här: Ansvaret kan vi inte riktigt ta — det är inte vårt bord och vår utbildning. Däremot måste vi kunna så mycket att vi kan ställa ur expertsynpunkt kanske dumma, men ur andra synpunkter normala frågor så att vi kan bidra till att verksamhetsberättelsen och annan ekonomisk information blir begriplig även utanför kretsen av ekonomer och revisorer.

En annan informationschef beskrev sin roll: Det är mest rådgivning. Är det begripligt för vanliga människor och stämmer det med opinionsvindarna? Gör vi någon tabbe mot någon intressentgrupp eller politiskt sett, om vi skriver på ett visst sätt? Sedan arbetar vi med textförslag, teknisk utformning, produktion och distribution av verksamhetsberättelsen och annat skriftligt material, t ex halvårsrapporter och pressutsändningar. Några diskussioner om att genom medveten PR påverka aktiekurserna har aldrig förekommit i det här företaget.

Inte alltför ovanlig är emellertid kommentaren: I sak har vi små möjligheter att påverka. Man begär att vi skall trycka och sätta bilder till texter som vi inte kan påverka och som inte alltid är särskilt läsbara. Men verksamhetsberättelsen har hos oss blivit något heligt för ekonomisidan och VD, så den får ingen annan röra i.

Det kanske finns 15—20 000 personer i Sverige som utan större svårigheter kan förstå en normal årsredovisning av 1976 års modell. Men det distribueras årligen mer än tre miljoner årsredovisningar enbart till aktieägare. Det är inte bara de ekonomiska redovisningarna som är svårförståeliga för många. Ofta är

också språkbehandlingen otymplig, föga njutbar och fylld med onödiga ord och "fikonspråk". En genomläsning av ett 50-tal verksamhetsberättelser är ur stilistisk synpunkt en trist upplevelse.¹

Vid sidan om den skriftliga informationen i olika sammanhang är det relativt sällsynt att informationscheferna deltar i den finansiella informationen till särskilda grupper eller personer. I mycket är detta uppgifter för VD och ekonomifunktionen. VD lägger ned mycken tid på olika personliga kontakter. I företag där det finns en del större ägargrupper av enskilda ägare med stora aktieinnehav är VD mån om att hålla dessa löpande personligen orienterade om företagets verksamhet. Detta gäller också större kreditgivare, som banker, försäkringsbolag och fonder av olika slag.

Det är också vanligt att VD lägger ned omsorg och tid på verksamhetsberättelsen och andra externa ekonomiska rapporter. Texter granskas noga, bilder väljs, typografi och layout diskuteras etc. Det tycks inte vara alltför ovanligt att VD i större företag lägger ned 5—15 arbetsdagar på innehåll och utformning av verksamhetsberättelsen.

Men alla företagsledare är inte helt förtjusta i omfångsrika och färggranna trycksaker som årsredovisning. Tvärtom förefaller många börja tycka att man gått till vissa överdrifter: "Förr hade vi en 32-sidig broschyr fylld med färgbilder och PR-texter. Nu

¹ I *Ekonomisk Revy* (4/1977) skriver Ragnar Boman:

"Den privatperson — kund eller aktieägare — resp den chef för ett mindre företag, som med en normal allmänbildning och måttliga ekonomiska kunskaper som grund försöker tillgodogöra sig en banks förvaltningsberättelse i dag, har troligen en mycket begränsad behållning av sina ansträngningar. Min huvudanmärkning är inte att viktiga uppgifter skulle saknas i årsredovisningarna. Men bankerna måste anstränga sig att presentera det gångna årets verksamhet och den egna specifika situationen på ett mer levande och pedagogiskt sätt.

Idag görs årsredovisningarnas textavsnitt ytterst traditionellt. De inledande orden är vanligen "Den internationella konjunkturen..." Förvaltningsberättelsen är en komprimerad redogörelse för fakta och händelser, som dock sällan förklaras närmare — undantag är Handelsbankens "populärbokslut". Att texten egna bankens medelutlåning har stigit snabbare (långsammare) än för affärsbankerna totalt noteras tydligt, men inte anledningen till detta eller om det varit en oplanerad eller en medvetet styrd utveckling."

har vi gått över till en mycket enklare svart/vit trycksak som vi, där det behövs, kombinerar med en helt fristående företagsbroschyr som är gjord så att den skall räcka flera år — om inget större händer. På det viset tycker vi att vi nått samma syften till mycket lägre kostnader sett över några år.”

Ett annat fall är en företagsgruppering som ena året gav ut en verksamhetsberättelse på närmare 100 sidor med en mängd bilder och artiklar för att nästa år nöja sig med i stort sett en häftad stencilpärm.

Arbetet med verksamhetsberättelsen är i många fall tidskrävande. Det är därför rätt vanligt, främst i de större företagen, att man ger en arbetsgrupp uppdraget. Ordförande är någon från ekonomisidan, informationsfunktionen bidrar med textförfattare och teknisk producent och personalfunktionen med någon som svarar för den sociala sidan. Frågan om kombination med ”sociala” bokslut tas f ö alltmer upp inom företagen.¹ Än så länge

¹ ”Sociala bokslut” syftar bl a till att beskriva hur företaget utvecklats som social institution. Det kan t ex röra sig om investeringar i utbildning, miljövard eller personalvård av något slag och en värdering av ”avkastningen”. Man kan också ta in ”värderingar” av medinflytande/insyn, personalomsättning, olycksfall och skador etc. Även olika ”värderingar” av företagsaktiviteternas betydelse för närsamhället och samhället i stort kan komma in i bilden. En social årsredovisning kan också vara mer probleminriktad och belysa brister på ett annat sätt än en traditionell redovisning i ekonomiska termer.

I Sverige har framför allt Volvo ägnat en del studier åt dessa frågor. Inom de flesta företag ställer man sig dock än så länge tveksamma till dessa idéer. Men sannolikt går utvecklingen mot alltmer av kombinerade företagsekonomiska och ”sociala” årsredovisningar. En utveckling som ställer växande krav på ”relationstänkande” när årsredovisningen arbetas fram.

Inom SNS pågår ett utredningsprojekt med arbetsrubriken ”Social redovisning”. SNS räknar med att publicera resultaten i bokform i början av 1978. Arbetet går ut på att försöka få fram en modell för en ”resultaträkning” som tar upp vad olika intressentgrupper får ut av företaget i form av pengar och på annat sätt. Utredningen görs av Jan-Erik Gröjer och Agneta Stark.

En del av projektet är ett försök till ”social redovisning 1976” som AB Fortia låtit utarbeta. Redovisningen är relativt omfattande och ger intressanta aspekter på denna typ av företagsredovisning. Ett motsvarande projekt för Gränges Nyby har däremot inte publicerats, vilket föranlett kritik från de fackliga organisationernas sida. Att döma av uttalanden från LO-håll (*LO-tidningen* 14/1977) är LO dock starkt kritiskt mot den utformning de två försöken fått.

tycks det vara ovanligt med någon formell representant för de anställdas organisation som deltar i arbetet. Från fackligt håll är man dessutom tveksam till att delta i sådana grupper. Man är rädd att bli "uppbunden".

Allt vanligare blir att man ger ut förkortade populärversioner av verksamhetsberättelsen. Antingen blir det en fristående trycksak eller också en bilaga till personaltidningen. I första hand är denna avsedd för de anställda, men i en del fall ges den en vidare spridning.

När det gäller andra delar av den skriftliga finansiella informationen, pressnotiser, annonser, artiklar osv, är det också vanligt att VD och tex den nämnda arbetsgruppen engageras i detaljutformningen.

Företagsledarnas inställning till öppenhet och utförlighet i den finansiella information som får en vidare spridning varierar. De flesta accepterar den utveckling som skett och ser också utan negativa kommentarer fram mot starkare krav i detta sammanhang. Men det finns de som i princip motsätter sig nära nog alla krav på öppenhet och utförlighet, som t o m har svårt att förstå varför "tidningarna överhuvudtaget skall intressera sig för våra egna affärer".

I det senare fallet kan detta leda till motsättningar i förhållande till informationschefen. Det förefaller emellertid inte som om motsättningarna skulle leda till större konflikter, kanske delvis beroende på att finansiell PR ofta inte anses vara PR-chefens "bord".

De resonemang som förts hittills har i första hand gällt börsnoterade aktiebolag. I princip gäller de naturligtvis även kooperativa företag som kan ha mycket stora ägargrupper och statliga företag som i princip ägs av hela folket.¹ (I detta sammanhang

¹ Informationen från de statliga företagen till de stora ägargrupperna har sina speciella problem. När det gäller Statsföretag AB kan förhållandena kort beskrivas ungefär så: Vid bolagsstämman deltar den grupp på 18 riksdagsmän som riksdagen utsett att följa verksamheten. Dessutom deltar journalister från tidningar och radio/TV. De har alla möjligheter att tex ställa frågor. 4—5 gånger per år informeras den särskilda riksdagsgruppen ingående om verksamheten.

är det märkligt att notera den fixering till börsnoterade företag som präglar en del av den ekonomiska journalistiken.)

Frågan om etik i PR har i viss mån markerats i detta avsnitt. Anledningen är helt enkelt att spridning av falsk eller starkt vinklad information i detta sammanhang har viss släktskap med stöld. Därför krävs det att de som sysslar seriöst med finansiell PR-verksamhet inte saklöst sprider uppgifter enbart för att bygga upp en företagsimage eller profilera en VD. Det är, som en informationschef sade, "alltför lätt att förlora i förtroende om man blåser upp siffror och framgångar och glömmer verkligheten och de problem som finns".

Appendix I

I en ledare (6/1975) skrev *Affärsvärlden* följande:

"Paragraf 9 i brottsbalkens nionde kapitel behandlar just svindleri. Detta kan lekmannamässigt sägas vara en lindrigare form av bedrägeri. Av intresse i samband med företagens information är paragrafens andra stycke. Enligt professor Knut Rodhes kommentarer berörs här styrelseledamöter, Vd och revisorer men också dominerande aktieägare. På dessa personer ställer lagen strängare krav än på övriga.

För att straffbarhet enligt första stycket skall föreligga måste de falska uppgifterna ha haft till syfte att påverka priset. Enligt andra stycket räcker det att vederbörande vet att uppgiften är falsk och ägnad att medföra skada. Ja, lagstiftaren går t o m så långt att han straffar oaktsamhet. Att t e x en verkställande direktör inte känner till att en uppgift från företaget är oriktig friar honom inte. Han kan ändå straffas för svindleri om han inte kontrollerat uppgiften.

Det är egentligen mycket hårda krav, som lagen uppställer och i praktiken sker nog överträdelser litet då och då. Enligt Rodhe

I riksdagen debatteras Statsföretag AB i samband med årsredovisningen, men också i en rad andra sammanhang, regelbundet med stor uppmärksamhet i massmedia. Årsredovisningen distribueras i en stor upplaga. Dessutom är det ett av de få företag som i annonser informerar om bokslut och resultat, med kupong så att de som önskar kan rekvirera årsberättelsen. Dessutom informeras massmedia löpande om olika händelser eller planer. Till detta kommer även vanligt informationsmaterial, däribland skriften *Statliga Företag*.

kan det vara straffbart att dementera sanna rykten om nedläggningar, sammanslagningar etc. Det går inte heller att försvara en oriktig dementi med påståendet att en vägran att uttala sig skulle kunna tolkas som en bekräftelse.

Inte lita på dementier

Från företagens sida försvaras de falska dementier som ibland dyker upp med att pågående förhandlingar skulle skadas om de blev offentliga. Pressen har också lärt sig att inte lita på dementier, något som givetvis ställer till en del trassel i de fall där dementierna verkligen är sanna.

Här kommer man då in på gränsdragningen mellan oriktiga och vilseledande uppgifter. Det är endast de senare som är straffbara. Som exempel på en oriktig, men inte straffbar uppgift, nämner Rodhe balansräkningarna. De innehåller ju regelmässigt dolda reserver — som bevars allt oftare redovisas öppet numera — och säger därför inte sanningen. Men den oriktigheten är förvarlig eftersom alla vet att det kan finnas dolda reserver.

Samtidigt utfärdas dock en varning för 'alla vet'. En notorisk lögnare skall inte räkna med att gå fri med förklaringen att det är allom bekant att han aldrig talar sanning.

Oss veterligt har svindleriparagrafen inte tillämpats mot något börsföretag på många år. Men skall lagen tolkas strängt har fall inte saknats, må vara att en viss praxis kan sägas ha utvecklat sig. Vi har dock en känsla av att styrelseledamöter och verkställande direktörer genomgående är okunniga om vad lagen egentligen stadgar. De skulle nog behöva sätta sig in i frågan litet bättre. Vem vet, rätt som det är kanske det smäller."

Brottsbalken 9:9

Den som offentliggör eller eljest bland allmänheten sprider vilseledande uppgift för att påverka priset på en vara, värdepapper eller annan egendom, dömes för svindleri till fängelse i högst två år eller, om brottet är ringa, till böter.

Om någon, som medverkar vid bildandet av aktiebolag eller annat företag eller på grund av sin ställning bör äga särskild kännedom om ett företag, uppsåtligen eller av grov oaktsamhet offentliggör eller eljest bland allmänheten eller företagets intressenter sprider vilseledande uppgift ägnad att påverka bedömandet av företaget i ekonomiskt hänseende och därigenom medför skada, dömes så som i första stycket sägs.

Är brott, som i denna paragraf sägs, att anse som grovt, dömes till fängelse, lägst sex månader och högst fyra år.

Appendix II

Kritiken mot bolagsstämorna har länge varit stark bland de stora aktieägargrupperna. Frågorna diskuteras ingående av Lars Lidén i *Makten över företaget*, SNS, Malmö 1974.

Aktieägarnas Riksförbunds rekommendationer angående bolagsstämman lyder:

”Det är angeläget, att stämman hålls vid sådan tidpunkt att största möjliga antal aktieägare kan närvara. Ur den synpunkten är lördagen lämpligast, men det har i vissa fall mött praktiska svårigheter att genomföra stämman denna dag. Övriga veckodagar bör stämman hållas på eftermiddagen efter kl. 14. Därmed undvikes dessutom en icke önskvärd möjlighet för deltagarna att direkt efter stämman göra affärer på börsen.

I bolagsstämman bör ingå en muntlig redogörelse för bolagets verksamhet av verkställande direktören. Redogörelsen har lämpligast tre huvuddelar:

- a) en kommentar till det gångna räkenskapsårets verksamhet.
- b) en redogörelse för verksamheten och resultatutvecklingen från verksamhetsårets slut fram till dagen för bolagsstämman — gärna i form av tertial- eller kvartalsrapport.
- c) en bedömning av det pågående verksamhetsårets resultatutveckling och de mer långsiktiga utvecklingsmöjligheterna.

Vi anser att det är av mycket stor betydelse, att denna redogörelse lämnas av verkställande direktören personligen och att stämmodeltagarna direkt av honom kan få svar på kompletterande frågor.

Det är av vikt att aktieägarna får en ingående kännedom om de personer som skall företräda dem i bolagets ledning. Varje person som föreslås vald till styrelseledamot eller revisor i ett börsnoterat företag bör därför rutinmässigt presenteras på bolagsstämman med uppgift om vilka kvalifikationer som föranlett förslaget. Flera företag har tryckt personuppgifter om styrelseledamöter i årsberättelsen eller i bilaga till denna. Detta har mottagits mycket positivt av aktieägarna.

Av hänsyn till dem som inte kan delta i bolagsstämman bör den information som lämnas av VD på lämpligt sätt tillhandahållas samtliga aktieägare, t ex genom en kommuniké till massmedia. Vi utgår ifrån att massmedia bereds tillfälle att närvara vid stämman.

I samband med bolagsstämman har företagsledningen en möjlighet att informera aktieägarna om företagets verksamhet och utveckling genom företagsvisning, produktutställning osv. Detta uppskattas i allmänhet mycket av stämmodeltagarna.

Dessa arrangemang får dock inte undanskymma det faktum, att stämman i första hand är ett beslutsforum, där aktieägarna har anledning förvänta sig svar på ställda frågor och där en öppen diskussion om företagets situation och eventuella problem skall förekomma.”

Förbundet har även fört fram krav på att förslag på ledamöter i styrelsen och revisorer skall anförtros en vid föregående bolagsstämma utsedd valberedning på tre personer.

13 Företagen i politiken

Som en viktig uppgift för PR-funktionen i företagen anges ofta "kontakt med samhället". Det var samlingsrubriken för årets PR-dag 1974, där "samhällskontakt" eller "Public Affairs" avhandlades.

Men "samhället" är i PR-sammanhang ännu mer ohanterligt än begreppet massmedia. Vad man oftast menar — och vad detta kapitel handlar om — är relationerna till den politiska beslutsprocessen och till olika offentliga myndigheter.¹ Ur företagens synpunkter tillkommer också relationer till vissa speciella grupper som i sin tur kan antas påverka den politiska beslutsprocessen, ledarskribenter i massmedia, tjänstemän inom företagens organisationer av typ Industriförbundet med branschorganisationer, SHIO eller SFR och inom fackliga organisationer. Hit kan också från en del synpunkter räknas opinionsgrupper, däribland miljövårdsgrupper.

De primära intressentgrupperna är emellertid:

De politiska partierna och riksdagen. De har ett avgörande inflytande över en rad frågor som direkt berör företagen.

Regeringen och departementen. Där formas politiken och där verkställs riksdagsbesluten.

Statliga verk och myndigheter. Det gäller en lång rad tillståndsärenden eller bidragsärenden eller praktiska frågor i samband med import- och exportaffärer.

Länsstyrelserna, som regionalt har ett stort inflytande över många företagsnära frågor.

Landstingen, både förvaltningen och de politiskt beslutande organen. Även här fattas beslut som direkt berör företagen i området.

Kommunerna, både förvaltning och de politiskt beslutande or-

¹ Många av de frågor som berörs i detta avsnitt får en utförlig belysning i en kommande SNS-bok, *Företagen i politiken* av Roger Henning. I den redogörs bl a för de kontakter som förekommer mellan staten och industrin.

ganen. Goda kommunrelationer är viktiga för företagen i många frågor.

Många forskare och praktiker har konstaterat att alla dessa relationer är av växande betydelse för företagen. Ord som "mygelekonomi" eller "sammanblandningsekonomi" har myntats för den växande politiseringen av samhällsekonomin. Daniel Tarschys skrev i *Ekonomisk Debatt* 1/1976 följande:

"I den politiska ekonomin ställs nya krav på företagen. De måste upprätthålla täta kontakter med många olika instanser i politik och förvaltning. Förmågan att operera smidigt i den offentliga miljön blir en väsentlig förutsättning för framgång. I företagsledarskiktet premieras därför egenskaper och färdigheter som underlättar kommunikationerna med viktiga maktcentra. Fram stiger en ny direktörstyp med verbala utförsåvår, breda kontaktytor, lagom progressiva åsikter och gott politiskt väderkorn, och genom imitation och socialisation fortplantar sig denna ledningsstil så småningom neråt i företagen. Beteende och värderingar anpassas till nya samarbetspartner.

Värdegemenskapen mellan myndigheter och företag, som är ett viktigt villkor för att hjulen skall snurra i den politiska ekonomin, bygger emellertid inte enbart på anpassning. Den alstras också av en sammanhållen social och kulturell miljö. Funktionärer på ömse sidor om staketet formas av samma utbildningssystem, samma massmedier och samma opinionsbildare. De personliga kontakterna är täta. Partipolitiken, branschföreningarna, de fackliga organisationerna, hela utbudet av konferenser och samråd och tvärkontakter och vidareutbildning — alla dessa moderna ersättningsformer för bondbyns samling vid pumpen bidrar till att skapa och vidmakthålla informella kommunikationer."

"Å andra sidan är det inte samma grupper som fattar beslut i alla de frågor som angår företagen, utan många olika. Pluralismen i det svenska samhället avspeglas också i dess maktstruktur: under inväxandet i den politiska ekonomin har statens och kommunernas organ specialiserats och differentierats, och det är ofta inte ens några enhetliga block av makthavare som behärskar de skilda instanserna. Ett företag som vill upprätthålla goda förbindelser med det allmänna kan inte koncentrera sig på en enstaka beskyddare utan får se till att hålla sig väl med ett bredare skikt av beslutsfattare. Med en tjänstemannakår som till sitt ursprung i allt högre grad svarar mot samhällets sociala struktur — en 'representativ byråkrati' för att tala med Kingsley (1944) — och en samling mikroetablissemang i form av lekmannastyrelser i spetsen för de olika förvaltningsorganen måste också fö-

retagen skapa sig en pluralistisk profil. Vill man ha "åtkomst" (access) till de politiska organen och kunna förankra sina initiativ i förvaltningen krävs det en social och politisk bredd i de externa kontakterna, och då bör alliansbygget lämpligen börja innanför företagens egna murar. Det är bara i pakt med de anställda som en företagsledning kan hävda sig i den nya politiska ekonomin."

Dessa konstateranden gäller oavsett den politiska färg regeringen råkar ha. Det är en utveckling som går igen i alla västliga industriländer.

Magnus Ivarsson är i *Näringsliv på katastrofkurs*¹ inne på ett liknande tema: "Intresset har alltmer blivit fokuserat till det faktum att en organisations effektivitet i dag i allt högre grad blir beroende av organisationens förmåga att anpassa sig till förändringar i omvärlden och kanske just de som av tradition betraktats som liggande utanför det företagsekonomiska fältet" (med organisation avser Ivarsson även företag). "Fortsätter utvecklingen, begränsas företagen snart till helt osjälvständiga enheter i samhället".

Alla tecken tyder som sagt på att, oavsett den politiska färg regeringen har, företagen kommer att bli alltmer beroende av politiska beslut på olika nivåer och av offentliga myndigheters åtgärder. "Den politiska ekonomin" kommer att utvecklas än mer — inte avvecklas. Valutslaget 1976 i Sverige kommer sannolikt inte att förändra denna långsiktiga trend.

I en liten skrift, *Företagen i framtidens samhälle*,² skriver Ingvar Petzäll: "I och med att företagen i ökad utsträckning blir beroende av politikernas mål och ämbetsmännens bedömningar kommer de också att bli mera känsliga för politiska påtryckningar. Företagsledarna kommer säkert ofta att få uppleva att de utsätts för orättvisor och godtycke som de inte officiellt kan påtala med hänsyn till risken för att framtida affärer då skall gå om intet. Detta är för övrigt ett fenomen som sedan många år varit påtagligt i den genomreglerade och av offentliga beställare dominerade byggnadsbranschen."

Seriös relationsverksamhet är inte bara att vara vänlig i största

¹ Affärsekonomi Förlag AB, Oslo 1975.

² Sveriges Industriförbund 1975.

allmänhet mot alla i omgivningen. PR-verksamheten måste ha ett syfte, genom kommunikation och dialog komma fram till något konkret resultat. Dessa syften kan i "politiska" sammanhang delas in i tre områden:

Det kan gälla att få tillstånd eller stöd, t ex tillstånd till en utbyggnad enligt miljövardslagstiftningen eller lokaliseringsstöd i någon form. Det finns över 20 olika typer av tillståndsprövning för företag och över 30 skilda slag av stödåtgärder. De administreras av ett 20-tal statliga myndigheter, i en del fall med regeringen som högsta beslutande myndighet. Det ställs alltså vissa krav på företagen för att hitta rätt i dessa sammanhang.¹

Det kan vidare gälla utbyte av sk planeringsinformation, t ex enligt lagen om uppgiftsskyldighet.²

Det kan slutligen gälla mer näringspolitiska syften, som frågor kring företagsbeskattningen i allmänhet eller utformningen av marknadsföringslagstiftningen.

Ett annat syfte, som också hör till bilden, är att underlätta företagets anpassning till den politiska utvecklingen. Det kan gälla att i tid förutse utvecklingen inom något område och att förbereda sig för förändringar. Kontakter med olika politiska instanser kan underlätta för företaget att ha en handlingsberedskap för olika utvecklingsalternativ. Ett exempel är anpassningen till nya krav och ny lagstiftning inom miljövardsområdet. Här var det många företag som "togs på sängen" under 60-talet och början av 70-talet.

Hur ser företagets PR-verksamhet ut i dessa sammanhang? Enkäten ger vissa antydningar. En rätt stor del av företagets PR-resurser — uppskattningsvis 15—20 procent — ägnas denna del

¹ Här finns lokaliseringsstöd, flyttningersättning, introduktionsstöd, utbildningsstöd, sysselsättningsstöd, glesbygdssöd, transportstöd, stöd till skärgårdsföretag, stöd till nedläggningshotade företag, stöd till anställning av handikappade, jämställdhetsbidrag, bidrag till anställning av ungdom, lagerstöd, investeringsavdrag och -bidrag, användningen av investeringsfonder, stöd till miljöförbättrande åtgärder i olika former, diverse stödformer för energisparande åtgärder, flera olika stödformer för forskning och produktutveckling, olika exportstimulerande stödåtgärder samt speciella bidrags- och stödåtgärder till vissa drabbade branscher. I ett stort företag kan det kanske löna sig att anställa en särskild bidrags- och stödexpert.

² Se appendix I till detta kapitel.

av PR-verksamheten. Man räknar också med att den, näst information internt inom företagen, kommer att öka mest inom den närmaste tiden. Omkring 75 procent av företagens PR-chefer sysslar med samhällskontakter men endast 15—20 procent har ett mer uttalat ansvar för denna typ av kontakter. Ansvaret vilar i första hand hos VD, enligt enkäten, och oftast är även andra tjänstemän inkopplade allt efter fråga och ansvarsområde.

Bugge m fl skriver i sin studie: "En stor del av VDs tid tycks också åtgå till att underhålla en löpande kontakt med det 'of-fentliga Sverige', dvs departement, riksdag, kommunpolitiker, allmännyttiga företag, myndigheter. Här handlar det främst om personliga kontakter på mycket hög nivå, och VD anses ha den status och auktoritet som behövs för att vinna erforderligt gehör och förståelse för företagets och branschens situation och utvecklingsmöjligheter. Också här är informationsavdelningens roll ofta att assistera, genom att tex arrangera sammanträden, utarbeta och sprida lämpligt material (till båda parter). En annan viktig PR-uppgift, som anses komma på VDs lott, är kontakten med för företaget relevanta näringslivs- och branschorganisationer. Även här är det framför allt VDs tyngd och auktoritet som företagets ledare som gör honom lämplig att hävda företagets position och intressen i de olika organen. I dessa sammanhang anses informationsavdelningen spela en mindre framträdande roll."

I stort stämmer detta med intrycken från de samtal som föregått denna bok. Företagsledarnas inställning till — och engagemang i — PR-verksamheten inom den politiska ekonomin varierar emellertid starkt. När det gäller statligt eller kommunalt stöd som företaget kan ha nytta av delegeras dessa frågor i större företag i stor utsträckning till andra befattningshavare. En företagsledare sade så här: "Det är bara när det kärvar till sig som jag kallas in. Annars löper sådana ärenden av sig självt. Men det är klart att jag är med och fattar principbesluten om hur vi skall agera i sådana ärenden. PR-folket kommer sällan in i de konkreta ärendena. Det är bara om de har egna goda kontakter som vi kan använda oss av dem i sammanhanget. Problemen är oftast att det tar tid hos myndigheterna att få besked. Det är ibland ganska krångligt att hitta rätt i byråkratin. Någon direkt negativ inställning hos byråkraterna möter vi sällan. Däremot

tycks de ibland veta rätt litet om vad ett företag är och hur det fungerar.”

Det kan också noteras att mindre företag ofta har svårigheter att hålla reda på alla olika bidrags- och stödregler som finns. Större företag har ofta goda möjligheter att hålla rätt på detta, men mindre företag kan missa något som de skulle kunnat ha nytta av. (Men man kan knappast påstå att det saknas lättillgänglig information, tex genom organisationstidningar och cirkulär eller genom företagareföreningarnas verksamhet.)

Ett rätt vanligt resonemang från företagsledarhåll låter: ”Min viktigaste uppgift är inte att hantera de konkreta ärendena utan att se till att jag och andra inom företaget har de kontakter som krävs för att ärendet skall fungera. Därför tvingas jag till att ha en bred kontaktyta inom det politiska livet och hos olika myndigheter i reserv s a s när något inte fungerar som vi tycker att det borde. Den kontaktytan avstämmer jag också mot de kontakter som andra inom företaget har — även de fackliga företröendemannens — och på så vis har företaget ett rätt omfattande kontaktnät i de flesta frågor.”

I många företag är överhuvudtaget företagets samhällskontakter ett teamwork mellan olika medarbetare. Det beror inte enbart på behovet av många kontakter utan även på att man vill stämma av fleras värderingar och erfarenheter för att undvika misstag. Men det finns markanta undantag, företagsledare som vill monopolisera framför allt personliga kontakter med vad de anser vara mer framträdande personer inom det offentliga Sverige. En vana som kan ha vissa förvirrande effekter inom företaget i en del situationer och som, när det gäller ärenden där det finns en formell behandlingsgång, också kan verka störande hos myndigheterna.

Stöd- och bidragskontakter har inte så mycket med PR-verksamhet att göra. Men det är inte ovanligt att informationsavdelningen svarar för en översiktlig bevakning i dessa sammanhang. I en del företag har informationsavdelningarna som rutin att följa branschtidningar, organisationscirkulär, riksdagstryck, *Från Riksdag och Departement*¹ och andra officiella publikationer

¹ Utges av NSI, Nämnden för Samhällsinformation. Tidningen är ett nödvändigt informationsorgan för alla som arbetar med samhällskontakter.

samt informera olika befattningshavare i företaget om nyheter inom bl a lagstiftning och när det gäller statliga, departements- och myndighetsutredningar. Även om det innebär ett visst dubbelarbete i förhållande till andra avdelningar anses det nödvändigt med en sådan systematisk bevakning.

De obligatoriska uppgiftsskyldigheterna — enligt lagen om uppgiftsskyldighet eller i samband med enkäter och frågeformulär från statliga myndigheter, länsstyrelser m m — är en form av samhällsrelationer som företagsledarna sällan finner särskilt stimulerande. Här är kritiken mot "byråkraternas" okunnighet ofta skarp. "De skickar ut frågeformulär som det är omöjligt att svara på. De som gör frågeformulären har ingen aning om hur ett företag fungerar. I en del fall skulle vi behöva ett par års utredningar för att ta fram uppgifter, som vi tycker är ointressanta men som de vill ha." Så uttryckte sig en något upprörd VD vid ett tillfälle.

Kritiken kommer från nära nog alla företag. Även om man har förståelse för myndigheternas behov av uppgifter, tycker man att det förekommer överdrifter, bristande samordning och "allmän slapphet" i uppgiftskrävandet. Denna kritik var för övrigt ett av inslagen i den s k företagaraktionen inför 1976 års val.¹

Även denna sida av företagens samhällsrelationer berör sällan företagens PR-enheter i någon större utsträckning. En del företagschefer tycker dock att PR-männen mer allmänt "borde göra något åt allt uppgiftskrävande".

Företagsledarnas samhällskontakter varierar starkt med företags storlek och bransch men också med företagsledarens personlighet. När det gäller de mer allmänna, näringspolitiska kontakterna med politiken, främst på riksnivå, överlämnar man ofta detta till organisationerna — "det är en av deras uppgifter. Jag har inte tid". Ibland är det också så att man överlämnar detta

¹ Näringslivets syn på denna del av relationerna företag—samhälle redovisas i ett gemensamt remissvar från Arbetsgivareföreningen, Industriförbundet och Handelskammareförbundet på en rapport från delegationen för informationssystemet företag—samhälle. Det konstateras att enkäter är mindre lämpliga. Däremot anses muntliga överläggningar och informationsutbyte bättre. Detta skulle öka möjligheterna till förtrolig information.

till något företag som är ledande i branschen eller till någon företagsledare som visat särskilt intresse för politiska frågor. Det är i första hand de stora företagen som själva tar aktiv del i vad som ibland kallas mygelekonomin.

En del företagsledare, främst vid stora företag, lägger ned mycket tid på samhällskontakter. De träffar politiker på riks-, region- och lokalnivå eller tjänstemän från myndigheter upp till ett par gånger i veckan. Ibland träffas de i mer sociala sammanhang, ibland omkring ett konkret ärende och ibland när man vill aktualisera någon mer principbetonad fråga. I vissa fall företräder företagsledarna även näringslivsorganisationer. I andra fall föredrar de att agera helt utanför organisationerna.¹

Vid en konferens i Uppsala i januari 1977 lämnade professor Nils Elvander några glimtar ur Roger Hennings tidigare nämnda SNS-undersökning. Ur referatet i Svenska Dagbladet (22.1.1977) kan citeras:

”Henning har kommit fram till att de största företagen har de mest omfattande regerings- och departementskontakterna. Ett antal företagschefer som eftersträvar goda relationer i kanslihuset, dominerar kontakterna.

Också regeringen utnyttjar kontakterna genom att skaffa sig kunskaper och synpunkter.

Små och medelstora företag har inga eller sporadiska kontakter med kanslihuset. Endast några procent av de mindre företagen hade kontakt med statsråd eller statssekreterare under 1975.

Storföretagens ledare behöver inte uppvakta regeringen utan bygger kontakterna på informella samtal och sammanträffanden.

Men dessa kontakter är inte slumpmässiga utan ofta ett led i en avsiktlig strategi från båda parter sida. Några företagsledare umgås med regeringen i ett allmänt strategiskt syfte att främja sina företags intressen. Flera storföretagschefer har personliga relationer till regeringen och departementens ledande tjänstemän.

Man kan utan vidare säga att alla känner alla i detta toppskikt, sade Elvander.”

¹ Några företag har mer eller mindre genomarbetade planer för sina ”politikerkontakter”. Där finns då även alla tänkbara kontakter kartlagda, liksom vem inom företaget som bäst lämpar sig för den eller den kontakten. I planen ingår också åtgärdslistor som garanterar att kontaktvägarna ständigt är aktuella. När ett kontaktbehov uppstår, behöver man ”bara trycka på knappen”.

Men vissa företagsledare har varken tid eller lust att ägna sig särskilt mycket åt "politiska kontakter". "Det är inte så ofta vi behöver sådana kontakter. Det finns alltid någon som känner kommunfolket om det behövs. Samma gäller länsstyrelse och landsting. Rikspolitiken får andra ta hand om."

För politikerna, och även för myndigheter och verk, är det å andra sidan naturligt att vilja ha kontakter med VD eller den som är direkt ansvarig inom företaget för en konkret fråga. Informationsavdelningen kan möjligen då komma in som en förmedlande länk. Men även i politiska kretsar möter man ibland en misstro mot företagens PR-funktionärer, mot professionella "tyckare och talesmän".

Företagens PR-folk sysslar i högst varierande grad med samhällsrelationer av den art som diskuteras i detta avsnitt. Hur ser de på dessa frågor? Årets PR-dag 1974 refererades i tidskriften *Relationisten*. Ur detta kan saxas:

"— Det är regering och riksdag som drar upp näringspolitiken, fastslår Lars Törnblom, informationschef på Statsföretag AB. Och därför är det självklart viktigt att ledamöterna hålls informerade om vad som händer ute i samhället och vad som kommer att hända.

— Jag skulle vilja påstå att företagen helt enkelt måste ta på sig en hel del av ansvaret att hålla politikerna underrättade om vad de sysslar med. De skall ha så fullständig information som möjligt, eftersom de kanske inte själva kan fylla i luckorna. Och de skall ha rätt information. Dvs informationen skall vara anpassad till mottagarens intresseområden. Samtliga riksdagsledamöter kan eller hinner inte vara intresserade av alla frågor. De har alla sina specialområden och det är inte alltid säkert att företrädarna för näringslivet får kontakt med rätt ledamot i en aktuell fråga.

Längst har den här formen av PR-arbete kommit i USA där det satts i system och institutionaliserats. Någon form av accepterat kontaktsökande måste komma även i Sverige.

Informationschef Bengt Hane på Volvo är förvånad över att inte fler inom näringslivet arbetar systematiskt med riksdagskontakter. Men det måste komma. Man har kanske från företagets sida varit tveksam till hur man ska göra och det har länge betraktats som lite märkvärdigt att skriva brev till en riksdagsman. Vilket det naturligtvis inte är.

Bengt Hane vet också att riksdagsledamöterna själva i många fall tvekar att ta kontakt med företrädare för näringslivet. Och

det kan ju, menar han, bero på att informatörerna själva inte presenterat sig tillräckligt.

Att vi halkat efter på det här området beror nog på en slags osäkerhet. De enda som verkligen satt kontakterna med riksdagen i system är organisationerna. Här har företagen mycket att lära.

Även Rune Borg, informationschef på Uddeholm, anser att vi är efterblivna på det här området men att vi så småningom bör kunna arbeta fram normer för information till riksdagspolitikerna även i Sverige. Detta har ju tidigare varit lite tabu, vilket det naturligtvis inte borde vara. Det är ju fråga om saklig information, en partsinlägga till beslutsfattarna och inte någon form av manipulation.

Man bör kanske i detta sammanhang erinra om vad som gäller i allt informationsarbete, nämligen att man verkligen måste ha något att komma med, att inte komma alltför ofta och med alltför mycket. Och att det inte är frågan om försäljning av idéer eller försök till påverkan utan ren information, som sedan ska kunna hjälpa politikerna i deras ställningstaganden i skilda näringspolitiska frågor.”

Ett rätt vanligt och mer konkret synsätt kan sammanfattas ungefär så här:

”Vi är måna om att löpande informera kommunfolk, folk i landsting och länsstyrelse inom vårt område. Vi sänder ut personaltidningen till dem, verksamhetsberättelsen, broschyrer och ibland särskilt informationsmaterial. Vi försöker också att regelbundet bjuda in dem till informationsträffar, där VD och andra redogör för företagets aktuella situation och där vi tar upp frågor som just då kan vara aktuella, t ex tillgången på mark för bostäder på något särskilt ställe.

Dessutom försöker vi hålla ordning på ett särskilt kartotek över viktigare beslutfattare i politiska sammanhang och hos olika myndigheter, dels för att kunna ge dem särskild information i någon konkret fråga, dels för att vi skall veta vart vi kan vända oss för att själva få information.

I viss mån har vi också systematiserat riksdagskontakterna. Vi bjuder då och då in riksdagsmän till informationsträffar och vi försöker få med rikspolitiker och en del statstjänstemän när vi har några begivenheter inom företaget, jubileum, invigning eller när vi ordnar någon sorts konferens. Vi tror att det är nödvändigt att lägga ned tid och resurser på detta, dels får vi själva infor-

mation, och dels hoppas vi att politikernas och myndigheternas beslut skall bli bättre ju mer de vet om oss.”¹

En del informationschefer framhåller också att deras ”politiska” insatser får ses mer indirekt. Det rör sig inte om formella kontakter utan snarare om en indirekt informationsspridning, t ex i tidningar eller fackliga förtroendemän, som går vidare till politiska beslutfattare.

Frågorna kring företagens samhällskontakter-politikerkontakter har också en etisk sida. Det gäller både sk mytelekonomi och Harpsundsdemokrati och överhuvudtaget frågan om företagens och företagsorganisationernas politiskt betonade opinionsbildningsverksamhet. Den senare frågan har debatterats flitigt under många år. Anders Söderpalm har gett ett intressant exempel i *Direktörsklubben* (Stockholm 1976) med en belysning av storföretagares politiska agerande. Åke Ortmark diskuterar frågorna, med en del exempel, i *Maktspelet i Sverige*.² I valrörelsen 1976 är exemplen på hopkoppling företag—borgerliga partier otaliga.

Sakförhållandena är odiskutabla. Många företag stöder ekonomiskt, direkt eller indirekt ett eller några politiska partier. Storföretagschefernas partipolitiska värderingar 1972 finns t ex be-

¹ En introduktion till riksdagspolitiken erbjuder Eric Lindströms bok *Riksmöte pågår*, LTs förlag 1975. Riksdagens kammarkansli har gett ut en information för journalister, *Hitta rätt i riksdagen*, som även är nyttig för PR-folk. När det gäller kommunala frågor kan man ha glädje av studiecirkelboken *Vi och vår kommun*, som ger en bild av hur en kommun fungerar. I SPRs regi anordnas särskilda kurser i samhällskontakter.

För den PR- och relationsintresserade i samband med politik och samhällskontakter är också några andra böcker intressanta: *Vad gör partierna i riksdagen?* av Hans G Andersson, SNS 1969; *Det politiska språket* av Gunnar Fredriksson, Bo Cavefors förlag 1969; *Byråkrati — historia, teori, praktik* av Martin Albrow, översättning, Wahlström och Widstrand 1972.

Politisk teori är också något som bör höra till ”grundutbildningen” i Public Affairs. Några böcker: *Välfärdsideologins förhistoria* av Ulrich Herz, Rabén och Sjögren 1961; *Utopister och samhälls- omdanare* av Robert L Heilbroner, Natur och Kultur 1959; *Politisk teori* av Stefan Björklund, Aldus/Bonniers 1971; *The evolution of political thought* av C Northcote Parkinson, University of London Press 1958.

² Wahlström och Widstrand 1967.

lysta i *Dagens storföretagsledare*.¹ Ca 65 procent sympatiserade med moderaterna 1972, 16 med centern, 10 med folkpartiet och 3 procent med socialdemokraterna. Det är inte heller någon hemlighet att nära nog alla enskilda företagsledningar (och sannolikt många kooperativa) delar de samhällsekonomiska grundvärderingar som de s k borgerliga partierna företräder.

En annan aspekt på företagens samhällsrelationer är det fenomen som ibland kallats "Harpundsdemokratin", dvs regeringens överläggningar med företagsledare och organisationsledare. Tage Erlander skriver i sina memoarer:² "Överläggningarna på Harpsund hade aldrig karaktären av förhandlingar som syftade till beslut. För regeringen låg deras främsta värde däri att vi lärde oss mycket om industrins faktiska läge. Denna utvidgning och fördjupning av våra kunskaper påverkade självfallet vår bedömning."

Kritiken mot överläggningarna på Harpsund ledde, som bekant, till att de så småningom upphörde. De ersattes med kontakter i andra, kanske mindre utmanande, former. Huruvida de mer allmänt tog sig den form en PR-chef beskrev så: "vissa statsråd ställer upp så fort VD visslar" är dock osäkert. (Sagt om den socialdemokratiska regeringen.)

Vid många av de samtal som föregått denna bok har de etiska frågorna när det gäller företagen och den politiska beslutprocessen återkommit. Har företagen rätt att försöka påverka det politiska skeendet? Skall företagsledningen vara politiskt engagerad? Skall företagen ge bidrag till politiska partier? Vad blir följderna av flitiga kontakter med regering och departement? Det är också frågor om anpassning.

Frågan om rätten att påverka det politiska skeendet kan också ses mot bakgrund av en del branschbetonade informationskampanjer som förekommit, t ex läkemedelsbranschens information i samband med debatten om branschens förstatligande, skogsbrukets informationsdrive kring giftanvändning m m i skogen, skoindustrins drive för inhemsk produktion, kampanjbetonade verksamheter kring engångsglas, plastens förmenta miljöfarlighet, en-

¹ Erik Bolin och Leif Dahlberg, SNS 1975.

² Tidens förlag 1976.

armade banditers berättigande eller den svenska tekoindustrins behov av protektionistiskt skydd.

Företagsledare, och PR-chefer, är ofta "kluvna" i detta sammanhang. Nära nog alla hävdar t ex att de själva, personligen, inte bör ha något direkt partipolitiskt engagemang. När det gäller PR-chefen är motiveringen främst att detta skulle kunna påverka hans förtroende hos företagets olika intressentgrupper. När det gäller företagsledare är motiveringen ofta bristande tid och intresse men också att "det känns inte riktigt bra, för jag måste ju umgås med folk från alla tänkbara partier och då vore det nog inte så bra om jag gick omkring och bar på en klar partistämpel alla gånger". — Men, som alltid, undantag finns även från denna inställning.

Synpunkterna på Harpsundsdemokrati och "sammansmältningen av statsbyråkrati och storindustri" har slutligen också vissa PR-aspekter. En informationschef utvecklade en tanke: En del företagsledare är egentligen både politiskt naiva och ovetande om hur det fungerar. De tror att de kan ordna allt genom att springa till regeringen. Sedan blir t ex resultatet att både oppositionen och myndigheter blir förbannade. VD går ju förbi tjänstemän överallt och bryr sig inte om de partier som inte sitter i regeringen. I långa loppet kan det inte vara bra.

Appendix I

I lagen om uppgiftsskyldighet i vissa planeringsfrågor från 1972 (med provotid april 1976 till juni 1976) sägs bl a:

Näringsidkare är efter anmodan av myndighet som Konungen bestämmer skyldig att i fråga om arbetsställe inom länet skriftligen till länsstyrelsen översiktligt redovisa 1. den väntade ekonomiska utvecklingen av verksamheten, 2. planerade eller väntade utvidgningar eller inskränkningar i produktionen, sysselsättningen eller driften.

Uppgiftsskyldighet enligt första stycket får åläggas två gånger årligen och avse förhållande under de fem närmast följande åren.

Länsstyrelsen skall minst en gång årligen till näringsidkare som är skyldig att lämna uppgift enligt 1 § eller som vid arbetsställe inom länet sysselsätter fler än 50 arbetstagare lämna översiktlig redogörelse för sådan statlig verksamhet och planering inom länet som kan antagas vara av betydelse för sådan närings-

idkare. (Detta äger motsvarande tillämpning på kommun i fråga om kommunal verksamhet och planering.)

Fullgör näringsidkare ej uppgiftsskyldighet, får länsstyrelsen vid vite kalla honom till överläggning.

Länsstyrelsen får vid vite kalla näringsidkare till överläggning i fråga som är av väsentlig betydelse för länet och som rör arbetsställe inom länet för vilket näringsidkaren är uppgiftsskyldig enligt 1 §. (Detta äger motsvarande tillämpning i fråga om kommunstyrelse beträffande arbetsställe inom kommunen.)

Om icke särskilda skäl föranleder annat, skall företrädare för de anställda beredas tillfälle att närvara vid överläggning.

Delegationen för informationssystem företag—samhälle har utvärderat lagen och föreslagit att den skall permanentas med vissa smärre ändringar.

Appendix II

I en av SPRs kurser i samhällskontakter förekom ett praktikfall gällande SACOs aktiviteter i frågan om ekonomiskt stöd vid initialarbetslöshet. Eftersom de inledande resonemangen har principiellt intresse i detta sammanhang återges de här:

”En grundregel vid all påtryckningsverksamhet som intresseorganisationer eller företag riktar mot offentliga myndigheter, är att komma in så tidigt i beslutsprocessen som möjligt. Det är på det inledande utredningsstadiet, som möjligheterna att påverka är störst, inte när förslaget till beslut redan är formulerat. Dock har under senare år en betydelsefull förändring inträffat vad beträffar beslut som slutligt skall träffas av riksdagen. Före 1970, då socialdemokraterna hade egen majoritet i riksdagen, var en fråga avgjord i och med att proposition var framlagd — det var meningslöst att försöka åstadkomma någon ändring via motioner, utskottsbetänkande och kammarbehandling. Mellan 1970 och 1973 kunde det inträffa, att vpk förenade sig med de borgerliga om en ändring i regeringsförslaget. Uppföljningen av en fråga i riksdagen har blivit än viktigare efter 1973 års val, som ju medförde, att regeringspartiet inte ens med vpk:s stöd har majoritet i sina förslag.

I en påtryckningsgrupps arbete för att åstadkomma ett fördelaktigt beslut i en fråga, som det ankommer på riksdagen att avgöra, kan i princip följande stadier urskiljas:

1. Initiativ/reaktion
2. Information
3. Medverkan i utredningsarbetet

4. Remissbehandling
5. Bevakning av beredningsarbetet i departementet
6. Påverkan på riksdagsbehandlingen
7. Synpunkter på tillämpningsbestämmelser

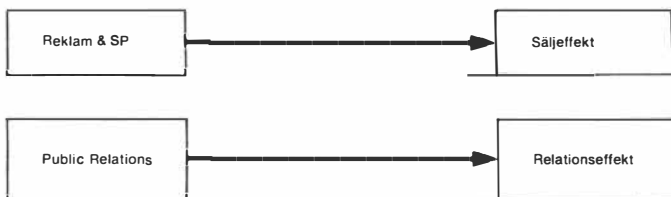
En fråga kan aktualiseras genom att påtryckningsgruppen framställer ett krav (initiativ) eller genom att någon annan — en politisk aktör, en myndighet eller en annan påtryckningsgrupp — för fram ett förslag som berör den egna gruppens intressen och föranleder handlande (reaktion). I detta tidiga skede måste gruppen informera övriga aktörer och allmänheten om fakta i saken och den egna ståndpunkten. Medverkan i det tidiga utredningsarbetet kan ha formen av skrivelse, uppvaktning eller — helst — representation i den statliga kommitté som handlägger frågan. Förutom att utforma ett eget remissyttrande kan det vara lämpligt att försöka påverka innehållet i andra remissinstansers utlåtanden. Bevakningen av propositionsarbetet i departementet blir i hög grad beroende på förekomsten av personkontakter. Detsamma kan sägas om påverkan på riksdagsbehandlingen, som kan ha formen av underlag till motioner, skrivelser till och uppvaktning för vederbörande utskott samt argument för anföranden i kammardebatten. En fråga är inte slutligt avgjord med beslutet i riksdagen — det kan ofta löna sig att vara med vid utformandet av tillämpningsbestämmelserna, som sker i departementet eller hos det ansvariga ämbetsverket.”

14 Marknadsföring

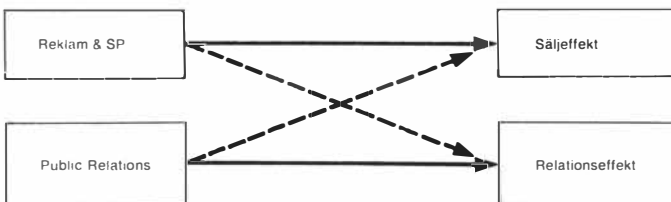
Figur 14:1 och 14:2 är ofta använda illustrationer¹ som belyser sambandet mellan PR och marknadsföring. PR syftar till "att skapa och vidmakthålla goda relationer", medan marknadsföringsåtgärderna skall ha en direkt effekt på försäljningen.

Men de relationer som skapas eller förstärks genom PR-åtgärder kan påverka försäljningsresultatet, och marknadsföringsåtgärder kan inverka på olika gruppers uppfattningar om företaget eller organisationen.

Figur 14:1



Figur 14:2



Det är alltså med denna utgångspunkt syftena som är avgörande för vad man kallar verksamheten. Metoderna — kommunikation, konsten att umgås osv — är ungefär desamma.

Två exempel kan belysa hur termer kan brukas: Om en statlig myndighet går ut för att informera om de sociala rättigheterna

¹ Gunnar Backlund, SPRs matrikel 1974.

(t ex olika typer av bidrag) — vad är det? Information, upplysning eller propaganda? Eller kan det kallas PR trots att detta egentligen borde förutsätta tvåvägskommunikation, dvs att man också tog reda på vilka sociala rättigheter medborgarna vill ha idag? Kanske det också kan kallas marknadsföring av tjänster?

Ett företag går ut med en annonsserie på temat "vi är stora, vi tillverkar en massa varor och vi finns i en trivsamt miljö". Varför? För att underlätta rekryteringen av arbetskraft och minska personalomsättningen? För att kreditgivare skall känna till företaget och vara mer generösa med lån? För att dra till sig politikernas uppmärksamhet och lättare få gehör för några önskemål? För att dra till sig publicitet i största allmänhet — och i så fall varför? Eller för att öka försäljningen? Kanske man bara blandar ihop en lång rad motiv och för ihop allt under begreppet PR.

Några ytterligare definitioner av marknadsföring belyser hur PR-verksamhet kan komma in i sammanhanget. Bo Arpi skriver:¹

"Överutbudet av sinsmellan konkurrerande varor på marknader med välinformerade konsumenter som kritiskt väljer bland tillgängliga produkter och distributionsformer har tvingat fabrikanterna att bli *konsumentbehovsorienterade* och inte endast produktionsorienterade. (Med en drastisk tillspetsning brukar man säga att företag i dag tillverkar vad försäljningsfunktionen behöver, under det att försäljningsfunktionen tidigare ålades att sälja vad företagets tekniker funnit för gott att konstruera och sätta i produktion.)

Äldre tiders försäljningstänkande *slutade* i bästa fall i konsumentledet. Det moderna marknadsföringstänkandet både *börjar* och *slutar* i konsumentledet. Företagarna *börjar* således med att analysera konsumenternas behov, önskemål, produktinnehav, produktanvändningsvanor och köpvanor samt söker utveckla produkter, sortiment och distributionsmetoder som bättre svarar mot konsumenternas aktuella och framtida behov. Marknadsföringsprocessen anses inte avslutad förrän produkterna placerats på marknaden under sådana former att konsumenterna är nöjda och gärna återvänder till samma fabrikat nästa gång ett köp är aktuellt.

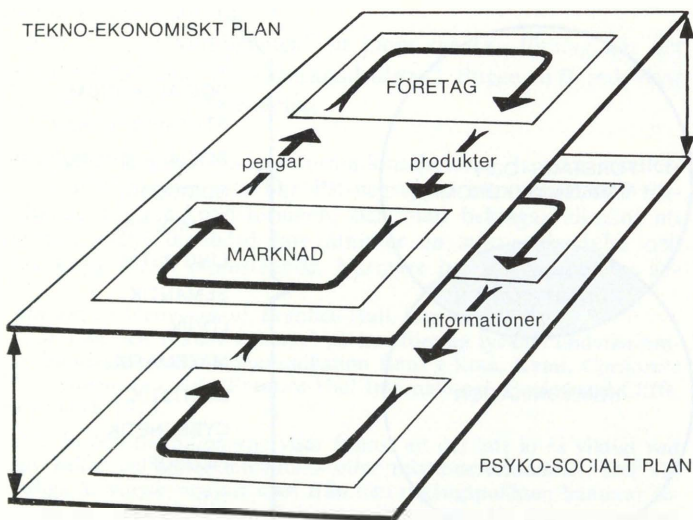
De flesta svenska företagsledning har numera tillägnat sig ett modernt marknadsföringstänkande. Denna nyorientering kan spåras i språkbruk, organisationsplaner och olika konkreta åt-

¹ *Modern marknadsanalys*, Bonniers, Stockholm 1972.

gärder. För att markera att försäljningsfunktionen fått utvidgat ansvarsområde såsom en länk mellan marknaden och företaget har många företagsledningar döpt om sina försäljningsavdelningar till 'marknadsföringsavdelningar'. Samtidigt har marknadsföringsavdelningarna kompletterats med nya enheter för marknadsanalys, marknadsmässig produktanpassning, marknadsföringsplanering etc. Försäljningsavdelningar, vilka tidigare ofta betraktades som tämligen ointressanta bihang till produktionsapparaten, har nu funnit ökat stöd och intresse från företagsledningen och tilldelats delvis nya arbetsuppgifter. (Bl a är det numera försäljningsavdelningarnas uppgift att analysera konsumenternas behov och önskemål, deras nuvarande köpvanor och produktanvändningsvanor samt att föreslå marknadsanpassning av existerande produkter och framtagning av nya produkter.) Allt detta är ett uttryck för den marknadsmedvetenhet och konsumentbehovsorientering som karaktäriserar nutida marknadsföring."

Konsumentbehovsorienteringen förutsätter i likhet med PR en kommunikationsprocess, en dialog mellan parter. I *Marknadskommunikation* ger Stein Bråten¹ några grafiska illustrationer till marknadsföring.

Figur 14:3



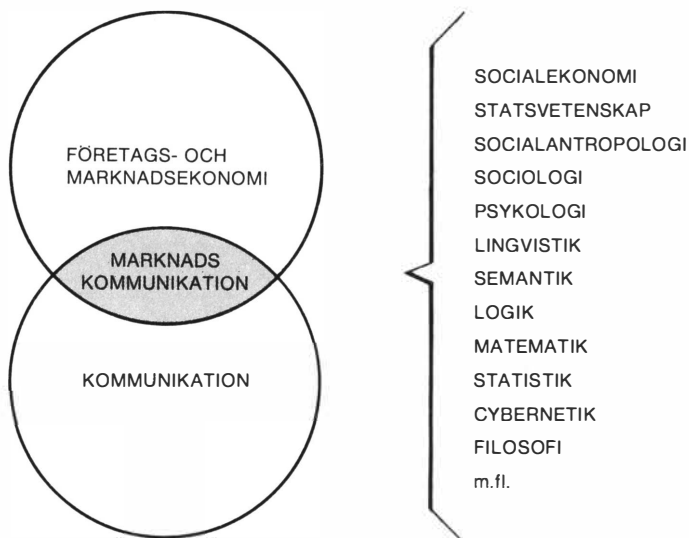
¹ *Marknadskommunikation*, Beckmans, Stockholm 1968.

Bråten kommenterar:

”Men kretsloppet på det tekno-ekonomiska planet är beroende av vad som sker på det parallella planet, det *psyko-sociala*. Där utvecklas och utväxlas informationer och åsikter. Individer med uppfattningar och förväntningar om egna och varandras handlingar ingår i företaget, i marknaden och i det omgivande samhället, inklusive konkurrenterna. Social interaktion blir därmed ett nyckelbegrepp. Aktiviteterna styrs av egna förväntningar och av meningar om andras förväntningar i ett omfattande samspel. I ett sådant samhandlingssystem strömmar meddelanden i alla riktningar. Informationsflödet utvecklar nya förväntningar, som i sin tur blir utgångspunkt för alla de nya val som görs på företags- och marknadssidan.”

Det psyko-sociala planet är det plan där PR-verksamhet, relationik, kommunikation, eller vad man nu vill kalla det, också återfinns. Det bör dock noteras att Bråten praktiskt taget inte alls behandlar PR-begreppet i sin bok.

En annan bild från Bråten visar likheterna mellan marknadstänkande och PR-tänkande:



I anslutning till Theodore Levitts bok om marknadsföring *Innovation in marketing* skriver Hans Ingvar Hansson i sin *I stället för PR*:

”Den gamla skolans PR-män har haft betydande uppgifter inom marknadsföringen. Men deras tjänster har vanligen tagits i anspråk när det har gällt att förbereda eller underlätta en försäljning. De har agerat på ett litet avsnitt av marknadsföringen, ofta bara med stödjande publicitet. Relationsmannen skall förtydliga politiken, undersöka vilka grupper som i första hand påverkas av att företaget konkurrerar med service, pris, produktutformning eller annat medel. Och i kontakten med dessa grupper motivera valet. Om valet påverkar och förändrar allmänattityden till företaget, så bör relationsmannen vara den första att notera det och bedöma konsekvenserna.”

Detta synsätt innebär att PR-utövaren i ett företag också kan (eller bör kunna) spela en viss roll i samband med företagets marknadsföringsaktiviteter. Philip Kotler¹ skriver: ”The company that wants more than ‘walk-in’ sales must develop an effective program of communication and promotion. Every company is cast, by the very nature of customers and competition, into the role of a communicator.”²

Hur ser nu ”verkligheten” ut inom svenska företag när det gäller relationerna PR—marknadsföring? Bugge m fl redovisar i sin studie några erfarenheter:

”Bland de intervjuade informationscheferna är man emellertid relativt överens om hur PR-begreppet bör uppfattas i förhållande till marknadsföringen, och man beklagar allmänt att verksamhetens innebörd inte åtnjuter en större förståelse och förankring bland utomstående. Närmare fyra femtedelar tar av-

¹ *Marketing Management*, Prentice-Hall, London 1972.

Lärorika och roande exempel på hur företag lyckats undvika omvärldsanpassning och kommunikation finns i Ross, Kami, *Corporate Management in Crisis*, Prentice-Hall International, Englewood Cliffs, New York 1973.

² Citaten och definitionerna visar främst att det inte är så viktigt vad man kallar en kommunikations- eller relationsverksamhet. Det väsentliga är *varför* och att man från den utgångspunkten hanterar relationerna, kontaktytorna, på bästa möjliga sätt. Ur den synpunkten ter sig strävan att göra boskillnad mellan PR och marknadsföring/reklam som mer förvirrande än upplysande.

stånd från påståendet om att PR skulle höra närmast samman med marknadsföringsfunktionen. Bland kommentarerna:

'Det där är en gammal myt som vi fortfarande tvingas äta upp.'

'PR och information hör inte ihop med någon funktion — den spänner över samtliga.'

'Hela företagets verksamhet går ju ut på marknadsföring i lite vidare bemärkelse, men då blir ju påståendet meningslöst.' "

Dessa avståndstaganden bekräftas också av svaren på en fråga hos Bugge m fl om PR/informationschefens kontakter med övriga funktionschefer. Där framgår att man oftast har den mest frekventa kontakten med personalchefen och administrative chefen, medan kontakterna med marknadssidan betonas avsevärt mindre.

PR har mycket litet gemensamt med försäljning och sales promotion, framhåller likaledes fyra femtedelar av de intervjuade hos Bugge m fl. "Publicitetsjakt" när det gäller företagets produkter är något som anses höra en svunnen tid till, och endast i fyra företag (företrädesvis mindre konsumentinriktade) ansågs det att PR-aktiviteterna helt eller delvis syftar till att stimulera försäljningen.

När det gäller skiljelinjen mellan PR och reklam är resultaten något mera svårtolkade. 14 personer instämde i påståendet ("PR och reklam går inte att hålla isär"), medan 15 tog avstånd. Det finns anledning misstänka att validiteten i detta påstående blivit låg, genom att det fått en olycklig utformning — främst genom att det getts karaktären av en negation. Det framgår också av kommentarer från flera håll att man uppfattat påståendet något olika bland informationscheferna. De som instämt hänvisar gärna till syftet med reklam- respektive PR-verksamheten och hävdar att dessa är oförenliga, enligt Bugge m fl.

Men det finns också ett annat synsätt redovisat av Bugge m fl:

"Det kan noteras att undersökningens två största informationsavdelningar omfattar respektive företags totala ansträngningar vad gäller såväl PR/information som reklam. Ansatserna är dock något olika i dessa båda företag. I det ena har man gjort en explicit uppdelning i en informationssektion och en reklamsektion, även om stora integrations- och synergimoment finns. I det andra företaget är bilden en annan:

'Här talar vi inte om PR och reklam — det är begrepp som inte är operationella, eftersom inga klara gränser finns, och då går det ju inte att jobba utifrån dom. (— — —) I stället talar vi här om det totala kommunikationsbehovet, (— — —) och den distinktion vi gör är den mellan kontaktytor och kommunikationsmedel.' "

Resultaten av den enkät och de samtal (och andra erfarenheter) som föregått denna skrift ter sig emellertid något förbryllande jämfört med de erfarenheter som Bugge m fl redovisar. En förklaring kan vara att en del PR-chefer (och motsvarande) i Bugges m fl studie hemfallit åt någon form av rollspelning. De har kanske mer gått ut från SPRs definition av PR, och vad de själva tycker att PR borde vara, än från faktiska förhållanden inom företaget?

Enkäten visar i grova drag följande bild: I ett grovt genomsnitt tar marknadsorienterade aktiviteter 30—40 procent av företagets PR-budgeter (den svenska marknaden och exportmarknaderna). För ungefär 20 procent av företagen i enkäten tar marknadsaktiviteter mer än 55 procent av PR-budgeten.¹ Ungefär 75 procent av PR-cheferna är rådgivare i reklamfrågor. Ca hälften deltar aktivt i marknadsföringsåtgärder. Omkring 35 procent medverkar i uppgörandet av marknadsföringsplaner. Endast ca 10 procent anser sig i enkäten vara fria från marknadsorienterade verksamheter.

Till bilden hör också att av samtliga företag i enkäten hörde PR-funktionen i nära en tredjedel av företagen samman med marknadsförings-, försäljnings- eller reklamavdelning. Den bilden stämmer alltså inte med vad Bugge m fl funnit.

Vad gör PR-folket i marknadsföringssammanhang? I enkäten gavs en del kommentarer, t ex produkt-PR, samarbete i vissa projekt, presskontakter, produktinformation till agenter, dotterbolag och kunder, säljkurser och säljkonferenser, konferenser, jubileum, invigningar, utställningar, skyltningar m m, PR för nya produkter, nyhetsförmedling och info som stöd, trycksaker, bildserier, säljguider, information mot speciella opinionsbildare, produktpublicitet, sales promotion, kundbesök, säljutbildning, tryck-

¹ Företagen har alltså inte hänfört dessa kostnader till reklam e dyl.

saker, säljbrev m m, kampanjer, mässor, symposier, besök m m, studiebesök, utställningar, mässor m m och kundtidning och säljbrev.

Ungefär 40 procent av företagen i enkäten gav kommentarer av detta slag, vilket också tyder på en hel del aktiviteter i marknadsföringssammanhang från informationsavdelningarnas sida.

En kommentar från informationschefer låter ungefär så här: Visst sysslar jag med marknadsföring. På tre olika sätt. Dels gäller det att på längre sikt bygga upp företagets profil eller image. Vi vill bli kända som ett expansivt och lönsamt företag med kvalitetsprodukter och fin produktutveckling. Där har vi på PR-sidan givna arbetsuppgifter. Dels måste vi vara lyhörda för hur olika opinioner, myndigheter, politiker etc reagerar på vårt sätt att sälja och på våra produkters egenskaper. Det är ju inte bara kundernas reaktioner som betyder något för våra framtidsmöjligheter. Den lyssnarfunktionen har inte marknadsidan utan den måste vi klara. Vidare gäller det en hel del praktiskt arbete, t ex att göra vår utåtriktade information enhetlig, att svara för produktion av tryck, AV-material etc och att hjälpa till att utbilda folk i kommunikation.

Företagsledarnas syn på PR i marknadsföringssammanhang varierar givetvis med företagets storlek, bransch, organisation osv. En relativt vanlig åsikt kan emellertid sammanfattas så:

Företagets hela verksamhet är kommersiell. Det betyder att allt vi gör måste löna sig, i varje fall på sikt. Men det är svårt att ställa lönsamhetskrav på PR-verksamheten. Man får gå efter en viss intuition och erfarenhet. Vad PR kan göra är först och främst att ge service åt dem som är ansvariga för marknad och försäljning. I första hand rör det sig då om publicitet — nya produkter, nya modeller, stora order osv. Det är bättre att låta PR-folket klara pressutsändningar och presskontakter än att överlåta det till reklam- och marknadsfolk. Sedan är det rätt naturligt att PR-folket ställer upp i andra sammanhang där deras speciella kunskaper kan komma till sin rätt, i samband med besök, konferenser, utställningar, broschyrproduktion, filmer och annat informationsmaterial. I den mån PR-folket fångar upp mer allmänna opinionslägen eller reaktioner hos de anställda eller hos andra grupper utanför kundkretsen, som kan ha betydelse för

marknadsarbetet, bör de också fungera som idégivare till de ansvariga.

Produktpublicitet är en sak som ofta återkommer i samtal med företagsledare. Även allmänt sett god publicitet, som ger företaget ett gott renommé i t ex marknadssammanhang, återkommer. Dessa krav på PR-sidan förekommer oftare i samtal med företagsledare än i samtal med PR-chefer, vilket tyder på att företagsledarna kanske ställer andra krav än vad PR-utövarna alltid är medvetna om — eller vill medge.¹

Det finns också företagsledare som inte funderat på om PR-funktionen skulle kunna göra någon nytta i marknadsföringssammanhang. En del ser PR-chefen som personlig assistent i samband med kontakterna med en rad olika människor, dock sällan kunder. Andra hävdar att PR-verksamheten inte är kommersiellt motiverad alls utan en mer allmän goodwillskapande verksamhet som företaget bör ha ”i alla fall”.

De företagsledare, som inte ställer direkta lönsamhetskrav på PR-funktionen, markerar ofta vad som kan kallas anpassningsfilosofin. Det gäller t ex att komma underfund med företagets sociala omgivning och värdera ut hur detta påverkar även företagets marknadsföring. Man är inte säker på att marknadssidan alltid tänker på detta, ”de har så mycket på kort sikt så de ser inte längre än 6—12 månader framåt”.

PR-chefernas syn på sin egen roll i detta sammanhang skiljer sig alltså något från företagsledarnas. Med en förenkling kan man säga att det finns två skolor när det gäller uppfattningarna om hur det ”borde” vara.

¹ Under tre månader i början av 1977 gick författaren igenom samtliga pressutsändningar som kom till en tidskrift. Som regel kom 5—10 per dag, ibland flera, från olika företag. Praktiskt taget alla kom från företagets informationsavdelning (eller liknande) eller i en del fall från någon PR-byrå företaget anlitate. Några få innehöll mer allmänna uttalanden av företagets VD i näringspolitiska frågor. Samtliga andra rörde produkter från företaget, ofta presenterade i nära nog lyriska ordalag och med förföriska foton. Givetvis var avsikten att företaget skulle få en viss ”textreklam”, något som också lyckades då och då när materialet dessutom hade ett allmänt nyhetsvärde. Då krävdes dock som regel att de mer påfallande superlativen redigerades bort. Förvånansvärt många pressutsändningar var emellertid så dåligt skrivna — ur journalistisk synpunkt — att de hamnade direkt i papperskorgen.

Den ena hävdar att man måste försöka hålla en boskillnad mellan PR å ena sidan och marknadsföring/försäljning/reklam å den andra. Man framhåller att det gäller att informera och skapa möjligheter till dialog med en lång rad intressentgrupper och där kan kunderna möjligen få komma med som en grupp bland andra. Oftast anser man emellertid att de anställda, allmänheten och politiska nyckelopinioner är viktigare. "Försäljarna får ta hand om kunderna, så tar vi hand om de andra intressanta grupperna."

Den andra skolan anser att det är meningslöst att försöka sära PR och information från företagets viktigaste uppgift, nämligen att sälja de varor eller tjänster man producerar. "Om vi är någorlunda bra på kommunikation, vore det väl underligt om vi inte också skulle kunna hjälpa till i marknadsföringen."

Det sannolika förefaller emellertid vara att ju mer företagen blir beroende av den sociala, kulturella och politiska omgivningen, desto större roll kommer PR- eller relationsaspekterna att spela i samband med marknadsföringen. Ett exempel på vad man kanske måste anpassa sig till ger följande utdrag ur en notis i tidningen *Resumé* (4/1976) baserad på en intervju med konsumentombudsmannen:

"Nästa år bör det finnas en paragraf med förbud mot könsdiskriminering i marknadsföringslagen. Samtidigt bör det också bli förbud mot andra former av diskriminering samt ett ökat integritetsskydd för enskilda individer. En annan sak är det med de företag som säljer rent värdelösa produkter. Att få dem att upphöra med sin verksamhet, det är ju en naturlig uppgift för KO. Vid TUs annonsdagar sade KO ungefär så här: 'Det ligger ingenting negativt i att få bort värdelösa produkter. Tidningarna måste skaffa intäkter från andra håll än från odugliga varor och tjänster, som inte kommer att få säljas. Bra produkter och bra tjänster marknadsförs för litet.'

Det är klart att en informationsplikt kan leda till att företag tvingas ge rent negativa upplysningar i reklamen och det kan i sin tur leda till en sanering, både av reklamen och av produkterna på marknaden. Det kan också leda till färre annonsörer, eftersom de som har alltför dåliga produkter inte kommer att kunna hävda sig. Men även för dem som gör reklam för produkter som inte är direkt farliga eller odugliga kommer informationsplikten kanske att innebära att man får anstränga sig mer,

vara mer noggrann och då blir man kanske inte lika beredd att slösa med reklamen som man gjort tidigare.”

Ett annat exempel är den utredning som tillsattes inom handelsdepartementet våren 1976. I direktiven framhålls att det skulle vara bättre för både samhälle och företag om konsumenternas synpunkter kommer in på ett tidigare stadium i företagens planering. Myndigheterna bör därför få tillgång till den planering som rör marknader och produkter. Hit hör också uppgifter som livslängd, reklamationsfrekvens och servicebehov eller förändring i distribution och service.

Om dessa tankegångar förverkligas får alltså marknadsföringen starta med information till myndigheter och konsumentrepresentanter — och kanske deras godkännande — innan man får gå ut på marknaden.

Några av de mer principiella frågor som kom fram ofta under förstudierna till denna bok kan slutligen sammanfattas under beteckningarna ”politiskt trassel”, ”kontroverser säljfolk—PR-folk”, ”konsumentfrågor” och ”måste vi ha en företagsprofil?”. ”Politiskt trassel” täcker en lång rad saker.¹ Hit hör nya lagar för marknadsföring, reglering av annonsering, konsumentköplagen,² produktkontroll, reglering av öppethållandetider i han-

¹ 1971 gav Industriförbundet ut ett litet häfte, *Konsumenten och marknadsföraren*. Det innehåller en del av den kritik som oftast riktas mot marknadsföring och marknadsförare ur allmänna synpunkter. Många intressanta synpunkter finns också i *Information i reklam*, SOU 1974:23 och i en forskningsrapport *Information i märkesvarureklam — ett förslag* av Pal Orban vid sociologiska institutionen, Göteborgs universitet.

² Konsumentköplagen från 1974 är ett bra exempel på att man bör vara tämligen juridiskt bevandrad också innan man ger sig in på marknadsföring och försäljning: Lagen syftar främst till att ge konsumenten som köpare nödvändiga påtryckningsmedel, om den vara han köper är behäftad med fel eller inte levereras i rätt tid. Om t ex en vara är felaktig och inte repareras, äger köparen rätt att häva köpet och få tillbaka vad han betalt. Är det fråga om fel av ringa betydelse, har han i stället rätt till avdrag på priset.

Säljaren åläggs ett vidsträckt ansvar för vilseledande uppgifter i reklamen för varan. Om varan inte stämmer med reklamen, skall den anses felaktig och köparen har då under vissa förutsättningar rätt att häva köpet eller kräva avdrag på priset. Säljarens ansvar täc-

Forts. av not nästa sida

deln, livsmedelsstadgar och färgämnes- och giftanvändningsbestämmelser. Men också mer allmänna drag i utvecklingen ingår: kritiken mot reklamen, tanken på förbud mot "onödiga" varor, kritik mot affärsförbindelser med vissa länder och mycket annat. En företagsledare uttryckte mångas mening så här: "Det är klart att vi måste anpassa oss till ny lagstiftning och det är klart att vi försöker föra en vettig dialog med alla som ställer krav på oss och våra produkter. Men ibland tycker man att alla försök att reglera företagens aktiviteter går för långt."

Å andra sidan ligger det kanske också en del i vad en PR-chef sade: "Företagen ber om politiskt trassel, genom dåliga produkter, idiotisk reklam, tvivelaktiga tillsatser i t ex livsmedel, konstiga försäljningsvillkor eller dolda villkor som en vanlig konsument inte observerar."

Motsättningar mellan marknadssida och PR-sida hänger på sitt sätt ihop med det "politiska trasslet". PR-chefen trycker kanske mer på att företagets produkter och försäljningsmetoder måste anpassas till förändringar i "samhällsklimat" — men marknadssidan visar mindre förståelse för detta. En företagsledare sade ungefär: När jag släpper in PR-chefen på produktinformation blir han ibland sur på reklamfolket. Dessutom kan han ta upp tvivelaktiga eller negativa sidor hos produkterna. Ibland tycker jag han har rätt. Då blir reklamfolket och säljarna sura i stället.

Som framgått tidigare har de flesta informationschefer en rådgivande roll när det gäller reklam och olika typer av produktinformation (bortsett från de fall där de har det direkta ansvaret). Tanken är att informationschefen skall svara för att reklamen stämmer med den allmänna bild av företaget man vill ge.

ker i princip också reklamuppgifter från exempelvis varans tillverkare. Tillverkaren själv kan bli skadeståndsskyldig mot köparen.

Lagen innehåller vidare bl a regler till köparens skydd när den sålda varan är riskabel från hälso- eller säkerhetssynpunkt. Vid försäljning i befintligt skick infördes en särskild regel i konsumentköplagen som skyddar köparen mot att säljaren genom sådant förbehåll helt frånskriver sig ansvar för varans beskaffenhet.

En översikt över marknadsrätten finns i C A Svensson m fl, *Praktisk marknadsrätt*, Liber utbildningskonsult 1975. *Ett fall för KO — 1971—75*, Publica 1976, ger många illustrationer till tillåtet och otillåtet inom marknadsföring.

Vissa företag har direkt utrustat PR-chefen med vetorätt i sådana sammanhang. En PR-chef sade ungefär: Om vi skall skapa den profil vi vill ha, måste man koncentrera ett visst ansvar för hela det externa beteendet. Då ligger det närmast till att vi har det ansvaret.

Inom speciellt företagen med omfattande konsumentkontakter sker en utveckling av PR mot en specialiserad KR-funktion, konsumentrelationer. I USA har interna konsumentkontaktavdelningar blivit så vanliga att man kunnat bilda en egen organisation, "The Society for Consumer Affairs Professionals in Business". Bakgrunden är att man inte längre anser att "consumerism" är något som bör bekämpas utan något som kan integreras med den egna marknadsföringen. Avdelningen för konsumentkontakt fungerar dels som en kontaktcentral för information och klagomål, dels som en uppfångare av opinioner och önskemål inom olika konsumentgrupper. Ett 20-tal svenska företag har slagit in på samma väg. KR kan alltså ses som en utveckling av PR i en specialiserande riktning.¹

Claes Fornell anger en "konsumentavdelnings" uppgifter till 1. reklamationer/klagomål, 2. förfrågningar/förslag, 3. sammanställa/analysera information från konsumenter, 4. internkonsult i konsumentfrågor, 5. informationsprogram, 6. kontakter med vissa myndigheter/organisationer, 7. utbildning av egen personal samt 8. bedöma företagets konkurrensmedel.

Fornell tycker emellertid inte om en sammanblandning med PR och liknande verksamhet, vilket kanske beror på att han, som så många andra, är ett offer för de vanligaste missuppfattningarna om vad PR egentligen innebär.

Frågan om företaget måste ha någon särskild profil — "corporate image" — förefaller något ogenomtänkt hos många företagsledare, speciellt inom mindre och medelstora företag. För många PR-chefer tycks det däremot vara något av ett axiom att företaget måste skaffa sig en särskild profil — om inte annat

¹ Dessa frågor behandlas t ex i L T Eriksson, *Konsumentkontakt och producentpåverkan*, Aldus 1975 samt i Claes Fornells doktorsavhandling, *Consumer Input for Marketing Decisions*, EFL, Lund 1976. Idéerna presenteras även i en broschyr, *Konsumentkontakt*, av Claes Fornell, utgiven av Marknadstekniskt Centrum, 1976.

så en enhetlighet i logotype, färganvändning, typografi m m när det gäller tryckt material eller AV-material. Kan man dessutom bygga upp en profil kring några goda teser som kan ges slagordsutformning, anses det ännu bättre.

Mycket talar för att åtminstone vissa företag mår bra av att konsekvent bygga upp en egen profil, inte bara ur marknads-synpunkt utan även med tanke på alla övriga intressentgrupper i och utanför företaget. Men det krävs viss bevisning för detta från fall till fall — något axiom är det inte. Visst kan man göra ekonomiska vinster på t ex en grafisk företagsprofil av typ Supra, KFs liggande "åtta", S-E-banken, KemaNord, Electrolux, för att inte nämna de stora multinationella företagen. Kan man få ned antal namn och varumärken i en rad länder från några 100-tal till ett 10-tal, betyder det också lägre kostnader. Mot dessa vinster måste också vägas interna och externa nackdelar med en markerad tillhörighet till t ex ett multinationellt storföretag.

En annan sak kan det vara med en gemensam profil i form av en genomtänkt policy för syften och agerande i olika situationer. En sådan, och utarbetandet av en sådan, kan ge värdefulla bidrag till ett företags marknadsbeteende.

Frågorna kring företagets sociala, kulturella och politiska omgivning innehåller de, näst själva kommunikationstekniken, viktigaste beröringspunkterna mellan PR och marknadsföring. Det kan från företagets synpunkt gälla att ta vara på positiva drag i utvecklingen — nya behov, nya marknader, anpassa produkterna till ändrade attityder, värderingar och vanor etc men också att undvika att fastna i föråldrade produkter, undvika att vädja till värderingar som är "ur tiden" m m. Därför ter det sig närmast meningslöst att försöka bygga murar inom företagen mellan PR- eller informationsavdelningen och marknads- eller reklamavdelningen.

Appendix

PR i marknadsföringssammanhang anses ofta enbart vara liktydigt med produktpublicitet. I och för sig är det ett lättförklarligt missförstånd — men likafullt ett missförstånd. Försök att få

produktpublicitet spelar emellertid en viktig roll i marknadsföringssammanhang. Från pressens sida försöker man därför ta en restriktiv hållning till textreklam. Från 1 juli 1976 gäller nya och skärpta textreklamregler. Bakom dessa står Sveriges Journalistförbund, Tidningsutgivareföreningen, Publicistklubben och Sveriges Radio. Följsamheten av reglerna skall övervakas av Pressens Textreklamkommitté. Reglerna lyder:

Grundregel

Värna om integriteten för press, radio och tv och skapa respekt för dem som arbetar där, så att ingen befogad misstanke uppstår hos allmänheten att utomstående otillbörligt kan påverka innehåll och program. Avvisa därför material, som inte har nyhets- eller informationsvärde eller som inte är motiverat ur underhållande eller konstnärlig synpunkt utan främst syftar till att sprida reklambudskap.

Allmänna tillämpningsregler

- 1 Utforma materialet enbart enligt journalistiska och/eller programmässiga bedömningar, aldrig i avsikt att ge varor och tjänster reklam.
- 2 Avvisa idéer, uppgifter och förslag till artiklar/programinslag om de är sammankopplade med krav på motprestationer som innebär reklam i någon form eller med erbjudande om materiella förmåner.
- 3 Ge läsaren/mottagaren möjlighet att skilja mellan konsumentupplysning, dvs saklig, allsidig information om varor och tjänster, och varurecension, tips och råd, som återger journalistens personliga värdering. Var noggrann med faktaredovisning och källangivelse. Var försiktig med värdeomdömen.
- 4 Underkasta förhandsuppgifter om teaterföreställningar, konserter, filmer, konstutställningar, idrottsevenemang, offentliga möten och liknande normal nyhetsbedömning. Granska materialet kritiskt och tillse att det ges en från journalistisk synpunkt motiverad utformning.
- 5 Iakttta största restriktivitet beträffande upprop från organisationer eller enskilda.
- 6 Ofta har en gåva, gratisresa eller annan förmån syftet att stimulera till reklam på redaktionell plats. Avvisa därför i princip sådana erbjudanden till redaktionen eller enskild redaktionsmedlem.

- 7 Omnämna företag och organisationer som skänker eller levererar priser eller på annat sätt medverkar, t ex som sponsor, i fester, tävlingar, karnevaler, luciåtåg, välgörenhetstillställningar och liknande endast då synnerligen starka journalistiska motiv föreligger. Iaktta restriktivitet även beträffande tidnings- resp radioföretags egna arrangemang.
- 8 Avvisa journalistiskt omotiverade uppgifter om företags och organisationers verksamhet, såsom öppethållande, demonstrationer av produkter, upplysningsaftnar och pristävlingar.
- 9 Avvisa från redaktionell plats av statlig eller kommunal myndighet begärd eller önskad information om enskildas rättigheter och skyldigheter och andra offentliga meddelanden. Dock kan uppgifter lämnas om vissa för allmänheten viktiga former av service under veckoslut och helger, såsom jourhavande apotek, jourhavande läkare, socialjour m m.

Kommentar till punkt 9 för radioföretag

För radioföretag gäller de bestämmelser om myndighets meddelanden som kan förekomma i avtal mellan radioföretag och staten och i anslutning därtill utfärdade interna instruktioner.

Tillämpningsregler för pressen

- 1 Pröva noga om uppgifter och bilder från nya eller renoverade företagslokaler har journalistiskt nyhetsvärde. Se allmänna tillämpningsregler punkt 2.
- 2 Hänvisa till annonsplats förteckningar över entreprenörer och leverantörer vid byggnadsföretag.
- 3 Iaktta restriktivitet betr publicitet kring företags jubiléer.
- 4 Bevaka att annonser, som fått en sådan typografisk utformning att de av läsaren kan förväxlas med tidningens redaktionella text, tydligt annonsmarkeras i enlighet med marknadsföringslagen, grundregler för reklam och normer för annonsering.
- 5 Tillse att tidningsföretags reklam i den egna tidningen för egen försäljning av varor och tjänster hänvisas till annonsplats.
- 6 Informera inte ensidigt om begränsade sortiment eller enstaka producenter, varuhus eller butiker. Sträva efter att så allsidigt som möjligt informera läsaren.
- 7 Ange vid lån av material (bilar, båtar, kläder, köksutrustning, heminredning, tvättredskap o dyl) som underlag för illustration namnet på fabrikant eller detaljist endast där så är journalistiskt motiverat.

- 8 Inför inte på textplats översikter av typen "platsbörser", "stugbörser", "båtbörser" och "bilbörser" om de innebär att objekten utbjudes till försäljning. Inför inte specialsidor och -bilagor om branscher, företag, varor och tjänster som inte är klart motiverade med hänsyn till deras journalistiska innehåll.



— Företagen vill visa kunden sin profil därför att de ofta har svårt att se honom i ögonen.

15 Att mäta, värdera och planera

William Safire skriver i sin tidigare nämnda bok *Relationsexplosionen*: "PR-männen drömmer om påtaglighetens dag, den dag då de kan komma hem och slå sig ned i sina fåtöljer och tala om för sina fruar att de har fått 323 personer att ändra åsikt, sållat fram 4 509 åsikter och gett en specifik attityd 2 poäng på en semantisk differentiell skala hos en publik på 30 900 personer. Men idag bor kommunikatorn på något sätt i ett torn. Han slänger ut sina pärlor i floden nedanför och ser sällan precis vilka ringar han gör i den. Ibland är han överhuvudtaget osäker på om han träffar vattenytan. Men påtaglighetens dag kommer kanhända aldrig."

De flesta som arbetar med relationsfrågor är sannolikt böjda att instämma med Safire. Det är svårt, eller ibland omöjligt, att mäta effekter av PR-åtgärder och att sätta dessa effekter i relation till kostnaderna. Men PR-männen behöver inte känna sig helt ensamma i denna situation. Philip Kotler konstaterar i den tidigare nämnda boken: "Surprisingly many companies that otherwise have sophisticated accounting systems do a poor job of assessing the true profitability of various marketing entities they handle." Omdömet gäller säkert också många svenska företag.

En förutsättning för en planerad och kontrollerad verksamhet är att man har en budget. Ungefär 90 procent av företagen i enkäten som har särskild informationsavdelning uppger sig ha en särskild PR-budget. Det är främst mindre företag inom service-sektorn som arbetar utan budget. Motsvarande för företag utan särskild avdelning för PR-frågor är ungefär 35 procent. De företag som saknar PR-budget (ungefär 20 procent av samtliga företag som besvarat enkäten) uppger ofta att verksamheten hör till någon annan funktion, tex marknadssidan, och kostnads-mässigt går in där. Det förekommer emellertid också att PR-kostnaderna tas från olika håll. En del bakas in i personalbudgeten, en del i reklambudgeten och en del tas från VDs egen budget. Om man ser till andra "basfunktioner" inom företagen

förefaller det sannolikt att de följer särskilda budgeter till praktiskt taget 100 procent. De nämnda siffrorna för en särskild PR-budget tyder alltså även de på att PR idag inte är en etablerad funktion inom alla företag. Kontakter med företag i samband med enkäten tyder också på att man i vissa fall hade besvär med att ta fram PR-kostnaderna. En anledning var att de var budgeterade på olika håll inom företaget. En del företag ansåg sig sakna möjligheter att sära ut PR-kostnader i sin redovisning.

Inställningen till behovet av en särskild PR-budget varierar mellan företagen. De flesta företagsledare och informationschefer anser det emellertid nödvändigt med någon form av budget och grovplanering av verksamheten. Men som en informationschef ungefär sade: Vi har en budget och vi försöker planera verksamheten till den del vi vet vad som kommer att hända. Men åtminstone hälften av vad vi gör kan vi inte förutse speciellt långt i förväg, så där får vi gå på reservanslag eller också får vi begära särskilda anslag för olika aktiviteter som plötsligt blir aktuella. — Sannolikt följer de flesta företag denna princip.

I en del företag, särskilt de större, kopplas budgeten samman med en årlig PR-plan. Som grund för planen finns en målgrupps- och probleminventering. Vissa intressentgrupper, t ex de anställda eller vissa grupper leverantörer, prioriteras och företagsledningen försöker precisera vad den vill åstadkomma genom en intensivare information och dialog. Till bilden kan då också höra opinions- eller attitydplaneringen.¹ Ett annat underlag är de önskemål som man försöker fånga upp från olika håll inom företaget. Vilka insatser förväntar olika avdelningar när det gäller t ex produktanseringar eller arbetet med interninformation?

Inom en del företag lägger man ned ett omfattande förberedelsearbete för att täcka in och prioritera kommande behov när det gäller informationsinsatser. Men förberedelsearbetet i många företag är rätt lösligt. Ledningen går på "erfarenheter och intui-

¹ Ett exempel på en branschundersökning är *Skogsnäringen i svenskens ögon*, genomförd våren 1973 och våren 1976 av AB Marketing Bo Jönsson för Skogsindustrins informationskommitté och Skogsbrukets informationsgrupp. En sammanfattning skriven av Göran Sjöberg har publicerats av Cellulosa- och Pappersbruksföreningen. Undersökningen låg i sin tur delvis till grund för skogsindustriernas gemensamma informationsverksamhet genom föreningens kansli.

tion". I de fallen får informationsenheten dessutom inte tillräckliga resurser för att göra grundläggande attitydundersökningar. En informationschef sade ungefär: Det är egentligen rätt bakvänt. Man förväntar sig att vi skall känna till vad folk tycker och tänker om företaget och att vi skall agera därefter. Men ledningen ger oss inte resurser för att ta reda på hur det förhåller sig. Den tycks tro att vi på informationsavdelningen kan sitta och gissa oss till hur opinionsvindarna blåser och vad folk vet om vårt företag.

En PR-budget har samma funktion som vilken budget som helst. Det är "ett instrument för att nå samordning i planering och beslut, och även för kontroll . . . eller för att använda en mer populär formulering: budgeten är den aktuella företagspolitiken klädd i siffror."¹

En vanlig stomme för en PR-budget kan gå ut från åtta avsnitt:

1. *Fasta kostnader*, främst personal inkl sociala avgifter. I vissa fall kan också ingå en uppskattning av kostnader för lokaler, telefon, porto m m som inte kan hänföras till någon särskild verksamhet. Hit förs också på särskilda investeringsanslag större inköp, t ex AV-utrustning eller intern TV-utrustning. Även löpande konsultutnyttjande kommer in här.
2. *Allmän extern information*. Hit förs kostnader för företagsgemensamma åtgärder, t ex verksamhetsberättelsen, löpande presskontakter eller goodwillannonsering.
3. *Intern information*, t ex personaltidning, kostnader för företagsnämnden eller för utbildningsinsatser. (Det är poster som i en del företag arbetas fram i nära samråd med de fackliga organisationerna.)
4. *Politisk bevakning*, t ex riksdagskontakter och kommunkontakter, prenumerationer på riksdagstryck och utredningar. Hit förs i vissa företag det stöd som i en eller annan form ges till politiska partier. (Oftast går emellertid stödet på s k särskilda VD-anslag.)

¹ Ur *Företagsekonomi lönar sig* utgiven av SAF/LO/TCO.

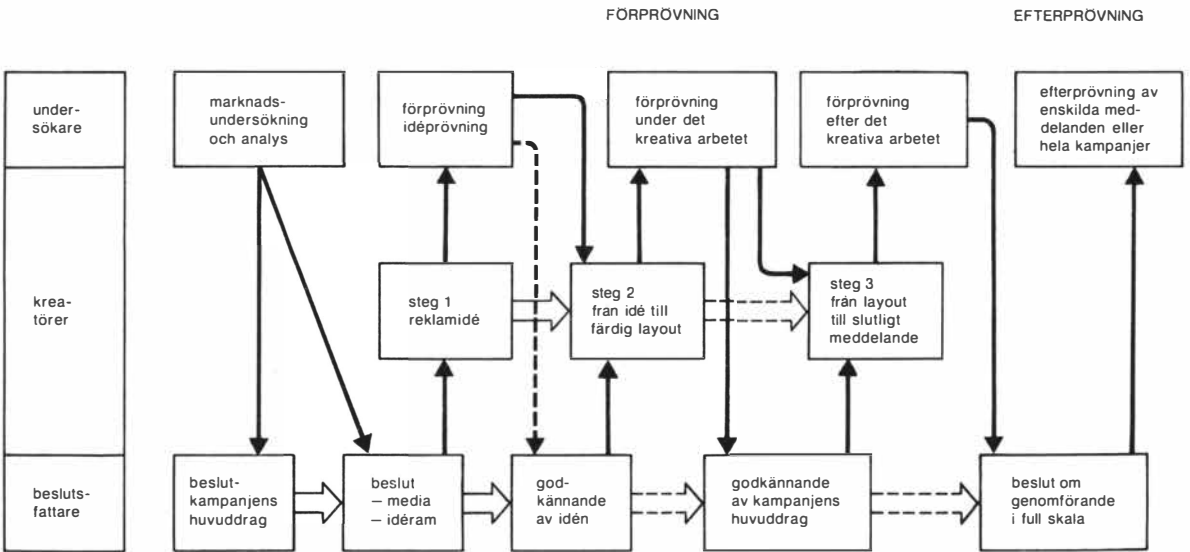
5. *Marknadsstödjande aktiviteter*, som trycksaker, annonser, presskontakter eller försäljarutbildning. (Poster som tas fram i intimt samråd med marknadsföringsansvariga.)
6. *Skolkontakter*, t ex särskilda trycksaker eller lärardagar. (Utformas ofta i nära samråd med personalavdelning e dyl.)
7. *Egna projekt*. Projekt som inte hör till en löpande verksamhet, t ex företagsinvigningar, koncernfilm eller attitydundersökningar. (Projekt som VD beslutar, men där ingen "resultatansvarig" enhet vill gå in med kostnaderna.)
8. *Andras projekt*, dvs projekt som administreras av informationsavdelningen men bekostas av andra funktioner inom företaget, t ex konferenser för vissa kundgrupper.

För varje post anges dessutom som regel hur den skall fördelas internt inom företaget. Vissa saker går helt på PR-budgeten, medan andra fördelas mellan flera avdelningar. En del företag följer principen att stabsavdelningarnas kostnader så långt som möjligt skall fördelas på divisioner, dotterbolag m m, vilket kan ge upphov till många intensiva diskussioner mellan informationschefen och divisionscheferna eller motsvarande. Resultatansvariga chefer har nämligen ibland en benägenhet att vilja ställa konkreta räntabilitetskrav även på PR-åtgärder. VD fungerar här (som ofta) i den delikata rollen som domare.

En del företag låter också, så långt det går, informationsavdelningen fungera som en internkonsult, vilken debiterar sina tjänster från uppdrag till uppdrag. Det finns endast en budget för direkta företagsgemensamma åtgärder. Erfarenheterna av system med "internkonsulteri" förefaller övervägande vara goda. Informationsavdelningen debiterar sina tjänster i stort sett efter marknadsmässiga normer och dotterbolag, divisioner etc har frihet att utnyttja avdelningen eller att anlita externa konsulter. PR-chefen har dock oftast kvar en samordnande och övervakande funktion när det t ex gäller profil- och policyfrågor.

Varje post i budgeten kostnadsfördelas vidare på olika kostnadsslag. För en verksamhetsberättelse kan det t ex vara en fördelning på fasta kostnader, allmänna konsulttjänster, utformning, tryck, text, distribution och resor. En informationschef

Figur 15:1 Reklamåtgångarnas plats i företagets beslutsprocess och kreatörernas arbetssätt



kommenterade ungefär så: Det är viktigt att man delar upp kostnaderna så mycket som möjligt, annars glömmer man något eller också ser man inte var det kan finnas besparingsmöjligheter. Att verksamhetsberättelsen brukar kosta 170 000 kr är inget bevis för att den *behöver* kosta 170 000.

Planeringen av PR-aktiviteter har många likheter med planering av reklam och marknadsföring. Ett schema som det i figur 15:1 ger en rätt bra bild av hur processen kan fungera.¹

Det är bara att byta ut kreatör mot PR-man och marknadsundersökning mot attitydundersökning, reklamidé mot PR-idé och att tänka sig att det hela inte bara behöver sluta i annonser eller trycksaker utan att det också kan sluta i andra åtgärder, som presskontakter, konferenser, böcker, företagsbesök eller film.

En god budgetteknik och en planerad verksamhet är emellertid inte det avgörande. Det är snarare frågor som: Hur skall man veta att de åtgärder vi genomför verkligen är de riktiga? Hur skall vi mäta effekterna i förhållande till nedlagda kostnader? Lönar sig PR i någon mening?

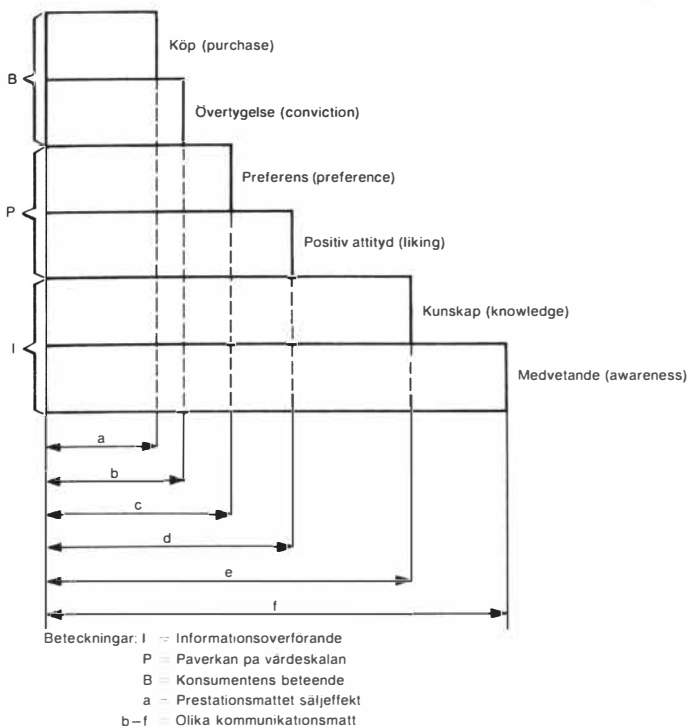
Inom reklam och marknadsföring har man kommit en bit på väg när det gäller effektmätning. Figur 15:2 är en grafisk illustration av reklamens effekthierarki efter Lavidge och Steiner:²

Eftersom informationsverksamhet, och försök att skapa och underlätta dialog mellan olika intressenter och grupper, i sin påverkansdel syftar till attityd- och kunskapsförändringar som i sin tur leder till, eller kan väntas leda till, beteendeförändringar, kan figur 15:2 också illustrera PR-verksamhetens effekthierarki. Det är egentligen bara toppen, "köp", som behöver bytas ut, till "att söka anställning", "att bevilja ett lån", "att skriva en för företaget positiv artikel" eller, tillämpad för ett politiskt parti, att "ta en viss politisk ställning". Men det gäller då att försöka precisera vad olika åtgärder betyder inom de olika kommunikationsmått och hur det slutliga prestationsmålet skall konkretiseras.

¹ Från Ingmar Tufvesson, *Reklameffektmätning*, Beckmans, Stockholm 1970.

² Hämtad från Bo Wickström—Bo L Eklund, *Metoder att mäta reklamens effekt*, Prisma, Stockholm 1971.

Figur 15:2 Säljeffekten kontra kommunikationseffekterna

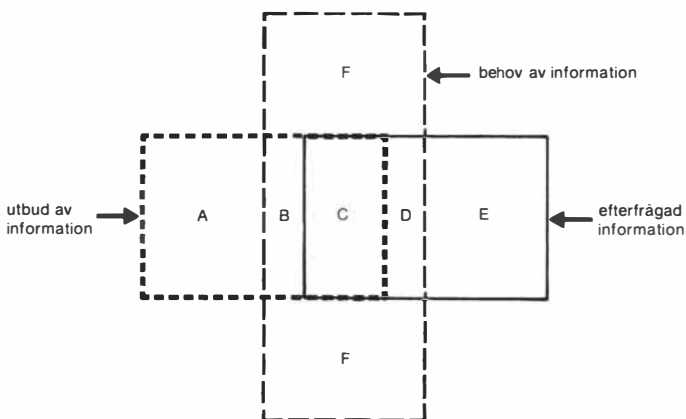


Vänder man figur 15:2 upp och ned, kan den också illustrera en anpassningsprocess. Om man t ex låter "köp" stå för "en vild strejk", kan man stegvis leta sig fram till sannolika orsaker, där slutresultatet i bästa fall blir att företagsledningen har både kunskap och medvetande om vad som utlöst strejken, något som kan underlätta en rimlig lösning av problemen.

Uppgiften att mäta effekter är omöjlig, sade en informationschef. Vi får vara tacksamma att vi kommit bort från den tiden när man ville mäta effekten av PR i antal publicerade spaltmilimeter i tidningarna. Till en del kan detta ersättas med opinionsundersökningar, attitydkartläggningar, kunskapstester m m. Men än har vi långt kvar tills man kan säga att den eller den åtgärden resulterade i det eller det. Vi får förlita oss på "trial and error"-metoden och de erfarenheter som kan finnas på olika håll. Men det hindrar inte att vi så långt det går måste göra klart för oss prestationsmättet. Vad är det vi verkligen vill åstadkomma? För om vi kan se att något verkligen händer, kanske vi också kan dra några slutsatser om varför det händer.

Problemen i samband med effektmätning och information kan illustreras med hjälp av figur 15:3 (lånad av professor Sven Haeggblom, PM, stencil, med anledning av studien: *Lantbrukares insamling av information från omvärlden — en förundersökning*, 1976-06-03, Lantbrukshögskolan, Ultuna).

Figur 15:3 Effektmätning av information



- A = värdelöst utbud
- B = utbud av värde, men ej efterfrågat
- C = utbud av värde, efterfrågat
- D = efterfrågad information, som ej ges
- E = efterfrågad information, som ej ges och saknar värde
- F = behov som varken efterfrågas eller ges

Fält 1 representerar den information som ges, fält 2 den information som mottagarna efterfrågar och fält 3 den information som mottagarna egentligen skulle behöva. Tanken kan illustreras av den konsumentpolitiska debatten: Företagen för ut information till konsumenterna med reklam och andra åtgärder, men konsumenterna efterfrågar delvis en helt annan information. Enligt de professionella konsumentupplysarnas mening borde konsumenterna ha även annan information, t ex om livsmedelstill-satser eller kostriktighet, än den de får och den de själva spontant efterfrågar. Det är bara en del av informationen, fält C, som svarar mot både behov och efterfrågan sett från konsument-synpunkt. Samma tankegång kan tillämpas i praktiskt taget alla informationssammanhang.

Problemet för företagens informatörer är alltså att både kart-lägga fält 2 och fält 3 innan man lägger upp informationsakti-viteter, fält 2 genom attitydundersökningar eller genom kontakter med mottagargrupperna.

Men hur kartlägger man fält 3? Här finns stort spelrum för subjektiva värderingar, gissningar och tro. En viss vägledning kan man i en del fall få genom att gå ut från mottagarnas situa-tion. Att anställda t ex behöver information om olycksfallsrisker och om hur man gör vid olyckshändelser är självklart, men det finns inte alltid en spontan efterfrågan efter den typen av infor-mation.

Diskussionerna kring den nya medbestämmandelagen och de kommande inflytandeavtalen m m illustrerar också svårigheterna. Fackföreningsledare och politiker kan anse att de anställda har ett informationsbehov (fält 3) som skiljer sig från den informa-tion företagsledningen vill ge (fält 1). Den skiljer sig också från vad de anställda spontant efterfrågar (fält 2). I detta fall är det helt enkelt omöjligt att objektivt ange något "verkligt" informa-tionsbehov. Den enda metoden som leder någonstans är "trial and error", baserad på så mycken erfarenhet som möjligt.

Att mäta effekterna av olika informationsåtgärder är naturligt-vis mot denna bakgrund svårt, för att inte säga omöjligt. Det går ofta inte att komma mycket längre än erfarenhetsmässiga be-dömningar. Man "tror" att man når vissa effekter. Till svårig-heterna hör också att mottagargrupperna ständigt utsätts för in-

formation från en mängd olika håll, som motverkar, neutraliserar eller förstärker den information företaget går ut med.

Ställda inför alla planerings- och effektmättningsproblem reagerar företagen på olika sätt:

”Vi förlitar oss på erfarenhet och ingående interna diskussioner när vi gör upp PR-planer. En väsentlig del är då att företagsledningen har förtroende för informationschefen och hans medarbetare. Finns det förtroendet, kan man lägga upp budget och långtidsplanering på ett vettigt sätt och låta informationsavdelningen arbeta rätt självständigt inom dessa ramar. Men man måste också ha en bra ekonomisk reserv i budgeten, 20—30 procent, för åtgärder som man vet kommer att behövas — men man vet inte när och vilka åtgärder det då gäller.” (PR-chef.)

”Vi budgeterar bara fasta kostnader och åtgärder som vi vet kommer, t ex verksamhetsberättelsen och personaltidningen. Sedan får vi begära anslag från fall till fall när det dyker upp behov. Någon egentlig långtidsplanering har vi alltså inte.” (PR-chef.)

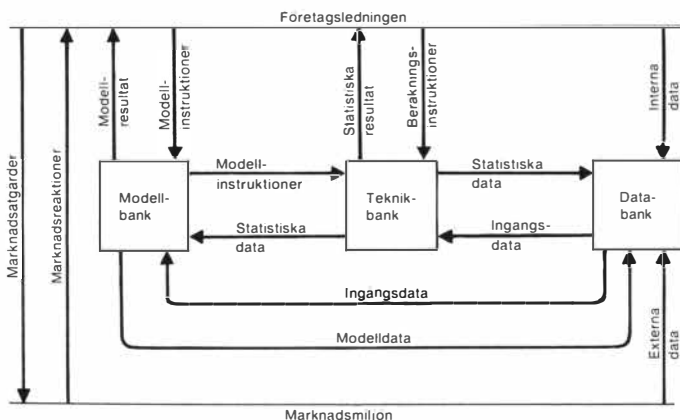
”Vi håller oss inte med någon särskild funktion för PR och information. Bland annat för att man vet för lite om effekter, kostnader etc. Det kan alltför lätt bli en verksamhet med egenvärde, som växer och växer helt oberoende av lönsamhetsaspekter. Däremot sysslar vi alla i företagsledningen med information på ett eller annat sätt. Ekonomisidan gör t ex verksamhetsberättelsen, personalsidan ger ut en företagstidning och jag själv har ofta presskontakter. Behöver vi hjälp någon gång, så kallar vi in någon konsult. Då vet vi vad det kostar och vad vi får.” (Företagschef.)

SVÅRIGHETERNA BORDE EMELLERTID INTE HINDRA ATT FÖRETAGEN ÄVEN I PR-VERKSAMHETEN FÅR IN MER INSLAG AV PLANERING OCH EFFEKTKONTROLL. Här kan PR-utövarna lära av marknadsförarna. Nedanstående skiss¹ över marknadsinformationssystemets funktioner ger en antydning om ett arbetssätt:

I ”databanken” samlas fakta om olika målgrupper. Det kan vara opinionsundersökningar, kontaktregister med olika karaktärsdrag hos mottagarna angivna eller systematiserade pressklipp. I ”modellbanken” samlas ihop informationsteoretiska kunskaper, erfarenheter från praktikfall etc. I ”teknikbanken” försöker man

¹ Hämtad från Harry Nyström, *Modeller för marknadsföring*, Prisma, Falköping 1972.

Figur 15:4 Informationssystemets funktioner



smälta samman fakta och teorier till något som kan resultera i praktiska åtgärder. Det är också ungefär så som erfarna informationskvinnor och -män fungerar, utan att alla gånger vara helt medvetna om det.

Eller som en informationschef sade: "Så där fungerar vi också i stort sett. Men det är ibland svårt att övertyga andra inom företagsledningen om detta. De tycks tro att vi mest tillämpar någon slags slagruteteknik och allmän svartkonst — eller att vi inte vet vad vi gör och varför."

Behovet av systematik, planering, kontroll och budget kan slutligen också belysas av de mer vanliga misstagen inom ett företag:¹ "Misslyckande med att uppfatta förändringar i omgivningen eller att felaktigt uppfatta vad som händer." "Misslyckande med att uppta relevant information till de delar av organisationen som kan handla med utgångspunkt från den eller använda denna." "Misslyckande med att påverka omvandlings- eller produktionssystemet att genomföra de nödvändiga förändringarna."

¹ Citaten från Edgar H Schein, *Organisationspsykologi*, Wahlström och Widstrand, Stockholm 1968.

(”Organisationsplanerarna eller de högsta cheferna antar ofta naivt, att man, genom att helt enkelt annonsera behovet av en förändring och genom att ge order om att förändringen skall genomföras, verkligen åstadkommer det önskade utfallet.”) ”Misslyckande att erhålla feed-back på förändringens framgång.”

Det hittills enda kända sättet att undvika misstag är alltså att, trots all osäkerhet och alla svårigheter, i varje fall *försöka* planera och systematisera verksamheten.

16 Konsulter

Knappt 35 procent av företagen utnyttjar, enligt enkäten, PR-konsulter regelbundet eller på årskontrakt. Utnyttjandet är mer vanligt i företag där man har en särskild informationsavdelning, ca 40 procent, än i företag som saknar informationsavdelning, ca 20 procent. De större företagen utnyttjar konsulter, relativt sett, mer än de mindre företagen. Över hälften av företagen med en omsättning över 2 mdr kronor utnyttjar konsulter regelbundet eller på årskontrakt. Motsvarande för företag med en omsättning under 300 milj kronor är ca 20 procent.

Livsmedelsindustrin, verkstadsindustrin och skogsindustrin tycks använda konsult hjälp mer än genomsnittet. Motsatsen tycks gälla för oljeföretag, byggnadsindustrin och distributionsföretag. En rätt stor del av företagen har angett att de "sällan" utnyttjar konsulttjänster. Det gäller ca 50 procent av företagen med informationsavdelning och lika stor andel av dem utan. Det är dock endast 10 procent av företagen med informationsavdelning och omkring 30 procent av de utan som anger att de aldrig använder konsult hjälp.

Resultaten stämmer rätt väl med erfarenheter från konsult-håll. Det är i första hand de större företagen, med egen informationsexpertis, som utnyttjar PR- och informationskonsulter på olika sätt. Mindre företag, och företag utan eget informations-folk, tycks inte i lika hög grad uppleva något behov av konsult-insatser. Eller också är de osäkra om hur konsulter kan utnytt-jas.

Bugge m fl har i sin utredning kommit till ungefär samma resultat. Av de 30 företag, som ingår i deras intervjuserie, utnytt-jar 25 konsulttjänster, alltså drygt 80 procent. (Som ett statistiskt kuriosum kan nämnas att procentsiffran för konsultutnyttjande för samtliga företag blir 83 procent både hos Bugge m fl och enligt enkäten i denna studie.)

För utbudet av konsulttjänster svarar främst de ca 80 PR-konsulter som är organiserade i SPRs konsultsektion. De är fördelade på närmare 60 företag, vilket alltså betyder att många

är verksamma som "enmansföretag", oftast enbart med sekreterarhjälp. Det är alltså ett fåtal företag som har flera anställda konsulter med sk kontoansvar. (Detta mönster är också vanligt i andra länder. Internationellt sett finns det bara ett par PR-konsultföretag som är "stora", sysselsättningsmässigt sett.)

Till konsulterna anslutna till SPR tillkommer ytterligare några som valt att stå utanför föreningen. Anledningen kan vara att de övervägande driver reklamverksamhet, inte har någon mer omfattande verksamhet eller inte anser det motiverat att vara medlem i SPR. Det är därför svårt att göra en fullständig kartläggning av konsultmarknaden.¹

Konsultföretagen kan delas in i fyra olika typer:

1. Företag som hör till eller arbetar mycket intimt samman med någon reklam- och annonsbyrå.
2. PR-företag med flera anställda och ett tämligen brett register när det gäller möjligheter att ta olika typer av uppdrag.
3. Specialiserade enmansföretag (publicitetsspecialiserade, specialiserade på interninformation, på vissa branscher eller vissa typer av aktiviteter).
4. Enmansföretag mer av "allätartyp".

Enmansföretagets resurser är emellertid oftast betydligt större än man kanske kan förledas att tro. Det är nämligen vanligt att konsulten samarbetar löpande med en krets av free-lance-skribenter, fotografer, tecknare, layout-män, tryckerier, översättare, ut-

¹ När det gäller annons-, reklam- och marknadsundersökningsverksamhet — ett PR "närliggande" område i många PR-företags verksamhet — har SPK (Statens Pris- och Kartellnämnd) gjort en kartläggning redovisad i tidskriften *Pris- och kartellfrågor* 1976:7. Uppskattningsvis finns ca 2 000 företag (SCB 1972) i branschen. De med fler än 20 sysselsatta svarade dock för ca 80 procent av branschens omsättning och ca 3 procent av totalantalet företag. Branschens omsättning uppskattas för 1974 till ca 1 600 milj kronor.

Många PR-konsultföretag arbetar också med marknadsföring i olika former, även direkt reklam. Det är därför omöjligt att kartlägga omfattningen av den "rena" PR-verksamheten beskriven med hjälp av konsultföretag. Gissningsvis torde emellertid de SPR-anslutna konsulternas omsättning totalt röra sig om 30—40 milj kronor (1977).

bildningsspecialister, reklambyråer, opinionsundersökningsföretag eller fackmän när det gäller ekonomi, psykologi, sociologi etc. Samarbete mellan konsultföretagen i olika projekt förekommer också. Det är dessa samarbetsmöjligheter och kontaktnätet som är en del av förklaringen till att branschen är så starkt småföretagsbetonad. (En annan del av förklaringen är den för många småföretag vanliga: obenägenhet att i dagens situation ta på sig ett omfattande arbetsgivaransvar.)

Som regel har konsulterna en s k gedigen bakgrund. De har ofta akademisk examen, omfattande erfarenheter från massmedia, utredningserfarenheter, och de har också ofta arbetat som informationschefer eller med informationsfrågor inom företag och organisationer. I mån av möjligheter satsar de också en hel del på vidareutbildning, t ex genom internationella kurser eller universitetsstudier. Motiven till yrkesvalet förefaller vara detsamma som överhuvudtaget gör att en del vill bli egna företagare — och trivs med att vara det.

”Det är friheten och självständigheten jag sätter värde på och det stimulerande i att få insyn i flera företag och flera branscher. Man blir aldrig låst i slentrian och man slipper de skygglappar som folk ofta får när de går länge i ett och samma företag. Visserligen får man arbeta mer än som anställda, och visserligen får man nog sämre lön för mödan många gånger, men känslan av att vara sin egen och att kunna utveckla sig åt olika håll efter eget val väger tyngre.”

Ungefär så sade en konsult med långvarig erfarenhet. Det krävs med andra ord inte bara yrkeskunnighet av den som vill bli konsult. Det måste också till det svårgripbara som ligger i att vilja driva ett eget företag.¹

I sin tidigare nämnda bok beskriver Hans Ingvar Hansson konsulten:

”Konsultens arbete är inte i det väsentliga olik det som relationsmannen på ett företag uträttar. När en konsult bistår organisationer, som inte själva har några relationsspecialister, får han helt enkelt ersätta relationsavdelningen: avlyssna stämningar, fånga in information, orientera företag i samhället, utforma och

¹ Se sid. 201.

genomföra informationsprogram. Men företag som söker konsult-hjälp är mycket ofta sådana som har egen expertis och som vill bryta de egna bedömningarna mot någon utomstående. De kan känna sig hämmade av branschpraxis. Konsulten, som i allmänhet arbetar för flera olika branscher, har lättare att se problemen ur nya synvinklar: han anlitas i varje fall med den förhoppningen. Tonvikten läggs, som yrkesbeteckningen anger, på rådgivning — analys och relationsbedömningar. Om något bör utmärka konsulten bland relationsmän, är det följaktligen analytisk talang.”

Hansson skriver också:

”Av erfarenhet kompletterar jag därför porträttet med en egen-skap utan vilken ingen rådgivare i relationik blir framgångsrik: en hög toleransgräns, förmåga att avdramatisera en konfliktsituation.” ”En okänslig person blir aldrig någon bra rådgivare; observationsförmåga och förmåga att lyssna är grundläggande för relationell verksamhet.”

Hur utnyttjas konsulterna? Bugge m fl skriver bl a:

”Flera företag betonar konsultens betydelse som diskussionspartner vid uppläggning av olika aktiviteter typ PR-planer för genomförande av olika projekt, externa konferenser om nya produkter, introduktionskampanjer m m. Konsulter används också för rådgivning om produktionsteknik vid tryck, utformning av företagsbroschyrer och bearbetning av språkliga formuleringar. Några informationschefer nämner att konsulter anlitas för sina kunskaper och kontakter inom det institutionella området, t ex inom utbildningsväsendet och inom politiska grupperingar.”

¹ Frågan om auktorisation av PR-konsulter har ibland väckts. Efter marknadsdomstolens beslut 1976 när det gäller reklambyråauktori-sation är dock frågan inte aktuell. Marknadsdomstolens slutkläm lyder:

”På grund av vad sålunda upptagits finner marknadsdomstolen att det föreliggande auktorisationssystemet för reklambyråer och reklam-konsulter medför sådan skadlig verkan som avses i 5 § konkurrens-begränsningslagen. (§ 5 i konkurrensbegränsningslagen lyder: 'För-handling, varom i 1 § stadgas, må äga rum, då konkurrensbegräns-ning i andra fall än som avses i 2 och 3 §§ finnes medföra skadlig verkan. Med skadlig verkan av konkurrensbegränsning förstås, att konkurrensbegränsningen på ett ur allmän synpunkt otillbörligt sätt påverkar prisbildningen, hämmar verkningsförmågan inom närings-livet eller försvårar eller hindrar annans näringsutövning.’)

Domstolen beslutar därför att förhandling skall upptas med SRF, TU och Annonsörföreningen för undanröjande av denna verkan.”

”De fördelar som nämns med konsultmedverkan återfinns ofta just vid kampanjer riktade till målgrupper utanför företaget. Man poängterar konsulternas specialistkunskaper, erfarenheter från flera branscher och deras goda kontakter inom regering och riksdag. Personer med denna bakgrund anser man sig dock inte ha råd att ha kontinuerligt anställda. I flera företag behövs de ej heller annat än sporadiskt.”

Det kan också uttryckas som en informationschef ungefär sade: Vi använder konsulter till praktiskt taget allt när vi känner oss osäkra, misstänker att vi är företagsblinda, saknar egna kontakter eller helt enkelt inte har tid själva.

De vanliga konsultuppdragen kan sorteras in under några olika rubriker:

Rådgivning, samtal, problemlösning. Det är, som sagts, vanligt att företag anlitar en konsult för att få erfarenheter ”utifrån” och för att få en kontroll av att den egna uppfattningen om omvärlden är realistisk. Man väger olika möjligheter och tänkbara konsekvenser av olika handlingssätt. Konsulten, som (i varje fall den yrkeserfarne) är van att tänka i många och komplicerade relationsmodeller och som är fri från hierarkiska spärrar och prestigehänsyn, kan ofta bidra till en realistisk problemanalys.

Utredningar. Många konsulter har stora erfarenheter av opinionsundersökningar eller marknadsundersökningar. Även andra typer av utredningar förekommer, t ex av system för interninformation eller mer politiskt betonade utvärderingar av långsiktiga förändringar i viss lagstiftning. En del konsulter åtar sig även löpande bevakning av vissa typer av information för företags räkning.

Publicitetsuppdrag, att utforma en verksamhetsberättelse, producera broschyrer, film, TV-kassetter, sköta goodwill-annonsering m m. Det är också vanligt att konsulten hjälper till att etablera kontakter av olika slag, t ex med journalister eller politiker.

Som uppdragsgivare inom företagen fungerar som regel informationschefen, reklamchefen eller marknadschefen. När det gäller interninformation arbetar konsulten ofta med personalfunktionen. Men det förekommer också att en konsult mer all-

mänt fungerar som rådgivare direkt till VD, vid sidan om, men i gott samarbete, med t ex informationschefen.

Inställningen till PR-konsulter varierar mellan företagens informationschefer. De informationschefer som är vana att arbeta med konsulter redovisar, som regel, goda erfarenheter. De betraktar konsulten "som en normal förstärkning vid behov". Med vanan följer också en viss förmåga att välja rätt i konsultutbudet. Detta kan däremot någon gång vara ett problem för mindre vana köpare av konsulttjänster.

I detta sammanhang ovana informationschefer har ibland en rätt tveksam inställning. Dels reagerar de för vad de anser vara höga kostnader, och dels känner många tydligen en viss olust inför tanken att släppa in någon som eventuellt har större erfarenheter och kunnande på det egna området. Somliga har också blivit "brända". Ett dåligt arbete har utförts till hög kostnad. Då kan det vara förklarligt om man ser på konsultbranschen med viss tveksamhet.

Företagsledarna ser som regel konsultutnyttjandet som något naturligt — när de anser att ett behov finns. Sannolikt har också VD större möjligheter att jämföra med andra konsultbranscher och de normer som finns inom dessa.

Samarbetsformerna företag—konsult varierar. Minst vanligt förefaller det vara att konsulten helt arbetar på löpande räkning. Oftast offereras varje arbete för sig med tämligen detaljerade genomgångar av förutsättningar, omfattning, önskemål etc. Offerten kan vara mer eller mindre fast, men det är vanligt att konsulten vill gardera sig mot att uppdragsgivaren komplicerar arbetet i efterhand. Detta kan ske genom löpande timdebitering av vissa delar av uppdraget, kontakttid eller inläsningstid. I vissa fall förekommer också kontrakt på längre tider. I de fallen åtar sig konsulten att stå till förfogande ett visst antal timmar per månad mot en viss fast ersättning. Kontrakten kan vara mer eller mindre utförliga. Någon utvecklad praxis finns knappast inom branschen.¹

¹ Ett kontrakt kan upprättas mellan företaget och konsultföretaget. Det är alltså inte personligt, men i kontraktet anges vilken konsult som skall utnyttjas. Där preciseras hur många timmar per månad

Forts. av not nästa sida

För att ett samarbete skall kunna fungera till båda parter bästa krävs att vissa förutsättningar är uppfyllda. De anses i första hand vara följande:¹

Den som anlitas som konsult måste få tid för att sätta sig in i problemen (och få betalt även för denna tid). Från företagets sida måste öppet redovisas hur man upplever frågorna och var man tror att svårigheterna finns. Inlärnings- och inläsningstiden är viktig om konsulten skall kunna bidra med något av värde. Öppenhet är grundläggande. Varje seriöst arbetande PR-konsult vet mycket väl vad sekretess är och har inte för vana att diskutera en uppdragsgivares förhållanden med andra uppdragsgivare.²

Vidare måste man inom företaget ha gjort klart för sig vad man förväntar sig att få ut av konsultkontakten och precisera detta för konsulten. Konsulten måste få veta vilka förutsättningarna är för arbetet. Det är föga genomtänkt att låta konsulten av brist på information treva sig fram i halvmörker när det gäller företagets förväntningar. Lika illa är det om företaget då och då ändrar förväntningarna eller förutsättningarna för arbetet utan att informera konsulten om detta. "Företagen gör ofta två fel i sina konsultkontakter", sade en konsult. "Antingen har de i förväg exakt bestämt vad konsulten skall göra och lyssnar inte till andra synpunkter. De har t ex bestämt sig för en åtgärd som är hel-

¹ Författaren är f n (1977) ordförande i SPRs konsultsektion. Förutsättningarna har kristalliserats ut under diskussioner med sektionens medlemmar kring konsultkårens relationer till uppdragsgivarna.

² I SPRs yrkesnormer stadgas "att ej otillbörligen utnyttja information som erhållits från tidigare och nuvarande arbetsgivare eller uppdragsgivare" samt "att ej samtidigt inneha uppdrag för motsatta eller konkurrerande intressen, såvida ej medgivande, grundat på alla väsentliga fakta, på förhand lämnats av berörda parter"!

det skall gälla, ersättningsbeloppet, hur betalning skall ske, samt uppsägningsvillkoren. Vidare kan schematiskt anges vilka tjänster konsulten primärt skall stå till tjänst med, t ex rådgivning, bevakning av . . ., texter i samband med . . ., handläggning av annonsering för . . ., produktion av . . ., kontakter med . . ., etc. Dessutom kan anges vad företaget svarar för, t ex utbildning genom . . ., representation enligt följande villkor . . ., särskild ersättning för . . ., etc. Ett kontraktsförhållande ger en ofta värdefull stadga och kontinuitet åt samarbetet företag—konsult.

galen ur PR-synpunkter och då blir de bara förtörnade när konsulten kommer med invändningar. Eller också har de inte själva försökt att tänka igenom frågorna i förväg eller vad de vill åstadkomma. Om företaget är berett att sätta av tid och kostnader för en ordentlig genomgång, är det bra, men när man väntar sig att konsulten skall presentera geniala lösningar efter en halvtimmes förvirrande prat, då går det inte så bra.”

Man bör också i början av ett samarbete diskutera vilka värderingsnormer som företaget vill tillämpa när det gäller konsultens arbete. Även om det är tämligen svårt, eller omöjligt, att räntabilitetsberäkna informationsinsatser, bör man dock gå igenom de ”mentala” förväntningarna. Det är då lättare att komma till tals om något går snett längre fram.

Konsultens debiteringsnormer kan vara ett tvisteämne, speciellt när det gäller ovana köpare av konsulttjänster. Det vanligaste är debitering per timme för all nedlagd tid (alltså sammanträffanden, resor under arbetstid, inläsning och effektiv arbetstid). Till det kan i varierande grad komma procentuella påslag i den mån konsulten köper in tjänster för uppdragsgivarens räkning, t ex har hand om en broschyrproduktion eller producerar en TV-kassett. Systemet är i stort sett detsamma som för reklambyråer.¹

Debiteringsnormerna varierar mellan olika konsultföretag beroende på företagets kostnads- och konkurrenssituation och specialisering. En vanlig timdebitering för en erfaren konsult låg 1977 på 230 kronor. Den högsta debitering som nämnts i samtal med konsulter var 400 kronor. Vid längre uppdrag och vid t ex årskontrakt sjunker timkostnaderna. Konsulten byter s a s i någon mån säkerheten i inkomsten mot storleken. Principen för beräkningen av timdebiteringen är densamma som i alla konsultbranscher, en grundlön gånger procentpåslag för omkostnader och olika sociala avgifter delat med en genomsnittlig effektiv årsarbetstid.

”Men”, som en informationschef sade, ”det är inte kostnaderna som är det väsentliga utan vad man får ut av samarbetet. Kon-

¹ En del konsulter arbetar dock enbart efter timdebitering utan påslag för inköp. Konsulten åtar sig t ex att fungera som inköpare till nettopris för uppdragsgivarens räkning.

sulten är inte i och för sig duktigare än vad jag är när det gäller informationsteori och han har inte heller bättre branschkunskaper. Men han har erfarenheter från flera branscher och flera företag och ett bredare kontaktregister. Dessutom har man genom regelbundna konsultkontakter alltid en extrareserv att sätta in när det kniper.”

Självfallet finns det inom PR-konsultbranschen som inom alla branscher bra företag och mindre bra företag. Det går inte att välja konsult genom att peka på måfå i ett register.¹ Man bör ta reda på en del saker innan man överväger att ta upp ett samarbete: Vilka andra uppdrag har den tänkta konsulten? Finns det risk för intressekollisioner? Vilka specialiteter har vederbörande? Referenser? Vilka personella och tekniska resurser finns? Vilka andra företag, t ex internationellt sett, samarbetar PR-företaget med? Vilka debiteringsnormer följs?

På motsvarande sätt ställer sig PR-konsulten en del frågor när han kontaktas av något företag: Vet företaget vad det vill ha ut av samarbetet? Kan det konkretisera frågorna? Är det kompetent att köpa tjänster? Eller måste man vara beredd på överraskningar? Utnyttjar företaget andra konsulter — och i så fall varför vill det byta? Samt inte minst, finns det några etiska eller moraliska aspekter som gör att uppdraget kan vara känsligt eller passa mindre bra in i konsultens verksamhet (och egna värderingar)?

Den sistnämnda frågan är kanske mindre aktuell när det gäller företag. Möjligen kan den vara det om företaget producerar tvivelaktiga alster, som pornografi, eller åstadkommer grav miljöförstöring. Däremot har det hänt att frågan kommit upp när utländska beskickningar söker konsulthjälp. Det finns PR-företag som på grund av politiska betänkligheter avböjt att ta uppdrag för vissa länder.

Från konsulthåll aktualiseras ibland en annan etiskt betonad fråga: Det förekommer att vissa köpare av tjänster ber flera PR-

¹ Inom SPR planeras ett konsultregister öppet för köpare av konsulttjänster som skall vara klart under 1978. Det kommer bl a att innefatta specialiteter och referenser till aktuella uppdragsgivare. Svenska Annonsörsföreningen publicerar även ett register baserat på ett enkelt enkätförfarande. Något fullständigt register är det inte.

konsulter att "spekulera", dvs komma med förslag till åtgärder i samband med konkreta problem. Men sedan tar företaget hand om förslagen och idéerna utan att betala någon ersättning till upphovsmännen. Man tar alltså ut vad man anser bra och genomför åtgärderna själv. Tävlingsförfarandet har således använts på ett tämligen osnyggt sätt.

Ställd inför denna fråga i SPR-sammanhang svarade Karl Henrik Leine, tidigare ordförande i SPRs konsultsektion bl a:

"Så långt som till att på spekulation utforma förslag till PR-åtgärder kan konsultföretagen aldrig gå av bl a två skäl.

För det första har man inte en sådan lönsamhet på sina ordinarie kunder att det ges utrymme för spekulativa insatser.

För det andra, och det är det viktigaste, bygger varje konsultuppdrag på ett nära samarbete mellan uppdragsgivaren och hans konsult. Uppdragsgivaren gör en investering i den konsult han väljer genom att låta honom sätta sig in grundligt i företagets situation och aktuella problem och konsulten kan för sin del inte göra kvalificerade bedömningar förrän han blivit grundligt informerad om alla förutsättningar. Att utan kännedom om ett företag eller organisation och dess problem på ren spekulation utforma förslag till åtgärder kan bara uppfattas på ett sätt av den kvalificerade konsultköparen. Han har mött en charlatan. Och eftersom vi SPR-konsulter strävar efter att göra ett seriöst jobb vill vi inte spekulera genom att lägga fram dåligt underbyggda förslag till åtgärder och bli stämplade som amatörer."

En viss typ av anbudsförfarande är dock rimligt, för tidsuppfattning, visst mediaval, målgruppsbestämningar, kostnadsramar o dyl. Däremot bör företag som "shoppar runt" för att få gratis förslag till texter, broschyrer, filmmanus, annonsutkast eller attitydundersökningar få finna sig i ett kallsinnigt bemötande från PR-konsulternas sida.

Det skall slutligen endast noteras att företagen utgör endast en del av marknaden för PR-konsulttjänster. Många konsulter arbetar till stor del, i vissa fall till övervägande del, för organisationer av olika slag — fackliga, ideella, kulturella eller olika intresseorganisationer — för statliga myndigheter och verk, landsting, kommuner, forskningsinstitut m m.

17 Internationell PR

I många länder, framför allt de västliga industriländerna, finns yrkessammanslutningar för PR-verksamma liknande den svenska PR-föreningen. Det finns även en internationell organisation, IPRA (International Public Relations Association), som bl a arrangerar konferenser med hög standard. I uppslagsverket *Who's Who in Public Relations International*¹ finns PR-utövare från omkring 60 länder presenterade med persondata, verksamhet etc. PR-föreningarna i en del västeuropeiska länder har gemensamt bildat Centre Européen des Relations Publiques, som arbetat fram en yrkeskodex. PR är alltså både nationellt och internationellt en organiserad yrkesverksamhet.

Vid en IPRA-konferens i Frankrike 1976 sade ordföranden i den franska föreningen Syndicat National des Conseils en Relations Publiques, Jacques Coup de Fréjac: "I believe it is most challenging to see here among us some representatives of new countries and some of Eastern countries. Let me say on behalf of the French PR Consultants Association that they are most welcome even if some of us believe that nationalism does not create the best conditions for public relations and that communism simply forbids free information."

Citatet belyser en väsentlig synpunkt på PR-verksamhet: PR-verksamhet i den mening som diskuterats tidigare i denna bok fyller en funktion endast i vissa samhällen. Det är en funktion som hör hemma i politiska demokratier, som Sverige, där det ekonomiska systemet i varje fall delvis grundas på en mer eller mindre socialt tyglad marknadsekonomi. I denna typ av samhälle spelar information, kommunikation och dialoger mellan olika grupper av medborgare en livsviktig roll för samhällsutvecklingen. Det är ständigt en fråga om anpassning och påverkan, inte om ensidigt tvång.

I diktaturstater, oavsett politisk kulör, finns inte utrymme för

¹ Publicerat av PR-Publishing Company, Inc./Phoenix Publishing, USA, N.H. 1976.

folkvilja och dialog. Där blir information liktydigt med propaganda¹ och order. Det är lätt att konstatera att i det nämnda vem-är-vem-uppslagsverket är "PR-representanterna" från en del länder enbart statligt anställda informatörer vid departement och vissa myndigheter. I vissa länder är PR-uppgifterna (mer eller mindre "dessutom") närmast en sorts kontaktverksamhet, dvs en hjälp att etablera personliga kontakter med politiska myndigheter och mellan företag. (I en del länder är detta f ö avgörande om man skall lyckas i tex exportansträngningar från svensk sida.)

Hur kommer nu — sett ur svenska företags synpunkt — PR och information in i de internationella sammanhangen?

Spontant tänker sannolikt många på Wasakanoner som släpas jorden runt, skjuts av och ger publicitet eller på hur företag utnyttjar idrottsstjärnor för att få internationell publicitet. Till bilden hör också kungabesök i något land med åtföljande publicitetsinslag, eller försök att skapa en mer eller mindre exotisk Sverige-bild med hjälp av smörgåsbord, snaps, renar, snö och kvalitet.

Att få publicitet i olika länder kan naturligtvis vara en del av företagens internationella PR-verksamhet² — men det behöver inte vara den dominerande delen. Ett "omvänt" exempel, hämtat från förstudierna till denna bok, kan belysa en aspekt på PR:

För en del år sedan beslöt ett företag i ett fjärran land att etablera ett försäljningsbolag för Skandinavien i Stockholm. Det skulle sälja en del av företagets mer konsumentorienterade kapitalvaror i konkurrens med flera väletablerade svenska och utländska företag. Till VD utsågs en yngre medarbetare inom fö-

¹ Ordet propaganda betraktas ibland som fult. Men det fula ligger endast i syftet med propagandan. Propaganda är i och för sig endast en informationsteknik som arbetar på ett särskilt sätt.

² Internationella Pressinstitutet offentliggör en gång om året en rapport om pressfriheten i olika länder. Den är en värdefull läsning för dem som är intresserade av pressens ställning och situation i olika länder. Den ger också aspekter på möjligheterna att genom PR-aktiviteter få publicitet i olika länder.

Det finns också några konsultföretag som specialiserat sig helt på internationell publicitet och som har stora resurser inom detta område.

retaget, som i stort sett endast visste var Sverige låg på kartan. Försöket slog väl ut och företaget hör idag till de väletablerade inom sin bransch. Företagschefen i Sverige berättade så här om starten:

”Vad vi först behövde var en svensk PR-man och en svensk säljare. PR-mannen behövdes för att han skulle lära mig de skandinaviska länderna. Inte marknadsdata, konkurrentdata och liknande utan hur samhället fungerar ur kulturella, politiska och ekonomiska synpunkter. Vilka fallgropar finns det för en utlänning? Vad bör man undvika i umgänget med konsumenter, myndigheter, företag etc och var kan våra egna starka sidor ligga i ett främmande samhälle? Genom kontakter med vårt eget utrikesdepartement och vårt eget PR-företag hemma fick vi hjälp med att välja ut en första kontakt och några reserver. Sedan reste jag till Stockholm och startade. PR-konsulten hjälpte mig att rekrytera en bra försäljare och vi drog i gång sakta och försiktigt. Sedan rullade det bättre och bättre. I början fungerade PR-mannen helt enkelt som lots och lärare i ett för mig främmande samhälle.”

Denna företagare, som etablerade sig i ett ur hans synpunkt tämligen exotiskt land, följde alltså Philip Kotlers råd i *Marketing Management*: ”Perhaps the most difficult aspect of international marketing to grasp is found in the host country’s cultural nuances. The marketer who assumes that buyers of another country think and act like buyers in his own country will be in serious trouble.”¹

Detta synsätt tycks emellertid inte vara accepterat i alla svenska exportinriktade företag. Bo Arpi konstaterar i *Vidareutbildning i internationell marknadsföring*,² på basis av enkätundersökningar om marknadsförarnas eget intresse av utbildning att när det

¹ När Iran genom oljeboomen plötsligt blev en intressantare marknad invaderades landet av marknadsförare från en rad industriländer. Det berättas många dråpliga historier från denna invasion, även om svenska företag, när man utan kännedom om affärsseder, politiska förhållanden, kulturella olikheter etc försökte göra snabba affärer i Teheran.

² SOU 1975:45, utarbetad av Bo Arpi m fl på uppdrag av handelsdepartementet.

gäller ämneskategorin "att arbeta i främmande miljöer", finns intresse för språkutbildning. Men Arpi konstaterar: "Intresset för samtliga övriga uppräknade delämnena (det främmande landets struktur, befolkningens köpkraft, levnadsvanor, attityder och värderingar etc) var låg."

Tyvärr pekar erfarenheten hos en del informationschefer åt samma håll (liksom hos en del PR-konsulter). Det finns marknadsförare som arbetar internationellt — eller försöker arbeta internationellt — enbart med hjälp av framåtanda, ibland aggressivitet, språkkunskaper, kunskaper i exportteknik och pris-erbjudanden (samt ibland mutor, fast då ibland på valhänt sätt), men som inte lyckas särdeles väl eftersom de ofta hamnar i de fallgropar som en främmande kulturell och politisk miljö så lätt erbjuder.¹

I den nämnda utredningen av Bo Arpi finns även en genomgång av olika ämnesområden för utbildning i internationell marknadsföring. Ett 60-tal ämnesområden, uppdelade på åtta huvudgrupper, finns. Det är inte svårt att föreställa sig hur PR-erfarenheter och relationstänkande passar in följande ämnen: Kulturmönster, religiösa och andra föreställningar och deras kommersiella betydelse; attityder till olika ursprungsländer, t ex till Sverige, svenska produkter, svenskar och andra företeelser, som svenska och amerikanska multinationella företag; politiska konstellationer, andra maktcentra, politisk instabilitet och hur man bör förhålla sig med hänsyn till dessa; förpackningen i en främmande miljö (form, färg, funktion, etc); varunamn och varumärken i främmande miljöer eller övriga konkurrensmedel som reklam, SP, personlig försäljning etc.²

¹ Ett litet exempel: I de flesta länder betyder en huvudskakning nej, och nickningar ja. Men inom vissa områden i Indien är det tvärtom. Huvudskakning betyder ja, nickning nej. Det är alltså något som skulle kunna komplicera en affärsförhandling.

² Som ett resultat av Arpis utredning har Sveriges Exportråd fått anslag som skall användas för att stimulera till väsentligt ökade utbildningsinsatser i internationell marknadsföring. En from förhoppning är då att man från företagets sida skall visa större förståelse för synpunkterna ovan än vad man tycks göra idag. Kanske är den främsta exportfrämjande åtgärden att anpassa marknadsförarna till främmande miljöer och marknader?

En företagsledare sade ungefär så här: Innan vi går in på en ny marknad med en etablering eller ett försäljningsbolag tar vi god tid på oss och undersöker hela samhällsmiljön. Politiska förhållanden, som det tar tid att reda ut, kan visa sig ha avgörande betydelse för vårt agerande. I det sammanhanget kopplar vi också in informationsavdelningen. Den får internationellt fungera som en insamlare av information som ligger inom den allmänna samhällsramen.

I vilken utsträckning är nu företagens informationsavdelningar och de som svarar för PR-aktiviteterna verksamma när det gäller internationell PR? Hur ser den svenska verkligheten ut?

Ungefär 60 procent av företagen med informationsavdelning anger att avdelningen har uppgifter i samband med exporten. Ungefär 40 procent av företagen utan informationsavdelning har en viss, budgeterad internationell PR-verksamhet. Vid de exportinriktade företagen med informationsavdelning och med internationell PR-verksamhet svarar internationella relationer för i genomsnitt drygt 30 procent av PR-budgeten. Motsvarande för företag utan informationsavdelning är knappt 20 procent. I pengar räknat skulle detta betyda 100—120 milj kronor i internationell PR-verksamhet (1975) från svenska företags sida.

I ungefär 10 procent av exportföretagen svarar den internationella biten för mer än 45 procent av PR-budgeten. Omkring 30 procent av företagen med informationsavdelning väntar sig även en ökning i framtiden. Motsvarande för företag utan informationsavdelning är drygt 10 procent.

Arbetsuppgifterna för PR-avdelningarna varierar starkt mellan företagen. I vissa fall är informationssidan inkopplad från "början till slut" i samband med utlandsetableringar av olika slag och har en övervakande funktion när det gäller utländska dotterbolags agerande i olika PR-frågor. I andra fall består informationsavdelningens insatser till övervägande del av materialproduktion. Det kan röra sig om broschyrer, filmer, annonser, översättning och produktion av verksamhetsberättelse eller arrangerandet av seminarier eller träffar med utländska kontakter av olika slag. Gränsen mot reklam är här svävande. Vanligt är också att man på olika sätt arbetar med försök att få internationell publicitet.

Problemen utomlands är inte i princip annorlunda än de i Sverige, sade en informationschef, men de är mer komplicerade, eftersom de kräver andra kunskaper och erfarenheter än vad den svenska miljön ger. Det betyder också att det tar längre tid att lägga upp aktiviteter eller att ta reda på hur saker och ting ligger till.

En konsult framhöll: Principerna är desamma. Men förutsättningarna varierar. Pressen fungerar inte på samma sätt i alla länder. Arbetsmarknadsrelationerna är annorlunda. Bankväsendet har sina egenheter i olika länder osv. Det är här som svenska företag alltför lätt gör misstag. Även stora företag tänker sig inte alltid för. Det går att undvika misstag, om man bara tar sig lite tid och eventuellt skaffar hjälp.

Det tycks även vara så att VD i exportinriktade företag ägnar mer intresse åt internationella PR-frågor än åt de svenska. "Det faller sig naturligt när man i alla fall har löpande kontakter med utlandsbolagen. Men främst rör det mer principiella policy- och PR-frågor", sade en VD.

Svårigheter som ofta nämns är: Hur får man fram basdata för t ex en politisk översikt? Hur väljer man en konsult i ett annat land att samarbeta med? Hur bär man sig åt för att "styra" dotterbolagen så att de någorlunda faller inom den koncernprofil som man vill ha internationellt? Hur får man kontakter med utländsk press? Hur ordnar man bra översättningar eller anpassar verksamhetsberättelsen till andra länder? Kan man använda direktreklam? Hur skall man bedöma mässor och utställningar? Finns det utbildningsmöjligheter i internationell PR?

En hel del grundmaterial när man skall lägga upp internationell PR-verksamhet finns att få i Sverige. Sveriges Exportråd ger ut olika marknadsöversikter, och genom Exportrådets handelssekreterarorganisation kan man få uppgifter om andra länder. Genom tidningar och tidskrifter kan man få den rådande politiska bilden någorlunda klarlagd — utom i "stängda" länder. De olika internationella organisationernas publikationer, statistiska årsböcker o dyl, ger basdata för många gånger rätt utförliga analyser. Olika internationella marknads- och forskningsinstitut publicerar löpande rapporter. Råd och uppslag kan man också få från bankerna eller från företag som har erfarenheter från de

marknader man är intresserad av. Mycken kunskap och erfarenhet finns samlad i en del av industrins branschorganisationer. De utländska beskickningarna i Sverige ger också ofta information om sina länder. Utrikespolitiska Institutets publikationer är värdefulla likaså.¹ Slutligen finns det PR-konsulter och marknads-konsulter som specialiserat sig på vissa marknader eller på vissa delar av internationell marknadsföring, t ex publicitet. Genom dessa konsulter kan man också utnyttja konsulter i andra länder för att samla in data, bakgrundsmaterial och annat.²

Man kan alltså komma rätt långt utan att behöva lämna Sverige, ibland tillräckligt långt för att kunna hantera t ex en marknadsstödjande PR-verksamhet.

Men, som en informationschef sade, när exporten nått en viss volym, måste man skaffa sig stödjepunkter i olika länder, välja ut någon reklambyrå eller konsult för ett löpande samarbete. Valet kan vara besvärligt. Det går inte att bara åka ut på måfå och leta runt. Ett första urval måste man göra hemma. Sedan kan det vara besvärligt att komma underfund med hur konsulter i andra länder arbetar, vilka debiteringsnormer de följer osv. Ibland har man en känsla av att kommer någon från Sverige och ett exportföretag, tror en del utländska konsultföretag att de kan ta hur mycket betalt som helst. Visserligen kanske man är blåögd när man kommer från Sverige, men inte i vilken mening som helst.³

¹ Vissa organisationer och företag har också tillgång till löpande rapporter från utrikesdepartementet.

² En del PR-konsulter har ett mer eller mindre fast samarbete med en krets konsulter i andra länder. Även vissa reklambyråer har ett internationellt samarbete som kan utnyttjas för t ex marknadsutredningar.

³ Som regel vill reklambyråer och konsulter i andra länder i de flesta fall arbeta på kontraktbasis med visst uppsägningsskydd när de har med utländska företag att göra. Ersättningen debiteras dels efter nedlagd arbetstid, dels efter kostnader för resor, representation, tryck, layout etc med tillägg av en viss procent. De vill också ofta ha "monopol" på kunden och därför ha inskrivet en provisionsersättning på alla tjänster eller produktion uppdragsgivaren köper i landet i fråga där byrån eller konsulten lika väl hade kunnat erbjuda dessa. Systemet med att en del av eller hela den s k returprovisionen byrån får från tidningarna, i samband med annonsering, går vidare till uppdragsgivaren tillämpas oftast inte.

Kvaliteten på översättningar tycks vidare vara ett kärt tvisteämne inom företagen. För att det hela skall klaras ut har det inom några företag lett till en tidskrävande rutin: översättning i Sverige, utsändning till dotterbolag för kontroll, genomgång av utländsk konsult, granskning på marknadsavdelning, kontroll igen i Sverige av ursprunglig översättare etc, etc. ”Det blir ändlösa diskussioner om ord. Speciellt envisa är de, som tror att de kan det utländska språket men som rimligen inte kan ha samma förutsättningar som översättarna. Hela tiden vet jag att det på sluttampen bara blir klagomål på resultatet”, suckade en informationschef.

Ställda inför översättningsproblem lägger en del företag helt om gången. De sänder ett svenskt basmaterial, t ex verksamhetsberättelsen, till en konsult utomlands tillsammans med en råöversättning. Sedan får vederbörande skriva en helt ny text eller producera en helt ny verksamhetsberättelse så som det hela skulle gjorts om företaget legat i landet i fråga. Den proceduren blir dyrare, men man får i varje fall till slut en marknadsanpassad produkt, vilket direktöversättningar från svenska ofta inte är.

Hur många språk skall man arbeta med? Det bästa är naturligtvis varje språk som motsvarar en marknad. Men det är en kostnadsfråga. Det finns emellertid en tendens att försöka begränsa sig till engelska, tyska och franska — vilket inte alltid är det bästa. I svenska företag finns kanske en övertro på språkkunskheten i andra länder. I Italien eller Spanien skall man ha informationsmaterial på italienska eller spanska om det skall vara meningsfullt. Det erbjuder heller inga större problem att ha tryckt material på t ex farsi. Ibland används uttrycket ”Epakampanj i publicitet”. Det är när ett företag självt gör i ordning ett pressmaterial, eventuellt enbart på engelska, i Sverige med hjälp av någon översättare utan egentlig tidningserfarenhet och sedan sänder det mer på måfå till en rad tidningar och tidskrifter i olika länder. Resultaten av dylika aktiviteter brukar vara föga imponerande.

En annan diskussionsfråga inom företagen är hur moderföretaget i Sverige ur informationssynpunkt skall styra verksamheten vid dotterföretag i andra länder. Det är ett område där risken med patentröslningar är stor. För en viss styrning talar att man

når större enhetlighet i uppträdandet, man följer koncernpolicyn, och koncernprofilen och produktionen av informationsmaterial blir enklare och ekonomiskt fördelaktigare än när många producerar olika saker i olika länder. En viss styrning kan ur bl a profilsynpunkt ofta vara motiverad. Men nackdelen är att "informationsprodukten" kan visa sig vara illa anpassad till den främmande miljön. Man förlorar i effekt eller får negativa verkningar. Det är ju inte alls säkert att en sak som "går hem" i Sverige också "går hem" t ex i Iran. Det kan stupa på en så enkel sak som att gult är en föga lämplig färg i vissa sammanhang. Det är nämligen sorgens färg i vissa länder i Mellersta Östern.

En fråga som ibland kommer upp i diskussioner kring företagens internationella marknadsföring är slutligen om exporten påverkas av den svenska politiska debatten eller av den kritik som ibland riktas mot vissa länder i massmedia. I den mån svenska företag väljer att dra sig tillbaka från vissa marknader för att inte utmana en svensk opinion finns givetvis en sådan påverkan. Det tycks emellertid vara relativt sällsynta fall.

I andra fall kan utländska köpare reagera negativt på t ex svensk massmediakritik och dra sig för att göra affärer med svenska företag. Inte heller det förefaller emellertid vara så vanligt. Oftast är det då regeringen och myndigheterna i det främmande landet som reagerar, vilket i första hand kan drabba den statligt styrda importen till landet. Men hittills tycks irritationer av detta slag ha blåst över rätt snabbt och inte direkt påverkat den svenska exporten, delvis som en följd av det svenska utrikesdepartementets och de svenska exportföretagens ansträngningar att förklara "incidenterna". Utländska enskilda företag förefaller däremot vara tämligen likgiltiga för svensk massmediakritik (i den mån den alls observeras). Produkterna, priserna och leveransvillkoren får helt avgöra hur de kommersiella relationerna utvecklas. Det hindrar emellertid inte att svenska företagsledare, exportchefer, informationsfolk etc då och då får ägna tid åt att förklara (och försvara) det svenska samhället och svenska massmedias sätt att arbeta för folk från företag i andra länder. Denna uppgift blir alltså också ett inslag i företagets internationella PR-verksamhet.

18 Anpassning och påverkan

I de tidigare avsnitten har försök gjorts att beskriva vad PR och information — eller relationik och kommunikation — är, vilken ställning och omfattning den har inom företagen och hur verksamheten bedöms av bl a företagsledare, informationsfolk och journalister. Exempel har getts på aktiviteter inom olika områden och på problem och frågor som ställts vid diskussioner med olika involverade. Att skriva en sammanfattning förefaller emellertid inte särskilt motiverat. Boken är så kort att den i sig är en sammanfattning. Däremot kan det kanske avslutningsvis vara på sin plats med några synpunkter.

John Langshaw Austin, filosof och lingvist i Oxford, kallade en gång en föreläsning "How to do Things with Words". G H von Wright skriver i *Logik, filosofi och språk*: "Att fråga vad vi göra med orden är . . . mer fruktbart än att spörja vad vi *mena* med dem." P Kelvin skriver i *The Bases of Social Behaviour*: "Power reflects the extent to which the occupant of one role may influence or determine the behaviour of the occupant of another." Citaten ger en antydning om några aspekter på företagets (eller myndigheters, organisationers etc) informationsverksamhet.

Genom information och PR kan man utan tvekan påverka människor och grupper av människor, påverka deras handlingar och, långsiktigt, i vissa fall även deras värderingar och attityder i olika samhällsfrågor eller när det gäller produkter och företag. Det finns många exempel från olika länder på hur en medveten informations- eller propagandaverksamhet på sikt förändrat opinioner och värderingar.

Reklamen är ett annat exempel på styrd påverkan. Hur mycket konsumenterna påverkas av reklam är en tvistefråga mellan forskare i masskommunikation. Att vi påverkas är dock uppenbart. Det är också högst sannolikt att reklamen har en långsiktig påverkan när det gäller livsstil och beteenden. Även om vi ställer oss likgiltiga till speciella produkter influeras vårt sätt att se på tillvaron av reklamen.

Samtidigt handlar PR — i motsats till reklam — även om anpassning. Det är ett sätt att underlätta för företaget att smälta in i den sociala, politiska och kulturella miljön så att företaget förblir utvecklingsdugligt. Det är inte en anpassning för anpassningens egen skull, utan helt enkelt en fråga om överlevnad. Men förändringarna i samhället sker långsamt, nästan omärkligt, så omärkligt att en företagsledning utan att ha observerat något plötsligt kan finna sig helt passerad. Det fungerar bara inte längre.

Anpassning betyder också att man tar tillvara den energi, de utvecklingsförutsättningar som finns i goda relationer. Ett exempel är de interna relationerna inom ett företag. Det finns många administrativa teorier om hur ett företag bör ledas. Vad PR-tänkandet, eller relationstänkandet, i dagens tappning kan bidra med är konstaterandet att inget företag i framtiden med framgång kan ledas utan personligt engagemang och meddelaktighet från de anställdas sida. Den tid är förbi när företagsledande baserades på konsten att organisera och ge order efter "preussisk" militärmodell.¹

Resurser att bedriva informationsverksamhet — ekonomiska och personella — innebär emellertid, i Kelvins mening, makt. Detta gäller klart de politiska partierna, men också organisationer, företag och sammanslutningar, t ex miljövårdsgrupper. Graden av makt beror på de resurser för påverkan vederbörande förfogar över. Men det beror även på kunnigheten och erfarenheten när det gäller att hantera resurserna. Många exempel visar att det inte är en massiv insats av PR-resurser som alla gånger ger resultat, utan resultaten beror på *hur* man agerat. Därför är det meningslöst att förneka att t ex företagen och deras organisationer i Sverige har, eller kan ha, en betydande politisk makt

¹ I *Företaget och dess relationer* (Liber Läromedel, Lund 1976) framhåller Kurt Samuelsson att de olika intressentgrupperna kring ett företag sällan har entydiga relationer till företaget. De flesta har dubbla roller, man har både gemensamma intressen och intressekonflikter. Företagsledningens förmåga att analysera och värdera dessa dubbla roller är en förutsättning för att man skall kunna bidra till att skapa goda relationer.

tack vare resurserna att bedriva information eller propaganda.¹ Hur mycket makt vissa företag eller företagsorganisationer har i dagens Sverige är naturligtvis omöjligt att säga. Det skulle kräva djuplodande ekonomiska och politiska utredningar — utan större sannolikhet att trots det den absoluta sanningen skulle uppenbaras.

Den etiska, eller moraliska, sidan av PR hänger därför främst ihop med *syftena*, inte med tekniken (vilket inte hindrar att även tekniken har en etisk sida, som framgår av SPRs yrkesetiska regler). Men en värdering av syftena kan inte ske efter några objektiva eller neutrala normer. Snarare finns det i detta sammanhang två normuppsättningar värda att diskutera. De varierar dock från land till land och från kultur till kultur, så någon generell värderingsgrund finns knappast.

Den ena normuppsättningen är politisk. Det har tidigare nämnts att det förekommit att PR-konsulter inte velat ta uppdrag för vissa länder. Bakom ligger en politisk värdering. Att bedriva yrkesmässig PR-verksamhet för extrema, icke-demokratiska samhällsvärderingar är främmande för seriösa PR-utövare i demokratier av västeuropeisk typ.²

Däremot finns det ett brett spektrum politiska värderingar, som är accepterade i en demokrati och där ingen kan hävda att hon eller han har rätt i vetenskaplig eller objektiv mening. Det är frågor om värderingar, attityder, erfarenheter, sannolikhetsbedömningar etc. Hur man bedömer syftet med en viss PR-verk-

¹ Göran Palm, *Indoktrineringen i Sverige*, Pan/Norstedt, Stockholm 1968, ser nära nog hela samhället som en enda stor indoktrineringsorganisation för "borgerliga" värderingar.

Men man behöver inte alls gå till sådana ytterligheter för att konstatera medvetna och omedvetna indoktrineringsförsök för olika politiska ideologier i en mängd sammanhang där man "normalt" inte tänker på detta.

² I *An American Company* (Crown, 1976, USA) ger Thomas McCann exempel på en ur många synpunkter dubiös PR-verksamhet för de amerikanska företagen United Fruit och ITT. Bl a kan man läsa om konsten att starta revolutioner i Mellanamerika och om hur man gör PR för krig, eller om hur PR används vid kuppärtade företagsövertaganden. Mot en sådan bakgrund är det inte märkligt att många PR-utövare gör allt för att komma bort från PR-begreppet.

samhet blir alltså i dessa sammanhang den resandes ensak. Någon fråga för t ex SPRs yrkesnormer är det inte.

Etik och moral i företagsledningarnas och företagens agerande är dock en komplicerad fråga, som diskuterats flitigt sedan Adam Smiths dagar. Och än tidigare. Den är trots det ständigt aktuell och i mycket avgörande för den allmänna opinion och den politiska omgivning företagen möter. I *Harvard Business Review* (jan/febr 1977) redovisar Steven M Brenner och Earl A Molander en studie över vad ungefär 1 200 företagsledare och chefstjänstemän i amerikanska företag ansåg. 49 procent ansåg att det finns klart oetiska inslag i företagens verksamhet. Oärlighet i information/kommunikation toppar suveränt listan på vad som bedöms som oetiskt agerande. Som nummer två — men bara hälften så ofta — nämns gåvor, mutor och "entertainment". Andra saker som nämns, dock mindre frekvent, är kontrakts- och lagbrott, diskriminering i affärer och handläggning av friställningar. Prissättningsfrågor kommer långt ned på listan över oetiskt agerande.

Något motsvarande aktuell svensk undersökning finns inte, men det vore intressant om en sådan kunde göras. Kanske en uppgift för SNS? En hypotes, baserad på förstudierna till denna bok, är då att resultaten skulle bli tämligen lika de amerikanska.

Som tidigare sagts ligger i syftet och etiken ibland en tänkbar konfliktanledning mellan företagsledning och PR-utövare. Det finns också exempel som lett till att man funnit det bäst att upplösa samarbetet. Till bilden hör också att företagsledare tenderar att ställa markerat starka lojalitetskrav just på informationsfolket. Från etiska, politiska eller moraliska synpunkter måste PR-utövaren själv ta ställning. Det är han eller hon som måste ställa sina värderingar och attityder i t ex samhällsfrågor mot företagsledningens och sedan fråga sig: Kan jag ärligen verka för dessa syften?

En "klok" företagsledning inser detta och försöker ta vara på det engagemang och de samhällserfarenheter som PR-utövare har. Man inser, för att tala med Robert S Mason, att PR-chefen är en "oddball" i företagssammanhang. En "oklok" företagsledning blir däremot irriterad över att någon lägger "ovidkommande" aspekter på dess agerande.

Den andra normaspekten rör alltså ärlighets- eller hederlighetskraven. PR får inte användas för att sprida lögnar och halvsanningar, för att medvetet föra konsumenter eller andra grupper bakom ljuset eller för att skada tredje part. En del PR-chefer har suttit i den situationen att företagsledningen varit medveten om att något är fel — produkten är skadlig, utsläppen innehåller för mycket gift etc — men att den sett PR-chefens främsta uppgift vara att bortförklara och dölja detta.¹ Det är inte alla företagsledare som säger: "Vi måste tala om hur det ligger till, allt vad vi vet. Gör vi inte det kommer i längden ingen att tro på oss när vi säger något."

Valet av informationschef är därför viktigt för företaget. Men det finns företag som inte har detta helt klart för sig. Antingen tror man att man i största allmänhet behöver någon med journalistisk erfarenhet och att resten ordnar sig i efterhand. Eller också händer det att man använder posten för en sparkning "snett uppåt" för någon som inte lyckats helt i andra uppgifter, men som är en "trevlig sällskapsmänniska och kan prata för sig". Exempel på båda fallen finns, även om de kanske blir mer och mer sällsynta.

Tidigare i denna bok har citeringstekniken använts rätt flitigt, helt enkelt därför att saker som sägs utpräglad bra av andra inte mår bättre av att skrivas om. Några ytterligare citat kan vara motiverade. Robert S Mason, känd PR-profil i USA, skriver:²

"The technique end of the spectrum is easily dealt with. Obviously, the person should be able to do (or get done) with a degree of excellence the usual chores: quarterly and annual reports so stockholders development, writing, and placement of articles and speeches, publicity, including press relations; organization and implementation of special events (exhibitions,

¹ I praktiken kan det naturligtvis ofta röra sig om helt omöjliga avvägningsfrågor. De slutgiltiga besluten måste tas av VD och företagsledningen, och informationschefen får i sin kammare pröva sin lojalitet i den mån hon eller han känner tvivel. En tröst kan då vara att det sällan finns en objektiv sanning att hålla sig till. Däremot brukar det finnas gott om tyckande från många intressenters sida.

² "What's a PR director for, anyway", artikel i *Harvard Business Review*, sept/okt 1974. Denna tidskrift har ofta artiklar som är läsvärda ur PR-synpunkt.

conferences, receptions, tours); and so on.

These activities constitute the canon of PR expertise and have in the past few decades become highly refined. Management may reasonably establish mastery of these skills as a *sine qua non* of candidates for the top PR job.

It is, however, at the other end of the scale—the policy end—the problems begin to arise. The techniques of PR, like those of any other staff function, are the raw materials that top management molds to its purpose. But it is for management to decide whether and to what extent it will consult with PR on matters of policy. Looked at another way, the question is: To what extent will the PR director be 'let in on' corporate strategy?

The kicker in this question is the near impossibility of separating PR policy from overall corporate strategy. The fact is that every major decision has public relations implications. The bigger the decision, the larger the company, and the greater the number of people that are affected the more significant the PR component becomes."

Mason tar upp ett exempel, som inte är otänkbart i svenska företag:

"On the other hand, a major investment banking firm carefully recruited a top-level PR director at a substantial salary plus considerable relocation costs. Within months it became clear that the communications gap between the new PR man and top management was as wide as the Grand Canyon.

The PR man had understood that he was being brought in at a policy level. The chief executive officer, however, was not accustomed even to discussing the public relations implications of his decisions and resented the PR man's efforts to do so.

On every issue from financial reporting to fair employment to internal communications, the CEO knew exactly what he wanted and felt it was the PR man's job merely to implement these decisions. When the decisions proved unpopular or ineffective, internally or externally, the PR man's job was to make them look good. The PR director finally left and was replaced by a man who simply did as he was told—at less than half the salary."

Mason konstaterar att PR-chefer på sätt och vis är "oddballs and ombudsmen". De talar ett annat språk än övriga i företagsledning "and march to a different drummer".

Deras värde för företaget ligger just i "their ability to retain a degree of detachment from the motives that drive other members of management. . . . It takes subtlety and skill on the part of top management to preserve and use this independence in the long-term corporate interest."

När ett företag beslutar sig för att satsa på PR-verksamhet eller att se över den som bedrivs, bör man alltså börja med att göra klart för sig vad man vill ha, vad man förväntar sig, hur PR-folket skall samarbeta med övriga inom företaget etc. Vill man t ex ha en kvalificerad PR-tekniker, som i första hand skall svara för en servicefunktion, eller vill man ha en PR-man som också skall bidra i policyfrågor, företagsstrategi etc?

Många svenska företag tycks inte ha ställt sig denna fråga, vilket betyder att PR-funktionen ibland flyter omkring på ett föga effektivt eller meningsfullt sätt. Andra företag har ställt sig frågan och löst den, genom skriftliga policyn och anvisningar/instruktioner av olika slag, men kanske främst genom att analysera frågorna ingående och sedan rekrytera det folk man vill ha.¹

När man inom företaget (eller organisationen, myndigheten etc) klarat ut hur man skall se på de yrkesetiska frågorna, kommit underfund med vad man förväntar sig av PR-verksamheten och formulerat i varje fall en början till företagspolicy och informationspolicy, har man kommit rätt långt.

Vad som sedan återstår är att få fram metoder/tekniker som passar för just det företag det är frågan om. Metod och teknik är inte ämnet för denna bok. Här finns goda handböcker.¹ Men några randanmärkningar bör ändå vara tillåtna:

¹ Ett ytterligare citat må läggas till. I *SPRidningen* (april 1977) säger Bertil Ahlberger, PR-chef vid Electrolux:

"Den bästa PR-mannen är den som ingen vet existerar. En duktig PR-man hjälper företagsledaren att upptäcka fallgropar och att planera för informationen. Det bästa sättet att få ut information är genom den ansvarige företagsledaren och vårt jobb är att hjälpa denne att klara den delen av jobbet.

Nu i ett nytt samhälle behövs det en ny typ av PR-folk. Den kreativa och utåtriktade PR-mannen behövs men i dag behövs ännu mer den som också är en duktig utredare. Dagens samhälle är komplicerat och kontakterna måste anpassas efter detta."

² Se sid. 224.

Syften. Ibland slarvas det med konkretisering av vad man vill åstadkomma med informationsverksamhet och ansträngningarna att öppna dialoger med olika grupper. Visserligen är det svårt att uttrycka syftena i siffror, men man kan komma längre än till allmänt välmenande fraser. Även om man inte kan mäta effekter av olika åtgärder, får detta inte vara en ursäkt för att företagsledning och informationschef inte försöker precisera syftena.

Budget, kontroll. Även om budgeten i långa stycken måste baseras på erfarenhet, intuition, uppskattningar och reserver för det oförutsedda, är en genomtänkt PR-budget ett nödvändigt hjälpmedel. I de flesta företag har man insett detta, men i många företag blir PR-kostnader lätt något som plockas in än här än där inom företaget. Det är aldrig bra.

Opinions-, attityd- och kunskapsundersökningar hör till all PR-verksamhet. Kostnaderna kanske avskräcker ibland. Men ett års intuitiva PR-ansträngningar kan kosta mer i förhållande till resultaten än en undersökning som kan läggas till grund för ett års genomtänkt verksamhet.

Utbildning. Goda relationer är inte något man åstadkommer genom att enbart hyra in PR-folk. Alla i företagsledningen och på ansvariga poster inom ett företag har ett ansvar. Internutbildning i information/konsten att skapa dialoger står högt på prioriteringslistan för en informationschef. I flera företag har man insett detta. Men inom än fler företag är fortfarande den sidan eftersatt. Alla har inte förutsättningarna att bli goda PR-män, men alla kan åtminstone lära sig att undvika misstag.

Till detta kommer att många företag även skulle må väl av en ständig vidareutbildning i samhällsorienterande ämnen. Nai-vitet och okunnighet i t ex politiska frågor finns i en del företagsledningar idag.

Behov av information. En standarddiagnos när man undersöker informationen inom ett företag är att det finns "informationsunderskott". Alla i företaget vill veta mer — helst om all-

¹ Förutom flera av de tidigare nämnda böckerna kan nämnas John N Crisford, *Public Relations Advances*, Business Books Ltd, London 1973. Inom ett delområde, textutformning, finns Krister Peterssons utmärkta *ABC för spökskrivare*, Sveriges Marknadsförbund, 1976.

ting. En standardlösning är att öka informationsutbytet och att börja med ytterligare informationsmedel. Eller broschyrer, fler anslagstavlor, mer i företagstidningen, flera sammanträden, intern-TV etc.

Men det är inte mängden av information som är avgörande. Det är kvaliteten och anpassningen till dem som skall ta emot informationen och deras möjligheter och vilja att ge gensvar. Särskilt när det gäller företagens interninformation tycks det idag finnas en övertro på att det enbart gäller att öka mängden information. Lösningen kan i stället vara att minska mängden och öka kvaliteten.

Dialog. PR och information syftar till att skapa dialog och ett meningsfullt idéutbyte, till att underlätta lösandet av konflikter etc. Den aspekten på PR är ännu inte helt observerad i en del företagsledningar.

Språk. Språket — eventuellt tillsammans med bilder — är det viktigaste kommunikationsmedlet. Det är ett ibland sorgligen försummat område inom företagens informationsvärld. (Det samma gäller organisationerna, statliga och kommunala myndigheter etc.) Teknikerspråk, kanslisvenska, juristspråk tillåts fortfarande spela en alltför stor roll i företagets försök att förmedla information till anställda eller till omvärlden. Den kamp PR-folket ibland får föra är rent grotesk.¹

Överinformation. Sveriges Radios publik- och programforskare har gjort undersökningar av hur TV-tittare uppfattar inslag i bl a TV-nytt. Ett resultat är att enkla och konkreta innehåll i nyhetsinslag ofta får en mycket framträdande plats i människors minnesbilder, medan andra, mer abstrakta och sammansatta resonemang om en händelses orsaker och konsekven-

¹ Peter Trudgill, *Språk och social miljö*, Pan/Norstedt, Stockholm 1976, ger utmärkta illustrationer till språkets användning i olika sammanhang.

Nils Frick och Sten Malmström, *Språkklyftan*, Tidens förlag 1976, borde leda till allvarliga tankeställare, även inom företagen.

Gunnar Fredriksson, *Det politiska språket*, Cavefors, 1969, hör också till de läsvärda i sammanhanget.

Kroppsspråket hör inte till det verbala kommunikationssättet men kan vara lika viktigt. Det visar t ex Julius Fast, *Kroppsspråket*, Forum 1973, översättning från amerikanska *Body Language*.

ser har svårt att nå fram. Det är ett konstaterande som gjorts i många sammanhang. Omsatt till PR-ansträngningar betyder det att det inte alls är säkert att texten i en dyr fyrfärgsbroschyr är det bästa sättet att ge information i alla situationer. PR-ansträngningar utvecklas tyvärr ofta till statusansträngningar.

Ny teknik. Nya informationsmedel kommer då och då. Speciellt populärt är för TV-kassetter, och många väntar på den sk bildskivan. Visst är detta användbara saker i många sammanhang, men utvecklingen går som regel mycket saktare än vad profeterna för det nya gör gällande. Det är roligt att experimentera och vara bland de första med nya media — men det kan kosta mer än det smakar.

Skygglappar. För många år sedan satt en utomordentligt kvalificerad grupp höga bankmän för att analysera vissa tendenser i samhällsutvecklingen. Gruppen fastnade emellertid — det visade sig nämligen att alla trodde att alla människor i samhället tänkte och tyckte precis som bankdirektörer.

Det är sådana skygglappar inom företagets ledningar som kan vara ett allvarligt hinder för god och genomtänkt PR och för goda relationer med olika intressentgrupper.

* * *

I förordet nämndes att amerikanska företagsledare anses vara frustrerade av svårigheterna att kommunicera med omvärlden — eller kanske av svårigheten att få sina synpunkter accepterade av allmänhet, massmedia och politiker?

Bilden i Sverige förefaller splittrad. En del företagsledare och högre befattningshavare inom företagen tycks befinna sig i samma situation som sina amerikanska motsvarigheter. De tycker att umgänget med massmedia, politiker och opinionsgrupper är påfrestande. Kritik finner de osaklig, överdriven, illvillig och bottnande i bristande förståelse för företagets betydelse och villkor. En del av dem hemfaller också åt politiska konspirationsteorier och anar en styrd socialistisk eller kommunistisk kampanj bakom alla former av kritik.

Inställningen kanske är praktisk i den meningen att man bygger upp en försvarsmekanism vilken, kombinerad med viss iso-

lering från omvärlden, gör att man kan fortsätta fungera utan att självförtroende och nerver råkar i olag. Men samtidigt är inställningen opraktisk eftersom den kan blockera en anpassning till en föränderlig verklighet och även minska möjligheterna att påverka dessa förändringar.

Andra företagsledare och företagstjänstemän tycks däremot inte alls känna av en sådan frustrering eller blockering. Visserligen kan de ta illa vid sig ibland av kritik eller överdrifter, t ex i massmedia, men de tar det som naturliga inslag i livets förtretligheter och försöker göra vad som går för att föra fram sina egna synpunkter. De ser inte heller politik bakom varje kritiskt inslag i debatten utan medger att kritiken många gånger är berättigad.

Det är farligt att generalisera, men kanske är det så att de med denna inställning har lättare än andra att forma sig själva och sitt företag efter omvärldens alla skiftande krav och förändringar och att själva aktivt påverka krav och förändringar?

Bilaga 1

Postenkäten

Postenkäten sändes ut till 235 företag i början av 1975. Som grund för urvalet användes *Veckans affärers* lista över de 200 största svenska företagen (1974) vilken kompletterades med ytterligare 35 företag från den statliga och kooperativa sektorn. *Veckans affärers* lista var ofullständig för dessa företag. Ett 20-tal företag avböjde rätt snabbt att svara med motivering att de saknade organiserad informations- och PR-verksamhet. 169 företag svarade, i några fall efter påstötning. Totalt var alltså svarsprocenten 72, vilket kan betraktas som relativt tillfredsställande.

Antal företag som fick enkäten och som svarat fördelat på storlek efter omsättning framgår av följande sammanställning:

Omsättning milj kr (1974)	Antal företag som fått enkäten	Antal som svarat	Svars- procent
— 300	73	47	64
301— 700	67	44	66
701—1 200	30	22	73
1 201—5 000	52	43	83
5 001—	13	13	100

Bortfallet är alltså störst för de ”mindre” företagen. I bilaga 2 finns en förteckning över de deltagande företagen.

Det största bortfallet branschvis visar banker (3 av 11 företag), bilhandel (3 av 5), byggnadsentreprenörer och byggmaterial (9 av 23), detalj- och grosshandel (14 av 35), konglomerat (3 av 16), livsmedel (6 av 21) samt transportföretag (5 av 14).

Av 88 företag inom servicenäringsarna (handel, distribution, bank, grosshandel etc) har 56 besvarat enkäten (64 procent) och av 147 industriföretag har 113 (77 procent) svarat.

Jämfört med *Veckans affärers* lista över de 200 största företagen är bortfallet 57 företag (72 procent är alltså med). Bortfallet visar en viss snedfördelning särskilt när det gäller detalj- och grosshandelsföretag. Dessa svarar för 18 procent av före-

tagen på *Veckans affärers* lista men för 40 procent av bortfallet i enkäten.

Bortfallets omsättnings- och branschfördelning liksom en hel del kontakter med företagen tyder på att de flesta företag som inte besvarat enkäten inte hade någon organiserad informations- och PR-verksamhet 1975.

Bortfallet av företag storleksmässigt kan också belysas av nedanstående sammanställning:

Av de 200 "största" företag i rangordning enligt <i>Veckans affärers</i> lista	är bortfallet antal företag:
1— 25	1
26— 50	3
51— 75	6
76—100	10
101—125	7
126—150	10
151—175	10
176—200	10

Enkäten torde alltså rätt väl täcka de större enskilda, kooperativa och statliga företagens informations- och PR-verksamhet.

Enkäten var upplagd på följande vis:

Efter inledande upplysningar om företaget i fråga (namn, besvarat av etc) ställdes följande frågor:

Fråga 1:

Inom företags/koncernens centrala ledning

	Svarstal:
finns	109
finns ej	60

en särskild enhet för informations- och PR-verksamhet.

*Besvarat av
169 företag*

Fråga 2:

Företagets/koncernens centrala enhet för information och PR är organisatoriskt placerad

Svarstal:

direkt underställd VD	}	93
direkt underställd vice VD eller VDs ställföreträdare		

inom administrativ personalavdelning	}	66
inom ekonomiavdelning		
inom marknadsföringsavdelning		
inom reklamavdelning		
inom		

*Besvarat av
159 företag*

Fråga 3:

Har företaget i stort sett självständigt arbetande dotterbolag, divisioner eller andra större enheter?

Svarstal:

ja	133
nej	32

*Besvarat av
165 företag*

Om "ja":

Vid dessa dotterbolag/divisioner

finns	50
finns ej	83

särskilda enheter som arbetar med information och PR.

Fråga 4:

Om det vid dotterbolag/divisioner finns särskilda enheter som arbetar med information och PR, är de då

Svarstal:

underställda central informations/PR-enhet?	4
underställd dotterbolags/divisionschef?	46

Fråga 5:

Vid företagets/koncernens centrala informations- och PR-enhet fanns vid årsskiftet 1974/75 anställda. Därav arbetade personer huvudsakligen mer självständigt med renodlade informations- och PR-uppgifter.

*Besvarat av
169 företag*

Fråga 6:

Motsvarande vid informations- och PR-enheter vid dotterbolag/divisioner var anställda. Därav arbetade personer huvudsakligen mer självständigt med renodlade informations- och PR-uppgifter.

*Besvarat av
37 företag*

Fråga 7:

Vid en del företag finns särskilda skriftliga instruktioner för informations- och PR-arbetet vilka är interna inom i första hand företagsledningen och informationsenheten. Finns sådana skriftliga instruktioner?

	<i>Svarstal:</i>
ja	50
nej	112

*Besvarat av
162 företag*

Fråga 8:

Vid en del företag finns (även) en särskild skriftlig informations- och PR-policy, vilken ges en bred spridning inom företaget. Den kan vara allmänt hållen men också innehålla mer konkreta anvisningar och råd för anställda i informations- och PR-frågor.

Finns sådan skriftlig policy?

	<i>Svarstal:</i>
ja	36
nej	125

*Besvarat av
161 företag*

Fråga 9:

Arbetar företags/koncernens centrala informations- och PR-enhet med en särskild budget?

Svarstal:

ja 115

nej 35

Besvarat av

150 företag

Fråga 7—9 kan också belysas genom följande sammanställning:

Företagets omsättning, milj kr	Fråga 7			Fråga 8			Fråga 9		
	ja	ja, %	nej	ja	ja, %	nej	ja	ja, %	nej
— 300	9	20	45	3	7	40	21	54	18
301— 700	14	33	29	11	26	31	31	79	8
701—1 200	6	29	15	4	19	17	19	95	1
1 201—5 000	17	43	23	15	36	27	33	85	6
5 001—	4	31	9	3	23	10	11	85	2

31 procent av företagen arbetar således med interna skriftliga instruktioner, 22 procent med mer spridda instruktioner och 77 procent med en särskild informations- och PR-budget.

Fråga 9:

Till fråga 9 knöts också frågan om storleksordningen av den centrala informations- och PR-budgeten för 1975. Olika alternativ angavs i intervaller från under 100 000 kr till över 7 milj kr.

Besvarat av

113 företag

Fråga 10:

Arbetar informations- och PR-enheterna vid företags/koncernens dotterbolag/divisioner med en särskild budget?

Svarstal:

ja 45

nej 40

31 företag angav här storleken på budgeten

Fråga 11:

Kostnader för informations- och PR-åtgärder kan föras på olika budgeter/konton inom företaget/koncernen. Verksamhetsberättelsen kan exempelvis belasta ekonomifunktionen, personaltidningen den administrativa avdelningen och andra åtgärder kan bäras av konton för VD och direktion. För 1975 uppskattas företags/koncernens totala kostnader för informations- och PR-åtgärder vara i storleksordningen:

Besvarat av
150 företag

Svarsfördelningen belyses av nedanstående sammanställning:

		Företagets omsättning, milj kr					Totalt
		—300 700	301— 1 200	701— 1 201— 5 000	1 201— 5 000	5 001	
PR-budget, kr	Antal företag:						
—100 000	15	4		1			20
100—300 000	10	9	1	5	2		27
300—500 000	11	7	2	4			24
500— 1 milj	3	10	3	4	—		20
1— 2 milj	1	4	7	6	1		19
2— 3 milj	2	2	2	3			9
3— 5 milj	1		2	12	5		20
5— 7 milj			2	2			4
7— 9 milj					1		1
9—11 milj				1			1
11— milj				2	3		5
							150

Fråga 12:

Informations- och PR-åtgärder riktas mot särskilda målgrupper. En vanlig indelning är 1. Egen personal. 2. Det svenska samhället ("allmänheten", massmedia, organisationer, partier, statliga och kommunala myndigheter etc).

3. Den svenska marknaden — kommersiella kontakter med kunder, leverantörer och kreditgivare. 4. Utlandsmarknaderna — likaså kommersiella kontakter men även inkl "utländska" samhällen, dock ej anställda i egna företag utomlands samt 5. Ägarna (aktieägare, medlemmar).

För 1975 uppskattas den procentuella fördelningen (i 10-enheter) av företags/koncernens kostnader totalt för information och PR vara:

Åtgärder riktade till egen personal		procent
Åtgärder riktade till svenska samhället		procent
Åtgärder riktade till svenska marknaden		procent
Åtgärder riktade till utlandsmarknaden		procent
Åtgärder riktade till ägarna		procent

*Besvarat av
126 företag*

Fråga 13:

Om man ser framåt i tiden, mot 1980, hur är företags/koncernens bedömning av insatserna när det gäller information och PR?

De totala insatserna i relation till företags totala verksamhet kommer att

	<i>Svarstal:</i>
minska starkt	—
minska något	1
vara oförändrade	29
öka något	102
öka starkt	29

*Besvarat av
161 företag*

Fråga 14:

Kommer den procentuella fördelningen som angavs tidigare att förändras fram mot 1980 som en följd av förskjutningar i målgrupperna? I så fall, i grova drag, hur?

De företag som angav öknings-
mot någon viss grupp
svarade:

Egen personal	44
Svenska samhället	34
Utlandsmarknaderna	26
Svenska marknaden	17
Ägarna	6

Fråga 15:

En informations- och PR-enhet inom ett företag/koncern kan antingen ha ansvaret för ett visst område/vissa åtgärder eller fungera som konsult/rådgivare till andra avdelningar/funktioner/enheter i olika frågor.

Vem/vilka inom företaget/koncernen är huvudansvarig för — och vilka uppgifter har informations- och PR-enheten — när det gäller:

Verksamhetsberättelsen?

Ansvarig:

PR-enhetens uppgift:

Information till anställda?

Ansvarig:

PR-enhetens uppgift:

Personaltidning?

Ansvarig:

PR-enhetens uppgift:

Kontakter med skolor o dyl?

Ansvarig:

PR-enhetens uppgift:

Massmediakontakter (radio/TV, tidningar etc)?

Ansvarig:

PR-enhetens uppgift:

Kontakter med kommunala myndigheter/kommunalpolitiken?

Ansvarig:

PR-enhetens uppgift:

Kontakter med riksdagspolitiken?

Ansvarig:

PR-enhetens uppgift:

Kontakter med statliga departement och myndigheter?

Ansvarig:

PR-enhetens uppgift:

Besvarat av

165 företag

Fråga 16:

Gränserna mellan å ena sidan marknadsföring, sales promotion, reklam etc och å andra sidan information och PR kan vara flytande.

Svarstal:

ja nej

Företagets/koncernens informations- och PR-enheter
deltar aktivt i utformningen av

marknadsföringsplaner	42	76
-----------------------	----	----

ansvarar för företagets produktreklam	42	73
---------------------------------------	----	----

är rådgivare i reklamfrågor	86	36
-----------------------------	----	----

ansvarar för andra marknadsföringsåtgärder	38	67
--	----	----

nämligen:

.....

.....

.....

deltar inte i marknadsföringsarbeten.

29 företag svarade genomgående nej

Besvarat av

137 företag

Fråga 17:

Utnyttjar företaget/koncernen informations/PR-konsulter?

Svarstal:

aldrig	29
sällan	80
regelbundet	44
på årskontrakt	11

*Besvarat av
164 företag*

Fråga 18:

Svarstal:

ja nej

Är företagets/koncernens informationschef ledamot av		
direktionen?	37	74
företagsnämnden?	38	59
annan central ledningsgrupp?	40	39
(vilken?		

.....)

Svarstal:

ja nej

Om inte, har informationschefen fri tillgång till protokoll och annat skriftligt material från

direktionen?	70	22
styrelsen?	52	39

*Besvarat av
135 företag*

De bearbetningar som gjorts av enkäten finns redovisade i kapitel 4.

Bilaga 2

De 169 företag som besvarat postenkäten

AEG-Telefunken El AB
AGA AB
Ahlmarksföretagen
Ahlsell & Ågren
Alfa-Laval AB
AB Alfort & Cronholm
AB Alvenius Industrier
Paul Anderson Industrier AB
Apoteksbolaget AB
ARA-bolagen AB
AB Aritmos
ASEA
AB Astra
Atlas Copco
AB Bahco
BASF Svenska AB
Byggnads AB Balken
AB Wilh. Becker
Beijer Byggmateriel AB
Beijerinvest AB
Paul Bergsöe & Son AB
Bergvik och Ala AB
Billeruds AB
AB Bofors
AB Bonnierföretagen
Broströmskoncernen
Bulten-Kanthall AB
Calor-Celsius AB
DAGAB-ASK-bolagen
Dagens Nyheter AB

Anders Diös AB
AB Eiser
AB Electrolux
AB Carl Engström
ESAB
Esselte AB
Euroc AB
Fagersta AB
Fallenius & Lefflers AB
AB Felix
AB Ferrolegeringar
AB Findus
Folksam
Ford Motor Company AB
AB Fortia
AB Företagsfinans
AB Garphytte Bruk
General Foods AB
Gräningseverkens AB
Gränges AB
Gullfiber AB
Götabanken
Göta Lantmän, ek för
Byggnads AB Hallström
& Nisses
Halmstads Järnverk AB
Hexagon AB
Holmens Bruk AB
Husqvarna AB
Höganäs AB
IBM Svenska AB
ICA-Förbundet
AB Iggesunds Bruk
Investment AB Asken

Investment AB Skansen	Rottneros AB
Lejonet	Saab-Scania AB
AB IRO	AB Samfod
Johnsonkoncernen	Sandvik AB
Järnia AB	SAS
KemaNord AB	AB Securitas
Kockums AB	Semper AB
Kooperativa Förbundet	Siemens AB
Kopparfors AB	Skandia
Kristianstad-Blekinge	AB Skandinaviska Elverk
Slakteriförening	Skanek
Kronans Droghandel AB	Skaraborgsbanken
AB Leo	S-E-banken
AB Nils P Lundh	Skogsägarnas Industri AB
Malmros Rederi AB	Skånemejerier, ek för
Margarinbolaget AB	Skåneskog, ek för
John Mattson Byggnads AB	AB Skånska Cementgjuteriet
Metro-Butikerna AB	Skånska Lantmännen, ek för
Mjölkccentralen	Sockerbolaget/Cardo-
Mobil Oil AB	koncernen
Mo och Domsjö AB	Wilh. Sonesson AB
Munksjö AB	Standard Radio & Telefon AB
AB Nordiska Kompaniet	Statens Järnvägar
NCB AB	Statsföretag AB
Nymölla AB	Stena Line AB
AB Papyrus	Stenberg-Flygt AB
Perstorps AB	Stora Kopparbergs Bergslags AB
Persönerkoncernen	Sundsvallsbanken
Platzer Bygg AB	Svenska BP AB
PLM AB (AB Plåtmanufaktur)	Svenska Cellulosa Aktie-
Postgirot	bolaget SCA
AB Pripps Bryggerier	Svenska Dataregister AB
Rank Xerox AB	Svenska Esso AB
Förvaltnings AB Ratos	Svenska Gulf Oil AB
Rederi AB Svea	AB Svenska Fläktfabriken
Rederi AB Transatlantic	Svenska Handelsbanken
Reso	Svenska Hoecht AB
Svenska Riksbyggen	SKF

**Svenska Lantmännens Riks-
förbund**

**Svenska Mejeriernas Riks-
förening**

Svenska AB Philips

AB Svenska Pressbyrån

AB Svenska Shell

SweTeco AB

Svenska Tändsticks AB

Svenska Unilever AB

Svenska Ägghandelsförbundet

Sydsvenska Kraft AB

Systembolaget AB

Säfveåns AB

Telefon AB LM Ericsson

Televerkets Centralförvaltning

Tetra Pak AB

Texaco Oil AB

Percy Tham AB

AB Tibnor

Trelleborgs Gummifabriks AB

AB Tretorn

Trygg-Hansa

Uddeholms AB

Uplandsbanken

Unifors Kemi AB

Wasabröd AB

Statens Vattenfallsverk

W Weibull AB

Wermlandsbanken

Wirsbo Bruks AB

AB Volvo

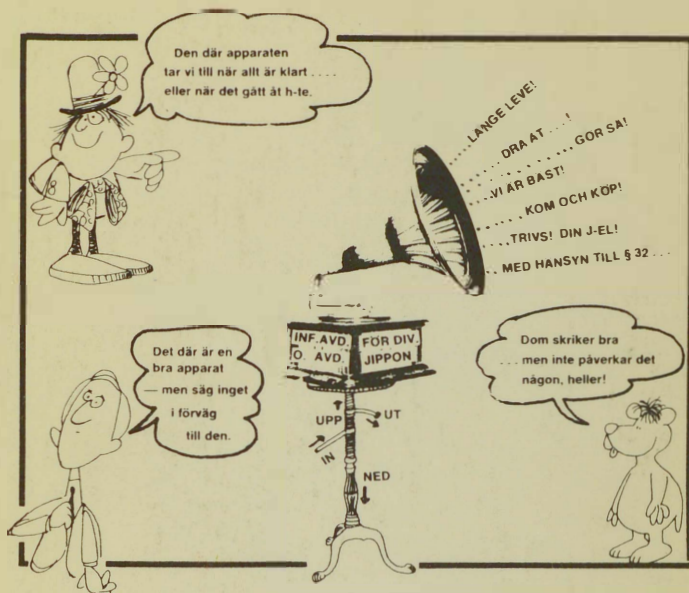
Vänerskogkoncernen

Yxhult AB

Åhlén & Holm AB

Åkermans Verkstad AB

Är det så här företagens, organisationernas, myndigheternas PR-avdelningar* fungerar?



* eller informations-, kommunikations-, relations-, samhällskontakts-, pressombudsmanna- eller Public Affairs-avdelningar



Studieförbundet Näringsliv och Samhälle

ISBN 91 7150 184 3