

# NRK Kringkaster og forvaltningen av allmennkringkasteroppdraget

---

*.....om å gjøre det viktige populært*

Ane Dirkson



***Universitetet i Bergen***

---

*Institutt for administrasjon og organisasjonsvitenskap*

AORG 350 -Masteroppgave

Våren 2011

## Forord

Da er jeg omsider i mål med mitt masterprosjekt og det er med stor glede jeg tar et skritt videre i livet. Tiden som student ved Universitetet i Bergen har vært lærerik og det er flere jeg nå ønsker å takke.

Aller først fortjener min veileder Thorvald Gran en stor takk for alle gode bidrag i forbindelse med denne oppgaven. Du har vært en trofast veileder gjennom hele prosjektet og jeg er svært takknemlig for ditt engasjement og din tålmodighet. Takk også til forskningsgruppen PGI (Politics, Governance, Innovation) med stab og studenter.

Jeg vil også rette en stor takk til ansatte i Kringkaster som med entusiasme og åpenhet har bidratt til at denne oppgaven var mulig å gjennomføre. Annika, Arne, Øyvind, Anne Britt, Lene, Petter og Sindre, tusen takk for at dere tok dere tid til intervju. Takk også til Hege og Astrid for hjelp til å koordinere avtaler med travle ansatte og takk til Hilde Thoresen for gode innspill underveis.

Bergen 31. mai 2011

Ane Dirkson

# Innhold

<b>Kapittel 1- Innledning .....</b>	<b>1</b>
<i>Tema og problemstilling .....</i>	<i>3</i>
Begrepsbruk og avgrensning .....	5
<i>Oppgavens struktur .....</i>	<i>6</i>
NRK .....	7
<i>Forskning på allmennkringkasting .....</i>	<i>8</i>
<b>Kapittel 2 - Teoretisk rammeverk.....</b>	<b>13</b>
<i>Bruksverdier og bytteverdier.....</i>	<i>13</i>
<i>Allmennkringkasterbegrepet.....</i>	<i>20</i>
<i>Institusjonell teori.....</i>	<i>23</i>
<b>Kapittel 3 - Metode.....</b>	<b>30</b>
<i>Intervju.....</i>	<i>31</i>
<i>Dokument.....</i>	<i>33</i>
<i>Observasjon.....</i>	<i>37</i>
<i>Validitet og reliabilitet .....</i>	<i>38</i>
<b>Kapittel 4 - Virksomheten .....</b>	<b>41</b>
<i>Fra monopol til marked.....</i>	<i>41</i>
<i>Organisasjonsstruktur.....</i>	<i>45</i>
<i>Kringkaster blir opprettet.....</i>	<i>46</i>
<i>Hva er NRK sin primæroppgave?.....</i>	<i>50</i>
Rapporten "Morgendagens mediehus" .....	50
Kringkaster sin makt og innflytelse.....	54

<b>Kapittel 5 - Omorganisering .....</b>	<b>56</b>
<i>"Ett NRK- for publikum"</i> .....	56
<i>TV, radio og nett samles i en avdeling; Medier</i> .....	58
Eksternredaksjonen opprettes .....	59
<i>Markedsavdelingen</i> .....	61
<i>NRK Analyse</i> .....	65
<i>Har omorganiseringen gitt ønsket effekt?</i> .....	67
<b>Kapittel 6 – Allmennkringkasteroppdraget .....</b>	<b>70</b>
<i>NRK-plakaten og vedtektene</i> .....	70
<i>Begrepet allmennverdi</i> .....	72
<i>Publikum</i> .....	74
<i>Allmennkringkasteroppdraget i praksis- innhold</i> .....	76
<i>De ulike plattformene og kanalene som bærere av innholdet</i> .....	80
<i>Strategier</i> .....	83
<i>Kommersialisering</i> .....	86
<i>Medietilsynet sine vurderinger</i> .....	87
<b>Kapittel 7 - Oppsummering og konklusjon .....</b>	<b>89</b>
<i>...om å gjøre det viktige populært</i> .....	89
<i>Fokus på bruksverdi flertall</i> .....	93
<i>Studiens styrker og begrensninger</i> .....	94
<i>Videre studier</i> .....	95
<b>Referanser .....</b>	<b>96</b>

# Kapittel 1- Innledning

Inspirasjon til denne oppgavens undertittel fikk jeg av en artikkel der utviklingssjef i NRK, Ivar Ragne Jenssen, bruker BBC sitt gamle slagord ”making the good popular and the popular good” som en beskrivelse av NRK sine satsningsområder.<sup>1</sup> Denne påstanden bringer frem grensesnittet som er tema for denne masteroppgaven, nemlig spenningsforholdet mellom det *offentlige gode* og det *kommersielle*. Jeg har valgt to begrep for å diskutere dette grensesnittet; bruksverdier og bytteverdier. Disse representere henholdsvis `the good` og `the popular` i slagordet NRK nå velger å referere til. I tillegg vil jeg benytte to teoretiske dimensjoner av bruksverdi; bruksverdi pluralisme og bruksverdi flertall. Hensikten med det er å fange opp at det er flere måter å tolke bruksverdi på. Kort fortalt handler det om å diskutere dimensjoner som kvalitet og kvantitet i forhold til et produkt eller en tjeneste. Bruksverdi pluralisme, bruksverdi flertall og bytteverdi er analytiske begrep og jeg antar at de alle er tilstede innenfor de områdene jeg vil studere. Så for å klargjøre denne både/og logikken har jeg valgt å bruke begrepet grensesnitt. Grensesnittet vil da vise til bruksverdi og bytteverdi i praksis.

Da den norske stortingskomiteen gikk inn for å opprette NRK-monopolet i 1933, skrev de at en kringkasting under offentlig kontroll kunne bli *'ei fyrsterangs byggjande makt i folkelivet'* (Innst. S. 1, 1933 i Syvertsen 2001). Denne formuleringen er utgangspunktet for NRK sitt allmennkringkasteroppdrag. Oppdragsformuleringen er idag modernisert, men det er allikevel ganske generelle formuleringer som ligger til grunn for NRK sitt allmennkringkasteroppdrag slik det er formulert i NRK-plakaten. Det er fortsatt stor politisk enighet om at en reklamefri allmennkringkaster er viktig for å sikre mediemangfoldet. Derfor har NRK, som lisensfinansiert allmennkringkaster, forpliktelser utover det de kommersielle allmennkringkasterne har. I Norge har vi fire allmennkringkastere; NRK, TV2, Radio Norge og P4 og de er alle blitt gitt privilegier mot at de oppfyller enkelte forpliktelser.<sup>2</sup> Alle allmennkringkasterne utenom NRK driver riksdekkende reklamefinansiert allmennkringkasting, mens NRK er lisensfinansiert og har et større sett forpliktelser de skal

---

<sup>1</sup> <http://rushprint.no/2011/3/making-the-good-popular-and-the-popular-good>. Artikkel hentet 5.april 2011

<sup>2</sup> TV2 er fra 2009 en formidlingspliktig allmennkringkaster som betyr at de er sikret tilgang til seere i alle aktuelle kringkastingsnett, dvs at kabel TV distributører som f.eks Get og Viasat må tilby kanalen i sin grunnpakke.

innfri. NRK står idag sterkt som aktør på det norske mediemarkedet og deres mål om å nå bredt ut med mye av deres innhold har lyktes. Dette har ført til kritikk fra blant annet konkurrenter<sup>3</sup> om at NRK har blitt for lik de kommersielle kanalene. NRK tilbakeviser dette ved å hevde at de som forvalter av et allmennkringkasteroppdrag ikke er tjent med å anrette et for smalt innhold til publikum.<sup>4</sup> Dette spenningsforholdet er stadig aktuelt og jeg har som ambisjon å utvikle et analyseverktøy for å kunne undersøke spenningen mellom NRK som offentlig gode og NRK som en markedsrettet aktør.

Hans Tore Bjerkaas ble ansatt som ny kringkastingssjef i 2007 og med ham fikk NRK en leder med stor kjennskap til hele NRK sin organisasjon og virksomhet.<sup>5</sup> Han hadde klare visjoner for hvordan NRK skulle møte morgendagens mediemarked. Han har gjennomført flere endringer både av direkte betydning for organisasjonen, og for innholdet ut til publikum. Et interessant grep Bjerkaas gjorde som ny kringkastingssjef var å redusere egen lønn med 400 000 kroner. Dette er ganske uvanlig for en toppsjef i mediebransjen. En slik handling har en stor symbolsk kraft og det var nok et smart trekk med tanke på den utviklingen han ønsket for NRK. Med slagordet ”Ett NRK, for publikum” satte Bjerkaas igang arbeidet med å gjøre den lisensfinansierte allmennkringkasteren bedre rustet til å møte morgendagens mediemarked. Jeg vil undersøke i hvilken grad vi kan se om det har skjedd en endring i verdiorientering når det gjelder NRK sitt oppdrag og deres virksomhet. Har markedsorienteringen blitt sterkere og isåfall på hvilke områder? Med utgangspunkt i begrepene *bruksverdi* og *bytteverdi* vil jeg undersøke hvordan allmennkringkasteroppdraget blir forvaltet i NRK. Jeg vil undersøke spørsmålet ved å studere Kringkaster som er den programsettende divisjonen og den strategiske spydspissen i organisasjonen.

---

<sup>3</sup> <http://m.journalisten.no/node/34719> , hentet 31. mai 2011

<sup>4</sup> Referanser til innlegg i denne debatten: <http://rushprint.no/2011/3/hvor-er-nrk-pa-vei> , <http://www.rushprint.no/2011/3/fiftyseven-channels-and-nothin-on--eller-hvorfor-ble-tvkanalene-sa-like> <http://rushprint.no/2011/3/mangel-pa-forpliktende-malsettinger> . Artikler hentet 18 april 2011

Se også innlegg omkring debatten om Kulturstripa på NRK på [www.kampanje.com](http://www.kampanje.com)

<sup>5</sup> Bjerkaas har jobbet i NRK siden 1977, kun avbrutt av en kort periode som programredaktør i TV2 1992-1993.

## Tema og problemstilling

Denne oppgavens tema og problemstilling følger en konfliktlinje vi spesielt kjenner fra de siste tiår. Velferdsstaten har fått tillagt nye viktige oppgaver og ønsket om å få mer ut av hver krone brukt på offentlige oppgaver har gitt oss en rekke reformer for å øke effektivitet og lønnsomhet. Det offentlige sine oppgaver er ikke bare knyttet til kjerneområder som helse, omsorg og utdanning, men også samfunnsoppdrag som kultur utgjør et viktig område innenfor norsk politikk. Og der det tradisjonelt var klare oppfatninger av hva som var det offentlige sitt mandat ser vi nå en økt interesse for å la markedskrefter slippe til.

NRK er et eksempel på en offentlig kulturinstitusjon med et tydelig formulert samfunnsoppdrag, som med tiden har hatt en utvikling mot mer markedsrettet drift. Jeg ønsker å finne ut av hvorledes dette blir behandlet i den avdelingen som er ansvarlig for å programsette NRK sine plattformer (TV, radio, internett og mobil) og kanaler (ex NRK1, NRK2, P1 og P2) og samtidig legger strategier og gjør beslutninger når det gjelder NRK sin virksomhet. Spørsmål jeg ønsker svar på er om Kringkaster er en pådriver for økt markedsorientering? Hvordan blir isåfall samfunnsoppdraget definert og veiet opp mot hensynet til markedet? Kanskje kan man si at produksjonens bytteverdi har fått en sterkere posisjon på bekostning av produktkvalitetene?

Premissene jeg legger til grunn for min analyse er at NRK står sterkt som lisensfinansiert allmennkringkaster.<sup>6</sup> Hypotesen min er at NRK har denne posisjonen nettopp fordi den programsettende avdelingen har sterkt fokus på NRK sin bruksverdi. Til tross for økt press fra konkurransen på mediemarkedet har de maktet å ivareta et sett bruksverdier som gjør at publikum er tilfreds med NRK sitt tilbud og på den måten opprettholdes legitimitet. Sagt på en annen måte er hypotesen min at Kringkaster så langt har balansert grensesnittet mellom bruksverdier og bytteverdier på en måte som har gitt NRK en sterk posisjon. Det at bruksverdi og bytteverdi er tilstede i de aller fleste prosesser gjør at det vil være essensielt å undersøke hvordan de ulike verdiene blir konkretisert og prioritert. Empirisk vil det være en vanskelig oppgave å plassere hendelser eller beslutninger i bare en av de to kategoriene;

---

<sup>6</sup> Årsrapporter 2006-2010 viser at NRK har en høy markedsandel

bruksverdi og bytteverdi. Derfor vil jeg igjen poengtere at det er grensesnittet som står sentralt i analysen og at konsekvensen av det blir å se at de fleste områder jeg vil studere har både en kvalitetsside og en kvantitetsside. Kvalitet og kvantitet er to størrelser man gjerne møter i diskusjonen omkring produkter på markedet og jeg mener at mine begrep er et nytt inntak for å diskutere tjenesten eller produktet `lisensfinansiert allmennkringkasting`. Med det mener jeg at de aller fleste fenomen jeg belyser i denne oppgaven kan ha karakteristika fra begge verdilogikker og det vil være min oppgave å forsøke å tolke hvor det grensesnittet befinner seg. Det er også relevant å se om grensesnittet har beveget seg i løpet av den perioden jeg behandler.

En avgrensning vil være nødvendig for å kunne studere fenomenet mer inngående og jeg ønsker derfor å ta for meg den avdelingen som tar viktige strategiske beslutninger med hensyn til alt programinnhold på TV, radio og internett, og som også håndterer strategiarbeid og markedsføring av NRK sin profil. Avdelingen jeg ønsker å studere er som tidligere nevnt Kringkaster, se figur 1 (s.8) for organisasjonskart, der er avdelingen jeg skal undersøke markert.

### **Overordnet problemstilling blir da følgende:**

***”Hvordan blir grensesnittet mellom bruksverdi pluralisme, bruksverdi flertall og bytteverdi forvaltet i den sentrale organisasjonsavdelingen Kringkaster?”***

En videre spesifisering av problemstillingen vil være nødvendig og jeg har derfor formulert noen forskningsspørsmål:

- *Hvordan er Kringkaster organisert, og hvilken betydning har organisasjonsstrukturen og omgivelsene for grensesnittet mellom bruksverdi pluralisme, bruksverdi flertall og bytteverdier?*
- *Hvordan forstår ledelsen i Kringkaster allmennkringkasteroppdraget, og hvordan ser de på konkurransen fra de kommersielle allmennkringkasterne?*
- *Hvordan kommer grensesnittet mellom bruksverdi pluralisme, bruksverdi flertall og bytteverdier til uttrykk i strategier som utarbeides for NRK?*
- *Hvordan kommer bruksverdi pluralisme, bruksverdi flertall og bytteverdier til uttrykk i utvalgte beslutninger når det gjelder innhold?*



Hypotese:

Kringkaster forvalter allmennkringkasteroppdraget med fokus på bruksverdi flertall.

### **Begrepsbruk og avgrensning**

Avdelingen jeg har valgt som studieobjekt blir i dagligtale og omtale ofte kalt Kringkaster, så det er det navnet jeg vil bruke i oppgaven. Et par steder i oppgaven har det allikevel vært hensiktsmessig å bruke NRK Kringkasting og Kringkasterdivisjonen om studieobjektet.

Når det gjelder bruk av ordet programsetting vil jeg presisere at dette viser til å anrette innhold for publikum på alle plattformer<sup>7</sup> som TV, radio, nett og mobil. Det er ikke presist å snakke om programsetting når det for eksempel gjelder nettinhold, men det har vært vanskelig å finne et enkelt ord som på en presis måte dekker alle disse aktivitetene. Når jeg i oppgaven skriver om programsetting mener jeg derfor aktiviteten med å anrette innhold på de fire nevnte plattformer.

Kringkasterdivisjonen ble opprettet i 2000 og jeg tenker at dette er et naturlig startpunkt for min analyse. Jeg anser argumentene for denne organisasjonsmodellen som et viktig bidrag i analysen av grensesnittet og jeg mener det er viktig å få et overblikk over grunnlaget for Kringkaster sin virksomhet. Når det er sagt vil jeg videre poengtere at jeg har måttet foreta valg når det gjelder hvor grundig jeg har kunnet ta for meg perioden fra 2000 frem til idag. Så utover det historiske perspektivet når det gjelder Kringkaster sin eksistens har jeg valgt å ha hovedfokus på perioden med Bjerkaas som kringkastingssjef. Bjerkaas fikk stillingen kringkastingssjef i 2007 og under hans ledelse har det vært store endringer i omgivelsene og det har vært store endringer internt. Et eksempel er endringen i vedtektene i 2009 da de nye medieplattformene ble tatt med i oppdraget. Frem til 2009 hadde allmennkringkasteroppdraget handlet om innholdet på radio og TV, men på grunn av de nye teknologiske mulighetene ble oppdraget utvidet til også å gjelde tjenester og innhold på

---

<sup>7</sup> Med plattform menes det medium som brukes for å vise/sende medieinnhold, som for eksempel TV, radio, nett og mobil.

internett. Jeg antar at det har hatt stor betydning for forvaltningen av grensesnittet mellom bruksverdi pluralisme, bruksverdi flertall og bytteverdier. Et annet argument for en slik avgrensning er mulighetene til å fordype meg i en tidsperiode der endringene har vært store og ganske omfattende. Sannsynligheten for at mitt bidrag kan oppfattes som aktuelt og unikt mener jeg øker ved en slik avgrensning.

## **Oppgavens struktur**

Jeg vil her kort gjøre rede for oppgavens struktur og de ulike kapitlenes innhold.

I dette kapitlet, *kapittel 1*, har jeg presentert tema og problemstilling . Jeg har også inkludert et avsnitt om NRK slik at konteksten for denne oppgaven kommer tydeligere frem. Jeg vil også legge frem relevant forskning om allmennkringkasting slik at premissene for denne studien klargjøres. I *kapittel 2* presenterer jeg det teoretiske rammeverket. Kapitlet er tredelt og underkapitlene tar for seg bruksverdi og bytteverdi, allmennkringkasterbegrepet og institusjonell teori. I *kapittel 3* beskrives den metodiske tilnærmingen. Jeg redegjør her for valg av metode og hvilke hensyn som er ivaretatt for å ivareta kravene til validitet og reliabilitet. De tre neste kapitlene presenteres og analyseres studiens empiri. *Kapittel 4* er en presentasjon av NRK sin rolle som lisensfinansiert allmennkringkaster. Overgangen fra monopol til marked blir drøftet for å tydeliggjøre begrunnelsene for opprettelsen av Kringkaster. I *kapittel 5* redegjør jeg for omorganiseringen i 2009 og jeg viser til enkelte endringer av stor betydning for Kringkaster. I *kapittel 6* presenteres allmennkringkasteroppdraget og videre drøfter jeg hvordan dette forstås av ledelsen i Kringkaster. Videre i kapitlet viser jeg hvordan dette gjøres om til praksis gjennom strategier og programsetting. Tilslutt, i kapittel 7, oppsummerer jeg ved å vise til studiens viktigste funn.

## NRK

Norsk Rikskringkasting (NRK) er Norges største mediebedrift med ca. 3500 ansatte. NRK ble etablert i 1933 og hadde frem til 1981 monopol på kringkasting i Norge. NRK ble opprettet som et statlig forvaltningsorgan, men ble omgjort til stiftelse i 1988 for å sikre større politisk uavhengighet og budsjettmessig frihet. Etterhvert som konkurransen på mediemarkedet økte viste også stiftelsesformen seg som lite gunstig for NRK, da sentrale beslutningsprosesser ble opplevd som byråkratiske og tungrodd (Strømmen 1999: 50). For å få større frihet til å drive næringsvirksomhet ble NRK omgjort fra stiftelse til statsaksjeselskap i 1997. Staten eier alle aksjene og det er Kulturdepartementet som forvalter eierskapet til NRK. Som statsaksjeselskap fikk NRK muligheten til å opprette datterselskap for å kunne drive kommersiell virksomhet og NRK Aktivum ble etablert samme år. NRK Aktivum utvikler, distribuerer og selger NRK sine produkter, tjenester og rettigheter og NRK får dermed inntekt i tillegg til lisensavgiften, da overskuddet i NRK Aktivum blir tilbakeført til morselskapet. Det er imidlertid knyttet klare forutsetninger til denne kommersielle driften og overskuddet skal utelukkende finansiere programproduksjon og programkjøp. NRK sitt vederlag fra NRK Aktivum de siste fem år ligger på mellom 101 og 166 millioner per år.<sup>8</sup> Siden det er krav til at NRK Aktivum sin forretningsvirksomhet ikke skal blandes inn i forvaltningen av allmennkringkasteroppdraget har jeg valgt å holde deres aktivitet utenom analysen.

Som statsaksjeselskap er NRK underlagt politisk styre på den måten at kulturministeren utgjør generalforsamlingen og har således enkelte virkemidler, men verken styre eller generalforsamlingen har etter kringkastingsloven mulighet til å gripe inn i den løpende programvirksomheten. Med andre ord har NRK relativt stor frihet innenfor de rammene som er gitt av politikerne. Det blir holdt fram som et viktig argument i lisensdebatten at NRK bør ha en armlengdes avstand til politikerne og at dette er spesielt viktig for en mediebedrift. Dersom NRK skulle bli finansiert over statsbudsjettet er det mange som mener at man muligens kan risikere sterke bindinger til politikere og at dette ville være meget uheldig.

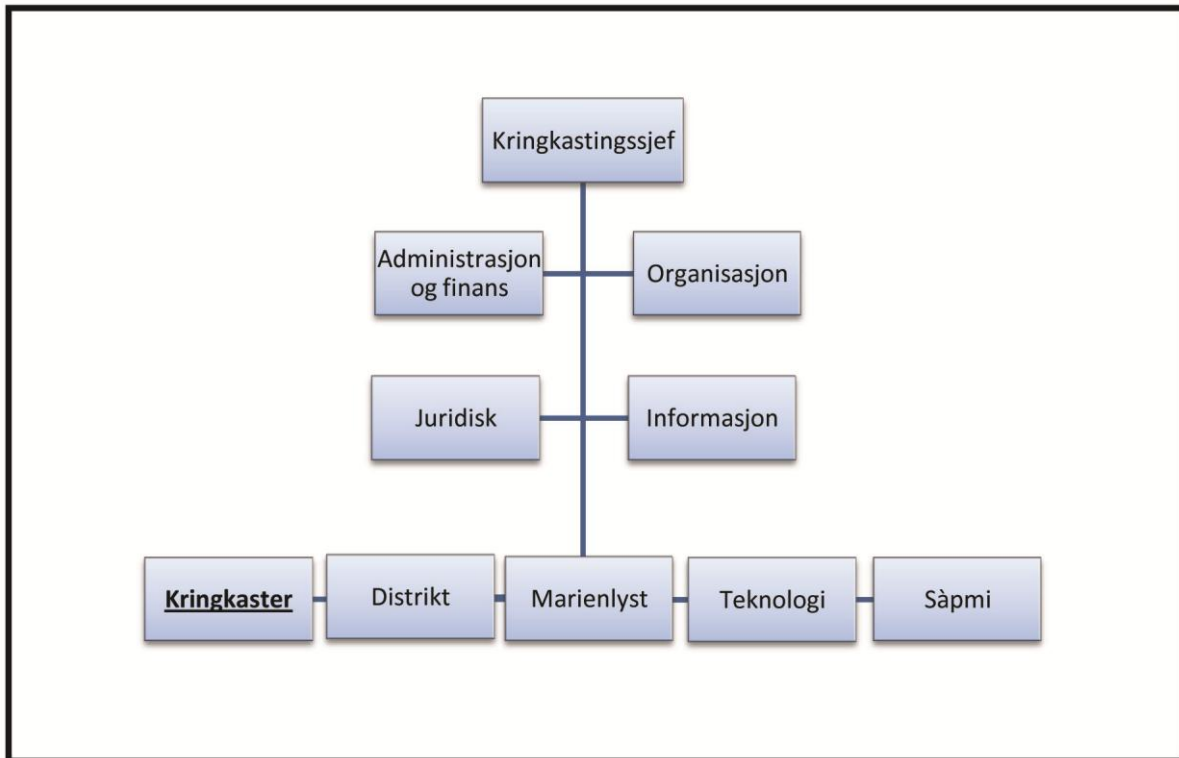
NRK er fra 1. mars 2009 organisert med fem divisjoner der Distriktsdivisjonen, Marienlystdivisjonen og NRK Sapmi<sup>9</sup> er de programproduserende avdelingene. Kringkaster

---

<sup>8</sup> Tall fra NRK sine årsregnskap 2006-2010.

<sup>9</sup> NRK Sapmi er den samiske avdelingen og ligger i Karasjok

er den programsettende divisjonen, dvs den bestiller innhold fra de programproduserende avdelingene (både interne og eksterne) og i tillegg er det en teknologidivisjon som skal tjene de øvrige divisjonene.



**Figur 1- Organisasjonskart NRK**

## **Forskning på allmennkringkasting**

Allmennkringkasting har vært et tema for en lang rekke masteroppgaver og doktorgradsavhandlinger og NRK har vært, og er fortsatt et populært forskningsobjekt. Jeg har hatt stor nytte av å lese generelt om tema og jeg har også funnet frem til forskning som er såpass relevant for min problemstilling at jeg velger å henvise til drøftinger og konklusjoner. Jeg vil her presentere de oppgaver og avhandlinger som er av betydning for premissene jeg har lagt for min studie.

Når det gjelder kringkastingsforskningen i Norge er det spesielt den historiske forskningen og forskningen på strukturelle forhold som er av betydning for denne oppgaven. Den historiske

forskningen tar for seg utviklingen av offentlige og private kringkastingsselskap og benytter en rekke institusjonshistoriske tilnærminger. Hans Fredrik Dahl, historiker og professor i medievitenskap, er en viktig representant for mye av det som er blitt skrevet om kringkastingen. Han har gitt ut en rekke bøker om mediehistorie, i tillegg til NRK sin historie i tre bind. Selv om min oppgave primært tar for seg Kringkaster fra ca. år 2000 og frem til idag, er kjennskap til organisasjonen sin lange historie, viktig for den institusjonelle forståelsen. I organisasjonsforskningen er det klassiske institusjonelle perspektivet viktig for å kunne forstå hvordan og hvorfor den virksomhetsinterne kulturen vokser frem, og får betydning for organisasjonen. Etablerte tanke- og handlingsmønstre påvirker organisasjoners medlemmer og får betydning for deres beslutninger og det vil derfor være nyttig å kjenne den historiske konteksten for å kunne se dette i sammenheng. Jeg vil komme nærmere inn på dette i teorikapittelet.

Når det gjelder forskning på strukturelle tema gjelder dette forhold som eierskap, organisasjon, teknologi og mediepolitiske rammer. Dag Runar Jacobsen sin hovedfagsoppgave i administrasjon- og organisasjonsvitenskap, *Fra monopol til marked* (1992) er et godt bidrag. Hans oppgave omhandler prosessen med å endre NRK som startet i 1987. NRK gikk da fra å være statlig forvaltningsorgan til å bli en frittstående stiftelse. Han tar for seg de interne reformer i NRK fra 1988 til 1990 og formålet med studien er ”å søke kunnskap om reformprosesser i etablerte organisasjoner” (Jacobsen 1992: 3). Denne oppgaven gir nyttig kunnskap om forskningsfeltet og det er interessant å lese om hvordan NRK tok grep for å tilpasse seg den nye markedssituasjonen. Jeg har ved hjelp av Jacobsen sin empiri kunnet se tilbake på perioden før opprettelsen av Kringkaster og det er et viktig inntak for å få en økt forståelse av intensjonen med organisasjonsendringen i 2000. I lys av det institusjonelle perspektivet er det nyttig med kunnskap om hendelser i perioden der monolet ble oppløst og hvilke grep daværende kringkastingssjef Einar Førde gjorde for å tilpasse virksomheten til konkurransen fra de nye medieaktørene. Jeg vil komme tilbake til dette i kapittel 4. Selv om det har vært en stor utvikling både internt i NRK og eksternt i markedet vil jeg si at det grunnlaget som ble lagt i den perioden Jacobsen studerte NRK, har betydning for enkelte av de valg som idag gjøres. Et slikt historisk blikk er dermed viktig for å kunne si noe om dannelsen av studieobjektet, som i mitt tilfelle er Kringkaster, så Jacobsen sin oppgave har vært et viktig bidrag både teoretisk og empirisk.

Studier av NRK finner man ikke bare innenfor statsvitenskapen, det har naturlig nok interessert en rekke forskere innen medievitenskap også. Det er særlig fire bidrag som har vært viktige i forbindelse med denne oppgaven. Nils Petter Strømmens hovedfagsoppgave; *Forretninger i allmennhetens tjeneste - En analyse av sekundæraktivitetene i NRK* (1999) undersøker temaet som omhandler NRK sin forretningsvirksomhet. Når NRK ble omgjort til statsaksjeselskap i 1997 ble det mulig å drive kommersiell virksomhet og det ble opprettet et datterselskap, NRK Aktivum. Selv om Strømmen her har det kommersielle datterselskapet NRK Aktivum som sitt forskningsobjekt har det vært nyttig å lese om hvorfor og hvordan NRK kombinerer allmennkringkasting og forretningsvirksomhet. I utviklingen av det analytiske begrepet bytteverdi har jeg lagt vekt på enkelte moment som Strømmen bringer frem når det gjelder utviklingen av forretningsvirksomheten og da spesielt hensynet til hvordan allmennkringkasteroppdraget lar seg forene med den økte markedsorienteringen.

Andre oppgaver som også har vært viktige for premissene som er lagt i forbindelse med min undersøkelse er Hallvard Moe sin hovedfagsoppgave *Digitaliseringen av fjernsyn og allmennkringkastingens skjebne* (2002) og Therese M. Istad (2008) sin masteroppgave *NRK Urørt, fra demokonkurranse til flermedialt flaggskip*. Begge disse oppgaven er skrevet ved institutt for medievitenskap, Universitetet i Bergen, og har allmennkringkasterbegrepet sentralt som teoretisk innfallsvinkel. Hallvard Moe har også i sin doktorgradsavhandling (2008a) forsket på NRK og da med temaet; allmennkringkastingen i møte med et digitalt mediesystem og han argumenterer for at ”tradisjonelle mediepolitiske praksiser ikke plutselig forandres i møte med digital teknologi”. Studien er en komparativ analyse av NRK, BBC i Storbritannia og ARD og ZDF i Tyskland. I forhold til min oppgave har det vært nyttig å kunne lese om de utfordringene NRK har hatt når det gjelder strategier og beslutninger for virksomheten og oppdraget når det gjelder internett og hvordan NRK har svart på de mediepolitiske reguleringene. I organisasjonsstudier vektlegges gjerne organisasjonens omgivelser og Moe sine artikler er nyttige for forståelsen av de mediepolitiske rammene som de lisensfinansierte allmennkringkastere opererer innenfor. Jeg har med andre ord benyttet kunnskap som er fremkommet i disse studiene, og da spesielt med hensyn til forståelsen av hvordan NRK har møtt utfordringene fra sine omgivelser når det gjelder mediepolitikk og teknologi. Jeg vil argumentere for at slike forhold har betydning for grensesnittet mellom bruksverdier og bytteverdier.

Også Eva M. Nordskog sin masteroppgave *På sporet av et moderne dannelsesprosjekt? Om dannelse, fjernsyn og Typisk norsk* (2008) har jeg kunnet bygge videre på i min analyse. Hennes oppgave har en drøfting som kan relateres til min forståelse av bruksverdigbegrepet. Hun diskuterer begrepet dannelse og knytter dette til allmennkringkasting og hennes konklusjon er at ”*Selv om NRK ikke lenger har plass for et dannelsesbegrep i sine vedtekter, mener jeg at rikskringkasteren viser tydelige tegn på en institusjon som fremdeles tar mål av seg å virke dannende på befolkningen*”. Hun har gjennom en innholdsanalyse av programserien *Typisk norsk*, funnet hold for påstanden om at NRK ikke har forlatt det tradisjonelle allmennkringkasteroppdraget, selv om det tilsynelatende kan se ut til at flere og flere programmer pakkes inn i noe som ligner underholdning. Hun viser at det allmenndannende programtilbud kan kombineres med elementer fra underholdningssjangeren uten at det mister sin ”dannende” verdi. Denne konklusjonen tar jeg med meg inn i drøftingen av forskningsspørsmålene som gjelder ledelsen sin forståelse av allmennkringkasteroppdraget, samt i funn når det gjelder grensesnittet mellom bruksverdier og bytteverdier i programsettingsbeslutninger.

Helt tilslutt vil jeg trekke frem et bidrag innenfor sosiologi. Håkon Larsen ved institutt for sosiologi og samfunnsgeografi, Universitetet i Oslo, har nylig avlagt doktorgraden med avhandlingen *Legitimering av allmennkringkasting i Norge og Sverige* (2011). Larsen har forsket på hvordan NRK og SVT legitimerer sin rolle som lisensfinansiert allmennkringkaster og hans analyser viser relativt store forskjeller i legitimeringsstrategi. Larsen hevder at NRK og SVT oppfatter sitt allmennkringkasteroppdrag ulikt og at dette kommer til uttrykk allerede gjennom valg av motto. Mens SVT sier: «Fri television i världsklass», sier NRK at de skal ha: «Noe for alle, alltid». Larsen går langt i å antyde at mens man i Sverige er opptatt av at allmennkringkasteren har et overordnet ansvar for å tilby programmer av en høy kvalitet er det i Norge sterkere fokus på at NRK skal nå flest mulig seere for å legitimere sin rolle. Denne avhandlingens funn og konklusjoner er relevant for min studie og jeg vil se om jeg kan kople det til de analytiske begrepene bruksverdi pluralisme, bruksverdi flertall eller bytteverdi.

Veldig generelt vil jeg si at samtlige av oppgavene jeg har valgt å vise til her i vid forstand kan relateres til analysebegrepene jeg har valgt i min studie; bruksverdier og bytteverdier. For mange som skal studere NRK er det gjerne en naturlig innfallsvinkel å se på de forhold som

gjelder en virksomhet med et tydelig uttalt mediepolitisk mål og som samtidig må tilpasse virksomheten til et marked. Mitt bidrag i denne sammenhengen er å tydeliggjøre grensesnittet. Mens bruksverdier og bytteverdier er analytiske begrep tenker jeg at grensesnittet viser til reell praksis, siden man ganske klart kan utelukke at NRK er enten bruksverdiorientert eller bytteverdiorientert. Å undersøke et grensesnitt vil si å søke kunnskap om det er et mønster i verdiorientering og eventuelt på hvilke områder de ulike verdiene får gjennomslag. Hvem i organisasjonen kjemper for økt bruksverdiorientering og hvem kjemper for økt bytteverdiorientering og hvor sterkt er eventuelt motsetningsforholdet? Min studie skiller seg fra de nevnte, først og fremst ved valg av analyseobjekt. Ingen studier, såvidt jeg har kunnet se, har foretatt en analyse av den strategiske og programsettende avdelingen Kringkaster. Det at jeg benytter et organisasjonsteoretisk perspektiv med fokus på institusjonell økonomi mener jeg også kan bidra til ny innsikt. Kunnskap om dette feltet er interessant av flere grunner. Det er spesielt relevant sett i lys av utviklingen mot mer markedsorientering av offentlige tjenester.



## Kapittel 2 - Teoretisk rammeverk

I dette kapittelet vil jeg presentere det teoretiske rammeverket jeg har benyttet i studien og jeg har valgt å starte med en gjennomgang av de to analytiske begrepene som står i fokus for denne studien, nemlig bruksverdier og bytteverdier. Dette leder så inn på en presentasjon av allmennkringkasterbegrepet siden dette er et sentralt inntak for å studere det oppdraget Kringkaster er satt til å forvalte. For å undersøke grensesnittet, samt søke forklaringer på utviklingen av grensesnittet vil jeg benytte institusjonell teori, og da med fokus på den økonomiske institusjonelle forståelsen.

### Bruksverdier og bytteverdier

*”NRK produserer varer i ein marknad. Men som verdi- og kulturforvaltar produserer vi også kollektive gode”.* Einar Førde (1990: 15)

For å undersøke fenomenet Førde viser til her har jeg valgt to analytiske begrep. De to verdibegrep jeg mener er hensiktsmessig i en slik analyse er *bruksverdi* og *bytteverdi* og jeg skal plassere begrepene i feltet institusjonell økonomi. Dette er begrep som gjerne knyttes til Karl Marx<sup>10</sup> og hans arbeid med å teoretisere varers verdi. Marx engasjerte seg sterkt med hensyn til kapitalismen som fikk utvikle seg i Europa på 1800-tallet og han ga i 1867 ut sitt verk *Kapitalen* (første bind). Her viser han at produksjon av varer for salg på et marked verdisettes ulikt varer produsert for eget forbruk (slik produksjonen foregikk under føydalismen). En kapitalistisk produksjonsmåte kjennetegnes ved et ønske om profitt og dette realiseres ved at varene legges ut for salg på markedet. Markedet kan sees på som en koordineringsmekanisme som i et samfunn regulerer tilbud og etterspørsel av varer og tjenester, og når varer produseres for et marked må gjenstanden/produktet ha både en bytteverdi og en bruksverdi.

Bytteverdien er en kvantitativ størrelse. Den skal gjøre det mulig å foreta en sammenlikning av produkter på markedet og sier noe om verdien til en vare eller tjeneste om den blir byttet

---

<sup>10</sup> 1818-1883

mot en annen vare eller tjeneste på markedet. I selve bytteforholdet mellom varer er bytteverdien uavhengig av varenes bruksverdi (Marx 2005: 47). Det er hvor mye ressurser som er gått med til produksjon og hva markedet er villig til å betale som har betydning for bytteverdien.

En ting eller tjeneste blir til en vare ved at det legges ut for salg på et marked og målet er å oppnå høy avkastning på investert kapital. Så selv om NRK og de kommersielle allmennkringkasterne konkurrerer om det samme publikummet skiller deres virksomhetsgrunnlag seg fra hverandre ved at NRK er en offentlig organisasjon (statsaksjeselskap) og de kommersielle er privat eid. Når NRK så ikke følger samme logikk som de kommersielle aktørene, hvordan kan man da definere deres bytteverdi? I utgangspunktet er bytteverdi en sentral størrelse for en vare som tilbys av en privat aktør som søker profitt, så spørsmålet er om bytteverdi er en størrelse som kan knyttes til NRK sin virksomhet. Siden NRK opererer i det samme markedet som de kommersielle allmennkringkasterne ønsker jeg å undersøke i hvor stor grad fenomenet isåfall kan være tilstede. Bytteverdien for en offentlig organisasjon har et annet innhold, men den kommer til uttrykk gjennom kvantitative størrelser slik den også gjør for privat virksomhet. Når det gjelder NRK er slike kvantitative størrelser i første omgang knyttet til markedsandeler og økonomi. Dette er gjerne størrelser man forbinder med private aktører, men som aktiv deltaker på mediemarkedet er også dette i større grad grunnlag for beslutninger i Kringkaster. Virkemidler man gjerne forbinder med private aktører tas som nevnt i bruk også av offentlige virksomheter. Et eksempel på det er en tydeliggjøring av strategier der det fokuseres på markedsandeler. Jeg ønsker å undersøke i hvilken grad dette danner utgangspunkt for en rekke beslutninger både når det gjelder virksomheten, men også når det kommer til beslutninger som gjelder tilbudet til publikum. Strategier er i stor grad langsiktige og handler om hva organisasjonen skal være og hva som skal prioriteres for å komme dit (Løwendal, Wenstøp 2003: 26) og det er et begrep det er vanlig å møte innen markedsorientert virksomhet.

En vare eller tjeneste har også en verdi utover bytteverdi og det handler om dennes egenskaper og kvaliteter. Man kan si at disse egenskapene skal kunne tilfredstille behov, enten ”nyttige” eller ”unyttige” og som regel vil det være subjektive vurderinger som ligger til grunn for bruksverdien. Dette gjør at varers bruksverdi ikke så enkelt lar seg sammenlikne. Et

individ eller en gruppe mennesker definerer gjerne kvalitet utifra sine egne preferanser og vi får derfor mange ulike beskrivelser og vurderinger av et og samme produkt eller tjeneste. Bruksverdibegrepet vil jeg benytte på to nivå i analysen. For det første (1) vil jeg ta for meg bruksverdier på et overordnet nivå. Det handler om NRK sitt allmennkringkasteroppdrag, dets rolle i samfunnet og de verdiene som en lisensfinansiert allmennkringkaster skal representere. Vedtektene for NRK del II, § 12-17 omhandler allmennkringkasteroppdraget<sup>11</sup> og her formuleres verdier som kvalitet, mangfold, dannelse, samfunnsverdi og kunnskap. NRK sitt allmennkringkasteroppdrag viser til innholdet på de ulike plattformene TV og radio, i tillegg til internett som fra 2009 også er en del av oppdraget. I hovedtrekk skal NRK gjennom sitt samlede innholdstilbud understøtte og styrke demokratiet ved å oppfylle demokratiske, sosiale og kulturelle behov i samfunnet. Videre skal NRK være allmennt tilgjengelig, styrke norsk språk, identitet og kultur og de skal etterstrebe høy kvalitet, mangfold og nyskaping. Allmennkringkastingstilbudet skal også være ikke-kommersielt og de skal ha et attraktivt tilbud på internett og mobil-TV. For det andre (2) vil jeg diskutere bruksverdiene når det kommer til strategier og beslutninger når det gjelder NRK sin virksomhet og hvordan de jobber med å sikre at innholdet ut til publikum er i tråd med det oppdraget de er satt til å forvalte.

*”Som bruksverdier er varene fremfor alt av forskjellig kvalitet, som bytteverdier kan de bare være av forskjellig kvantitet og inneholder altså ikke et atom bruksverdi.” (Marx, 2005: 46)*

Diskusjonen omkring en vare eller tjeneste sin bruks- og bytteverdi mener jeg er aktualisert gjennom den utviklingen som har funnet sted i forvaltningen av en rekke offentlige organisasjoner/institusjoner. New Public Management (NPM) er et eksempel på reformer innen offentlig forvaltning som etterhvert har fått relativt stor utbredelse. NPM er reformprogrammer som de siste 20 år har vært brukt innen offentlig sektor. Reformene går i korte trekk ut på at offentlige organisasjoner er endret etter modell fra privat sektor, noe som betyr økt kostnadseffektivitet og markedsretting, samt større fokus på ledelse (Christensen, Læg Reid, Roness, Røvik 2004: 136). Dette vil jeg hevde er eksempel på endringer der bytteverdier har fått en sterkere posisjon. Tradisjonelt har bruksverdier hatt hovedfokus, men vi ser nå at offentlige organisasjoner/institusjoner styres av både en bruks- og

---

<sup>11</sup> Sist endret i Generalforsamling 29. juni 2009.

bytteverdiologikk. Institusjoner som Posten, NSB og NRK er eksempel på dette. De er alle tidligere monopolbedrifter som nå er omgjort til statsaksjeselskap og de er således gitt tillatelse til å drive kommersiell virksomhet. Selv om den kommersielle aktiviteten for NRK sin del er samlet i et eget datterselskap er det liten tvil om at den øvrige virksomheten har vært gjennom store endringer etter at de ble omgjort til statsaksjeselskap i 1997<sup>12</sup>. Den enkleste og mest opplagte måleenhet vil i mange tilfeller være knyttet til penger, men i analysen av NRK vil ikke det være like hensiktsmessig. Som tidligere nevnt skal ikke NRK generere overskudd til sine eiere og de har derfor andre mål enn for eksempel TV2 som i stor grad styrer sin virksomhet og sitt innhold inn mot det som gir gode annonseinntekter. Jeg vil derfor argumentere for at det som er mest hensiktsmessig å knytte til bytteverdi i analysen av NRK er seertall ( TV), lyttere (radio) og brukere (internett) og man kan si at dette blir en slags kringkastingsvaluta som gir relativt gode måleverdier når det kommer til vurderingen av innholdet til publikum. Det er utviklet målemetoder for å måle antall seere, lyttere og brukere<sup>13</sup> og dette overvåkes kontinuerlig. Det er NRK analyse som jobber med å fremskaffe og bearbeide data, samt gjøre dette tilgjengelig for beslutningstakerne i organisasjonen. Mål på publikumsoppslutning har også stor betydning når det gjelder strategier og mål og jeg vil vise hvordan dette benyttes når NRK jobber med profilbygging og kommunikasjon internt og eksternt og det vil også være relevant når man ser på legitimeringsstrategier NRK tar i bruk i for eksempel sine årsrapporter. På den annen side vil også publikumsoppslutning kunne knyttes til bruksverdi. Dersom man tenker seg et TV-program med et allmenndannende innhold vil det for NRK sin del være vesentlig at det treffer publikum, og seeroppslutningen blir da feedback på om de faktisk har greid det.

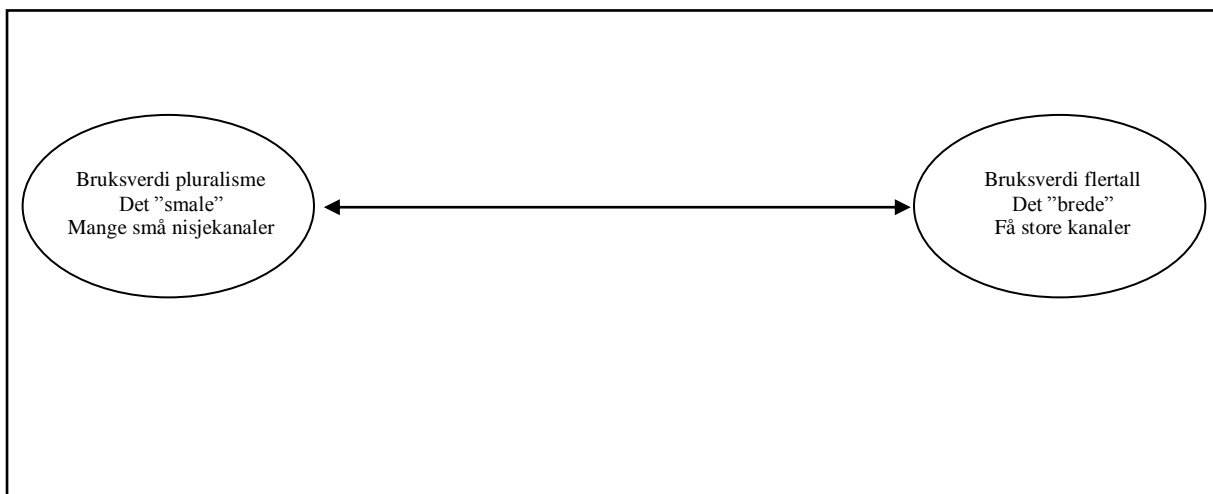
Når det gjelder forvaltningen av allmennkringkasteroppdraget kan bruksverdi forstås på to måter. En måte å argumentere på handler om at en lisensfinansiert allmennkringkaster skal gi publikum det de kommersielle medieaktørene ikke finner lønnsomt. Det betyr å programsette program med helt spesielle tema og gjerne beregnet på spesielle grupper i samfunnet. I kringkastingsterminologi kalles dette ”smale” program. På den annen side har du dem som mener at en lisensfinansiert allmennkringkaster er avhengig av legitimitet blant dem som betaler lisens og at man da må sørge for et tilbud som oppfattes som relevant for større

---

<sup>12</sup> Kilde: NSD, Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste

<sup>13</sup> Se <http://www.nrk.no/informasjon/fakta/1.6520040> om hvordan antall seere, lyttere og brukere måles.

grupper. Dette kalles ”brede” program. I arbeidet med å undersøke dette har jeg funnet det hensiktsmessig å ta i bruk et kontinuum. I dette kontinuumet definerer jeg to teoretiske ytterpunkt for så forhåpentligvis kunne si noe om NRK sin posisjon og eventuelt hvordan dette kan ha beveget seg langs kontinuumet. Det vil da være relevant å både diskutere kontinuumet i forhold til spesifikt innhold, hvordan ulike kanaler programsettes i tillegg til at det er utgangspunktet for en diskusjon av ledelsen i Kringkaster sin forståelse av allmennkringkasteroppdraget. Figuren under viser dette kontinuumet:



**Figur 2 - Bruksverdi kontinuum**

Det ene teoretiske ytterpunktet har jeg kalt *bruksverdi pluralisme*. Pluralisme betyr mangfold og med det mener jeg at en allmennkringkaster velger å tilby publikum et mangfold av kanaler og et mangfold av programtilbud. Bruksverdi pluralisme handler om at programinnholdet er smalt definert, det vil si at det har et spesielt innhold rettet mot for eksempel en minoritet eller inn mot et spesielt kunstinteressert publikum. I praksis vil det da bety at man kan bruke et vidt spekter av kanaler til å tilby publikum et spesialtilpasset innhold. Kvalitet vil være en sentral størrelse i bruksverdi pluralisme.

Det andre teoretiske ytterpunktet har jeg kalt *bruksverdi flertall*. Det vil si at kanaler programsettes med et bredt og folkelig innhold der målet er høye markedsandeler. Bruksverdi

flertall handler om de brede satsingene der ønsket er å nå bredt ut og der man ønsker høye seer- eller lyttertall. Slike program er gjerne innen sjangeren underholdning og vil i stor grad være hensiktsmessig for en kommersiell aktør som finansieres av reklame.

Pierre Bourdieu (1998) uttrykker i sin bok, "Om fjernsynet", stor skepsis til kvaliteten på innhold der markedsandeler er et viktig premiss. Han hevder at fjernsyn som medium ikke er godt nok for en fullstendig dekning av det politiske og kulturelle livet. Han tar utgangspunkt i journalisters arbeid og han mener at de i jakten på TV-seere tyr til virkemidler som forenkler og banaliserer stoffet og disse argumentene kan koples til kontinuumets bruksverdi pluralisme. Selv om Bourdieu sin analyse omhandler fransk journalistikk og inntar en så kritisk holdning til mediet TV, vil jeg allikevel si at hovedpoenget hans er relevant. Jeg tolker argumentene som at fokus på markedsandeler ikke kan kombineres med innhold av høy kvalitet og således er dette et eksempel på bruksverdi pluralisme. Jeg vil undersøke i hvilken grad dette synet deles av ledelsen i Kringkaster.

Jeg ønsker å undersøke grensesnittet mellom bruksverdier og bytteverdier i NRK og jeg mener at Kringkasterdivisjonen er godt egnet som studieobjekt fordi det er her avgjørelser tas om hvilke program som skal kringkastes på TV, radio og nett, og ansatte her er sentrale i beslutninger når det gjelder NRK sin profil. Denne avdelingen ble skilt ut som egen divisjon i år 2000 for å skille mellom programproduksjon og kringkasterrolle og vi ser her et eksempel på en organisasjonsmodell som er blitt benyttet i NPM reformer; en kunde- og leverandørmodell. Dette er utgangspunkt for min antakelse om at Kringkasterdivisjonen i større grad enn produksjonsavdelingene legger vekt på bytteverdier. Min hypotese er at Kringkaster i en mediehverdag med stor konkurranse fra kommersielle aktører, i stor grad greier å la bruksverdiene stå sentralt og at de makter å videreføre det tradisjonelle allmennkringkasteroppdraget til tross for en økt bytteverdiorientering. Jeg kunne valgt å studere grensesnittet mellom bruksverdier og bytteverdier i de programproduserende avdelinger. Grunnen til at jeg har valgt Kringkaster som studieobjekt er fordi det er her de strategiske beslutningene tas. Jeg vil da kunne se nærmere på hvilke argumenter som legges til grunn for strategier som gjelder hele virksomheten.

Som jeg vil komme tilbake til senere hadde jeg i 2005 intervju med prosjektledere i programproduksjonen og deres holdning var at Kringkaster var mer markedsorientert enn det

programproduksjonen var, så med det som utgangspunkt er min antakelse at bytteverdiorienteringen står sterkere i Kringkaster. Jeg har derfor valgt å utforme hypotesen slik jeg tenker vil være hensiktsmessig i forhold til å kunne forkaste den, slik Poppers prinsipp om falsifiserbarhet sier. *"Hypoteser er påstander som direkte eller indirekte kan testes ved hjelp av observasjoner av virkeligheten"* (Ringdal 2007: 36) og teoriene skal utformes slik at de i prinsippet kan forkastes. Dersom man skal utforme undersøkelsesopplegg etter dette kriteriene bør man derfor unngå hypoteser man i utgangspunktet "vet" at man vil kunne få bekreftet.

Siden jeg i denne oppgaven fokuserer på Kringkaster vil bruk- og bytteverdibegrepet knyttes til de ulike aktivitetene og prosessene som er i sving når det gjelder strategiutforming, profilbygging og aktiviteter knyttet til programsetting. Jeg vil undersøke hvordan Kringkaster formulerer sine strategier og hvilke begrunnelser som gis når avgjørelser i forbindelse med profilbygging og programsetting gjøres. Hvilke argumenter tas i bruk og hvilke argumenter får gjennomslag? Jeg er også interessert i å undersøke hvordan grensesnittet mellom intern og ekstern produksjon behandles. Hva vektlegges når slike avgjørelser tas og hvordan organiseres dette? Hva tenker ledelsen om NRK sin unike posisjon og hvordan møter de kritikken fra dem som mener de er blitt for lik de kommersielle aktørene? Er det seertall og markedsandeler som legges til grunn for avgjørelser med hensyn til programsetting og hvordan kan dette forstås i forhold til til kontinuumet jeg presenterte tidligere i dette kapitlet?

Begrepene bruksverdi og bytteverdi er et analytisk skille som ikke direkte ble brukt i intervju og materialinnsamling. Gjennom intervjuene fikk jeg innsyn i den enkeltes aktiviteter og beslutninger og da fortalt i informantenes egne begreper. Det er i analysen av dette materialet jeg vil bruke begrepene grensesnitt, bruksverdi pluralisme, bruksverdi flertall og bytteverdi.

Når det gjelder bruken av begrepet grensesnitt har jeg valgt det for å illustrere at det i praksis ikke finnes et tydelig skille mellom bruksverdi og bytteverdi, det er nemlig ikke to gjensidig utelukkende kategorier. Begrepet grensesnitt benyttes innenfor elektronikk og viser da til spesifikasjonen av sammenkoblede delsystemer og overført til studiet av NRK er ambisjonen å drøfte "sammenkoplingen" av bruksverdi og bytteverdi i organisering, strategiutvikling,

programsetting og beslutningstaking. Jeg er interessert i hvordan dette grensesnittet kan forstås og hvordan det over tid kan ha beveget seg.

## **Allmennkringkasterbegrepet**

Allmennkringkasting (public service) omhandler kringkasting fra både kommersielle og offentlig aktører, og siden tv- og radiostasjoner kan oppnå privilegier dersom de innfrir myndighetene sine krav til allmennkringkasting, er det mange som har en mening om hva begrepet bør og skal bety. Interessen for begrepets betydning økte spesielt etter monopoles oppløsning da TV- og radiostasjoner ble gitt mulighet til å søke konsesjon for kringkasting. Det var da behov for en klargjøring av skillet mellom NRK som offentlig kringkaster og de nye kommersielle kanalene (1990)

Allmennkringkasterbegrepet står sentralt i kringkastingsdebatter og det er gjort en rekke forsøk på å gi begrepet et klarere innhold. Å knytte allmennkringkasterbegrepet til forvaltningen av bruksverdier og bytteverdier i NRK vil forhåpentligvis være nyttig for å få en forståelse av de ulike, og kanskje tildels motstridende, sett av verdier den lisensfinansierte allmennkringkasteren må forholde seg til. Og jeg tenker videre at utviklingstendensene kan trekkes inn i diskusjonen om hvorvidt grensesnittet er blitt forskjøvet i retning av en sterkere bytteverdiorientering. Trine Syvertsen har skrevet en artikkel der hun tar for seg allmennkringkastingsbegrepets opphav og betydningen i mediepolitisk sammenheng (Syvertsen 1990) og hun presenterer tre hovedbetydninger av begrepet:

### **1. Mediet som offentlig gode, teknologi og tilgjengelighet**

Denne betydningen knyttes gjerne til BBCs første generaldirektør, John Reith som i sin bok *Broadcast over Britain* (1924)<sup>14</sup> presenterer ideer om radioens viktige rolle som folkeopplyser og kulturspreder. For å muliggjøre dette er enhetlig pris, tilgjengelighet og regulert profitt avgjørende. Allerede her ser vi hvordan bruksverdier og bytteverdier står i forhold til hverandre; det var viktig å nå ut til store deler av

---

<sup>14</sup> Syvertsen presenterer denne kilden i sin artikkel



befolkningen samtidig som innholdet skulle være allmenndannende. Da det på 1920-tallet ble startet radiosendinger var det begrenset med frekvenser og det ble behov for regulering via det offentlige. Selv om det ikke er begrensninger på sendefrekvenser lenger, er reguleringer fortsatt et viktig mediepolitisk virkemiddel og de radio- og TV-kanalene som får konsesjon til å drive kringkasting er blant annet underlagt krav om at sendingene skal nå ut til en stor andel av befolkningen<sup>15</sup> og da bakkenettet var ferdig utbygd og de analoge TV-signalene ble slukket 1. desember 2009, fikk NRK for første gang ut hele sitt tilbud til alle i Norge.

## **2. Mediet som viktig samfunnsaktør, verdier og innhold**

En forståelse der bruksverdiene er mer fremtredende handler om den viktige rollen mediene har når det gjelder formidling av det viktige og riktige innhold. Med public service menes det da offentlighet, det vil si at offentligheten representerer samfunnsborgerne og de verdier som er til det beste for flest mulig. Mediene må derfor være åpne og tilgjengelig for alle og kunnskap og informasjon er nødvendig for å kunne delta i samfunnsdebatten. Idealet i denne forståelsen er en uavhengig medieaktør som ikke er underlagt staten eller markedet og som bidrar til økt kunnskap og refleksjon. Vi kan se en utvikling fra paternalistiske verdier ( der avsender mener å vite hva som er til det beste for mottaker, og der folket skal oppdras etter allmenne normer) til mer pluralistiske verdier (erkjennelsen av at det eksisterer forskjellige normer og at det er smaks- og interesseforskjeller i befolkningen).

## **3. Mediebruker som kunde, individuelle preferanser, ”i publikums tjeneste”**

Public kan også bety publikum og vi nærmer oss da en forståelse av publikum som kunde og forbruker. Denne betydningen er aktualisert gjennom den teknologiske utviklingen som gir seere og lyttere langt flere kanalvalg i tillegg til et sterkere fokus på individers ønsker, behov og preferanser. Syvertsen skriver at det er uenighet om denne forståelsen, men jeg tror utviklingen siden denne artikkelen ble skrevet gjør at det er mindre motstand mot å knytte allmennkringkasting til en slik publikumsforståelse. Hvordan allmennkringkasterbegrepet forstås og brukes internt i

---

<sup>15</sup> Se [www.medietilsynet.no](http://www.medietilsynet.no)

NRK tydeliggjøres gjennom mottoet Bjerkaas valgte da han satte igang arbeidet med å samle NRK til ett mediehus: ”Ett NRK, for publikum”.

Denne tredje forståelsen av allmennkringkasting innbyr til en drøfting av grensesnittet mellom bruksverdi pluralisme, bruksverdi flertall og bytteverdi fordi vi har kommet dit at vi har en sterk regulering av NRK sitt oppdrag samtidig som det er åpnet opp for å la NRK drive en mer markedsrettet virksomhet. Bruksverdikontinuumet som har som ambisjon å fange opp de ulike måtene å definere publikumsoppslutning vil også kunne relateres til forbrukerorienteringen Syvetsen presenterer.

Begrepet allmennkringkasting er dog i ferd med å gå ut på dato. Ifølge kringkastingsloven § 1-1 defineres kringkasting slik: *”med kringkasting menes utsending av tale, musikk, bilder og liknende med radiobølger eller over tråd, ment eller egnet til å mottas direkte og samtidig av allmennheten”*. Denne definisjonen vil dermed ikke være fullstendig dekkende for NRK sin virksomhet i og med at den nye medieteknologien muliggjør en annen bruk av innhold enn det som vises til her. Det NRK, og forsåvidt andre medieaktører, nå gjør er å anrette et innhold som publikum etterhvert kan velge når de vil benytte. Når det gjelder TV spås det at mer og mer av tv-tilbudet vil tilbys som et on-demand tilbud<sup>16</sup>. Grunnen til at jeg har valgt å bruke begrepet allmennkringkasting i denne oppgaven, er at det ikke formelt er blitt erstattet av et annet ord, men det vil nok i fremtiden være nødvendig å finne et begrep som er mer i tråd med formuleringene i NRK-plakat og vedtekter. Hallvard Moe (2008b) foreslår i sin artikkel ”Morgendagens NRK” at allmennmedievirksomhet vil være mer dekkende og jeg ser og at det er mer i tråd med den forståelsen mine informanter ga uttrykk for når det gjelder deres forståelse av oppdraget. At begrepet kringkasting fortsatt står sterkt kan gjerne knyttes til institusjonaliseringen av bruksverdiene slik jeg vil argumentere for senere i oppgaven. Selve oppdragsformuleringen er tydelig bruksverdiorientert og mange av de sentrale verdiene handler om å kringkaste program som skal gi folkeopplysning og kultur av høy kvalitet, og dette har tradisjonelt vært viktig i forståelsen av allmennkringkasting. En overgang til å benytte begrepet allmennmedievirksomhet kan representere en videre dreining mot økt

---

<sup>16</sup> Publikum kan velge selv når de vil se programmet. I motsetning til et fastlagt sendeskjema.

bytteverdiorientering der publikum i større grad får status som forbrukere. Kanskje vil dette gi en begrepsbruk som er mer i tråd med den reelle virksomheten til allmennkringkasterne.

## **Institusjonell teori**

En organisasjon kan ses på som et sosialt system som er skapt for å oppnå bestemte mål (Jacobsen og Thorsvik 2002: 12) og en enkel måte å forstå en organisasjon på er å undersøke dem med hensyn til et rasjonelt perspektiv der operative mål for virksomheten, formell struktur og ledelse er av stor betydning. Rasjonalitet er evnen til begrunnet handling og aktører opptrer med en grad av rasjonalitet også innenfor institusjoner (Gran 2007: 332). I nyere tid har det i organisasjonsteorien også vokst frem en forståelse av at det finnes elementer som ikke forklares ved hjelp av rasjonalitet og dette kalles med en samlebetegnelse for ny-institusjonell teori. Det at organisasjonsteoretikere skiller mellom organisasjon og institusjon er med på å underbygge poenget som handler om det instrumentelle og det institusjonelle perspektivet. Dersom man ser på organisasjonen som en relativt synlig og formell enhet er det tydelig at en institusjon ikke rommer de samme elementene. En institusjon bygges gjerne omkring en organisasjon og med det mener jeg at ulike praksiser og handlinger over tid får formen av et mer eller mindre tydelig mønster og således danner grunnlag for videre praksis og handling. Institusjoner er regelsystem som påvirker aktører og deres handlinger, men jeg tror også på at aktører styres av en evne til å handle utifra egen vilje. Sitatet "*Institutions are both medium and outcome of the action of organisations*" (Giddens referert i Hanf og Jansen 1998: 9) viser nettopp dette. Det vil bety at man i organisasjonsstudier på den ene siden bør undersøke i hvilken grad aktører handler løsrevet fra strukturer, men samtidig se på hvordan strukturer kan bidra til å forme aktørers beslutninger og handlinger.

Man refererer gjerne i dagligtalen til at NRK er en institusjon og det er også innenfor den klassiske institusjonelle teorien en tradisjon for å analysere organisasjoner som institusjoner (Røvik 2007: 66). For å være mer presis blir det nødvendig å se på hvilke områder i organisasjonen vi kan finne de institusjonelle elementene og hvilke områder som kan forstås med utgangspunkt i en forståelse av aktører som styrt av en kognitiv fornuft. March og Olsen

har utviklet teorier som fanger opp dette skillet og det dreier seg om de to handlingslogikkene; *logic of appropriateness* (passendelogikk) og *logic of consequences* (konsekvenslogikk) (March og Olsen 2006a). På samme måte som jeg mener at det ikke er et tydelig empirisk skille, men et grensesnitt, mellom bruksverdier og bytteverdier, mener jeg at det i en organisasjonsanalyse også vil finnes et grensesnitt mellom passendelogikk og konsekvenslogikk. Jeg vil ha disse to handlingslogikker som utgangspunkt når jeg skal analysere forvaltningen av allmennkringkasteroppdraget i Kringkaster.

*Logic of appropriateness* viser til en tro på at handling initieres utifra hva som anses for å være passende (ibid 2006: 690). Aktører eller grupper handler på bakgrunn av gjeldende regler, normer og verdier i omgivelsene og dette avhenger av svarene på følgende spørsmål; 1) Hvem er jeg/vi? 2) Hvilken situasjon er dette? 3) Hva er passende handling for meg/oss i denne situasjonen? March og Olsen er viktige representanter for denne teoritradisjonen og de har skrevet en rekke artikler der de gjør rede for sine teorier. De hevder at aktører følger regler som oppfattes som riktige og legitime og at dette inkluderer både kognitive og normative aspekter og de skriver i sin artikkel: *"To act appropriately is to proceed according to the institutionalized practises of a collectivity, based on mutual, and often tacit understandings of what is true, reasonable, natural, right and good."* (ibid 2006: 690). I første omgang tenker jeg at dette perspektivet er hensiktsmessig som forklaring på en rekke beslutninger når det gjelder programsetting og videre vil perspektivet også være aktuelt i forbindelse med å forstå legitimeringsstrategier. For at lisensfinansieringen skal opprettholdes er det absolutt en fordel at publikum faktisk benytter seg av NRK sitt tilbud. Ledelsen i NRK er tydelige på at de ønsker stor oppslutning om det innholdet som anrettes for publikum og at de jobber med strategier for å lykkes med det. For å opprettholde legitimitet i befolkningen vil NRK være avhengig av å bli oppfattet som en bærer av de riktige verdiene og da vil publikum i første rekke være interessert i at NRK kan tilby en bruksverdi som oppfattes som legitim. Spørsmålet blir da hvor NRK plasserer seg i forhold til de to teoretiske punktene i bruksverdi kontinuum. For å oppnå legitimitet vil det være viktig at dette samsvarer med folks forventning til en lisensfinansiert allmennkringkaster, for dersom legitimiteten svikter vil også institusjonen svekkes.

Institusjonaliserte organisasjoner har gjerne en historie preget av stabilitet og jeg tenker at dette vil kunne gi meg en forklaring på enkelte av funnene i denne undersøkelsen. NRK har

en lang og relativt veldokumentert historie så empirisk vil dette være mulig. Jeg har en forventning om at man i en organisasjon som NRK vil kunne gjøre funn som kan forklares med institusjonell treghet. Institusjonell treghet viser til store endringer i omgivelsene der institusjonen strever med å tilpasse seg. De etablerte handlingsmønstre, verdier og normer endres ikke like raskt som for eksempel teknologi og jeg vil tro dette vil kunne være tilfelle for NRK. Som tidligere nevnt har mediemarkedet vært gjennom store endringer både når det gjelder teknologi, men også når det gjelder politiske føringer. Mest sannsynlig var det bruksverdiorienteringen som var gjeldende i perioden da NRK hadde monopol på kringkasting og jeg antar at man gradvis har fått en sterkere bytteverdiorientering etterhvert som konkurransen på mediemarkedet har blitt større. Det vil da være interessant å undersøke i hvilken grad organisasjonen og de etablerte praksiser har blitt preget av denne reorienteringen og i hvilken grad det eksisterer en institusjonell treghet. En slik treghet beskriver Jacob Torfing (i Nielsen 2005: 218). Han refererer til den tyske filosof og sosiolog Arnold Gehlen og dette sitatet viser hvilken kraft han mener institusjonene kan ha.

*”Mennesket er tvunget til at handle, men lammes af handlingsusikkerhet og indtryksskaos. Her kommer institutionerne så ind som et eksternt reguleringsprincip, der forsyner individerne med en fast og velordnet etableringsramme og en sikkerhed med hensyn til, hvornår og hvordan de skal handle. Institutioner fuldstændiggør således de i utgangspunktet ufuldstændige mennesker”.*

En logikk som tar høyde for at aktører tar i bruk sin kognitive kapasitet i beslutningsprosesser er March og Olsen (2006a) sin teori *Logic of consequences*. Her forklares handling med utgangspunkt i konsekvensene av handlingen. Dette er et mer rasjonelt syn på handling og innebærer at individet eller gruppen kan styre adferd i retning av hva som er mest hensiktsmessig med hensyn til måloppnåelse. Perspektivet kan med stor sannsynlighet knyttes til bytteverdiorienteringen der seertall/rating, mål, strategier og organisasjonsutvikling står sentralt og da relatert til utfordringen NRK har når det gjelder konkurranse fra de kommersielle aktørene. Konsekvenslogikken kan forklare et individs handling og da handler individet utifra en forventning om at en gitt handling gir et bestemt resultat. Individene er ansvarlige og de forholder seg rasjonelt til institusjonene. Et viktig poeng er jo at et individ

omgis av mange institusjoner og jeg antar at en person gjør vurderinger av sine handlinger og da med hensyn til konsekvensene for de ulike handlingene. Dette kan sees i sammenheng med et syn på at ledelse er et rasjonelt verktøy som kan endre strukturer og prosesser og at ledelse er en viktig faktor for å oppnå gode resultater i en virksomhet. Videre vil det eksistere en kopling mellom formell struktur og praksis og en effektiv organisasjonsmodell er den som gir gode resultat. Jeg tenker å studere konsekvenslogikken i forbindelse med organisasjonsutforming, strategier og programsettingsbeslutninger og jeg vil anta at de ulike aktørene involvert i de ulike beslutningene kan gi forklaringer som underbygger påstanden om at individer er rasjonelle aktører som vurderer konsekvenser og at dette har betydning for institusjonene.

Omgivelsene spiller en viktig rolle i organisasjonsanalyser. Enhver organisasjon vil i større eller mindre grad være avhengig av forhold i omgivelsene og disse er med på å påvirke de rammebetingelsene en virksomhet opererer innenfor. For en mediebedrift vil det bety at blant annet konkurrenter, samarbeidspartnere, publikum, teknologi og regulerende organisasjoner har en direkte eller indirekte innflytelse på virksomheten. Dersom man studerer en avdeling i en organisasjon vil også de andre avdelingene i organisasjonen representere omgivelsene. Jeg har i så stor grad som mulig inkludert Kringkaster sine omgivelser i denne studien, men jeg har måttet avgrense oppgaven, så en fullstendig gjennomgang av omgivelsene har jeg derfor ikke inkludert. Jeg ser at det kan være med på å svekke denne undersøkelsens konklusjoner, men som vist i avsnittet om forskning på allmennkringkasting, finnes det masteroppgaver og avhandlinger som nettopp har omgivelser som sentral innfallsvinkel. Jeg har derfor valgt å ta utgangspunkt i deler av dette materialet. Medieforsker Hallvard Moe har jobbet mye med hvordan den teknologiske utviklingen har bydd på muligheter og utfordringer for NRK. Han har både i sin hovedfagsoppgave (2002) og sin avhandling (2008a) redegjort for hvordan NRK har tilpasset seg en stor endring ved de teknologiske omgivelsene. I tillegg har Moe i sin avhandling (2008a) en analyse av hvordan regulatoriske regimer og politiske aktører både påvirker og blir påvirket av disse teknologiske endringene.

Jeg ønsker å forankre drøftingen av bruksverdier og bytteverdier i den institusjonelle økonomiske tradisjonen. Institusjonell økonomi legger vekt på hvordan forhold i omgivelsene virker inn på organisasjonen og dennes tilstedeværelse på markedet. Der tradisjonell økonomi studerer markedet i forhold til tema som vekst, utvikling, produksjon og fordeling trekker

institusjonell økonomi inn også andre variabler av institusjonell art (Nielsen 2005: 95). Når det gjelder produksjonen av varer og tjenester på et marked vil det da ikke bare være etterspørselen som er interessant i en analyse av virksomheten. Det vil også være hensiktsmessig å undersøke forhold i omgivelsene som er av betydning for den virksomheten man studerer. Jeg tenker da at teknologiutvikling, politiske føringer, konkurrenters utvikling, trender, individers preferanser er avgjørende for i hvilken grad virksomheten vil lykkes på markedet. Trender og preferanser preges gjerne av et samfunns grunnleggende verdier og normer og innenfor institusjonell teori sees dette på som relativt stabilt. Nyere institusjonell teori legger også vekt på endringer, men da vil endringen kunne sees i lys av nettopp de stabile forholdene som gjerne har preget individer og samfunn over tid. Dette kalles stivhengighet og står sentralt i nyere institusjonell teori og kan i første omgang virke som en selvmotsigelse. Institusjonelle teoriers utgangspunkt er jo nettopp stabilitet, men det har etterhvert utviklet seg en økt aksept blant teoretikere om at institusjoner bare er relativt uforanderlige; *”Over tid kan institutioner forandre sig inkrementelt eller radikalt og gradvis eller pludseligt”* (Nielsen 2005: 233). Stivhengighet handler om at man tar med seg historien inn i fremtiden, det vil si at en virksomhet ikke nødvendigvis opplever stor forandring til tross for iherdige endringsforsøk og dette forklares da gjerne på bakgrunn av historiske forhold. Nyere ledelsesteori har en langt større tro på endring og det fokuseres da på at en organisasjon i relasjon til omgivelsene bør opptre dynamisk og tilpasningsdyktig. Paul G. Roness (1997) presenterer i sin bok *”Organisasjonsendringar: teoriar og strategiar for studiar av endringsprosessar”* fem teorier om organisasjonsendringer. Alle teoriene er opptatt av hvordan organisasjoner håndterer forholdet til omgivelsene, men de skiller seg fra hverandre på følgende måte: de er ulik når det gjelder synet på hva en organisasjon er, hvordan organisasjoner og deres medlemmer handler, og i hvilken grad handlinger er viljesstyrt eller ei. Flere av Roness teorier om organisasjonsendring kan være aktuelle for å studere forløpet for, og utfallet av de vesentligste endringene i Kringkaster, men jeg har her valgt en avgrensning. Jeg vil undersøke opprettelsen av Kringkaster og den større omorganiseringen i 2009 ved hjelp av teorien som ser på organisasjonsendring som analytisk problem. Denne teorien ser på omorganisering som styrt av viljeshandlinger, og strukturen er et viktig verktøy for å oppnå bestemte resultat. *”Spørsmålet om organisering og endring vil såleis i første rekke vere påverka av mål og situasjonsoppfatningar hos leiinga i organisasjoner. Det vil skje omorganisering dersom det kjem inn leiarar med nye mål...”* (ibid 1997: 64).

Teorier om stivhengighet vektlegger derimot at endring i større grad skjer på overflaten, mens det gjerne innad i organisasjonene er "business as usual". Det utelukkes allikevel ikke helt at det kan skje revolusjonære endringer, men dette sees isåfall på som mer sjelden. Endringer er altså i større grad endring av formell struktur snarere enn endringer som griper inn i aktørenes verdier og holdninger (Nielsen 2005: 244). På samme måte som jeg tidligere i kapitlet argumenterte for at institusjoner ikke tvinger personer til å utføre bestemte handlinger, mener jeg at markedet heller ikke er en institusjon som tvinger individer eller organisasjoner til å følge bestemte normer og verdier slavisk. Det blir viktig å se på hvordan aktører i Kringkaster forholder seg til markedet, i hvilken grad de gjør en kalkuleret vurdering, og i hvilken grad det kan se ut til at de følger en handlingslogikk styrt av hva som er passende.

Når det gjelder bruken av begrepet "markedet" handler dette i tradisjonell forstand om kjøp og salg av varer eller tjenester og det viser til en form for kontakt mellom kjøper og selger der begge parter opptrer med høy grad av selvinteresse. Som jeg har skrevet om tidligere har det også i større grad blitt vanlig å snakke om et marked også når det gjelder tjenester som tradisjonelt ikke var omfattet av markedet. Det stilles idag større grad krav til at offentlige virksomheter tilrettelegger tilbudet sitt utifra en logikk om at det er et produkt som skal legges ut på et marked. Jeg vil argumentere for at dette har skjedd med allmennkringkasting. Dersom man tenker at NRK produserer en vare, så er den varen allmennkringkasting og det må gjøres i henhold til spesifikasjonen som er gitt i NRK-plakaten og vedtektene. Varen skal dekke et bruksverdibehov og dette behovet preges av mottakeren sine preferanser. Det er blant annet her den institusjonelle teorien vil kunne være nyttig for kunne forklare hvilke forhold som er av betydning for det produktet NRK skal produsere. I tillegg til de "tekniske" spesifikasjonene (NRK-plakat og vedtekter) må de også produsere et produkt som oppfattes som i tråd med gjeldende verdier og normer og som har høy bruksverdi slik at legitimiteten opprettholdes. Tiden er forbi da en allmennkringkaster kunne rendyrke bruksverdiorienteringen, idag må man også involvere en sterkere bytteverdiorientering og det ser ut til at NRK har hatt en slik utvikling i perioden etter at monopolet ble opphevet. At enkelte oppfatter NRK som kommersiell kan kanskje bety at NRK har gått for langt når det gjelder markedsorienteringen og jeg vil undersøke i hvilken grad man kan si at dette er tilfelle. Det er liten tvil om at NRK er blitt mer markedsorientert, men jeg ønsker å finne ut av



hvilken vekt som idag legges på bruksverdi og hvordan dette kommer til uttrykk i forvaltningen av allmennkringkasteroppdraget. Med bakgrunn i dette jeg nå har lagt frem om institusjonell teori vil jeg si at jeg har en forventning om at de bruksverdiorienterte variablene fortsatt er av viktig betydning for arbeidet som gjøres i Kringkaster. Jeg forventer å finne grad av bytteverdi, men jeg tror ikke det har vært en revolusjonell utvikling mot stadig sterkere markedsorientering.

## Kapittel 3 - Metode

Formålet med denne studien er å få en dypere forståelse av hvordan sentrale aktører i NRK forstår allmennkringkasteroppdraget og hvordan dette får betydning for tilbudet til publikum. Jeg har valgt et kvalitativt forskningsopplegg der jeg søker kunnskap om feltet på en eksplorerende måte. I utgangspunktet ønsket jeg å benytte metodetriangulering, dvs å kombinere den kvalitative og den kvantitative metode, men innenfor rammene av en masteroppgave så jeg at det ble i overkant ambisiøst. Jeg valgte derfor å fokusere på et kvalitativt opplegg og dette har gitt meg mulighet til å gjøre en grundigere fordykning enn om jeg skulle ha valgt å følge enda flere "løse tråder". Valg av metode bør sees i lys av oppgavens problemstilling; *"Hvordan blir grensesnittet mellom bruksverdi pluralisme, bruksverdi flertall og bytteverdi forvaltet i den sentrale organisasjonsavdelingen Kringkaster?"* og jeg mener dette bør undersøkes ved hjelp av en metode som gir stor mulighet for utforskning og fleksibilitet. Den kvantitative metodens styrke er at man kan undersøke større populasjoner og mer omfattende univers (Grønmo 2004: 130) og noen vil også trekke frem den unike muligheten man har til å generalisere. Det skal dog sies at enkelte forskere mener at man også vil kunne utforme kvalitative opplegg med den hensikt å generalisere, men at det da er snakk om en analytisk generalisering. Det vil si *"..en begrepsgjøring og klargjøring av sammenhenger som er gyldige for bestemte klasser av fenomener og under bestemte betingelser"* (Andersen 1997: 16). Det betyr at man utifra ett tilfelle kan si noe om andre lignende tilfeller.

Innenfor kvalitative forskningsopplegg kan man benytte flere ulike datainnsamlingsmetoder og som kilde for min analyse benytter jeg intervju, dokumenter og observasjon. Jeg skal nå presentere fremgangsmåten som er blitt valgt og jeg vil drøfte fordeler og eventuelle begrensninger i forbindelse med de respektive datainnsamlingsmetodene.

## Intervju

Med hensyn til min problemstilling er intervju en svært hensiktsmessig datainnsamlingsmetode og disse dataene vil stå sentralt i analysen. Det kvalitative forskningsintervju er ifølge Steinar Kvale (1997) en konversasjon med en viss struktur og hensikt og han skriver at: *”et intervju har som mål å innhente beskrivelser av den intervjuedes livsverden, med henblikk på fortolkning av de beskrevne fenomenene”* (s. 21). Jeg ønsker kunnskap om Kringkaster og hvordan de ansatte i ledelsen tenker om allmennkringkasteroppdraget og hvordan dette får betydning for strategier og beslutninger om programsetting. En samtale der jeg forsøker å få frem informantens egne tanker, refleksjoner og opplevelser vil derfor med stor sannsynlighet kunne gi meg relevante data.

Når det gjelder utvalget av informanter var det vesentlig å få snakke med sentrale personer i ledelsen i Kringkaster. Siden det er her strategier legges og beslutninger tas vil disse personers egne beretninger være viktig for å kunne svare på problemstillingen. Jeg antok at det ville være vanskelig å få til intervju med ledelsen så jeg formulerte en formell forespørsel til direktør i Kringkaster, Annika Biørnstad, der jeg redegjorde for tema og problemstilling og jeg fulgte opp forespørselen på telefon. Biørnstad var meget imøtekommende og hun ga meg tillatelse til å gjennomføre intervjuer og hun var i tillegg behjelpelig med å skaffe meg de avtalene jeg trengte. Å gjennomføre og behandle data fra ustrukturerte intervju er relativt ressurskrevende så jeg bestemte meg for å være selektiv med tanke på hvem jeg gjennomførte intervju med. Jeg laget en liste på syv personer med en sentral posisjon i ledelsen i Kringkaster jeg ønsket å snakke med, og samtlige takket ja til forespørselen om å la seg intervju. Følgende personer er blitt intervjuet i forbindelse med denne oppgaven:

- Annika Biørnstad, direktør Kringkaster.
- Lene Einang Flach, sjef strategi og prosjekt.
- Arne Helsing, TV-sjef.
- Øyvind Lund, mediesjef.
- Anne Britt Osland, markedsjef.
- Petter Wallace, eksternsjef.
- Sindre Østgård, sjef nye medier.

Det kvalitative forskningsintervju, med stor grad av åpenhet og fleksibilitet, er veldig spennende, men også veldig utfordrende. Som masterstudent har jeg begrenset erfaring med slike intervju så jeg la veldig stor vekt på å stille godt forberedt. Jeg søkte informasjon om informantene på internett slik at jeg hadde relativt god kjennskap til deres bakgrunn i NRK og hva deres nåværende stilling i organisasjonen innebar, slik at jeg ikke brukte tid på å stille generelle spørsmål om stillingen deres. Jeg utformet en intervjuguide der jeg hadde enkelte overordnede tema i tillegg til mer spesifikke spørsmål. Jeg utformet ulike intervjuguider til alle syv intervju, selv om mange av spørsmålene allikevel var lik. Dette fordi det var vesentlig å stille spørsmål knyttet til hver enkelt sin stilling. I tillegg til at jeg etterhvert som jeg fikk mer kunnskap om enkelte forhold syntes det var nødvendig å tilpasse noen tema og spørsmål. Jeg har lagt som vedlegg intervjuguiden jeg benyttet til det siste intervjuet jeg gjennomførte (se vedlegg 1). Jeg hadde på forhånd formulert et brev til hver enkelt der jeg presenterte tema for oppgaven så alle informantene var klar over noenlunde hva jeg ønsket å prate om. Informantene snakket fritt omkring temaene så det var enkelt å holde samtalen igang og jeg kom med enkelte oppfølgingsspørsmål der det var nødvendig. Fordelen med at samtalen gikk så lett var at jeg fikk mye relevant informasjon, men ulempen var at det var vanskelig å passe på at jeg fikk svar på alle spørsmålene jeg hadde utformet i forkant. Tiden gikk veldig fort så det var dessverre enkelte spørsmål jeg ikke fikk besvart. Det var tydelig at temaet engasjerer ansatte i NRK, for flere kommenterte at dette er problemstillinger som de møter i det daglige arbeidet. Jeg fikk godt innsyn i ledelsen i Kringkaster sitt syn på dilemmaene de håndterer når det gjelder å innfri allmennkringkasterforpliktelsene for jeg oppfattet at de var veldig åpne omkring dette. Intervjuenes lengde varierte fra femti minutter til en time og tyve minutter og de fant sted i Kringkaster sine lokaler på Marienlyst i Oslo. Da jeg i arbeidet med analysen ønsket mer opplysninger om opprettelsen av Kringkaster kontaktet jeg Arne Helsing. Han har jobbet i NRK siden 1997 og har hatt ulike stillinger i Kringkaster siden opprettelsen. Han takket ja til å la seg intervju enda en gang og dette intervjuet ble gjennomført da han var i Bergen i forbindelse med Nordiske Mediedager. Dette intervjuet varte ca en time.

Intervju som datainnsamlingsmetode i samfunnsvitenskapen er intet nytt fenomen, men ifølge Kvale (1997) har intervjuenes betydning som forskningsmetode økt. Han begrunner dette blant annet med teknologien som gjør det mulig å gjengi intervjuene nøyaktig i tillegg til dataprogram som kan benyttes i analysen av materialet (ibid: 24). Jeg benyttet båndopptaker

under alle intervju og det var ingen av informantene som hadde motforestillinger mot det. Jeg antar at folk i mediebransjen generelt har et avslappet forhold til opptaksutstyr og mine erfaringer er at båndopptakeren ikke hindrer informantene i å snakke fritt. Mitt inntrykk etter å ha gjennomført intervjuene er at informantene viste meg stor tillit og flere ga meg informasjon de ba om ikke å bli sitert på, så jeg tolker dette som et tegn på at de ikke følte seg ubekvem med at samtalen ble tatt opp på bånd. Det skal dog sies at en informant, etter at det formelle intervjuet var avsluttet, ga meg tilleggsinformasjon. Vedkommende sa at dette kunne sies nå når båndopptakeren var slått av, så det er jo en viss sannsynlighet for at jeg kunne fått mer utfyllende data om jeg ikke hadde benyttet båndopptaker. Jeg mener uansett at det er så viktig å kunne høre intervjuet flere ganger for å få tak på hva informantene egentlig sier. Ofte er man så fokusert på selve intervjuet i intervjusituasjonen at man lett mister den dypere forståelsen i selve øyeblikket. Jeg oppdaget også da jeg transkriberte intervjuene, at jeg i større grad fikk forståelse for helheten i informantenes svar.

Jeg har i forbindelse med to tidligere bacheloroppgaver intervjuet ansatte i NRK og selv om disse dataene ikke er systematisert optimalt med tanke på en masteroppgave, har jeg allikevel hatt stor nytte av dette materialet. Da den nye organisasjonsmodellen ble innført i 2000 ble det satt ned et utvalg på tre personer som skulle vurdere NRK sin bruk av eksterne produsenter og jeg intervjuet to av disse (Oddvar Bull Tuhus og Kjell Jarle Høyheim). Dette ga meg verdifull informasjon om arbeidet med å utvikle kringkastermodellen. I tillegg har jeg studert prosjektledelse og i den forbindelse intervjuet jeg fire prosjektledere i programproduksjonen (daværende Program Riks Bergen). Tema for oppgaven var organisasjons- og prosjektkultur og et viktig emne som ble tatt opp var forholdet til, og samarbeidet med, Kringkaster.

## **Dokument**

I tillegg til data fra intervju vil også dokumenter være nyttig som kilde til data. En dokumentanalyse er en systematisk analyse av dokumenter som ikke er generert av forskeren selv og jeg har ansett det som helt nødvendig for å kunne gjøre en analyse av forvaltningen av allmennkringkasteroppdraget. For det første har det vært viktig å se på bakgrunnen til

utarbeidelsen av allmennkringkasteroppdraget og videre hvordan oppdraget er formulert. Det har også vært nødvendig å benytte skriftlige kilder for å kunne få en dypere forståelse av hvordan ledelsen formulerer seg og kommuniserer ut til omgivelsene og internt i organisasjonen. Jeg har også valgt å undersøke hvordan medietilsynet<sup>17</sup> ordlegger seg i vurderingen av hvordan NRK oppfyller sine forpliktelser. Kvalitativ dokumentanalyse innebærer å strukturere sitater for å belyse en problemstilling (Grønmo 2004; 79) og også her har jeg vært nødt til å gjøre endel prioriteringer for å ikke gape over for store mengder data. Jeg vil her legge frem hvilke dokumenter som er benyttet i analysen og jeg redegjør i tillegg for begrunnelsene for mine valg og eventuelle begrensninger dette kan ha. Dokumentene som er benyttet i denne studien kan systematiseres i tre kategorier; 1) Formuleringen av oppdraget, gitt av myndighetene 2) rapporteringen av hvordan oppdraget er løst 3) NRK sine interne dokument.

## **1. Stortingsmeldinger, NRK plakaten og vedtekter**

For å kunne undersøke hvordan NRK forstår og løser oppdraget mener jeg det er fruktbart å undersøke kilder som gir kunnskap om de mediepolitiske rammebetingelsene. I forbindelse med de teknologiske og markedsliberale utviklingstendensene har NRK sitt oppdrag vært gjenstand for debatt og dette har resultert i blant annet 2 stortingsmeldinger der dette drøftes inngående og som jeg anser som svært sentrale for min problemstilling; Stortingsmelding nr. 30 (2006-2007) ”Kringkasting i en digital fremtid” og Stortingsmelding nr. 6 (2007-2008) *NRK- plakaten* ”Noe for alle. Alltid”. Disse dokumentene er utarbeidet av kultur- og kirkedepartementet og meldingenes overordnede tema er hvordan allmennkringkastingspolitikken bør bli tilpasset det nye mediebildet og hvordan vedtektene skal formuleres for å fange opp dette nye bildet.

---

<sup>17</sup> Medietilsynet fører tilsyn med allmennkringkasterne og de utarbeider årlig en allmennkringkasterrapport.

## **2. NRK sine årsrapporter og årsregnskap 2006-2010, Medietilsynets allmennkringkasterrapport og artikler på nett**

§ 11 i vedtektene sier at NRK skal utarbeide et allmennkringkasterregnskap og dette skal oversendes Medietilsynet. Dette allmennkringkasterregnskapet utarbeides av Kringkaster (analyseavdelingen) og utgis som årsrapport. Denne årsrapporten er igjen grunnlag for Medietilsynet når de utgir sin allmennkringkasterrapport der de gir en redegjørelse for om de ulike allmennkringkasterne innfrir sine forpliktelser. Jeg har valgt å bruke årsrapporter fra 2006 tom 2010 for å blant annet kunne se på utvikling og eventuell endring i forbindelse med grensesnittet mellom bruksverdier og bytteverdier. NRK sine årsrapporter og årsberetninger fra 2006 er gjort tilgjengelig på nett så denne avgrensningen skyldes pragmatiske hensyn. I og med at dette primært ikke er det viktigste inntak til data har jeg valgt å benytte det som jeg enkelt har kunnet skaffe via internett. Som et eksempel på hvilken betydning disse kildene har hatt vil jeg trekke frem bruken av ordet publikum i disse rapportene. Som vist i oppgavens teorikapittel har jeg lagt til grunn Trine Syvertsen sin presentasjon av forståelsen av allmennkringkasterbegrepet. Hun viser til en utvikling mot en sterkere forståelse av publikum som en kunde. I dette ligger det en dreining fra å levere innhold som allmennkringkasterne utifra et samfunnsmessig hensyn mener du bør ha, til å tilby innhold som forbrukeren selv vil ha. Jeg vil da tro at man ved hjelp av formuleringene i årsrapporter og årsberetninger kan få en bedre forståelse av publikumsbegrepet og hvordan det legges til grunn i beslutninger. Jeg har forsøkt å få tak på i hvilken grad den bruksverdiorienterte logikken styrer ved å se på hvordan seeropplutning blir presentert og hvordan det videre knyttes til argumenter for å løse oppdraget. Siden Medietilsynet baserer seg på NRK sin egen årsrapport for å kunne avgjøre om de fyller sine forpliktelser tenker jeg at årsrapporter som kilde har en relativt høy troverdighet. Selv om det er en fare for at slike rapporter pyntes på for å fremstille vikromheten på en positiv måte, mener jeg at det i kombinasjon med mine andre kilder gir et godt grunnlag for analyse. Det som da er interessant er å undersøke hvordan NRK legitimerer sin virksomhet og hvilke begrunnelser de bruker for blant annet å rettferdiggjøre målene som handler om viktigheten av høye markedsandeler.

Det har vært hensiktsmessig å innhente data omkring alternative forståelser av hvordan allmennkringkasteroppdraget kan og bør løses. Dette er data jeg har funnet i artikler på internett. Når det gjelder utvalget artikler på nettet er dette knyttet til enkelte utfordringer. For

det første er det et høyt antall artikler på nettet som kan relateres til min problemstilling og det har derfor vært vanskelig å gjøre et utvalg. For det andre kan det være vanskelig å bedømme slike kilders troverdighet. Av disse to grunnene har jeg valgt å søke etter artikler på internettsider for mediebransjen. Rushprint.no og kampanje.no er eksempler på nettsteder jeg har brukt.

Jeg hadde som utgangspunkt at jeg skulle undersøke Kringkaster gjennom hele perioden den har eksistert, men etterhvert som jeg var igang med datainnsamling og analyse så jeg at det ble for ambisiøst. Det undersøkelsesopplegget jeg i starten hadde utformet viste seg å ikke være tilstrekkelig for å kunne innhente nok data fra perioden 2000 til ca 2006. Jeg ser nå i etterkant hva jeg kunne ha forbedret for å skaffe mer data om de første årene med Kringkastermodellen. Jeg ville isåfall valgt et bredere utvalg av informanter og jeg kjenner nå til flere personer i organisasjonen som kunne hjulpet meg med å skaffe tilveie relevante dokumenter. Ikke minst kunne det vært relevant å snakke med personer som ikke lenger jobber i Kringkaster. Slike informanter vil med stor sannsynlighet kunne si mer og vurdere organisasjonen med et større kritisk blikk. Oppsummert vil jeg da si at jeg har studert Kringkaster i perioden fra 2000, men at hovedtyngden i analysen bygger på hendelser, beslutninger og strategier i årene fra 2007. Dette er året da Bjerkaas overtok som kringkastingssjef og det var også da det digitale bakkenettet for alvor fikk betydning for NRK sitt oppdrag og deres virksomhet.

### **3. NRK sine strategier og markedsplan**

Den tredje kategorien med dokumenter jeg har valgt å benytte er strategiplaner og kommunikasjonsoppgaver som er utarbeidet til internt bruk i NRK. Disse dokumentene er ikke offentlig tilgjengelig så dette er dokument jeg har fått tillatelse til å lese og jeg mener at dette er en svært viktig kilde for å kunne undersøke hvordan det kommuniseres internt i organisasjonen med hensyn til bruksverdier og bytteverdier. Det vil spesielt være interessant å se dette opp mot årsrapportene for å kunne se om grensesnittet har en noenlunde lik fordeling. Når det gjelder strategier utarbeides det både kortsiktige og langsiktige strategiplaner og det er primært den langsiktige strategiplanen for 2007-2012 som jeg har benyttet. Denne planen ble



laget i perioden med John G. Bernander som kringkastingssjef, men den er blitt omarbeidet av Bjerkaas. Ledelsen i Kringkaster er nå igang med å utarbeide strategiplanen 2012-2017 og dette skal være ferdig i løpet av dette året (2011). De fleste av informantene er involvert i denne prosessen og under intervjuene kom flere inn på moment som mest sannsynlig blir vedtatt i forbindelse med ny strategiplan, men som jeg dessverre ikke kan referere til. Det er i hovedsak endringene Bjerkaas la inn i strategidokumentet 2007-2012 som behandles i min analyse.

Når det gjelder arbeidet med dokumentene har jeg gjennomgått dem flere ganger. I forkant av intervjuene brukte jeg tid på å systematisere dokumentene, men jeg så nødvendigheten av å gjennomgå dette på nytt etter at jeg hadde foretatt intervju. Samtalene med informantene ga meg ny innsikt og det var da behov for å undersøke dokumentene på nytt. Underveis i skriveprosessen har jeg også måttet gjennomgå datamaterialet flere ganger. Etterhvert som jeg har oppdaget nye forhold av betydning for problemstillingen har jeg sett behovet for å undersøke kildene på nytt. Jeg vil si at denne fleksibiliteten er en av kjennetegnene ved et kvalitativt opplegg og spesielt når man har begrenset erfaring med undersøkelsesopplegg av denne størrelsen, vil det være gunstig å velge en slik fremgangsmåte. Hensikten er å produsere kunnskap, men utgangspunktet gir stort rom for tolkning. Det vil derfor være fruktbart å kunne veksle mellom datainnsamling og analyse underveis i prosessen.

## **Observasjon**

I tillegg vil observasjon være en aktuell kilde til data. Siden problemstillingen handler om NRK sin programvirksomhet vil det være naturlig å benytte informasjon som er lett tilgjengelig via nett, TV og radio. Dette har ikke vært strukturert innsamling av data, men jeg har benyttet NRK sitt tilbud bevisst i perioden med datainnsamling. Når problemstillingen min handler om NRK sitt innhold vil det helt klart være relevant å ha gjort seg kjent med innholdet på de ulike plattformene og de ulike kanalene for å kunne supplere data fra intervju og dokument.

Et annet moment når det gjelder observasjon som kilde til data er når man som forsker får besøke en organisasjon og får muligheten til å treffe de ansatte og besøke deres arbeidsplass. Da mener jeg det er viktig å være klar over at dette gir verdifull tilgang til informasjon. Hva som foregår rundt den personen man intervjuer eller konteksten dette skjer i kan være vesentlig informasjon for å komme nærmere en forståelse av hva som reelt skjer i organisasjonen. En vil med stor sannsynlighet kunne gjøre observasjoner som kan tjene både som relevant data eller som basis for videre undersøkelser. Jeg tilbrakte totalt 5 dager i NRK og i løpet av den tiden fikk jeg en omvisning i både kringkasteravdelingen, men også i Marienlystdivisjonen der produksjonsavdelingene holder til. I tillegg hadde jeg et møte i kantinen og jeg fikk delta på et foredrag Sindre Østgård hadde om nye medier. For å bruke et eksempel på nyttig informasjon jeg fikk gjennom observasjon var å se hvordan de fysiske omgivelsene var utformet. Alle i Kringkaster sitter i åpent kontorlandskap og det er mange mennesker på et relativt lite område. Dette ga meg innsyn i hvordan enkelte praktiske oppgaver løses i Kringkaster, noe som også kan være et viktig bidrag i en organisasjonsanalyse.

## **Validitet og reliabilitet**

To helt sentrale begrep i forbindelse med vurderingen av datakvalitet i vitenskapelige arbeid er validitet og reliabilitet. Dette er helt avgjørende for at man skal kunne komme frem til analyseresultater som er holdbare og det er et viktig poeng at datamaterialets kvalitet er knyttet til i hvilken grad det egner seg til å belyse problemstillingen (Grønmo 2004: 217). Validitet betyr gyldighet og det handler om datamaterialets relevans med hensyn til problemstillingen. Ifølge Kvale (2008) bør valideringsarbeidet fungere som en kvalitetskontroll gjennom alle stadier av kunnskapsproduksjonen, noe som betyr at man må være oppmerksom på om man faktisk måler det man skal måle hele veien. Jeg vil og legge til at man i arbeidet med å skrive ut resultater fra undersøkelsen bør tydeliggjøre hvilke valg man har tatt for å sikre validitet. I kvalitative studier der man studerer relativt abstrakte fenomen er det ikke alltid like enkelt å sikre høy validitet og man kan gjerne påstå at man i samfunnsvitenskapelige studier ikke fullt ut vil kunne oppnå perfekt validitet (Grønmo 2004: 237). De analytiske begrepene jeg har valgt for denne studien; bruksverdi pluralisme,

bruksverdi flertall og bytteverdi er langt på vei eksempler på begrep det kan være vanskelig å skulle undersøke empirisk. Jeg har derfor lagt opp til en bred drøfting av hvordan jeg forstår begrepene og på hvilken måte jeg har ønsket å undersøke dette. Underveis i analysen har jeg også lagt stor vekt på å vise til grunnlaget for tolkning og analyse. Helt konkret betyr det at jeg i stor grad har benyttet sitat fra intervjuene slik at det blir en form for dokumentasjon for å gi leseren et bedre inntrykk av prosessen med å forbedre validitet.

Samtlige informanter ønsket at jeg gjennomførte en sitatsjekk og det har vært nyttig for å forbedre oppgavens reliabilitet. Jeg sendte informantene et skriv der både sitatene jeg har benyttet var gjengitt, i tillegg til at jeg sendte ved hele avsnitt der sitatet var brukt. Dette var for at de skulle få se sammenhengen mellom sitat og min tekst. Alle sitat ble godkjent, men de aller fleste ønsket å komme med presiseringer og det mener jeg har gjort oppgaven bedre. Kun en informant godkjente uten kommentarer.

Reliabilitet, eller pålitelighet, handler om at gjentatte målinger med samme måleinstrument skal gi samme resultat. I mange kvalitative studier er dette en utfordring, men prinsipielt skal man kunne gå god for at undersøkelsesopplegget man har valgt skal kunne gi de samme data om det gjennomføres på nytt. Jeg har valgt et relativt åpent undersøkelsesopplegg der jeg hele veien har vært oppmerksom på kravet til reliabilitet. Samtlige dokumenter jeg har benyttet skulle være mulig for andre å fremskaffe og jeg har navngitt mine informanter. Informantene samtykket til at jeg kunne navngi sitat, og sitatsjekk er gjennomført så jeg har også fått bekreftet at sitatene er korrekt gjengitt og at de er brukt i relevant sammenheng. Reliabilitetsproblemer oppstår både når informanter oppgir feil svar, men også om man som forsker ikke er nøyaktig nok. Når det gjelder dataene som er samlet inn ved hjelp av intervju tenker jeg at reliabiliteten er god nok selv om det kan tenkes at informantene av taktiske grunner har holdt igjen noe informasjon. Det er nemlig ikke usannsynlig at ansatte i visse lederposisjoner er strategiske med hensyn til hva de ønsker å gi av informasjon. Jeg opplevde at samtlige i ledelsen var profesjonelle i intervjusituasjonen og det var tydelig at dette er folk som er klar over konsekvensene om de utgir informasjon av sensitiv art. Flere poengterte underveis at det var ting de ikke ville bli sitert på, så jeg tolker det dit hen at de ga riktig informasjon, selv om jeg flere ganger merket at de inntok en veldig diplomatisk rolle. Alt i alt vil jeg si at informantene viste meg stor tillit og at jeg derfor fikk relevante data. Jeg anser det ikke som problematisk at enkelte svar muligens ble omformulert for å unngå sterke personlige

meninger. Det faktum at jeg fikk avtaler med så sentrale aktører veier opp ulempene ved at enkelte svar kan ha blitt ”pyntet på”. Oppgavens tema og problemstilling er i utgangspunktet ikke kontroversielt og en informant tydeliggjorde også at å delta i studier er noe de gjerne gjør. NRK ønsker å fremstå som en åpen institusjon og min erfaring er også at ansatte er svært positiv til å delta i undersøkelser eller bidra med praktisk hjelp.

Når det gjelder begrensninger i forhold til reliabilitet handler dette i første omgang om liten erfaring med intervju som datainnsamlingsmetode. Gjennomføringen av intervjuer kan absolutt være et kritisk punkt med hensyn til reliabilitet og det er slett ikke sikkert at en ny runde intervju, med de samme informantene ville gitt de samme resultat. En kvalitativ studie, slik jeg har gjennomført det her, er relativt lite strukturert og datainnsamlingen har i stor grad foregått parallelt med analyse og tolkning. Derfor har jeg valgt å følge en enkel og oversiktlig fremgangsmåte og det er også grunnen til at jeg ikke gjennomførte flere intervju. I utgangspunktet ønsket jeg å intervju flere i ledelsen og jeg ville også innhente data ved hjelp av et enkelt spørreskjema, men jeg så at dette ble for omfattende og jeg er redd det ville ha svekket reliabiliteten. Et annet poeng i forhold til reliabilitet er at jeg også har basert noe av analysen på data samlet inn i forbindelse med to tidligere bacheloroppgaver. Disse dataene er ikke godt nok transkribert og derfor kan jeg ha mistet noe av konteksten, men jeg har vært oppmerksom på denne mulige feilkilden og derfor brukt materialet i begrenset grad. Grunnen til at jeg ikke valgte å se helt bort fra dette materialet var at samtalen med ansatte i programproduksjonen inspirerte til tema for denne oppgaven. For å utforske dette temaet har jeg derfor valgt å undersøke grensesnittet mellom bruksverdier og bytteverdier i Kringkaster.

## Kapittel 4 - Virksomheten

I dette kapittelet skal jeg legge frem empirien som gjelder opprettelsen av Kringkaster og dette vil jeg så drøfte i lys av det teoretiske rammeverket. Jeg starter med en gjennomgang av overgangen fra monopol til marked. Dette berører ikke problemstillingen min direkte, men jeg anser det allikevel som relevant. Jeg har en forventning til at det er enkelte forhold fra denne perioden som kan forklare hvordan grensesnittet er mellom bruksverdi og bytteverdi i Kringkaster sin virksomhet. Videre vil jeg presentere Kringkaster sin formelle struktur og deres makt og innflytelse i forhold til programproduksjonen.

### Fra monopol til marked

Jeg vil i dette kapittelet foreta et historisk tilbakeblikk som er relevant i studiet av forvaltningen av allmennkringkasteroppdraget. Som jeg tidligere har nevnt vil det i organisasjonsstudier være nødvendig å se på historien som over tid har fått prege en organisasjon og som så kan gi verdifull tilgang til forståelsen av de institusjonelle forhold. I mitt tilfelle er det vesentlig å se de fenomenene jeg studerer i lys av det faktum at NRK i flere tiår hadde monopol på kringkasting. Monopol er betegnelsen på en markedsform der det bare er en tilyder av en vare eller tjeneste og NRK hadde monopol på kringkasting frem til 1981. Einar Førde ble kringkastingssjef i 1989 og det var under denne tiden NRK gjennomgikk de store endringene som måtte til for å møte den nye konkurransen (Se Jacobsen 1992). Førde holdt i 1990 foredrag på Norges Handelshøyskole (Lehmkulforelesningen) og han åpnet forelesningen med å argumentere for at NRKs historie og utvikling er nært knyttet til den norske nasjonalstaten og at han ikke så NRK sin posisjon som truet. Han påpekte at på tross av større internasjonalisering så hadde han ikke tro på at den internasjonale ny-orienteringen ville frata en nasjonal allmennkringkaster sitt virksomhetsgrunnlag. Tvert imot var han optimistisk, noe han uttrykte slik: *”Trass i all internasjonalisering er det dei selskapa som har sterkast rot i det nasjonale fellesskapet, som vinn alle konkurransar”* (Førde 1990: 9). Det Førde i første omgang uttrykker her handler om den konkurransen NRK fikk da de internasjonale kanalene ble gjort tilgjengelig for det norske folk via parabol. Konkurransen

ble i tillegg større da det også ble etablert flere norske tv- og radiokanaler. Spesielt opprettelsen av TV2 ga NRK konkurranse (Bastiansen og Dahl 2003: 476).

Ett av temaene Førde tar opp viser den prinsipielle holdningen han hadde til den situasjonen NRK kom opp i når monopolet ble brutt og det ble åpnet for andre radio- og TV-stasjoner. Det handlet i første omgang om den utfordringen som gjaldt organisasjonsformen som var valgt for NRK<sup>18</sup> og Førde la stor vekt på at NRK hadde behov for en organisasjonsform som ga dem mer frihet til å møte konkurransen på mediemarkedet. Så i perioden med Førde som kringkastingssjef ble NRK omgjort fra stiftelse til statsaksjeselskap (i 1997). De fikk dermed den friheten som Førde uttrykte i talen sin var nødvendig å ha, etterhvert som konkurransen fra andre medieaktører kom. Dette kan i første omgang forstås som at det ble åpnet opp for en sterkere bytteverdiorientering, da den nye selskapsformen muliggjorde en sterkere markedsorientering. Som statsaksjeselskap kan NRK drive forretningsvirksomhet og den forretningsmessige delen av selskapet er utskilt som et eget datterselskap kalt NRK Aktivum.<sup>19</sup> Det er stilt klare forutsetninger til den kommersielle driften og i vedtektene (§ 10) står det at det skal være et driftsmessig og regnskapsmessig skille mellom NRK og NRK Aktivum. Det er ingen grunn til å tro at NRK ikke har et reelt skille mellom allmennkringkasteroppdrag og kommersiell virksomhet. Allikevel kan det hende at den kommersielle virksomheten kan påvirke primærvirksomheten i NRK (Se Strømmen 1999). Når det først er gitt adgang til at NRK kan drive forretningsvirksomhet så tenker jeg at det åpner opp for et symbolsk felt som kan være med å påvirke ulike interne prosesser i en bytteverdiretning. Med dette mener jeg at andre nye variabler legges til grunn for beslutninger, slik som for eksempel å legge større vekt på publikumsoppslutning eller produksjon av programmer som vil kunne gi økonomisk gevinst. I analysen av Kringkaster har jeg funnet at publikumsorienteringen er sterk, men jeg mener ikke nødvendigvis at det representerer en overgang fra bruksverdiorientering til bytteverdiorientering. Som jeg vil komme tilbake til i kapittel 6 er det aktuelt å knytte et sterkere fokus på publikumsoppslutning til både bruksverdi og bytteverdi.

Økonomenes syn på et marked i balanse er der tilbud og etterspørsel justeres i forhold til hverandre. Den utviklingen vi har sett i forbindelse med økt privatisering viser en tro på at

---

<sup>18</sup> NRK var en stiftelse

<sup>19</sup> NRK Aktivum ble etablert i 1997 og overskuddet overføres morselskapet der det skal finansiere programinnkjøp.

markedet kan tilby en mer effektiv produksjon og det kan forklare hvorfor stadig flere oppgaver blir overført fra det offentlig til det private. En slik økonomisk logikk tar derimot ikke hensyn til de samfunnsmessige verdiene og det er følgelig behov for en regulering av markedet. Staten blir av enkelte presentert som markedets fiende med den oppgave å hindre enkeltpersoner og bedrifter for mye makt og selv om det har foregått en liberalisering av mediepolitikken er fortsatt mye av virksomheten regulert. Når det i løpet av 1980-årene ble gitt tillatelse til opprettelse av kommersielle radio- og TV-kanaler startet utviklingen mot det vi idag ser som et stort og mektig mediemarked, men reguleringer på nasjonalt nivå og gjennom EØS-avtalen sørger for at allmennkringkastere og andre medieaktører ikke bare kan handle utifra en egeninteresse. Et eksempel på regulering som skal hindre at NRK får for stor makt er den nye bestemmelsen om at NRK nå må søke Medietilsynet om forhåndsgodkjenning for nye tjenester<sup>20</sup>. EØS-avtalens statsstøtteregele krever at reglene for hva allmennkringkastingsoppdraget omfatter, er tydelig definert. I denne forbindelse ble det i 2010 etablert en prosedyre for forhåndsgodkjenning av nye NRK-tjenester. Det betyr at NRK heretter må søke om godkjenning for nye tjenester som utgjør en vesentlig endring av allmennkringkasteroppdraget og NRK har ute nå en søknad hos Medietilsynet der de søker om å få etablere tjenesten trafikk.no. Dette er en tjeneste på internett som har som formål å samle all informasjon omkring transport og som vil gi publikum informasjon om ruteopplysning, forsinkelser i kollektivtransport, status på fjelloverganger osv. Dette er en tjeneste som blir kategorisert som en vesentlig ny tjeneste, men som NRK argumenterer for har vært en del av deres tilbud til publikum i lang tid. Forskjellen er at informasjonen er overført til en ny plattform, dvs fra radio til internett.

Monopol og markedsrett er to begrep nær beslektet og selv om monopolet nå er opphevet vil man ved hjelp av institusjonell teori kunne argumentere for at den tidligere monopolsituasjonen har gitt NRK sterke kort i konkurransen med de nye medieaktørene. Store deler av befolkningen er vokst opp i en tid da det bare fantes en radio- og TV-kanal og tall fra NRK analyse viser at denne delen av befolkningen er NRK sine mest lojale brukere. NRK har nok nytt godt av dette i mange år, men de er godt klar over at det trengs en offensiv for å nå ut til den yngre delen av befolkningen dersom de skal greie å beholde en sterk posisjon. Jeg tror allikevel ikke at NRK sin tidligere monopolstatus er den eneste forklaringen

---

<sup>20</sup> <http://www.medietilsynet.no/Tema/Allmennkringkastning/Prosedyre-for-forhandsgodkjenning/>

på deres gode oppslutning. NRK har på mange måter hatt et stort konkurransefortrinn fordi de i løpet av den lange monopoltiden har opparbeidet seg viktig kompetanse. For nye medieaktører har det tatt tid å bygge liknende kompetanse. For at et slikt utgangspunkt skal kunne utnyttes som et konkurransefortrinn vil det være viktig med en hensiktsmessig forvaltning av kunnskap og kompetanse. Dette er spesielt viktig med hensyn til programproduksjon og jeg har i møte med informanter i NRK blitt presentert for mange argumenter når det gjelder dette temaet. Spesielt når det gjelder bruken av eksterne produksjonsselskap blir det fremsatt argumenter om at NRK sine produksjonsavdelinger lager program av høyere kvalitet enn de eksterne. Dette begrunnes med NRK sin erfaring med TV- og radioproduksjon og dette var spesielt fremtredende i samtalene jeg hadde med prosjektledere da jeg skrev bacheloroppgave. Argumentene finner man også igjen i debatten som raste da NRK Drama ble foreslått nedlagt<sup>21</sup> og jeg vil komme tilbake til dette senere i oppgaven. Så jeg vil derfor si at NRK har hatt et klart konkurransefortrinn som nok har vært viktig for den posisjonen de har idag, men det er imidlertid ikke den eneste forklaringen. Man kan gjerne begrunne NRK sin sterke posisjon idag med at de tidligere hadde monopol på kringkasting, men jeg vil si det isåfall er behov for å nyansere dette bildet. Det er lite sannsynlig at monopolsituasjonen er eneste forklaring på NRK sin høye markedsandeler. Det er tross alt snart 30 år siden monopolet ble opphevet, så det er nok en rekke andre variabler som også må benyttes som årsaksforklaringer. Men når det er sagt er det nok enkelte forhold som gjelder NRK sin lange eksistens og sin sterke posisjon som egner seg til å forklare den posisjonen de idag har på markedet. Som allerede nevnt er institusjonell teori et rammeverk i forsøket på å forstå hvilke mekanismer som spiller inn når en skal undersøke og forklare hvorfor NRK står så sterkt. Institusjonen har vært rammen for NRK sin virksomhet og det kan ha virket stabiliserende i perioden da NRK måtte forlate monopolet. March og Olsen (2006b) behandler dette fenomenet i sin artikkel ”Elaborating the Institutionalism”. De skriver at regler, normer og rutiner både er utgangspunkt for stabilitet samtidig som det også er rom for endring. De hevder at institusjoner etterhvert tilpasser seg omgivelsene og at det er nødvendig for å kunne overleve. De hevder at tilpasninger skjer gradvis og at det kan ta tid å forandre institusjoner (ibid: 11).

---

<sup>21</sup> <http://rushprint.no/2010/11/hva-gir-best-tvdrama> , hentet 16. mai 2011



For det første har begrepet kvalitet vært et viktig fundament innad i NRK og dette har vært selve kjernen i en bruksverdiorientert virksomhet. Alt innhold har blitt produsert med tanke på å tilby programmer av best mulig kvalitet og jeg har gjennom intervjuer med ansatte (også i forbindelse med tidligere oppgaver om NRK jeg har skrevet) tydelig sett og hørt hvor sterkt dette står også idag. Kvalitet er et vesentlig begrep med hensyn til program og innhold sin bruksverdi, og det står sentralt i begge ytterpunkt av et bruksverdi kontinuum. Både programmer der det satses på et bredt publikum (bruksverdi flertall) og program som er ment for spesielle grupper (bruksverdi pluralisme) skal representere høy kvalitet, og jeg har til nå ikke snakket med noen i NRK som er uenig i dette.

Oppsummert vil jeg derfor hevde at monopolsituasjonen har vært et utgangspunkt for den sterke stillingen som de idag har, men jeg mener allikevel at det må suppleres med en forståelse av at ledere og ansatte i organisasjonen har foretatt rasjonelle valg med hensyn til de utfordringer NRK har stått overfor når det gjelder endringene i omgivelsene. Jeg tror at Kringkaster har vært helt sentral i mange av de strategier og beslutninger som gjør at NRK har den posisjonen som de har idag. Ledere og ansatte i Kringkaster har bidratt til at forvaltningen av oppdrag og virksomhet, og jeg vil i de neste kapitlene vise til både empirisk og teoretisk grunnlaget for en slik påstand.

## **Organisasjonsstruktur**

For å kunne undersøke hvordan allmennkringkasteroppdraget forvaltes i NRK er det vesentlig å ha kunnskap om organiseringen, og jeg tar utgangspunkt i en tro på at strukturer bygges med utgangspunkt i hvilke oppgaver som skal løses. Jeg tenker i første omgang på organisasjonsstrukturen slik vi finner det i den formelle organiseringen. Dette er knyttet til en rasjonell forståelse av organisasjoner og det danner et utgangspunkt for den videre drøftingen av grensesnittet mellom bruksverdier og bytteverdier. Dersom man sier at en organisasjon er et verktøy for å oppnå bestemte mål vil det være hensiktsmessig å sørge for en struktur som ivaretar dette på en best mulig måte. Slik forstås endringer som planlagt og gjennomført gjennom bevisst handling og det representerer et instrumentelt syn. Samtidig kan det være forhold som gjør at endring av strukturer går tregt og det er derfor jeg mener at et

instrumentelt perspektiv bør suppleres med institusjonell teori slik det ble omtalt i forrige avsnitt. Stiavhengighet er et slikt fenomen.

Som jeg skrev i teorikapittelet påvirkes organisasjoner av de omgivelsene den er omgitt av og når det skjer store endringer i omgivelsene vil en organisasjon forsøke å tilpasse seg dette for å overleve. For NRK sin del har det vært omfattende endringer i omgivelsene. To av de største vil jeg si er overgangen fra monopol til konkurranse i tillegg til utviklingen av teknologi som har gitt allmennkringkasterne helt nye vilkår. Overgangen fra monopol til marked er ikke hovedtema for denne oppgaven, men som allerede nevnt representerer det et viktig skille for NRK sin virksomhet. Det at kommersielle allmennkringkastere fikk konsesjon ga jo NRK en konkurranse de ikke tidligere hadde hatt og både Jacobsen (1992) og Strømmen (1999) behandler denne overgangen i sine studier. Begge viser at NRK møtte denne konkurransen blant annet med omfattende omorganiseringer av virksomheten. Opprettelsen av Kringkaster viser og en slik tilpasning. Økt konkurranse og markedsorientering var blant annet med på å skape et behov for mer hensiktsmessig organisering.

Jeg vil i dette kapittelet aller først legge frem data som gjelder opprettelsen av Kringkaster, og som allerede vist mener jeg at denne nye organisasjonsmodellen springer ut fra behovet for å tilpasse seg en rekke endringer i omgivelsene. Videre vil jeg presentere Kringkaster sin formelle struktur og begrunnelsene for organisasjonsmodellen som er valgt. Jeg vil også gjøre rede for de mest relevante organisasjonsmessige endringene som er blitt gjennomført i perioden med Bjerkaas som Kringkastingssjef.

## **Kringkaster blir opprettet**

Daværende Kringkastingssjef Einar Førde var en pådriver i prosessen med å endre NRK fra å være en kulturinstitusjon til å bli en mediebedrift, og organisasjonsendringen som ble besluttet i mars 2000 er et eksempel på det. Organisasjonsmodellen som da ble valgt er det som i organisasjonsteorien kalles den divisjonaliserte strukturen (Jacobsen og Thorsvik 2001: 103). Dette er en organisasjonsstruktur som er vel utbredt i privat sektor og spesielt utbredt i

virksomheter som driver med ulike funksjoner som gjerne er knyttet til markedsorientert virksomhet. Den divisjonaliserte organisasjonen kjennetegnes ved at *”...en samling av flere ulike markedsbaserte divisjoner er koplet sammen gjennom en sentral administrativ ledelse”* (ibid: 103). Det er gjerne større produksjonsbedrifter som finner en slik organisering hensiktsmessig. Divisjonene er relativt selvstendige enheter der lederen for hver divisjon er gitt beslutningsmyndighet og resultatansvar, og de forholdsvis uavhengige divisjonene er knyttet til en felles konsernledelse (ibid: 103).

Kringkasterdivisjonen ble opprettet under omorganiseringen i 2000, og formålet var å tydeliggjøre skillet mellom kringkasting og programproduksjon, som idag er NRK sine to kjerneoppgaver. Kringkaster fikk da ansvaret for å programsette alle NRKs radio og TV-kanaler, og den har etterhvert som ny teknologi er blitt tilgjengelig, fått i oppdrag å anrette innhold på de nye medieplattformene. Kringkaster bestiller også innhold fra utenlandske allmennkringkastere og eksterne produksjonsselskap. Det er også dem som gir produksjonsoppdrag og som setter budsjetttrammer for hver produksjon. Direktør i Kringkaster, Annika Biørnstad, sier dette om divisjonens oppgaver:

*”Det er to ganske viktige oppgaver, det ene er å være ansvarlig for alle medieplattformene og innholdet på dem, ansvarlig for bestillingen av tre kanaler på TV, alle radiokanalene og nettet. Det er hovedoppgaven til Kringkaster, i tillegg til at vi heter strategisk kringkaster. Det betyr at vi forbereder, tilrettelegger og gjennomfører de strategiske prosessene i NRK for k-sjefen”.*<sup>22</sup>

Dette viser at Kringkaster har en viktig rolle når det gjelder forvaltningen av allmennkringkasteroppdraget. Så hvordan grensesnittet mellom bruksverdier og bytteverdier behandles her vil jeg si har stor betydning for hele NRK sin virksomhet. Dersom man sier at opprettelsen av Kringkaster er et produkt av en sterkere bytteverdiorientering vil det muligens være grunn til å tro at det vil finnes andre elementer av bytteverdiorientering i deres virksomhet. Jeg hadde forventninger til at ledelsen i Kringkaster vektla bytteverdier i sin presentasjon av virksomheten, men jeg ser nå i ettertid at all den tid virksomheten er så sterkt knyttet til allmennkringkasteroppdraget vil det være begrenset hvor bytteverdiorientert det er mulig å være uten å miste legitimitet. For eksempel det faktum at NRK ikke trenger tenke

---

<sup>22</sup> Kringkastingssjefen kalles ofte k-sjefen i dagligtalen.

profitt i programsettingsbeslutninger gjør at fokus rettes mot publikum og da med et bruksverdiorientert fokus. Som jeg skal komme tilbake til i kapittel 7 bruker nå NRK begrepet allmennverdi for å tydeliggjøre ansvaret de har som lisensfinansiert allmennkringkaster. Dette vil jeg så knytte til de to teoretiske kategoriene bruksverdi pluralisme og bruksverdi flertall.

I starten var Kringkaster en relativt liten avdeling, men den har etterhvert fått tillagt flere oppgaver. Det gjelder for eksempel en rekke driftsoppgaver som har betydning for den øvrige organisasjonen. Økningen i antall ansatte sier derfor ikke nødvendigvis noe om at Kringkaster har fått en sterkere posisjon i forhold til de andre divisjonene. Det at Kringkaster har blitt en større divisjon har blant annet sammenheng med satsningen på internett, da mange av oppgavene relatert til nettet er samlet her. Avdelingen `nye medier` er en del av Kringkaster og driftsorganisasjonen for nett ligger også her. Det er ulikt for radio og TV. Mens radio- og TV-avdelingene i Kringkaster er skilt fra produksjonsapparatet, har nettsjefen både et strategisk og et operasjonelt ansvar. Sindre Østgård begrunner modellen som er valgt for nettavdelingen med pragmatisme; *”...det er det som gir mest fart”*. For å kunne opprettholde konkurransevnen med hensyn til nye medieplattformer vil det derfor være nødvendig å ha en fleksibel organisering. Det vil i praksis si at dem som jobber i nettavdelingen bør kunne holde tett kontakt. Det vil også være hensiktsmessig at det er kort avstand fra der beslutninger tas til der de iverksettes.

TV- sjef Arne Helsingen begrunner opprettelsen av Kringkaster med økt behov for å profesjonalisere programsettingsbeslutninger, en større helhetlig tankegang og mer programinnhold for pengene. Etterhvert som NRK utvidet sitt tilbud til publikum ble det viktig å ha en ”nøytral” part med hensyn til programbestillinger. Organisasjonsendringen der Kringkaster ble opprettet, tydeliggjorde derfor et nødvendig skille mellom programproduksjon og programsetting. Opp gjennom årene har det vært enkelte utfordringer når det gjelder samarbeidet mellom Kringkaster og de programskapende divisjonene, og det har vært jobbet aktivt internt med å bedre dette samarbeidet. Helsingen sier at det har vært satt ned flere utvalg der formålet har vært å få gode samspillsregler både når det gjelder intern- og eksterntproduksjoner. For eksempel leverte i 2008 et utvalg bestående av representanter for interne produsenter og kringkaster en rapport om samspillsregler vedrørende eksterne produksjoner. Denne ble lagt til side og kringkastingsjefen satte ned et utvalg som hadde i

oppgave å finne den beste organiseringen av eksternproduksjon og dette vil jeg komme tilbake til i neste kapittel.

Intervjuer med prosjektledere i programproduksjonen har gitt meg innsikt i deres utfordringer knyttet til samarbeidet med Kringkaster. De beskrev Kringkaster som en avdeling det var vanskelig å nå frem til og programskapere følte ofte usikkerhet knyttet til hvilke krav og forventninger Kringkaster stilte til programavdelingene. Arne Helsing sier dette om kritikken:

*”Kringkaster har nok til tider blitt oppfattet slik, men en medvirkende grunn til at denne kritikken kom, har å gjøre med at ledere i programavdelinger gjerne begrunnet sine egne prioriteringer med at det var Kringkaster som tok avgjørelsene”*

Kringkaster mener altså selv de ved flere anledninger har fått kritikk for avgjørelser de ikke har tatt. En artikkel på Norsk Journalistlag sin nettside omhandler nettopp dette<sup>23</sup>. Budskapet her er at ledere rundt om i organisasjonen selv må stå for kutt de har foreslått, for det blir ikke riktig å beskyldte kringkasterdivisjonen for at driften rundt om i organisasjonen må endres eller effektiviseres.

Organisasjonsendringen, der Kringkaster ble opprettet representerer et viktig skille. Det kan tolkes, som tidligere nevnt, som et tegn på økt bytteverdiorientering. Den nye organisasjonsmodellen kan relateres til utviklingen inspirert av NPM reformer som jeg skrev om i teorikapittelet og vi ser her eksempel på en bestiller-utfører modell der Kringkaster representerer bestilleren og programdivisjonene representerer leverandøren. Denne måten å organisere virksomheten på viser at NRK får en mer bedriftsorientert organisasjon og det var på mange måter nødvendig for å kunne bli en mer fleksibel og konkurransedyktig markedsaktør. En bestiller-utfører modell flytter en rekke avgjørelser bort fra fagmiljøet og det kan i enkelte organisasjoner skape bekymring for at det faglige ikke er sterkt nok ivaretatt i forbindelse med viktige beslutninger. For å sikre de faglige vurderingene har det vært fokus på at Kringkaster skal samarbeide med fagavdelingene (dvs produksjonsavdelingene). Dersom Kringkaster selv hadde bygget et eget fagmiljø innad i sin avdeling ville man fått det

---

<sup>23</sup> [http://www.nj.no/St%C3%A5+for+kutta+sj%C3%B8lve.b7C\\_wZzG2X.ips](http://www.nj.no/St%C3%A5+for+kutta+sj%C3%B8lve.b7C_wZzG2X.ips) , hentet 18.mai 2011

som kan kalles dobbeltkompetanse, og det ville ifølge Arne Helsingen gitt en uhensiktsmessig bruk av ressurser.

Einar Førde tydeliggjorde at NRK opererer i et univers med stadig større konkurranse og at den naturlige utviklingen var mer markedsorientering, men han fastholdt at det likevel var en tydelig forskjell på NRK og de kommersielle medieaktørene: *”Vi kan ikke drive profittmaksimering. Vi driv formålsrealisering”..... Kringkastingsprogram er ikke smør eller aluminium, men kulturprodukt”* (Einar Førde 1999: 12). Så når det gjelder den prinsipielle holdningen til grensesnittet mellom bruksverdier og bytteverdier ser jeg ingen klare forskjeller mellom det Einar Førde tenker om NRK sin fremtid og det som ledelsen i Kringkaster idag mener er NRK sin rolle. Forskjellen ligger i de virkemidlene som er blitt tatt i bruk etterhvert som teknologi og mediepolitikk har gjort det nødvendig å tilpasse strategier og arbeidsprosesser. Dette vil jeg komme tilbake til.

## **Hva er NRK sin primæroppgave?**

Et spørsmål jeg har blitt bevisst i arbeidet med denne oppgaven handler om hvilken primæroppgave NRK skal ha. Min intensjon er ikke å komme med et svar, men spørsmålet danner et godt utgangspunkt for å studere Kringkaster sin posisjon og innflytelse i forhold til resten av organisasjonen. Definisjonen av NRK sin primæroppgave vil nemlig ha stor betydning for organiseringen av virksomheten og jeg vil i dette kapittelet komme inn på enkelte forhold som er relevant i denne sammenhengen. Aller først vil jeg kort presentere og diskutere rapporten ”Morgendagens mediehus” for deretter å se på forholdet mellom Kringkaster og programproduksjonen i NRK, med hensyn til makt og innflytelse.

## **Rapporten ”Morgendagens mediehus”**

Et annet spørsmål som er relevant når det gjelder Kringkaster i relasjon til programproduksjonen er i hvilken grad NRK skal produsere innholdet selv eller om det i større grad kan kjøpes ute på markedet. I en medievirkelighet der det skjer stadig nye endringer i omgivelsene har det vært nødvendig for NRK å kunne møte disse utfordringene

med en større fleksibilitet i organisasjonen og dette har ledet inn på en prinsipiell debatt som handler om hvordan man best løser oppdraget. Jeg vil nå diskutere enkelte forhold omkring rapporten ”Morgendagens mediehus” som belyser akkurat dette.

Utgangspunktet for prosjektet ”Morgendagens mediehus” var å se på hvor i organisasjonen man kunne frigi 100 millioner kroner. Som så mange andre virksomheter må også NRK tilpasse organisasjonen til en virkelighet der fleksibilitet er et viktig stikkord. Dagens medieaktører må være mye mer dynamisk og det betyr blant annet at andel faste kostnader må senkes. Økonomiske midler er gjerne bundet opp i et fast produksjonsapparat, så å endre prioriteringer hurtig kan derfor være en utfordring. Et stort produksjonshus som NRK bør være istand til å kunne starte prosjekter løpende og det krever et større handlingsrom i økonomien.

Kringkastingssjef Hans Tore Bjerkaas dannet en tverrdivisjonell prosjektgruppe og den ble ledet av Lene Einang Flach, leder for strategi og prosjektavdelingen i Kringkaster. Prosjektgruppen skulle komme med forslag til hvordan NRK kunne skaffe seg et større økonomisk handlingsrom for å øke fleksibiliteten og det ble utarbeidet helt konkrete forslag til prioriteringer. Jeg har ikke lest rapporten, men to av informantene mine deltok i prosjektet og jeg har også lest en rekke avisinnlegg i forbindelse med denne saken, så det danner grunnlag for min drøfting. Det ser ut til at det er to prinsipielle holdninger; de som kjemper for å bevare de etablerte ordninger og i stor grad ønsker å bevare organisasjonen slik den har vært, så har du dem som ønsker å forandre de etablerte ordninger og som i større grad ser at oppdraget kan løses på nye måter. I praksis virker det som de aller fleste i organisasjonen forstår at NRK må gjennomføre endringer i møte med konkurransen på markedet, men det er hvor langt man ønsker å gå som er det store spørsmålet. Denne observasjonen sammenfaller ikke helt med teorier der det er institusjonens etablerte regelsystem som forklarer stabilitet. Tvert imot ser det ut til at endringene kommer av behovet for å tilpasse organisasjonen til endringer i omgivelsene. Mine informanter presenterer endringene som kalkulererte og nøye gjennomtenkte prosesser der hovedfokus har vært å skape en mer funksjonell og tidsriktig organisasjon, men der hensynet til tradisjoner har fått spille inn i beslutningsprosesser.

Når det gjelder å forandre de etablerte ordninger er grunnsynet at samfunnsoppdraget løses best dersom man kan endre virksomheten i takt med endringer i omgivelsene. Dette fordrer at

man ser oppdraget og virksomheten adskilt og prinsipielt kan man da hevde at det er selskapets funksjon som er viktig og ikke NRK som selskap (Moe 2003: 121). Dersom man da skiller selskapet og selskapets funksjon og samtidig ser for seg et NRK styrt etter en sterkere bytteverdiorientering kan resultatet være at mange av de tradisjonelle oppgavene, som programproduksjon, legges ned. Denne påstanden tydeliggjør at skillet mellom oppdrag og virksomhet er relevant og det er absolutt et tema som opptar både ansatte i NRK og andre som har en mening om hva en allmennkringkaster skal og bør være. Når det gjelder NRK-plakat og vedtekter sier dette kun noe om oppdraget og det vil da i stor grad være opp til NRK selv å bestemme hvordan virksomheten organiseres mest mulig hensiktsmessig for å kunne løse oppdraget. Naturlig nok er ikke alle i NRK like begeistret for et forsøk på å skille mellom oppdrag og virksomhet, for i ytterste konsekvens kan det bety at virksomheten består av en strategisk kringkaster som kjøper innhold fra eksterne produksjonsselskap. Med andre ord trenger da ikke NRK å eie sine egne produksjonsavdelinger og denne prinsipielle debatten ble aktualisert gjennom rapporten ”Morgendagens mediehus”. Spesielt et av forslagene i denne rapporten er relevant i den forbindelse og det var forslaget om å legge ned NRK drama. Dette forslaget skapte mye uro internt og det ble stor debatt i media.<sup>24</sup> Dette illustrerer godt hva som kan skje dersom skillet mellom oppdrag og virksomhet legges til grunn for beslutninger, det vil nemlig danne utgangspunkt for en helt ny organisering av virksomheten. For om man argumenterer for at NRK skal sørge for at de beste dramaserier tilbys publikum, vil mange si at det ikke nødvendigvis betyr at NRK skal produsere dette selv. Forslaget førte til at det ble en bred diskusjon om i hvilken grad NRK fortsatt skal være stor på innholdsproduksjon og en prinsipiell debatt om rollen til en lisensfinansiert allmennkringkaster. Direktørmøtet behandlet forslagene i rapporten i desember 2010 og det ble da besluttet at dramaavdelingen skulle opprettholdes. Beslutningen om å ikke legge ned NRK drama tjener som et eksempel på at ledelsen (her representert av Bjerkaas sin direktørgruppe)<sup>25</sup> velger bort et alternativ som ville representere økt bytteverdi på den måten at NRK da måtte kjøpe ”varen”, det vil si dramaserier, på markedet. Argumentene knyttet til bevaringen av dramaavdelingen handler om at man bør bevare en avdeling som er normgivende for den generelle kvaliteten i NRK<sup>26</sup> noe sjef for nye medier Sindre Østgård la vekt på i sin begrunnelse for at forslagene om å

---

<sup>24</sup> [http://www.skuespillerforbund.no/php/index.php?module=phatform&PHAT\\_MAN\\_OP=View&PHAT\\_FORM\\_ID=3&MMN\\_position=61:61](http://www.skuespillerforbund.no/php/index.php?module=phatform&PHAT_MAN_OP=View&PHAT_FORM_ID=3&MMN_position=61:61) , <http://www.rushprint.no/2010/12/debatten-om-nrk-drama> , hentet 21. mai 2011

<sup>25</sup> Direktørene fra hver divisjon

<sup>26</sup> <http://rushprint.no/2010/12/nrk-drama-blir-ikke-nedlagt> , hentet 18. mai 2011



legge ned intern produksjon ikke ble vedtatt: *"...det er noen grunner, ikke minst historiske, til at NRK som institusjon og ikke minst kompetansested er garantist for kvalitet og noen ganger også standarder for bransjen"*. Dette kommenteres også i NRK sin årsrapport 2010: *"...kvaliteten på NRKs dramaproduksjoner setter standarden for NRKs kvalitet generelt, og det er derfor viktig å ha denne produksjonen internt"*. Dette tolker jeg som tydelige signaler på bruksverdiorientering med hensyn til innhold og det ser ut til at det var det som ble avgjørende for beslutningen om å bevare NRK drama. Kvalitet har stått sentralt gjennom hele NRK sin historie og når det etterhvert har vokst frem produksjonsmiljø utenfor NRK som også er istand til å levere innhold av høy kvalitet, har det vært nødvendig å klargjøre hvordan konkurransen skal møtes. Argumentene fra dem som tok til orde for å beholde NRK Drama<sup>27</sup> la spesielt vekt på kompetansen NRK har utviklet gjennom mange, mange år med dramaproduksjon, noe følgende sitat er et eksempel på *"...du blir ikke god hvis du gjør noe bare én gang. Hvis du gjør det to, ja kanskje tre, så begynner det å hjelpe. Ved fem, seks, sju, åtte, ikke minst"*.<sup>28</sup>

Prosessen omkring "Morgendagens mediehus" kan sees i lys av både instrumentell og institusjonell teori. Utgangspunktet for rapporten var som allerede nevnt et behov for større økonomisk handlingsrom. Det tjener som eksempel på at organisasjonen ser en utfordring de søker løsning på gjennom forsøk på aktiv problemløsning. Prosjektdeltagerne utformet forslag som så ble gjenstand for behandling i direktørgruppen. Rapporten ble møtt med stor motstand, ikke minst internt. Dette kan ha sammenheng med at forslagene fra prosjektgruppen representerte brudd med den etablerte holdningen til institusjonene innad i NRK. Jeg har ved flere anledninger blitt fortalt at mange ansatte i NRK blir i jobbene sine frem til de pensjoneres og en prosjektleder i NRK Hordaland sa til meg: *"Folk slutter jo aldri i NRK"*. Jeg tolker dette som et tegn på stabilitet og når dette utfordres er det ikke unaturlig at forsøk på omfattende endringer møtes med motstand blant ansatte.

---

<sup>27</sup> Artikkelen jeg har brukt som kilde for debatten er utgitt på Rushprint, et filmmagasin for film- og TV-bransjen i Norden.

<sup>28</sup> <http://www.rushprint.no/2010/11/nrk-drama-et-monster-uten-hode> , hentet 21. mai 2011

## **Kringkaster sin makt og innflytelse**

Siden Kringkaster gjør bestillinger fra NRK sine egne produksjonsavdelinger i tillegg til de eksterne produksjonsselskapene kan det bety at Kringkaster er i en viss maktposisjon i forhold til produksjonsavdelingene. Kringkaster er i organisasjonsmodellen organisert på samme linje som de programproduserende avdelingene i NRK, så i teorien er de likestilt. Jeg tenker allikevel at det i praksis ikke nødvendigvis er slik. Siden beslutninger som tas i Kringkasteravdelingen har direkte innflytelse på prosjekter og det arbeidet som gjøres i programproduksjonen er det stor sannsynlighet for at Kringkaster på mange områder har den sterkeste posisjonen og dermed har sterk innflytelse i avgjørelser som får betydning for produksjonen. Å studere denne innflytelsen, makten og evt maktbalansen kunne i seg selv vært et eget tema for en masteroppgave, så det vil her være begrenset hvor mye plass jeg kan gi til dette i drøftingen, men jeg velger å belyse temaet da det gir et viktig inntak til å forstå grensesnittet og hvordan det blir forvaltet i Kringkaster. En forståelse av makten i en organisasjon belyser gjerne tydeligere de ulike beslutningsgrunnlagene og det kan gi økt forståelse av utviklingen internt og eksternt. Det jeg i første omgang vil belyse er Kringkaster sin makt og innflytelse over grensesnittet mellom bruksverdi og bytteverdi. Det er relevant å se på konsekvensene dette så får for resten av organisasjonen.

Dersom det er de rådende normer og verdier som former de ansattes oppfattelse av hva en allmennkringkaster skal og bør være vil det mest sannsynlig gi seg utslag i skepsis til endring av bruksverdi, samt motstand mot mer bytteverdi. Derfor har jeg forsøkt å bli kjent med ledelsen i Kringkaster sin forståelse av allmennkringkasteroppdraget. Jeg har og villet se dette i sammenheng med data fra tidligere intervju med prosjektledere i programproduksjonen i NRK.<sup>29</sup> Et tema som ble tatt opp den gang handlet om forholdet mellom Kringkaster og programproduksjon og det var flere som beskrev dette forholdet som utfordrende. Det var i første rekke usikkerheten de trakk frem som den største utfordringen. Det handlet om at det var stor konkurranse om å få inn en bestilling fra Kringkaster. Flere av dem jeg snakket med den gang hadde jobbet lenge i NRK. De fortalte at det tidligere hadde vært stor forutsigbarhet fordi de hadde større oversikt over de programmene som skulle produseres. Flere mente at det ved innføringen av kringkastermodellen ble en maktforskyvning fra produksjonsmiljø til den

---

<sup>29</sup> Jeg gjennomførte totalt 6 intervju i forbindelse med bacheloroppgave i prosjektledelse (4 intervju i 2005) og bacheloroppgave i adm. org. (2 intervju i 2007)

nyopprettede divisjonen. Det ble hevdet at Kringkaster hadde veldig sterk innflytelse på hvilke programprosjekt som ble igangsatt og det var tydelig at enkelte i programproduksjonen mente at Kringkaster fikk denne makten på bekostning av fagmiljøene. Jeg har derfor i arbeidet med denne oppgaven vært oppmerksom på problemstillingen, men dersom dette skulle være hovedfokus for undersøkelsen ville undersøkelsesopplegget mitt vært formet annerledes. I en analyse av forholdet mellom Kringkaster og programproduksjon ville det vært nødvendig å intervju folk fra både Kringkaster og programproduksjon og det teoretiske rammeverket ville også vært annerledes. Jeg har allikevel hatt mine tidligere informanternes reaksjoner og svar med som kilde når jeg har utformet denne undersøkelsen og jeg har også i enkelte av samtalen med ledelsen i Kringkaster ledet samtalen inn på forholdet mellom Kringkaster og programproduksjon. I de samtalen dette har vært tatt opp har jeg i stor grad fått bekreftet at det har vært utfordringer, men svarene jeg har fått tyder på at det de siste årene er blitt satt igang tiltak for å øke forutsigbarheten for produksjonsavdelingene. Jeg ble fortalt at kunde og leverandørforholdet er forsøkt tonet ned og da Hans Tore Bjerkaas overtok som kringkastingssjef startet han arbeidet med å øke samarbeidet mellom de ulike avdelingene i NRK. Dette gjorde han under slagordet ”Ett NrK, for publikum” og jeg vil i neste kapittel komme nærmere inn på hva som konkret er blitt gjort og hvilken betydning dette har fått.

## Kapittel 5 - Omorganisering

Jeg vil i dette kapittelet gjøre rede for begrunnelsen for omorganiseringen i 2009 og hvilken konkrete følger det har fått for Kringkaster. I tillegg til å presentere den viktige endringen der TV, radio og nett ble samlet i en avdeling, vil jeg drøfte eksterntredaksjonen og markedsavdelingen og deres med hensyn til forvaltningen av allmennkringkasteroppdraget. Jeg avslutter kapittelet med å se på i hvilken grad omorganiseringen har gitt ønsket effekt.

### ”Ett NRK- for publikum”

Som nevnt ble Kringkasterdivisjonen opprettet i 2000 og de gjennomgikk (sammen med hele NRK) en større omorganisering med virkning fra 1. mars 2009. Da Hans Tore Bjerkaas ble kringkastingssjef ønsket han å stoppe det han kalte silo-tenkningen i NRK, det vil si at hver avdeling kun hadde fokus på sine oppgaver uten at det ble tatt hensyn til helhetsproduktet NRK leverte. I organisasjonsteorien kalles dette suboptimalisering og det betyr at aktører foretar valg med utgangspunkt i hva som er til eget beste fremfor det som er det beste for fellesskapet. Mottoet han lanserte var ”Ett NRK- for publikum” og det ble satt i gang en stor omorganisering, dvs omtrent halvparten av NRK sine ansatte fikk ny sjef i løpet av denne perioden, det ble færre divisjoner, nye linjer og en mindre ledergruppe. Et viktig moment har vært å løfte frem mediehuset NRK og da var det viktigere å formulere fellesmål istedenfor mål for hver enkelt kanal<sup>30</sup>. Bjerkaas omtalte denne omorganiseringen i sin tale på NRK fagdagen i 2009, og han sier der at NRK måtte skrus sammen for å samarbeide bedre<sup>31</sup>.

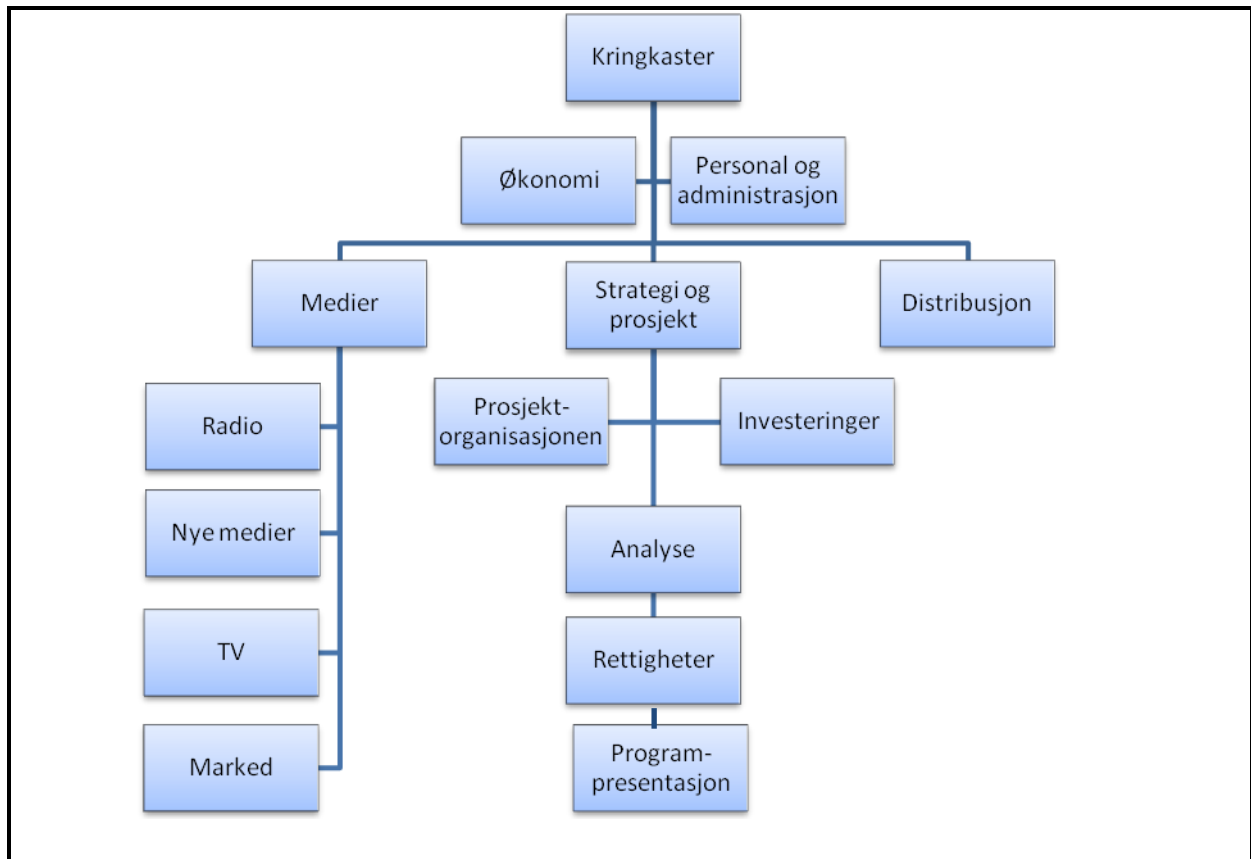
Flere av mine informanter fortalte i intervjuene om en kultur der det var relativt stor intern konkurranse og skepsis til hverandres suksess. Eksternsjef Petter Wallace formulerer det slik: *”var det noe jeg fant da jeg begynte her i voksen alder så var det ikke mye ett NRK, det var ihvertfall 12 NRK, minst...”* Direktør i Kringkaster Annika Biørnstad sier også endel om dette i intervjuet: *”....NRK har vokst opp med konflikt mellom avdelinger, det har handlet om*

<sup>30</sup> [http://www.aftenposten.no/kul\\_und/article3773959.ece](http://www.aftenposten.no/kul_und/article3773959.ece) Artikkel hentet 20. september 2010

<sup>31</sup> <http://www.nrk-fagdagen.net/?p=709>, artikkel hentet 14. april 2011

*penger, om sendeflater, om å være synlig, om å få mest ressurser og å få de beste folka....”* og for å endre dette har det vært jobbet målbevisst med å få de ansatte til å se poenget med at kreftene må brukes sammen istedenfor mot hverandre. Samtlige informanter sier seg fornøyd med Bjerkaas sitt initiativ. De mener alle at omorganiseringen var nødvendig og selv om flere sier at det er et stykke igjen å gå så er man relativt fornøyd med prosessen så langt. Petter Wallace sier *”jeg synes det er en merkbar holdningsendring blant folk...og om de ikke har endret holdning så merker du det når du påpeker det”* og han går faktisk så langt som å si at *”det er det viktigste som har skjedd i NRK på mange, mange år”*. For Kringkaster sin del førte denne omorganisering også til endringer for dem og ifølge TV-sjef Arne Helsingen ble det tydeliggjort at *”Kringkaster skulle være den strategiske spydspissen”*.

Jeg skal her presentere de største strukturelle endringene, og figur 3 viser Kringkaster sitt organisasjonskart slik det ble seende ut etter omorganiseringen i 2009. Jeg vil videre i kapitlet ta for meg en viktig strukturell endring som handlet om å tydeliggjøre ”Ett NRK” - nemlig å samle de strategiske enhetene for TV, radio og nett i en avdeling. I denne forbindelse har jeg valgt å undersøke opprettelsen av en ny avdeling; eksternredaksjonen. Dette belyser nemlig temaet som handler om hvordan organisasjoner tilpasser seg omgivelsene, i dette tilfellet et krav til at NRK må kjøpe innhold fra eksterne produsenter. Videre har jeg valgt å se nærmere på to avdelinger i Kringkaster; NRK Analyse og markedsavdelingen. Jeg har ønsket å finne mer ut av hvilken rolle de har med hensyn til forvaltningen av allmennkringkasteroppdraget.



**Figur 3 - Organisasjonskart Kringkaster**

### **TV, radio og nett samles i en avdeling; Medier**

Bjerkaas sitt arbeid med å samle NRK gav, som allerede nevnt, omfattende strukturelle endringer. Et viktig grep for å tydeliggjøre den nye medievirkeligheten med konvergens mellom de ulike plattformene, var opprettelsen av avdelingen Medier. På denne måten ville man samle TV, radio og nett i en enhet som skulle jobbe mot felles mål. Siden ny teknologi gir nye muligheter når det kommer til distribusjon har det vært nødvendig å ha et tettere samarbeid mellom de ansvarlige for hver plattform. Intensjonen med å samle TV, radio og nett i en avdeling var å sørge for at totalinnholdet på alle plattformer er i tråd med NRK sin strategi om å samle seg til ett mediehus. I praksis betyr det at mediasjefen har et overordnet ansvar for strategier og for at dette bringes videre til henholdsvis TV- radio- og nettsjef som igjen jobber mot planleggere og bestillere i sine avdelinger.

Jeg forstår denne prosessen med utgangspunkt i March og Olsen (2006a) sin *Logic of consequences*. Det ser ut til at det er aktører som har analysert organisasjonen og som utifra kunnskaper, verdier og forpliktelser omorganiserer NRK i løpet av relativt kort tid. Ledelsen begrunner sine handlinger og disse begrunnelsene tydeliggjøres overfor de ansatte for å skape vilje til omorganisering. Aktørene forstår således at endringer er nødvendig, men hvorfor tar det tid å gjennomføre endringer? Det som skaper motstand mot slike endringer vil jeg tro handler om at institusjonene over tid har fått etablere seg. En aktør omgis av en rekke institusjoner, både på individ-, organisasjons- og samfunnsnivå og det er en langsom prosess å skulle endre slike etablerte praksiser. Med andre ord handler frie aktører så rasjonelt de kan, ut fra den kunnskapen de har, men man må se dette i lys av deres forpliktelser i institusjonene (Gran 2007: 331).

### **Eksternredaksjonen opprettes**

NRK er forpliktet til å sende programmer produsert av eksterne produksjonsselskap og under omorganiseringen i 2009 ble det opprettet en eksternredaksjon som er ansvarlig for innkjøp av innhold fra eksterne produksjonsselskap. Det er primært TV-program de bestiller. Vi ser her et eksempel på hvordan endringer i omgivelsene, her representert ved lovgivning, ligger til grunn for endring i organisasjonsstruktur.

Norge er gjennom EØS-avtalen bundet til å følge det såkalte TV-direktivet<sup>32</sup> og den er gjennomført i norsk rett ved bestemmelser i kringkastingsloven og forskrift til loven. Direktivet inneholder minimumsstandarder og medlemslandene har adgang til å fastsette nærmere regler innenfor sitt jurisdiksjonsområde (St meld 30 (2006-07) 35). Gjennom EØS avtalen er dermed Norge og NRK forpliktet til å følge kravet om at 10 prosent av det som sendes på fjernsyn skal produseres av eksterne produksjonsselskap og dette ble i 2001 lagt inn i forskrift om kringkasting:<sup>33</sup>

---

<sup>32</sup> EØS Rådskommisjonsdirektiv 89/552 EØF

<sup>33</sup> <http://www.lovdatabank.no/cgi-wift/ldles?doc=/sf/sf/sf-19970228-0153.html>, hentet 21. februar 2011

§ 2-2. Fjernsynsprogram produsert av uavhengige produsenter<sup>34</sup>

*”Minst 10 prosent av sendetiden i fjernsyn som ikke består av nyheter, sport, underholdningsprogram med konkurransepregede innslag, reklame eller tekstfjernsyn skal avsettes til sending av europeiske verk produsert av produsenter som er uavhengige av fjernsynsselskapet”*

Det var under kringkastingssjef John G. Bernander at forskriften om ekstern produksjon ble gjeldende og han satt ned et utvalg som skulle vurdere hvordan dette best skulle gjennomføres. I forbindelse med min bacheloroppgave intervjuet jeg i 2007 to personer som satt i dette utvalget; Oddvar Bull Tuhus og Kjell Jarle Høyheim. Det var spesielt to forhold utvalget skulle vurdere og det var hvor økningen skulle foregå og hvem i systemet som skulle foreta bestillingene. Når det gjelder det første punktet var det av relativt kontroversiell karakter. En økning i ekstern produksjon betyr i realiteten en lavere andel intern produksjon, så informantene fortalte at det var en viss usikkerhet blant de ansatte. Utvalget vurderte om produksjoner fra hele avdelinger skulle settes ut eller om økningen i ekstern produksjon skulle fordeles slik at alle avdelinger ble berørt. Utvalget leverte sin innstilling og dette ble utgangspunkt for Bernander sin opptrappingsplan. Ifølge Høyheim oppnådde NRK målet, om at 10 prosent av programproduksjonen skulle settes ut til eksterne produksjonsselskap, i 2006.

Som jeg skrev i forrige kapittel har det vært utfordringer knyttet til gjennomføringen av dette. Det at eksterne programbestillinger var avhengig av beslutningsforankring i fagavdelinger kunne få uheldige konsekvenser. Eksterne produsenter kunne hevde at NRK favoriserte innspill fra egne avdelinger, og det opplevdes i noen tilfeller vanskelig for en ekstern produsent å pitche programideer til ”konkurrerende” produsenter i NRK. Helsingen brukte ordene ”bukken til havresekken” for å forklare denne problemstillingen. ”Eksternutvalget” anbefalte opprettelsen av en ”eksternredaksjon” i Kringkaster. Beslutningene skulle ligge i

---

<sup>34</sup> En produsent anses som uavhengig dersom en kringkaster ikke eier mer enn 25 prosent aksjer eller andeler i selskapet. En produsent kan heller ikke selge mer enn 90 prosent av sin produksjon til en og samme kringkaster med mindre produsenten produserer bare ett program eller en serie i løpet av perioden. Produsenten må inneha sekundærrettigheter til sine produksjoner for å anses som uavhengig.



Kringkaster, men i god faglig dialog med produksjonsavdelingene. Direktørmøtets vedtak fulgte utvalgets anbefaling, og eksternredaksjonen ble opprettet i 2009.

NRK bruker et sted på mellom 140-160 millioner i året på eksterne produksjoner<sup>35</sup> og eksternredaksjonen ble opprettet for å håndtere alt innkjøp fra eksterne produksjonsselskap. Petter Wallace leder denne redaksjonen og jeg intervjuet ham i forbindelse med denne oppgaven. Som kilde for dette kapittelet har jeg også benyttet et intervju med Wallace, publisert på Rushprint.no. Han begrunner her behovet for en egen eksternredaksjon:

*”NRK har produsert det meste selv, derfor har organisasjonen vært veldig rettet mot produksjon. Vi har et behov for å kunne tappe inn i bransjen og utnytte potensialet som ligger der, derfor ble denne redaksjonen opprettet. Før var det vanskelig for eksterne produsenter å vite hvem man skulle henvende seg til i NRK. Nå går alt gjennom oss. Vi vurderer prosjektene og avgjør hva som skal kjøpes inn. Vurderingen gjøres i samarbeid med det interne produksjonsmiljøet for å unngå overlappinger, men det er til slutt vi som tar avgjørelsen”.*<sup>36</sup>

Økt bruk av eksterne produksjonsselskap sees ikke bare på med skepsis internt i NRK. De aller fleste er enige om at konkurranse får folk til å skjerpe seg og siden NRK har et uttalt mål som handler om kvalitet har dette vært en mulighet til å virkelig jobbe med å nå ut med innhold av høy kvalitet. Sjef for strategi og prosjekt Lene Einang Flach legger også vekt på ansvaret NRK har for å bidra til et levende produksjonsmiljø: *”Jeg tenker at det er viktig at NRK er et kraftsentrum i den norske medie verden, for vi er veldig store og vi har et ansvar for at det finnes noe utenfor oss selv også”.*

## **Markedsavdelingen**

Jeg ønsker også å inkludere et avsnitt om NRK sin markedsavdeling i denne oppgaven. Dette fordi det er med på å illustrere hvordan grensesnittet mellom bruksverdi og bytteverdi forvaltes i Kringkaster. For ordens skyld vil jeg understreke at markedsavdelingen er en

---

<sup>35</sup> <http://rushprint.no/2010/3/-nyskapningen-hemmes>, artikkel hentet 15.03.2011

<sup>36</sup> <http://rushprint.no/2010/3/-nyskapningen-hemmes>, artikkel hentet 15.03.2011

avdeling i Kringkaster. På generelt grunnlag vil jeg hevde at hensikten med en markedsavdeling er motivert av bytteverdi prinsipper. Med det mener jeg at markedsavdelingens fremste oppgave er å sørge for mersalg, slik at investorer får høyere avkastning på investert kapital. Dette er hvordan bytteverdi logikk kan tolkes i ytterste konsekvens og det er ikke representativt for NRK sin virksomhet. Som lisensfinansiert allmennkringkaster skal NRK ikke generere overskudd til sine eiere, så NRK sin markedsavdeling jobber utifra et annet grunnlag enn for eksempel TV2 sin markedsavdeling. For mens kommersielle allmennkringkastere tar avgjørelser basert på hva som lønner seg i forhold til annonsørene er NRK sin oppgave å ta beslutninger som handler om å oppfylle vedtekter og NRK-plakat, og markedsavdelingen skal da understøtte dette. Ifølge markedsjef i NRK, Anne Britt Osland, er markedsavdelingens oppgaver egenpromotering,<sup>37</sup> PR, pressekontakt, informasjonsvirksomhet og eventvirksomhet. Kjernen i alle aktivitetene er å styrke NRK sin posisjon som lisensfinansiert allmennkringkaster.

I intervju med Osland fikk jeg data som er relevant for å forstå hvordan Kringkaster ivaretar bruksverdi innenfor et felt man i utgangspunktet ville tro handlet om bytteverdi. Markedsavdelingens oppgave blir da å ta i bruk verktøy som formidler NRK sin bruksverdi til publikum. For det første snakket Osland mye om bruken av begrepet allmennverdi<sup>38</sup> og at dette skal gjenspeiles i alle de aktivitetene markedsavdelingen er involvert i. Helt konkret handler det om å skape en profil som viser at NRK tar rollen som lisensfinansiert allmennkringkaster på alvor, noe hun mener profilkampanjen ”Gjør dagen bedre - NRK” viser. Dette er en kampanje som skal brukes i 2011 og det er en rekke lyd- og filmklipp der ulike folk forteller hvordan de bruker NRK sitt tilbud og kampanjen vil utvides utover året. Tanken er at publikum skal reflektere over hva de får i retur for lisensavgiften. Osland sier om denne kampanjen:

*”Vi vil si at NRK er viktig for å styrke forståelsen og fellesskapet i samfunnet, så det er en påstand om at NRK gjør dagen bedre for publikum. Samtidig er det en oppfordring i det slagordet, at man kan gjøre dagen bedre for andre også”*

---

<sup>37</sup> Mellom program viser NRK reklame for egne programmer

<sup>38</sup> Bruken av begrepet allmennverdi vil jeg komme tilbake til i kapittel 6

Osland poengterer at dersom NRK skal spille en rolle i folks liv så må NRK også bli brukt. For dersom en allmennkringkaster bare satser på marginale ting, det vil si økning av bruksverdi pluralisme, da vil intensjonen med oppdraget ikke kunne oppfylles. Videre legger Osland også vekt på at det må være en balansegang mellom det å promotere ”smale” og ”brede” programmer, noe følgende sitat viser:

*”...hvis vi bare skulle tenke markedsandeler, så ville vi tenkt mye mer kynisk enn det vi gjør, da ville det ikke være hensiktsmessig å markedsføre den togturen<sup>39</sup>, men det gjør vi. Det ville heller ikke vært hensiktsmessig å hver uke promotere Kulturstripa på NRK2, det er dedikerte og viktige seere, men det er jo ikke de store massene. Da skulle vi til enhver tid promotert det som hadde mest breddepotensial”*

I analysen av forvaltningen av grensesnittet mellom bruksverdier og bytteverdier er temaet profilbygging og markedsføring relevant. Gjennom intervjuene har jeg fått innblikk i hvilken betydning dette har og hvordan det i løpet av de siste årene har blitt viktigere i forvaltningen av NRK. Organisasjonsforsker Kjell Arne Røvik (2007) skriver i sin bok *Trender og Translasjoner om merkevarebygging og profilbygging som viktig for samtidens organisasjoner*. Tradisjonell merkevarebygging knyttes gjerne til markedsføringen av enkeltprodukter og tjenester, men det er idag vanligere at virksomheter jobber med å profilere seg selv (ibid 2007: 199). Moderne organisasjonsbranding handler om at fokus flyttes fra organisasjonens produkter til organisasjonen som sådan og dette gjelder kampanjer som ”Gjør dagen bedre - NRK”. Markedssjef Anne Britt Osland sier at de i tillegg jobber med markedsføring på enkeltprogramnivå og på kanalnivå. I utgangspunktet kan dette leses som bytteverdilogikk, men også her vil jeg argumentere for at NRK makter å balansere grensesnittet mellom både bytteverdier og bruksverdier. Tradisjonell reklame har den hensikt å skulle selge mer for på den måten kunne gi bedre avkastning til dem som selger eller markedsfører produktet eller tjenesten, mens det for NRK sin del handler om at publikum skal oppsøke NRK sitt tilbud og deres tjenester der viktige verdier er kunnskap, informasjon og kvalitet. Røvik (2007) skriver at omdømmehåndtering er langt mer omfattende enn

---

<sup>39</sup> TV-sendingen ”Bergensbanen minutt for minutt”. I forbindelse med Bergensbanens 100-årsjubileum ble det sendt et program som viste hele togturen fra Bergen til Oslo, dvs programmet varte 7 timer og 16 minutter. Det var ikke forventet høye seertall, men hele 1 246 000 nordmenn var innom programmet i løpet av sendetiden.

tradisjonell markedsføring som gjerne relateres til relasjonen med kunder og potensielle kunder. Når det gjelder en virksomhet sitt omdømme innbefatter dette også andre aktører i omgivelsene slik som myndigheter, konkurrenter, eiere, interesseorganisasjoner osv. Dersom man markedsfører et produkt eller tjeneste er det i første omgang pris og kvalitet man tenker på som viktige variabler, men det vil være langt flere faktorer som er vesentlige når det gjelder omdømmehåndtering. Her vil det være av interesse i hvilken grad virksomheten etterlever lover og regler og om man innfrir de kravene omgivelsene stiller til virksomheten. Et viktig dokument i denne sammenheng er NRK sin årsrapport der de gjør rede for hvordan de oppfyller sine allmennkringkasterforpliktelser og årsberetningen der de legger frem økonomisk status og andre virksomhetsmål. Røvik viser at organisatorisk omdømme er nært beslektet med organisatorisk legitimitet og det kan nok tjene som en forklaring på hvorfor omdømmehåndtering også er blitt viktig i virksomheter som ikke er avhengig av profitt og avkastning.

Profilbygging var et tema som kom opp i flere av intervjuene. Selv om jeg ikke hadde formulert direkte spørsmål når det gjelder profilbygging til andre enn markedssjefen, var det flere av informantene som tok dette opp i løpet av samtalene. Jeg vil si at ledelsen mener at profilbyggingen gjennom kampanjer som for eksempel *"Gjør dagen bedre - NRK"* er viktig for å få folk til å bruke NRK. Sjef for nye medier Sindre Østgård viste til at denne kampanjen også vektla nettilbudet. Siden NRK tilbyr tjenester mange kanskje ikke er klar over kommer fra NRK, som for eksempel værtjenesten yr.no, er det vesentlig å nå ut til publikum med informasjon om hva NRK faktisk har av tilbud. Mediesjef Øyvind Lund kom med et eksempel som illustrerer dette. Han viste til en merkevareundersøkelse i Danmark der en høy andel av de spurte trodde en rekke dramaserier fra den lisensfinansierte allmennkringkasteren DR, var sendt av konkurrenten TV2. Dersom dette også skulle være tilfelle i Norge vil det kunne få betydning for folks vilje til å betale lisens. For å opprettholde legitimitet vil det derfor være nødvendig for NRK å tydeliggjøre sitt tilbud og sine tjenester.

En annen utfordring som markedsavdelingen har fokus på er å styrke relasjonen til aldersgruppen 20-40, som Osland sier er de minst lojale. Det er også blant dem motstanden mot lisens er størst. For som hun sier *"Det er dem som bruker oss minst og det er dem som liker oss minst"*. Dagens unge vokser opp med et mye større medietilbud enn de tidligere generasjoner, så det er naturlig at de ikke har det samme forholdet til allmennkringkasteren

som dem som er vokst opp med bare NRK sitt tilbud. Et vesentlig grep NRK har gjort i denne forbindelse har handlet om å satse på profilering av innhold på NRK3, TV-kanalen for den unge målgruppen. TV-program som Trekant og Sigrid søker kjæreste, ble vist på NRK3 høsten 2010 og markedsavdelingen jobbet bevisst med å promotere disse programmene. Flere av informantene vektla hvor viktig slik promotering er for å nå ut til publikum med nye program og tjenester. De nevnte programmene ble karakterisert som stor suksess; Trekant ga seerrekord på NRK3 og serien doblet oppslutningen på nett-tv (NRK sin Årsrapport 2010).

## NRK Analyse

NRK Analyse er forskningsavdelingen i NRK, og denne avdelingen er også en del av Kringkaster. NRK Analyse er en sentral enhet og arbeidsoppgavene deres er relativt omfattende. Analyseavdelingen utformer og gjennomfører en rekke undersøkelser når det gjelder å undersøke NRK sitt publikum og de bearbeider tallene fra blant annet TNS Gallup sin TV-meterundersøkelse<sup>40</sup>. Dette gjøres for hele tiden å ha oversikt over NRK sine markedsandeler og konkurrentenes utvikling. Dette datagrunnlaget er viktig for beslutningstakere i organisasjonen, for som mediesjef Øyvind Lund sier: *”Vi må vite hvor vi er hen, hvor er publikum idag, hvordan oppfatter de oss, hvordan bruker de tilbudet vårt. Vi kan ikke ha bare magefølelse rundt det, vi må ha faktaopplysninger”*. Siden Kringkaster er en sentral enhet for strategier og programsettingsbeslutninger er det naturlig at analyseavdelingen er plassert her.

Et eksempel på en undersøkelse NRK hvert år gjennomfører er Profilundersøkelsen. Dette er en undersøkelse som NRK Analyse har gjennomført hvert år siden 1995 og hensikten er å skaffe kunnskap om profilen eller omdømmet til NRK i befolkningen. De første tre årene var dette kun en TV-undersøkelse, men den har etterhvert blitt utvidet til også å gjelde radio (siden 1998) og nett (siden 2003)<sup>41</sup>. Resultatene fra de siste års profilundersøkelser finnes på nettet og man kan her gå inn å se hvordan NRK ligger an i forhold til konkurrentene når det gjelder folks oppfatning av for eksempel hvilken kanal eller nettsted som er best på nyheter,

---

<sup>40</sup> En undersøkelse som gir tall på TV-seingen i norske husstander. Driftes av TNS Gallup og er et spleiselag mellom NRK, TV2, TV Norge og TV3.

<sup>41</sup> <http://www.nrk.no/contentfile/file/1.7572296!NRKsProfilundersokelse2010.pdf> , hentet 23. mai 2011

eller hvilken TV-kanal som har de beste programmene for barn. Denne undersøkelsen er interessant fordi den gir feedback på i hvilken grad befolkningen mener at NRK innfrir sine allmennkringkasterforpliktelser. I en forlengelse av min problemstilling er dette et relevant tema, men jeg har valgt å ikke trekke undersøkelsens resultater og konklusjoner inn i denne oppgaven.

Et annet eksempel på en undersøkelse som NRK Analyse har gjennomført er en undersøkelse som skulle se på grad av mangfold i NRK og andre kanaler, og denne undersøkelsen er i større grad relevant med hensyn til min problemstilling. Grunnlaget var programloggene for de ni største norske TV-kanalene i 2010 og konklusjonen er at det er stor forskjell på NRK sitt tilbud og de kommersielle kanalene. Mens det kommersielle tilbudet i stor grad preges av drama- og underholdningsprogrammer har NRK et bredt utvalg av fakta, dokumentar og nyheter. Undersøkelsen viste dermed at selv om man gjennom digitaliseringen har fått langt flere kanaler er tilbudet til publikum relativt lite mangfoldig. Hilde Thoresen i NRK Analyse, som gjennomførte undersøkelsen sier at dette viser at NRK satser ulikt de kommersielle kanalene og hevder at det er NRK som bidrar til mangfold gjennom sitt tilbud. Denne undersøkelsen er relevant med hensyn til grensesnittet mellom bruksverdi pluralisme og bruksverdi flertall. Slik det kommer frem her har NRK satset på bruksverdi pluralisme, det vil si mangfold. Fakta- og dokumentarprogrammer er en viktig del av NRK sitt oppdrag og det er innen denne sjangeren NRK har jobbet aktivt for å sørge for å skape bruksverdi flertall. Kort fortalt handler det om å lage programmer som er så bra fortalt at det treffer publikum som i utgangspunktet ikke er i målgruppen. På denne måten gjøres et i utgangspunktet ”smalt” program (bruksverdi pluralisme) til et program som blir viktig for mange (bruksverdi flertall). Jeg vil komme nærmere inn på dette i kapittel 6.

Et annet område som NRK Analyse jobber med er utformingen av årsrapporten som Medietilsynet baserer seg på når de skal vurdere om NRK oppfyller sine kringkasterforpliktelser. Årsrapporten blir utgitt i slutten av mars hvert år og rapportene fra og med 2006, er som allerede nevnt, tilgjengelig på nett. Her redegjøres det grundig for hvordan NRK har løst oppdraget, det vil si andelen program innenfor områdene barn, unge, distrikt, drama, fakta, kultur, livssyn, nyheter, samisk innhold, sport, og underholdning. Det vises programstatistikker og i tillegg informeres det også om hvordan de innenfor hvert område mener at de bidrar med hensyn til samfunnsoppdraget. Når analyseavdelingen jobber med å

undersøke hvordan NRK innfrir allmennkringkasterforpliktelsene er det i første rekke viktig å ha gode nok målemetoder. I vedtektene § 12 står det blant annet at: *”NRK skal bidra til å fremme den offentlige samtalen og medvirke til at hele befolkningen får tilstrekkelig med informasjon til å bidra aktivt med i demokratiske prosesser”*. I den forbindelse er det viktig at metodene som benyttes for å måle om NRK treffer det riktige publikummet med innhold, er presise nok. Det har for eksempel vært jobbet med å utvikle metoder for å finne ut av hvordan NRK når ut til innvandrerbefolkningen. Om dette sier leder for strategi og prosjekt Lene Einang Flach: *”Det norske demokratiet består av en stor innvandrerbefolkning. Det betyr at NRK også må ha et innholdstilbud som treffer dem og vi er nødt til å vite noe om deres medievaner”*.

Eksemplene jeg har vist når det gjelder NRK Analyse viser at denne avdelingen også balanserer mellom bruksverdi pluralisme og bruksverdi flertall. Analyseavdelingen følger godt med på tall som viser publikum sitt mediebruk og hvordan NRK slår an med sine program og tjenester og deres markedsandeler. Jeg har også lagt frem empiri som viser hvordan det jobbes konkret for å undersøke hvordan tilbudet treffer mindre grupper av befolkningen slik at beslutningstakere i Kringkaster kan ha bedre grunnlag for programsettingen.

## **Har omorganiseringen gitt ønsket effekt?**

Jeg har tidligere i dette kapittelet skrevet om omorganiseringen under slagordet ”Ett NRK- for publikum” og jeg viste at det var både en strukturell og en kulturell endring. Den strukturelle endringen innebar for Kringkaster sitt vedkommende at enkelte avdelinger ble slått sammen og noen nye kom til. Siden dette også i stor grad var ment som en kulturell endring var et av tiltakene at alle ledere i prinsippet måtte søke stillingen sin på nytt. Halvparten av alle NRK sine medarbeidere fikk ny leder, men dette skyldtes i all hovedsak at lederkabalene ble endret. Poenget med å la alle lederne søke jobben sin på nytt handlet om å ansvarliggjøre lederen og tydeliggjøre for hver enkelt at man sammen måtte jobbe for å samle NRK. Det ble gjennomført forankringsamtaler med lederne for å øke forståelsen for: hva betyr ett NRK for deg, hva betyr det for din situasjon og for avdelingen du er leder for? Det var viktig å øke

forståelsen for samarbeid på tvers i organisasjonen og det var meningen å motivere ledere til å få endret denne kulturen som handlet om et NRK som ikke samhandlet så godt på tvers av avdelinger. En av grunnene til at jeg har belyst denne omorganiseringen som i utgangspunktet gjaldt hele NRK er at det fikk direkte innvirkning på Kringkaster sin nye formelle struktur. Samlingen av TV, radio og nett i avdelingen medier er et strukturelt grep for å jobbe frem bedre samarbeid mellom de ulike plattformene. Omorganiseringen hadde også som mål å forandre hele programplanleggingsprosessen i NRK og dette berører jo Kringkaster i stor grad. Et konkret eksempel på dette er at man har ønsket å invitere til større samarbeid omkring programplanlegging. Ca 160 ledere i hele NRK ble derfor invitert til et stort møte der utfordringene ble diskutert og det ble invitert til innspill i forhold til hvordan det kunne jobbes med nyskapning og et bedre programinnhold.<sup>42</sup> Flere av mine informanter refererte til dette møtet og mente at det var et viktig tiltak for å bedre samarbeid mellom programproduksjon og kringkaster. Direktør i Kringkaster, Annika Bjørnstad, sier dette om resultatet av prosessen:

*”Følelsen er at vi har kommet langt på vei, vi har klart en endring og jeg tror de fleste i NRK forstår at det er viktig.....men det er ikke sånn at vi har gjort en jobb så er vi ferdig.... vi må utfordre oss selv hele tiden, for man går veldig fort tilbake i sitt eget lille rom og så er man der og så er det komfortabelt og greit”*

Utfordringen med å bryte de etablerte vanene som har fått utvikle seg i løpet av årene kan være et tidkrevende prosjekt, for ofte tar det tid å få etablert ny praksis. Ofte når organisasjoner gjennomgår omfattende omorganiseringer kan ansatte oppleve sin arbeidssituasjon som truet. I forbindelse med Bjerkaas sin omorganisering har det vært relativt liten støy eller åpen konflikt og noe av det som vektlegges for å forklare det er at de fleste ansatte forstår at NRK trenger å omstille seg i takt med utviklingen på mediemarkedet. Det ser ut til at Bjerkaas har høy tillit blant de ansatte og det har nok vært en viktig forutsetning for å klare å gjennomføre et såpass stort prosjekt. Å skulle endre en organisasjon som innad oppleves som bra kan være en utfordring, noe Øyvind Lund vektlegger i følgende sitat: *”...å være markedsleder er kanskje ikke det beste grunnlaget for endring”*. Sindre Østgård påpeker også dette:

---

<sup>42</sup> <http://www.nrk-fagdagen.net/?p=709> , hentet 23. mai 2011



*”Det er vanskelig å lage en ordentlig kriseopplevelse når man resultatmessig gjør det bra. NRK er den allmennkringkasteren i Europa som klarer seg best på tvers av plattformer og vi har en kjempesterk rolle i samfunnet. Da er det lett å tenke at det vi gjør stort sett er riktig”.*

Kringkastingssjef Hans Tore Bjerkaas sin vurdering av hvor langt de var kommet mht omorganiseringen, var tema for hans tale på NRK sin fagdag 4. juni 2009.<sup>43</sup> Her vektla han at de var kommet langt når det gjelder første del av slagordet; nemlig ”Ett NRK”. Med andre ord var han rimelig fornøyd med resultatet av prosessen med å samle kreftene internt. Han sier videre at det nå må jobbes mer med andre del av slagordet; ” - for publikum”. Dette leder inn på oppgavens neste kapittel der jeg vil se nærmere på NRK sitt oppdrag og hvordan det kan relateres til begrepene som står sentralt i denne oppgaven; bruksverdi pluralisme, bruksverdi flertall og bytteverdi.

---

<sup>43</sup> <http://www.nrk-fagdagen.net/?p=709> , hentet 23. mai 2011

## Kapittel 6 – Allmennkringkasteroppdraget

Når det gjelder allmennkringkasteroppdraget og hvordan dette kan knyttes til bruksverdier og bytteverdier, ønsker jeg å drøfte dette på to nivå. For det første er det aktuelt å se på oppdraget slik det er formulert i NRK-plakaten og i NRK sine vedtekter. Hvordan kommer bruksverdiene til uttrykk og finnes det elementer av bytteverdiorientering? Det vil i den forbindelse være relevant å se om det har skjedd en endring i verdiorientering når de nye medieplattformene også ble en del av oppdraget i 2009. For det andre ønsker jeg å undersøke hvordan oppdraget forstås av ledelsen i Kringkaster og hvordan det videre gjøres om til praksis. Jeg vil i den forbindelse presentere hvordan innholdet programsettes og hvilke verdiorienteringer som vektlegges i strategiene. Helt tilslutt i kapittelet oppsummerer jeg med å drøfte om økt markedsorientering fører til en kommersialisering av allmennkringkasting.

### NRK-plakaten og vedtektene

Som lisensfinansiert allmennkringkaster legger Stortinget og Regjeringen føringer på NRK sitt oppdrag og dette er formulert i NRK-plakaten. Tidligere var dette konsentrert omkring NRK sin tradisjonelle programvirksomhet, men på grunn av teknologi- og markedsutviklingen har det vært et behov for en ny gjennomgang av dette oppdraget. Muligheten for å utvikle nye tjenester i tillegg til det tradisjonelle allmennkringkasteroppdraget gjør at NRK har fått omformulert sine plikter og krav, og i 2009 ble de nye medieplattformene også en del av oppdraget: *”NRK skal være tilstede på, og utvikle nye tjenester på alle viktige medieplattformer for å nå bredest mulig ut med sitt samlede programtilbud”* (Vedtektene § 13 underpunkt c). Jeg vil her trekke frem de viktigste endringene for deretter å diskutere dette knyttet til grensesnittet mellom bruksverdier og bytteverdier.

NRK-plakaten er utgangspunktet for NRK sine vedtekter og vi finner formuleringene i vedtektenes kapittel II der hele plakaten er innarbeidet i vedtektene.<sup>44</sup> Se vedlegg 2 for vedtekter. Vedtektene inneholder relativt generelle formuleringer omkring hva NRK skal tilby publikum og hovedpunktene er;

- NRK skal understøtte og styrke demokratiet
- NRK skal være allment tilgjengelig
- NRK skal styrke norsk språk, identitet og kultur
- NRK skal etterstrebe høy kvalitet, mangfold og nyskaping
- NRKs allmennkringkastertilbud skal være ikke-kommersielt
- NRK skal ha et attraktivt innholdstilbud på internett, mobil-tv mv.

Siden jeg i denne oppgaven tar utgangspunkt i forpliktelsene som er gitt av Kulturdepartementet har det vært vesentlig å finne ut av hvordan ledelsen i Kringkaster tolker og forstår NRK-plakat og vedtekter. Videre har jeg undersøkt praksis, det vil si hvordan plakats formuleringer faktisk er tatt inn i beslutninger og hvordan dette så vises i innholdet til publikum. Ikke overraskende kjente samtlige informanter godt til innholdet i NRK-plakat og vedtekter. Selv om enkelte sa at de ikke kunne det ordrett var det ingen tvil om at helheten i innholdet ligger sterkt fremme i bevisstheten. Sindre Østgård karakteriserte vedtektene som veldig ambisiøse vedtekter. Et eksempel han ga var det at NRK skal utvikle tjenester på alle viktige medieplattformer og det er etterhvert en større og større utfordring. Samtidig sier Arne Helsingen at de jobber med å la forpliktelsene bli en styrke, det vil si at NRK utnytter privilegiet som lisensfinansiert allmennkringkaster. For som han sier videre: *”Å gi kunnskap om og forståelse for mangfoldet i Norge, er vår fremste oppgave”*

Allmennkringkasteroppdraget er i utgangspunktet bruksverdiorientert og det står i § 15 at: *”NRK skal tilby nyheter, aktualiteter og kulturstoff for både smale og brede grupper”*. Dette viser bruksverdiorienteringen. Det fokuseres her på både bruksverdi pluralisme og bruksverdi flertall og det er i denne sammenhengen at kontinuumet danner et godt teoretisk utgangspunkt. Når oppdragsformuleringen er så vidt formulert vil det blant beslutningstakerne være nødvendig å foreta diskusjoner omkring hvor man skal plassere seg i forhold til

---

<sup>44</sup> Vedtektene ble sist endret i generalforsamling 29.juni 2009

ytterpunktene. Informantene fortalte om en grunnleggende enighet om den prinsipielle holdningen til bruksverdi pluralisme og bruksverdi flertall. I den grad det forekom uenighet handlet det stort sett om enkelprogram og hva man burde prioritere av innhold. Jeg vil komme nærmere inn på dette senere i kapittelet.

## **Begrepet allmennverdi**

*”NRK skal kunne formidle samme type innhold som også tilbys av kommersielle aktører, men bør etterstebe å tilføye sitt tilbud et element av økt samfunnsverdi i forhold til det kommersielle tilbudet”* (Vedtektene § 15c.). For at de som jobber i NRK skal få en forståelse av hva denne formuleringen konkret innebærer, har ledelsen blant annet i strategiarbeidet forsøkt å jobbe frem verdier som sier noe om den unike og spesielle oppgaven NRK har. Et ord som er blitt valgt for å sammenfatte denne oppgaven er begrepet allmennverdi og fire av informantene brukte dette begrepet eksplisitt under intervju. Begrepet allmennverdi står også sentralt i årsrapporten for 2010 og jeg skal her presentere hva informantene har fortalt meg når det gjelder betydningen av ordet og om intensjonen med å introdusere et slikt begrep. Jeg vil også drøfte allmennverdibegrepet i lys av grensesnittet mellom bruksverdi pluralisme, bruksverdi flertall og bytteverdi.

Øyvind Lund viser også til at allmennkringkasterbegrepet er i ferd med å gå ut på dato, men at betydningen av allmenn fortsatt står sentralt. Kringkasting betyr at innholdet sendes slik at mottakere mottar signalet samtidig, så i den digitale mediehverdagen er ikke lenger kringkasting et dekkende begrep for NRK sin aktivitet. Idag kan folk i stor grad velge selv når de vil bruke innholdet, så intensjonen har vært å finne et ord som erstatter allmennkringkasting, men som beholder betydningen av allmenn og samfunnsverdi. Lund peker videre på det faktum at ”alle” betaler lisens og at ledelsen i Kringkaster mener at publikum da har krav på innhold som blir oppfattet som viktig. Om begrepet allmennverdi sier Anne Britt Osland: *”..det er et forsøk på å ikke hele tiden tenke to tanker samtidig, at det ikke er to forskjellige retninger som går hver sin vei, men at man ser dette som et hele. Konkrete markeds mål sammen med samfunnsansvar er lik allmennverdi”*. Sindre Østgård, vektlegger også det ”smale” innholdet, dvs. bruksverdi pluralisme, når han beskriver

allmennverdi. Han sier at NRK må ha et innhold som er relevant for mange samtidig som man ved hjelp av et flerkanal-univers har muligheten til også å nå ut med et mer ”nisjete” innhold.

Bruken av allmennverdibegrepet løfter innholdsfokus, noe som betyr at samtlige program og alt innhold skal ha kvaliteter som gir publikum høy bruksverdi. Det har derfor vært nødvendig å tydeliggjøre betydningen av allmennverdi internt slik at ansatte skal ha en felles forståelse av hva allmennverdi representerer. Det har også vært behov for å konkretisere hvilken betydning allmennverdi har for det arbeidet som gjøres i de ulike avdelingene. Allmennverdi skal som nevnt være tilstede uansett sjanger, og det er også et krav til allmennverdi når det gjelder innhold som leveres av eksterne produksjonsselskap. Et eksempel eksternsjef Petter Wallace presenterte for å illustrere at eksterne produksjonsselskap jobber med å innfri NRK sine krav til allmennverdi er et underholdningsprogram produksjonsselskapet Monster skal utvikle og produsere for NRK. I dette prosjektet hadde Monster utarbeidet forslag til hvordan de kunne ivareta den ekstra kvaliteten som gjør at NRK leverer allmennverdi, og dette mente Wallace var et meget positivt initiativ. Monster har produsert mange store kommersielle underholdningskonsept, for eksempel Skal vi danse og Idol for TV2, og dette er eksempel på program som, i sin nåværende form, ikke har tilstrekkelig allmennverdi til at de ville blitt vist på NRK.

Slik jeg tolker det vil allmennverdi kunne knyttes til begge ytterpunkt i bruksverdi kontinuum. For at innholdet skal ha allmennverdi må det i første rekke være innhold som knyttes til kvalitet. Det betyr at det må være et godt budskap og det skal være produsert av dyktige aktører. På den annen side må det også være oppfattet som viktig av publikum, det vil derfor være nødvendig å være bevisst på at historien som fortelles når ut til publikum. Dette vil jeg drøfte i de neste to avsnittene.

## Publikum

Som en betegnelse på mottakeren av NRK sitt allmennkringkastertilbud er det idag vanlig å bruke ordet publikum. Tiden er forbi da det bare handlet om lyttere eller seere, nå snakker man gjerne om mottakere, brukere eller konsumenter (Gentikow 2009: 17). Som jeg viste tidligere kan det argumenteres for en dreining mot å knytte begrepet allmennkringkasting til en forståelse av at allmennkringkastere anretter et innhold eller tilbud til publikum og at publikum idag er kommet i en posisjon der de har stor makt til å velge hva de selv ønsker å benytte seg av. Medietilbud er stort og det vil være nødvendig å imøtekomme publikum i større grad enn tidligere. Bruken av begrepet publikum har også en pragmatisk side; det handler om at det i det flermediale universet ikke blir riktig å henviser til bare seere eller lyttere.

Espen Ytreberg (2000) behandler temaet økonomisk logikk i TV-bransjen i sin bok, Brede smil og spisse albuer, og han gjengir et sitat som viser det ene ytterpunktet i debatten om hvor styrende seertall skal være for avgjørelser innen bransjen. Lederen for forskningsavdelingen i det amerikanske fjernsynsselskapet CBS, Arnold Becker skal ha sagt:

*”Jeg er ikke interessert i kultur. Jeg er ikke interessert i sosial bevissthet. Jeg er bare interessert i en ting, og det er om folk ser på programmet. Det er mitt kriterium for hva som er bra, det er mitt kriterium for hva som er dårlig”.*

Dette kan forstås som både økt bytteverdi og som bruksverdi flertall. Når det gjelder bytteverdi vil mål på publikum være relevant i forholdet til annonsører. For eksempel beregnes pris på TV-reklame utifra prosentandel av seere i målgruppen<sup>45</sup> og høye seertall gir ergo høyere inntekt. Resultatet vil da bli at økonomiske mål legges til grunn for beslutninger i programsettingsprosesser. Med hensyn til NRK vil det være mer presist å knytte mål på publikum til bruksverdi flertall. Med det mener jeg at når NRK uttrykker ønske om høye seertall så er det med et annet utgangspunkt enn å skulle tilfredsstille annonsører. NRK sin begrunnelse for å tiltrekke seg publikum handler om at allmennkringkasteroppdraget ikke

---

<sup>45</sup>[http://medienorge.uib.no/?cat=metode&metode\\_id=115&title=Brutto%20reklameomsetning%20for%20ulike%20medier%20fordelt%20p%C3%A5%20varegrupper](http://medienorge.uib.no/?cat=metode&metode_id=115&title=Brutto%20reklameomsetning%20for%20ulike%20medier%20fordelt%20p%C3%A5%20varegrupper) , hentet 26. mai 2011

løses dersom ingen ser, hører eller bruker innholdet. Annika Biørnstad beskriver dette som ”....å kommunisere i et vakuum”

Eksternsjef Petter Wallace, har lang erfaring med kommersiell TV og han fortalte om viktige forskjeller mellom hvordan de kommersielle allmennkringkasterne og NRK tenker med hensyn til publikumsoppslutning. For NRK sin del mente han det ville være vesentlig at de fokuserer på mottakeren, uten at de lar mottakeren være den styrende. Tilbake til Ytreberg (2000) så kan vi også spore denne tankegangen. Han viser til at en allmennkringkaster kan skille mellom det å tjene og det å betjene publikum. Å tjene publikum vil da si å gi dem god TV. Det vil si at man kan gi publikum et høyverdig tilbud, som program om helse og kultur, uten en formynderi-innpakning (ibid: 99). Å betjene derimot vil da si å se for seg seernes ønsker for deretter å bekrefte dette gjennom tilbudet som anrettes (ibid: 100).

Mål på antall seere, lyttere og brukere vil være relevant i en analyse av NRK og det er i denne sammenhengen mest relevant å knytte dette til bruksverdi. Da jeg startet arbeidet med denne oppgaven var antakelsen min at Kringkaster i stor grad benytter mål på publikumsoppslutning og markedsandeler som utgangspunkt for strategier og beslutninger, og jeg har langt på vei fått bekreftet den antakelsen. Det vil derimot være viktig å nyansere dette med hensyn til samfunnsoppdraget, fordi NRK argumenterer for at dette først oppfylles idet publikum velger å bruke tilbudet.

Øyvind Lund sier dette på spørsmål om hvor viktig publikumsoppslutningen er for NRK: ”Hvis primæroppdraget til NRK er å formidle en viss type innhold så får det ikke verdi før det faktisk treffer publikum” og dette viser mye av essensen i hva dem jeg intervjuet tenker om oppdraget. Flere presiserer at utgangspunktet er å sørge for et innhold som på best mulig måte oppfyller forpliktelsene, men om ingen ser, hører eller bruker dette innholdet så har NRK sviktet rollen som lisensfinansiert allmennkringkaster. Min påstand etter å ha jobbet med og systematisert datamaterialet er at det er stor enighet om at høye seertall er et viktig kriterium, men at det nødvendigvis ikke er styrende i beslutningsprosessene som gjelder innholdsproduksjon og programsetting.

Pierre Bourdieu (1998) skriver i sin bok ”Om fjernsynet” om hva som skjer med innholdet i et medium som søker å nå de store massene. Han hevder at dette er godt kjent og han går så

langt at han hevder at: *jo mer ett presseorgan eller et hvilket som helst uttrykksmedium søker å nå et stort publikum, jo mindre skarpt i kantene må det være* (s. 60). Han beskriver det han kaller en banaliserende kraft og dersom man skal følge hans resonnementer betyr det at NRK ikke vil kunne kombinere høye publikumstall med oppdraget slik det er beskrevet i NRK-plakat og vedtekter. Bourdieu sine synspunkt står i sterk kontrast til den forståelsen ledelsen i Kringkaster har til hvordan de best løser oppdraget. Det kan se ut til at Bourdieu sine argumenter passer bedre til å beskrive rollen NRK hadde den gang de hadde monopol på kringkasting. Øyvind Lund sier dette om overgangen fra monopol:

*”Einar Førde gjorde noen helt tydelige valg. Han var tydelig på at når eteren blir kommersiell, da får du en helt annen dynamikk enn når du satt der og hadde monopol. Publikum fikk et større tilbud og du måtte bruke de samme virkemidlene som de kommersielle for å nå ut med innholdet ditt”.*

## **Allmennkringkasteroppdraget i praksis- innhold**

*”Dagsrevyen er forlengst eit langt viktigare felles rituale for det norske folket enn høgmessa om søndagen” Tidligere kringkaastingssjef Einar Førde*

Intervjuene med ledelsen i Kringkaster har gitt meg informasjon om sentrale forhold når det gjelder programsetting og jeg vil i denne delen av oppgaven gjøre rede for dette.

Kringkastingssjef Hans Tore Bjerkaas innleder NRK sin årsrapport for 2009 med å skrive at: *”de store begivenhetene som samler hele nasjonen er fortsatt en viktig del av NRKs mangfoldige oppdrag”* Arne Helsing sier i intervju: *”Vi må være de ledende i landet på å samle folk”*. Store begivenheter kan være sportsarrangementer som VM på ski, Stortingsvalg, kongelige bryllup etc. og NRK har tradisjon for å dekke slike arrangement. Dette er arrangement som har et relativt stort publikum og det ser ut til at det også er en forventning til at en lisensfinansiert allmennkringkaster skal dekke slike begivenheter (jmf debatten om rettighetene til å sende fotball). For NRK er det viktig å videreføre denne tradisjonen og det brukes følgelig relativt store ressurser på slike arrangement, noe som gjennomføringen av Eurovision Song Contest er et eksempel på. Finalen ble sett av ca 2. millioner i Norge og er



det mest sette TV-programmet i 2010.<sup>46</sup> Et annet relevant poeng når det gjelder beslutninger omkring innhold som kan relateres til bruksverdi flertall, handler om at NRK ønsker å tilby programmer som kan sees på tvers av generasjonene. I mange hjem finnes det flere TV-apparat og det er gjerne sånn at mens de voksne ser sitt favorittprogram kan barna se det de vil på sitt eget TV eller sin egen datamaskin. På grunn av denne utviklingen vil en demokratibyggende funksjon være å samle flere i familien rundt ett program og et eksempel jeg fikk var adventsserien Jul i Blåfjell. Etter at digitaliseringen var gjennomført i 2009 ble barne-TV flyttet fra NRK1 til barnekanalen NRK super. Siden Jul i Blåfjell anses for å være en familieserie ble den også sendt på NRK1 i adventstiden.

Samtidig som ledelsen i Kringkaster argumenterer for viktigheten av bredde i sitt tilbud er det også viktig for dem å anrette et tilbud med et smalere innhold, det jeg kaller bruksverdi pluralisme. Et eksempel på dette er kulturprogrammer og satsingen på Kulturstripa på NRK2. Dette er fire kulturprogrammer (Nasjonalgalleriet, Bokprogrammet, Filmbonanza og Lydverket) og det er i promoteringen av dette at det fikk navnet Kulturstripa. Dette er program med i utgangspunktet et smalt innhold, men det ble programsatt og promotert slik at det skulle nå ut til flere. Slike kulturprogram blir i utgangspunktet ikke programsatt med tanke på høye seertall, men Kringkaster mener slike program ikke utelukkende er relevant for et smalt publikum. Denne Kulturstripesatsingen har vært debattert i aviser og på nett<sup>47</sup> og NRK har fått kritikk for at forsøket på å nå bredt ut gjør at kulturinteresserte ikke opplever dem som viktige.

Et i utgangspunktet ”smalt” TV-program i dokumentarsjangeren, som ganske uventet ble en seersuksess, er serien Bergensbanen minutt for minutt som ble laget og sendt i forbindelse med Bergensbanens 100-årsjubileum. Dette programmet viser hele togturen fra Bergen til Oslo (kamera festet til toget) og det varer i hele 7 timer og 16 minutter. Flere av informantene nevner dette programmet som eksempel på programprosjekter som ikke har høye seertall som målsetning og det tjener også som eksempel på at publikum gjerne ser programmer man skulle tro hadde liten kommersiell appell. Slike såkalte nisjeprogram er også en viktig del av NRK sitt oppdrag, og det diskuteres stadig internt i hvor stor grad det skal satses på slike

---

<sup>46</sup> TNS gallup

<sup>47</sup> Se bla ”Slakter NRKs Kulturstripa”: <http://mobil.kampanje.com/medier/article5384138.ece> og ”NRK bommet med Kulturstripa”: <http://mobil.kampanje.com/medier/article5557833.ece> hentet 20april 2011.

nisjeprogram. Med den nye medieteknologien så er det teknisk mulig å etablere mange kanaler og enkelte vil gjerne hevde at en lisensfinansiert allmennkringkaster bør opprette kanaler der formålet er å nå ut med spesialisert innhold med fokus på dypde, kvalitet osv. Øyvind Lund ga meg et eksempel på hvordan man kan tenke seg to ytterpunkt. På den ene siden har du et nisjekanalunivers der man kan ha kanaler for bare spesielt interesserte. For å sette det veldig på spissen brukte Lund eksempler som porselensmalingskanal og fluefiskekanal. På den andre siden har man en stor kanal som sender programmer med bare bred folkelig appell, slik som for eksempel sportsarrangement, populære underholdningsprogram og store nasjonale eventer. Lund forklart meg videre at de i Kringkaster hele tiden balanserer mellom disse to ytterpunktene og at de forsøker å forene det ”smale” med det ”brede”. Eksempler på programmer som har det ”smale” og ”nisjete” i seg samtidig som de også er produsert med tanke på bred oppslutning er Typisk Norsk og Maestro. Om disse programmene sier Lund: ”...*de greier å løfte et smalt område, gjøre det bredt tilgjengelig*” og det er dette mottoet ”making the good popular, and the popular good” handler om. Også Arne Helsingen påpeker at de har lykket med å nå ut bredt med ”nisjeinnhold” og jeg mener det er eksempel på hvordan Kringkaster balanserer grensesnittet mellom bruksverdi pluralisme og bruksverdi flertall i beslutningsprosesser som gjelder innhold.

Diskusjonen omkring de ulike sjangerne er også relevant. Enkelte hevder at det er noen sjangre som ikke bør være del av en lisensfinansiert allmennkringkaster sitt tilbud. Dette gjelder spesielt en sjanger som reality og NRK har møtt stor motstand fra folk som mener at de ikke skal ha slikt innhold. Denne typen sjanger koples gjerne til serier som Big Brother, men NRK har ved flere anledninger vist realityserier. Kjennetegnet ved realityseriene som NRK viser er at allmennverdien er en viktig del av innholdet og et eksempel på det er Ingen grenser. I denne serien ledet Lars Monsen 12 deltagere med ulike handikap på lang og utfordrende tur og den vant Gullruteprisen for beste reality i 2010.<sup>48</sup>

På NRK3 ble det i løpet av høsten 2010 sendt program som NRK fikk mye kritikk for og jeg tenker da spesielt på Trekant, Dating i mørket og Sigrid søker kjæreste. På spørsmål om hvordan Kringkaster forholder seg til kritikken når det gjelder slike TV-program sier både

---

<sup>48</sup> <http://www.nrk.no/kultur-og-underholdning/1.7116430> , hentet 31. mai 2011

Arne Helsingen og Petter Wallace at dersom man ser hele NRK sitt tilbud under ett er det veldig lite kritikk NRK får. Når det gjelder enkeltprogram vil det naturlig nok komme reaksjoner fra publikum. Kritikken gjelder ofte enkeltprogrammer og det er lite av totalinnholdet publikummet kommenterer når de klager til NRK.

Virksomheter som opererer i grenselandet mellom offentlig og privat virksomhet har gjerne et større sett av verdier og mål de jobber med å oppfylle. Slike virksomheter har gjerne komplekse offentlige målsetninger samtidig som de i en markedsorientert verden er avhengig av oppslutning for å bevare legitimiteten. NRK er en slik type virksomhet og de har kulturpolitiske mål de skal innfri og de må treffe publikum med innholdet sitt for å legitimere finansieringsgrunnlaget. Et slikt utgangspunkt ville jeg tro gir utfordringer i en programsettingsprosess der man har såpass mange kriterier å oppfylle. Jeg har undersøkt i hvor stor grad dette skaper vanskeligheter i programsettingsprosessen og det ser ikke ut til at det gir de store utfordringene. Flere av informantene sier at det er godt samarbeid og at det skyldes den felles forståelsen av oppdraget som er kjernen i NRK sin virksomhet og det ser ikke ut til at det er konflikt med hensyn til grensesnittet mellom bruksverdi pluralisme og bruksverdi flertall. Om dette sier Annika Bjørnstad:

*”Jeg kan ikke skille mellom hva det er vi gjør for å løse oppdraget vårt og hva vi gjør for å få seere, dette holder vi integrert, for hadde vi begynt å skille det fra hverandre så hadde vi begynt å miste innhold. DR gjorde det for fem-seks år siden. De tenkte at fakta/dokumentar i primetime var dødt og istedenfor å gjøre noe med utviklingen av det stoffet så valgte man det bort. De programsatte mer underholdning, mer sport og mindre sjangermangfold, mens vi har holdt steinhardt på at dokumentarstoff har sin plass på primetime”.*

Annika la også vekt på at nyhetsformidling er en av kjerneoppgavene til NRK. Mens allmennkringkastere i andre land har møtt konkurransen i mediemarkedet med å sende mer underholdning i prime time har altså NRK valgt å satse på nyheter, fakta og dokumentar. De har utvidet sine nyhetsendinger og seertallene viser at dette har vært populært. Dagsrevyen som sendes på hverdager kl 19.00 var opprinnelig en sending på 30 minutter, men fra januar 2010 ble den utvidet med et kvarter. TV-sjef Arne Helsingen begrunner denne utvidelsen slik:

*”Vi ønsket å opprettholde Dagsrevyens enestående betydning i TV-kvelden også i fremtiden. Lørdags- og Søndagsrevyens suksess i trekvartersformat var grunnlaget for ideen. Vi ville skape den gode helgefølelsen hele uka”*

## **De ulike plattformene og kanalene som bærere av innholdet**

*”Tidligere kunne du med veldig sterke kanaler tvangsføre publikum med innhold de primært kanskje ikke var så interessert i”. Øyvind Lund*

Det Lund peker på her er knyttet til NRK sin posisjon den gangen de hadde monopol på kringkasting. Etterhvert som medieteknologien har gjort det mulig å publisere innhold på internett er det i teorien nå mulig for hvem som helst å produsere og publisere på nettet. I tillegg til at flere store allmennkringkastere også har lansert sine nisjekanaler har det for publikum blitt et stort utvalg medietilbydere å velge mellom. NRK har også benyttet seg av denne muligheten til å opprette flere kanaler, så de har idag 3 TV-kanaler og 16 radiokanaler. Med et stort utvalg radio- og Tv-kanaler i tillegg til nettstedet nrk.no har de idag muligheten til å differensiere sitt tilbud. De ulike kanalene programsettes med hensyn til målgrupper og hver kanal har sin profil. NRK1 og P1 skal være de brede kanalene med stor sjangerbredde. Dette er kanaler med høy markedsandel og de er programsatt for å nå ut til et bredt publikum. NRK2 og P2 er kanaler med et smalere innhold. NRK2 er fordypningskanalen med fokus på nyheter, bakgrunnsstoff og dokumentar. Radiokanalen P2 har fokus på kunst, kultur, nyheter, debatt og samfunnsstoff. Markedsandelen er relativ lav, men det er heller ikke hensikten å skulle nå ut bredt slik ønsket er for NRK1 og P1. NRK3 og P3 er kanalene for ungdom og yngre voksne og som jeg har nevnt tidligere har disse kanalene vært viktige i arbeidet med å styrke relasjonen til målgruppen der NRK ikke står så sterkt.

Programsetting er viktig i arbeidet med å nå frem med innholdet til publikum. Tidligere programdirektør i NRK, Vidar Nordli-Mathisen, påstår at god programsetting er en kunst og det bidrar til å etablere TV-vaner hos folk. Sendeskjemaer settes sammen for å skape best mulig flyt og hvilken rekkefølge programmene plasseres i er viktig for at folk skal holde seg

til samme kanal lengst mulig.<sup>49</sup> De ulike plattformene og kanalene har ulike målgrupper. Det gjør det mulig å få større sjangerbredde og det er det samlede tilbudet som skal oppfylle allmennkringkasterforpliktelsene. Vedtektene er nøytrale når det gjelder teknologi, og plattformer og kanaler sees som virkemidler for å oppfylle allmennkringkasterforpliktelser. Her er den flermediale tankegangen et viktig moment. Mye av det innholdet som produseres i NRK når ikke godt nok ut til alle grupper så diskusjonene internt handler mye om hvordan innholdet skal anrettes for å treffe et større publikum. For eksempel vil enkelte fakta- og dokumentarprogram ikke nå ut til en yngre målgruppe dersom det bare vises på NRK1. En løsning på dette er å gjøre programmet tilgjengelig på nrk.no og plasseringen i forhold til andre programmer vil da være viktig. For å øke sannsynligheten for å nå ut til publikum vil det altså være av stor betydning hvilken program som vises hvor.

*”På sett og vis innebærer omorganiseringen av NRK at tyngdepunkt og fokus flytter seg fra kanaler til programmer”<sup>50</sup>*

Som jeg drøftet i kapittel 5 er det med dagens store utvalg av kanaler vært viktig å tydeliggjøre NRK sin rolle som mediehus. Organisasjonen har gjennomgått endringer for å skulle klare dette og fokus på innhold og publiseringsmåte har vært viktig. Men som jeg også har skrevet i dette avsnittet er det viktig for NRK å programsette kanaler med hensyn til den målgruppen man ønsker å nå. Jeg har i modellen under knyttet de ulike kanalene til bruksverdi kontinuum. Det vil være viktig å presisere at dette ikke er en statisk modell. Som jeg har skrevet tidligere er det ikke enten/eller, men også et grensesnitt mellom bruksverdi pluralisme og bruksverdi flertall, men på kanalnivå mener jeg at dette viser hovedtrekkene med hensyn til profilen.

---

<sup>49</sup> <http://www.rushprint.no/2011/3/fiftyseven-channels-and-nothin-on--eller-hvorfor-ble-tvkanalene-sa-like>

<sup>50</sup> <http://mobil.kampanje.com/medier/article5247079.ece> , hentet 23. mai 2011



**Figur 4 – NRK- kanaler i bruksverdi kontinuum**

Utviklingen av et nettbasert tilbud har vært den store utfordringen for NRK og de kom relativt sent igang med en nettsatsing som fungerte tilfredsstillende (se bla Istad 2008, Moe 2003). NRK er jo tradisjonelt et radio- og TV-hus og det har vært jobbet mye med å bli et interaktivt mediehus som fungerer på de ulike plattformene. Å utvikle kompetansen i en organisasjon er vesentlig for å beholde en sterk markedsposisjon. Som allerede nevnt har NRK høy TV- og radiokompetanse så sammenlignet med dette har nettkompetansen vært relativt lav. Det tar gjerne tid å bygge opp en slik kompetanse og NRK har jobbet bevisst for å bedre dette. Satsningen har gitt gode resultat for nrk.no vant i 2010 prisen for årets nettsted.<sup>51</sup>

TV har lenge blitt spådd den sikre død, men det er mye som tyder på at det isåfall er langt frem i tid. Selv om folks TV-vaner er i endring ser den gjennomsnittlige nordmann tre timer og tre minutter på fjernsyn hver dag, noe som er ett minutt mindre enn 2009, som er det høyeste tallet målt noensinne.<sup>52</sup> Intervjuene med ledelsen i Kringkaster viser at det er stor optimisme internt i NRK når det gjelder fremtiden, men det er allikevel mange utfordringer knyttet til hvordan publikum velger å bruke mediene i fremtiden. Som et ledd i arbeidet med å beholde NRK som en sterk og viktig aktør i fremtiden, jobber Kringkaster aktivt med

<sup>51</sup> De fikk prisen under Nordiske Mediedager mai 2010

<sup>52</sup> Tall fra TNS-gallup sin årsrapport 2010

strategier. Jeg skal i neste avsnitt drøfte dette arbeidet og knytte det til forståelsen av grensesnittet mellom bruksverdi og bytteverdi.

## Strategier

Strategiarbeid i Kringkaster foregår på flere nivåer og det er snakk om både kortsiktige (1-2 år) og langsiktige (5 år) strategier. I tillegg jobbes det med noe som kalles scenarier der man forsøker å ”se inn i glasskulen”. Det vil si at man forsøker å predikere ulike retninger innenfor medieutviklingen, slik at man kan kunne kartlegge hvilke tiltak som kan være aktuelt å sette igang med hensyn til de ulike situasjonene som kan oppstå. Når det gjelder NRK sine strategidokument har jeg undersøkt strategidokumentet 2002-2006 ”Noe for alle, alltid” slik det ble utformet i perioden med John G. Bernander som kringkastingssjef. I tillegg har jeg gjennom intervju fått vite hvilke endringer Bjerkaas gjorde da han ble kringkastingssjef. Det jobbes nå med strategier for 2012-2017 og det er av forståelige grunner begrenset med hva jeg har kunnet få tilgang til der. Samtlige av dem jeg intervjuet er i større eller mindre grad involvert i dette strategiarbeidet og jeg fikk relativt god kjennskap til enkelte av de mest relevante momentene. Så selv om jeg ikke kan sitere direkte formuleringer ser jeg at innholdet i samtalene jeg hadde med informantene stemmer godt overens med innholdet i det jeg har sett av utkast til strategiplanen. Den viktigste grunnen til at jeg ikke kunne sitere direkte til formuleringene handlet i første omgang om at de ikke var formelt vedtatt. For selv om det var for tidlig å kunne gi meg utdrag fra dokumentet var det stor åpenhet omkring enkelte strategier som vil være sentrale i neste strategiperiode.

Internt i NRK jobbes det mye med å forstå allmennkringkasteroppdraget for på best mulig måte kunne oppfylle forpliktelsene. Sjef for nye medier, Sindre Østgård, sier følgende:

*”Vi jobber usannsynlig mye med å forstå oppdraget vårt, enten det er nedfelt i vedtekter eller om det er signaler vi får fra våre eiere, det vi opplever folk etterspør og trenger og ikke minst den rollen vi har i samfunnet. Jeg tror folk ville bli overrasket over hvor mye tid vi bruker på det...”*

Sitatet tjener som eksempel på i hvor stor grad dette opptar ledelsen i Kringkaster og hvor viktig de mener det er å omsette de generelle formuleringene til mer konkret praksis. Alle informantene var tydelige på at det jobbes mye med å forstå oppdraget og at dette er en kontinuerlig prosess. Så lenge medielandskapet er i stadig endring vil også allmennkringkasteroppdraget måtte forstås i lys av denne utviklingen. Utfordringene har vært å gjøre dette praktisk tilgjengelig for folk i organisasjonen og dette jobbes det nå med i strategiprosessen 2012-2017. Her skal NRK-plakaten og vedtekter konkretiseres og det formuleres detaljerte mål på oppdrag og virksomhet. Ofte er strategier ganske vagt formulert så her har tanken vært å lage noen verktøy som skal hjelpe de ansatte å gjøre de riktige prioriteringene med hensyn til oppdraget.

Tidligere kringkastingssjef John Bernander utformet strategidokumentet "Noe for alle, alltid" og her er visjonen at NRK skal ha et tilbud til alle målgrupper og være tilstede på alle viktige medieplattformer. Konkretiseringen av dette ble formulert som at: *"NRK skal nå minst 80 prosent av befolkningen med minst ett tilbud daglig på radio eller TV"*<sup>53</sup> Da Bjerkaas ble ny kringkastingssjef endret han formuleringen til: *4 av 5 nordmenn skal benytte et nrk tilbud daglig*. Endringen i formulering handler om at også de nye medieplattformene er tatt med i allmennkringkasteroppdraget. Fortsatt ønsker NRK å nå ut til 80%, men det er ikke lenger bare tv og radio som skal være plattformene de skal nå publikum med.

Når det gjelder arbeidet med strategier i Kringkaster finnes det en egen strategiavdeling. Denne er ansvarlig for mange av de små og store prosjekt som igangsettes internt i NRK og denne prosjektorganisasjonen er en relativt liten og fleksibel enhet underlagt strategi og prosjektavdelingen. Lederen for denne avdelingen, Lene Einang Flach sier:

*"... det er ikke meningen at prosjektorganisasjonen skal være en stor, byråkratisk administrativ enhet. Det er slik at vi knytter til oss den kompetansen vi har behov for, fordi prosjektorganisasjonen er blitt en anerkjent enhet der vi fasiliterer prosjekter det ikke er naturlig å gjennomføre i linja."*

Nettopp det at enkelte prosjekt er tverrdivisjonelle og av en slik art at det er naturlig å organisere dem på "nøytral grunn" gjør at det ser ut til å være god vilje blant de ansatte til å

---

<sup>53</sup> "Noe for alle, alltid" Strategiplan NRK 2002-2006



delta i prosjektene. Om dette sier hun: *”...hittil har det vært stor vilje til å få det til og det blir gjerne sett på som en allright mulighet til å gjøre noe annet enn det man driver med til daglig...”*

For ledelsen har det vært viktig å formulere strategiene slik at ansatte i hele NRK vet hva det vil bety for dem. Strategier som for den øverste ledelsen virker tydelig og enkelt å forstå er ikke alltid selvforklarende for dem på de operative nivå lenger ned i organisasjonen. Slik beskriver Einang Flach dette:

*”...du kommer på jobb og skal ha en sending på luften, det er travelt og du har ikke så mye tid til å sette deg ned og tenke hva betyr dette?...folk løper livet av seg i turnusredaksjoner og skal for eksempel ha sendinger på luften hver time, og det betyr at strategiene må være tydelige, ikke kompliserte...det bør helst ikke være en bok, det bør være noe som kan formidles og som folk kan gripe ganske lett...”*

I arbeidet med strategiplanen 2012-2017 har dette vært et viktig mål. Det har vært jobbet med *”å få frem klare budskap som skal være tydelig uansett hvor du jobber i organisasjonen slik at man skal kunne tenke at: vet du hva, det kan jeg bruke på følgende måte”*. Et konkret eksempel jeg fikk på hvordan de har jobbet med ord og begreper er formuleringen om at NRK skal gjøre dagen bedre gjennom å informere, utfordre, underholde og engasjere. Det er da viktig at folk i redaksjonene har et bevisst forhold til hva disse ordene betyr og at de enkelt kan vurdere hva er det NRK skal holde på med og hva er det NRK ikke skal holde på med?

En tro på at strategier ”virker” henger sammen med et rasjonelt syn på organisasjoner. Dersom organisasjonens medlemmer handlet utelukkende utifra en logic of appropriate ville strategier ikke ha effekt. Passendelogikk tar utgangspunkt i aktører som handler utifra normer og verdier etablert over tid, og det vil være lite sannsynlig at strategier har en innvirkning på arbeidsprosesser og beslutninger.

Bernander tydeliggjorde publikumsorienteringen gjennom slagordet ”Noe for alle, Alltid”. Prioriteringen som handlet om at NRK skulle satse på bredde kom tydelig frem i strategier som ble utformet under Bernander sin ledelse. Da Bjerkaas overtok som kringkastingssjef gjorde han et par endringer i ”Noe for alle, alltid” strategiene og dette gikk ut på å tydeliggjøre samfunnsoppdraget samtidig som han la inn det konkrete målet som sa at 4 av 5

nordmenn skal benytte et NRK tilbud daglig. Et eksempel på at Bjerkaas har tydeliggjort samfunnsverdien på et overordnet nivå, er beslutningen om å droppe reklame på internett, til tross for at det i vedtektene står at de har muligheten til det. Motto for strategiene 2012-2017 "Gjør dagen bedre - NRK" er også valgt for å tydeliggjøre samfunnsverdien som er en del av forpliktelsene. I tillegg til å sørge for at bruksverdiene blir ivaretatt i programproduksjon og programsetting har jeg også kommet frem til at det jobbes mer bevisst med å kommunisere dette ut til publikum. For det jobbes ikke bare med å tilføre innholdet en allmennverdi, det blir også en del av merkevarebyggingen for å kunne beholde legitimiteten som allmennkringkaster.

Et annet bytteverdiorientert mål er tall som viser markedsandeler. Bjerkaas la som nevnt inn konkrete mål for markedsandel i strategiplan for 2007-2012 og formuleringen var at 4 av 5 nordmenn skal bruke NRK i løpet av en dag. Årsberetningen for 2010 viser også at dette målet er innfridd, 85% av den norske befolkning benyttet i 2010 et NRK tilbud hver dag.

## **Kommersialisering**

Jeg vil i dette avsnittet drøfte bruken av begrepet kommersiell for deretter å belyse påstanden fra aktører i den offentlige debatten om at NRK er for kommersiell.

Da jeg i en tidlig fase av dette masterprosjektet vurderte hvilke begrep jeg skulle bruke når det gjaldt det offentlige gode og de markedsorienterte verdier vurderte jeg begrepet kommersiell. Siden det i den offentlige debatt blir fremmet påstander om at NRK er blitt for kommersiell så anså jeg det som aktuelt å bruke begrepet kommersielle verdier der jeg nå benytter begrepet bytteverdi. At noe er kommersielt kan innebærer at en vare eller tjeneste blir gjort til gjenstand for markedet og med den forståelsen av kommersiell kan man gjerne si at NRK har visse kommersielle trekk. En annen forståelse av kommersiell, som gjerne er knyttet til mediefeltet, er at kommersiell viser til finansieringsgrunnlaget, det vil si at virksomheten finansieres av annonsesalg og i en slik sammenheng vil det være problematisk å hevde at NRK er blitt mer kommersiell. At NRK benytter enkelte virkemidler som noen oppfatter som kommersielle verdier er jo absolutt interessant, men jeg mener ikke det er nok til å benytte begrepet kommersiell i en drøfting av forvaltningen av allmennkringkasteroppdraget. Det tok

heller ikke veldig lang tid før jeg forstod at å påstå at NRK er blitt mer kommersiell kan oppfattes som provoserende i møte med ansatte i NRK. Jeg har ved et par anledninger luftet denne påstanden og begge gangene fått ganske tydelig tilbakemelding på at NRK er IKKE kommersiell (min utheving) og jeg har etterhvert sett at det er vesensforskjell mellom det å være markedsorientert og det å være kommersiell. Den økte markedsorienteringen vil jeg knytte til spesielt to forhold; en mer profesjonell markedsføring og et sterkere fokus på publikum og publikumsoppslutning.

Det at enkelte mener at NRK er blitt for kommersiell tror jeg handler om aktivitetene som det kommersielle datterselskapet NRK Aktivum representerer. Det at NRK Aktivum for eksempel selger spin-off produkter i forbindelse med fjernsynsserier gjør jo at logoen til NRK knyttes til kommersiell aktivitet. Jeg tror nemlig at mange ikke er klar over NRK Aktivum sin virksomhet så det er ikke så rart om man oppfatter logoen og knytter dette direkte til NRK sin virksomhet. At det er et selskapsmessig skille vil nok for mange fremstå som utydelig all den tid logoen preger alle de produktene som selges i bokhandlere og dagligvarebutikker. Kulturinstitusjoner som på denne måten starter markedsrelatert virksomhet kan risikere kritikk for manglende redaksjonell integritet (Strømmen 1999: 109), men kanskje er ikke den kommersielle aktiviteten omfattende nok til at folk anser det som et problem for NRK.

§ 16 i NRK sine vedtekter sier NRK kan ha reklame på internett og denne bestemmelsen har ført til store protester fra NRK sine kommersielle konkurrenter. De hevder naturlig nok at NRK burde klare seg med inntekter fra lisens og mener at annonsemarkedet ikke er stort nok til at NRK skal kunne tjene penger gjennom annonsesalg (se Moe 2003: 130 og Moe 2008a: 194). NRK valgte selv høsten 2010 å slutte med reklame på internett og jeg mener at dette tjener som eksempel på at det ikke bare går en vei: mot et mer kommersielt og bytteverdiorientert NRK.

## **Medietilsynet sine vurderinger**

Min analyse har ikke som formål å svare på om NRK innfrir sine allmennkringkasterforpliktelser, men jeg har i arbeidet med å undersøke grensesnittet mellom bruksverdier og bytteverdier hatt stor nytte av å ha dette spørsmålet i tankene. Ikke minst

fordi det har en så stor betydning for den posisjonen NRK kan komme til å få i årene som kommer. Jeg vil derfor avslutte dette kapittelet med hvilke vurderinger Medietilsynet har gjort når det gjelder hvordan NRK oppfyller sitt oppdrag.

Medietilsynet har siden 2004 holdt tilsyn med allmennkringkasterne og de utgir hvert år allmennkringkasterrapporten. Medietilsynet legger NRK sin årsrapport til grunn når de skal vurdere hvordan oppdraget blir løst og det stilles strenge krav. Medietilsynet skriver i sin allmennkringkasterrapport: *”Medietilsynet har i sine vurderinger av allmennkringkasterne lagt en strengere fortolkning til grunn i vurderingene av NRK enn for de kommersielle allmennkringkasterne.”*<sup>54</sup>

Vurderingene fra 2009 viser at Medietilsynet mener at NRK i det store og hele oppfyller sitt allmennkringkasteroppdrag. I denne rapporten fremhever de spesielt at *”NRK har styrket sitt lokale tilbud og tilstedeværelse gjennom styrket bemanning og økt produksjon ved distriktskontorene det siste året”*. Medietilsynet har også kommentarer til områder NRK må forbedre, men i all hovedsak viser rapporten at NRK innfrir sine allmennkringkasterforpliktelser.

---

<sup>54</sup> Medietilsynets allmennkringkasterrapporter er tilgjengelig på nett: [medietilsynet.no](http://medietilsynet.no)

## Kapittel 7 - Oppsummering og konklusjon

*”For NRK er ikke det å være en stor medieaktør et tilstrekkelig mål i seg selv, men det er en forutsetning for at vi skal løse oppdraget vårt”* skriver kringkastingssjef Hans-Tore Bjerkaas i innledningen i NRK sin årsrapport 2010 og det kan være et godt utgangspunkt for å oppsummere, samt presentere en konklusjon knyttet til problemstillingen: ***”Hvordan blir grensesnittet mellom bruksverdi pluralisme, bruksverdi flertall og bytteverdi forvaltet i den sentrale organisasjonsavdelingen Kringkaster?”***

### **...om å gjøre det viktige populært**

Målet med denne studien har vært å undersøke hvordan NRK løser sine allmennkringkasterforpliktelser, og jeg har gjort det ved å foreta en analyse av den sentrale organisasjonsavdelingen Kringkaster. Det er i denne avdelingen strategiene for NRK legges og det er også her det tas viktige beslutninger når det gjelder alt programinnhold. Det er derfor grunn til å tro at Kringkaster har en svært sentral posisjon når det gjelder den utviklingen NRK har hatt de siste ti år. Som lisensfinansiert allmennkringkaster bærer NRK et stort ansvar og deres forpliktelser er formulert i NRK-plakat og vedtekter. Disse vektlegger innholdet NRK skal anrette for publikum, men utover kravene som stilles til et statsaksjeselskap, har NRK stor frihet til å organisere virksomheten selv. Jeg har derfor funnet det interessant og hensiktsmessig å foreta en analyse av formell organisasjonsstruktur, samtidig som jeg har villet undersøke hvordan oppdraget forstås og forvaltes av ledelsen i Kringkaster. Så for å undersøke oppdrag og virksomhet har jeg valgt å benytte de analytiske begrepene bruksverdi pluralisme, bruksverdi flertall og bytteverdi, fordi jeg mener at disse begrepene fanger opp de to ytterpunktene man kan si kringkasting som offentlig gode og markedsbasert virksomhet, representerer. For å understreke at dette ikke er en enten/eller diskusjon har jeg valgt å vektlegge det jeg kaller grensesnittet, dvs jeg har hatt som utgangspunkt at man innenfor de fleste prosesser vil møte ulik grad av henholdsvis bruksverdi pluralisme, bruksverdi flertall og bytteverdi.

I de følgende avsnitt vil jeg oppsummere funnene og legge frem mine konklusjoner knyttet til forskningsspørsmålene. Dette leder så inn på studiens hovedkonklusjon. Jeg avslutter oppgaven med å presentere mulige begrensninger og forslag til videre undersøkelser.

- *Hvordan er Kringkaster organisert, og hvilken betydning har organisasjonsstrukturen og omgivelsene for grensesnittet mellom bruksverdi pluralisme, bruksverdi flertall og bytteverdi?*

Etter flere tiår med NRK-monopol på kringkasting ble det i 1981 åpnet opp for konkurranse på mediemarkedet. En slik endring i konkurransevilkårene har skapt behov for nye måter å organisere virksomheten på og opprettelsen av Kringkasterdivisjonen i 2000 er et eksempel på det. Opprettelsen av Kringkaster var hensiktsmessig i første rekke for å skape et skille mellom programproduksjon og programsetting og etterhvert er også Kringkaster blitt en sentral enhet med hensyn til utarbeidelse av strategier for NRK. Teknologiske, mediepolitiske og konkurransemessige endringer i omgivelsene har gjort det nødvendig å tilpasse organisasjonsstrukturen. En viktig endring som er blitt behandlet i denne oppgaven handler om tilpasningen til de nye medieplattformene internett og mobil og jeg har funnet at avdelingen nye medier er organisert etter en annen modell enn TV og radio. Nettavdelingen er både en strategisk og en operativ enhet og dette begrunnes med behovet for fleksibilitet. Nettsatsingen er også hovedårsaken til at Kringkaster har blitt en relativt større avdeling de siste årene siden de som jobber i nettproduksjonen er en del av Kringkaster. En annen viktig endring er opprettelsen av avdelingen medier. Ny teknologi har revolusjonert måten folk bruker mediene på og dette har skapt et behov for å tenke flermedialt i forbindelse med programplanlegging, produksjon og distribusjon. For å løse dette optimalt har Kringkaster derfor samlet TV, radio og nett i en egen strategisk enhet der det er et tett samarbeid mellom sjefen for hvert medie.

Når det gjelder grensesnittet vil jeg si at Kringkastermodellen har en bytteverdiløkk ved seg fordi den understreker bestiller- utfører delingen som finnes mellom produksjonsavdelingen og Kringkaster. Dette er en form for organisering stadig flere offentlige virksomheter velger, da det gir større muligheter for å tilpasse virksomheten til et marked med kjøp og salg av

varer og tjenester. Samtidig er det viktig å påpeke at bytteverdi ikke kan studeres isolert, for dersom noe skal ha en bytteverdi må det også ha en bruksverdi. Når det gjelder organiseringen i forhold til å ivareta bruksverdien er dette relevant både med hensyn til intern organisering, men også med hensyn til forholdet mellom Kringkaster og programproduksjon, og en viktig organisasjonsendring ble behandlet i kapittel 5. Denne organisasjonsendringen var viktig for å samle kreftene internt slik at ikke intern konkurranse kunne komme til å stå i veien for et godt tilbud til publikum.

- *Hvordan forstår ledelsen i Kringkaster allmennkringkasteroppdraget, og hvordan ser de på konkurransen fra de kommersielle allmennkringkasterne?*

Siden det er Kringkaster som gir produksjonsoppdrag til både interne og eksterne produsenter vil det være vesentlig å skaffe kunnskap om hvordan ledelsen i Kringkaster mener at oppdraget best løses. Det publikum ser eller hører på NRK sine kanaler er derfor i stor grad basert på Kringkaster sin tolkning av allmennkringkasteroppdraget. Dette er formulert i vedtektene for NRK og det stilles store krav til programinnholdet. Vedtektene omfatter mange områder, men det er stort rom for tolkning så ledelsen i Kringkaster bruker mye tid og ressurser på å forstå hvordan de ulike formuleringene kan gjøres om til praksis. Grensesnittet mellom bruksverdi pluralisme og bruksverdi flertall diskuteres mye og det er stor enighet om at allmennkringkasteroppdraget først blir løst idet programmene og tjenestene blir brukt av publikum. Det vil si at bruksverdi flertall ligger til grunn for mange av de beslutninger som tas i Kringkaster. På den annen side blir også bruksverdi pluralisme ivaretatt, selv om det i større grad i praksis gjøres slik at et i utgangspunktet pluralistisk nisjeområde utvikles på en slik måte at det når ut til et større publikum. Det er dette som er essensen i at Kringkaster mener at oppdraget best løses dersom det viktige gjøres populært.

NRK Analyse har en sentral posisjon når det gjelder oppfyllelsen av allmennkringkasteroppdraget. Flere i ledelsen trakk frem forskningsavdelingens betydning når det gjaldt kunnskap om publikum sine medievaner og hvor viktig slike data er for å treffe de riktige beslutningene. På denne måten får Kringkaster også data om de kommersielle

allmennkringkasterne samt andre viktige formidlere av medieinnhold, noe som er viktig for å posisjonere seg som lisensfinansiert allmennkringkaster.

- *Hvordan kommer grensesnittet mellom bruksverdi pluralisme, bruksverdi flertall og bytteverdi til uttrykk i strategier som utarbeides for NRK?*

NRK sin sterke posisjon begrunnes i stor grad med at det har vært fokus på langsiktighet og strategiene har vært viktig for å være stabile i en tid med sterk konkurranse. Kringkaster utarbeider strategier for NRK og denne oppgaven har i all hovedsak behandlet langtidsstrategier utarbeidet i perioden med John G. Bernander og Hans Tore Bjerkaas som kringkastingssjef. Bernander sin strategiplan "Noe for alle, alltid" tydeliggjorde viktigheten av bruksverdi flertall. Det ble poengtert at det var vesentlig at publikum brukte NRK og således representerte dette et større fokus på publikum som kunde og konsument. Da Bjerkaas overtok som kringkastingssjef la han inn konkrete markeds mål i strategiplanen og dette ble formulert slik: "4 av 5 nordmenn skal daglig benytte et NRK tilbud". Det har under Bjerkaas også vært fokusert mer på NRK sitt samfunnsansvar og dette vektlegges i strategiene kalt "Gjør dagen bedre – NRK". Kringkaster jobber med strategiene både internt og eksternt og ledelsen har i løpet av det siste året jobbet med hvordan de ulike strategimålene kan gjøres om til praksis. I den forbindelse har begrepet allmennverdi blitt løftet frem som vesentlig. Allmennverdi knyttes til både markeds mål og samfunnsansvar. Det vil si at NRK sitt tilbud skal gi publikum en ekstra verdi og at dette er selve grunnlaget for institusjonen lisensfinansiert allmennkringkasting. Men der man som monopolist kunne "tvangsfore" publikum med det innholdet man anså som viktig, er det nå en holdning i Kringkaster at publikum skal oppsøke innholdet med utgangspunkt i at det oppfattes som bra og viktig.

Når det gjelder grensesnittet mellom bruksverdi pluralisme og bruksverdi flertall er de ulike kanalene og plattformene viktige for presentasjon av innholdet. Ny teknologi gjør det mulig å opprette et høyt antall kanaler og disse kan programsettes for å nå ut til bestemte grupper. De ulike TV- og radiokanalene har de siste årene blitt viktige med hensyn til å differensiere innholdet, men det har vært viktig å beholde NRK1 og P1 som folkelige og brede kanaler. Disse kanalene programsettes i større grad med hensyn til hva som potensielt når ut til større publikum. En spesiell utfordring som er blitt drøftet i oppgaven handler om utfordringen med



å nå ut til et yngre publikum. Funn viser at satsing på kanalene P3 og NRK3 har gitt resultater. Et viktig moment har vært programsetting og promotering av enkeltprogram og i kombinasjon med strategier for internett har dette vært viktig for å forklare fremgang i den yngre aldersgruppen. Disse strategiene blir i Kringkaster sett på som vellykket.

- *Hvordan kommer bruksverdi pluralisme, bruksverdi flertall og bytteverdi til uttrykk i utvalgte beslutninger når det gjelder innhold?*

Mens andre allmennkringkastere har økt andelen underholdning i primetime har NRK satset på mer nyheter, fakta og dokumentar. Et viktig poeng i denne forbindelse handler om at tema som gjerne i utgangspunktet sees på som ”smalt” utvikles slik at det når et større publikum. Det vil si at det jobbes med å fortelle gode historier og det er vesentlig å utarbeide innholdet på en slik måte at det gjøres interessant for publikum. På denne måte møtes bruksverdi pluralisme og bruksverdi flertall. Allmennverdien ligger ikke bare i at innholdet skal ha allmennverdi, historien må også fortelles slik at innholdet får høy allmennverdi for publikum.

Et annet viktig funn var hvordan ledelsen i Kringkaster ser for seg mediebruken i fremtiden. All den tid publikum etterhvert får en større frihet til å velge når og hvor de vil bruke NRK sitt tilbud har det vært diskutert hvilke grep som da blir viktig. Et viktig tiltak i denne forbindelse er å tilby innhold som virker samlende på nasjonen. Det vil si at NRK skal opprettholde fokus på store nasjonale begivenheter. Et annet tiltak som også da vil være viktig er å skape det man i NRK kaller ”premierefølelse”. Det vil si at det satses på promotering av nye program og nytt innhold slik at man fortsatt skal kunne greie å samle publikum.

## **Fokus på bruksverdi flertall**

Hypotesen om at Kringkaster forvalter allmennkringkasteroppdraget med fokus på bruksverdi flertall er blitt styrket. Ledelsen i Kringkaster vektlegger at NRK skal presentere innhold av høy kvalitet og det er viktig at historiene fortelles slik at det faktisk blir brukt av publikum. Jeg har gjennom intervju, dokumentanalyse og observasjon innhentet data som viser hvordan

Kringkaster er organisert for dette formålet og jeg har også vist hvordan de jobber for å ivareta dette i de ulike beslutningsprosessene. Det er enighet blant ledelsen i Kringkaster om at allmennkringkasteroppdraget ikke blir oppfylt dersom publikum ikke ser, hører eller bruker NRK sitt innhold. Følgende sitat oppsummerer hva som skjer dersom bruksverdi pluralisme alene legges til grunn for hvordan allmennkringkasteroppdraget forvaltes:

*”Mange allmennkringkastere har valgt å bruke forpliktelsene til å putte dem inn i nisjekanaler. Jeg satt en gang i et møte med sjefer for andre europeiske allmennkringkastere og da var det en herre som fortalte om det fantastiske kulturtilbudet de hadde. Det ble oppsøkt av 0,2% av befolkningen. Jeg mener at det ikke er allmennkringkasteroppdrag”* (TV-sjef Arne Helsing)

## **Studiens styrker og begrensninger**

Å skulle undersøke en organisasjon som NRK gir muligheter for mange interessante problemstillinger og det er nettopp dette som er utfordrende når man som masterstudent skal utforme et selvstendig undersøkelsesopplegg. Jeg har blant annet bygget mine antakelser på premisser fra en rekke tidligere studier og det er ikke uten risiko man gjør det. Dette kan føre til at studier utformes på feil grunnlag, men jeg har forsøkt å motvirke dette ved å gjennomføre datainnsamling på et bredt grunnlag. Det er i første rekke intervjuene jeg vil fremheve som denne studiens styrke. Jeg har gjennomført intervju med helt sentrale aktører med hensyn til problemstillingen, og analysen bygger i stor grad på dette materialet. Informantene viste meg stor tillit og jeg har gjennom sitatsjekk fått nyttige tilbakemeldinger som jeg vil si er med på å sikre undersøkelsens validitet.

Oppgavens konklusjon bør sees i lys av at NRK er store og at de har en suveren posisjon, jeg vil tro at Kringkaster da har en større frihet til å utvikle strategier som forsterker bruksverdi. Lisensinntektene sikrer NRK et solid økonomisk grunnlag så utfordringen med hele tiden å søke nye finansieringsformer er derfor ikke relevant. Dersom NRK hadde mistet seere, eller endringer hadde blitt gjort når det gjaldt lisensinntekter kan det være grunn til å tro at bytteverdiorienteringen hadde vært mer aktuell.

## Videre studier

Det finnes en rekke studier med NRK som analyseobjekt, så hva er denne studiens unike bidrag? I første rekke handler det om at jeg har valgt å undersøke en enhet i en organisasjonsmodell som gjerne benyttes av virksomheter som opererer på et marked. NRK har en sterk posisjon på det norske mediemarkedet, så kunnskap om hvordan NRK balanserer mellom samfunnsansvar og markedsorientert virksomhet kan gi inspirasjon til andre offentlige virksomheter som også håndterer et slikt utfordrende grensesnitt. For det første handler det om å skaffe kunnskap om institusjonene, og hvordan de bidrar til at normer og verdier som oppfattes som legitime består. For det andre vil jeg også påstå at rasjonelle aktører er istand til å gradvis endre strukturer, og kanskje kan denne oppgavens funn kunne bidra til at det i andre organisasjoner kartlegges hva det er mulig å gjøre for å ivareta en hensiktsmessig oppgaveløsning.

Denne studien kan danne grunnlag for videre studier, spesielt innenfor organisasjons- og mediefeltet. Jeg tenker at komparative studier ville være nyttig for å kunne undersøke NRK i forhold til andre lisensfinansierte allmennkringkastere i Europa eller NRK i forhold til den reklamefinansierte allmennkringkasteren TV2. Slike komparative studier er blitt foretatt blant annet innenfor medievitenskap, men det hadde vært spennende med et organisasjonsteoretisk perspektiv.

# Referanser

## Litteraturliste

- Andersen, Svein S. (1997) *Case-studier og generalisering. Forskningsstrategi og design*. Fagbokforlaget
- Bastiansen, Henrik G. Dahl, Hans Fredrik. (2003) *Norsk mediehistorie* (Universitetsforlaget)
- Bourdieu, Pierre (1998) *Om fjernsynet*. Gyldendal
- Førde, Einar (1990) Lehmkuhl-foredraget, *Mellom marknad og monopol*
- Gentikow, Barbara (red) (2009) *Medievitenskap bind 3, mediebruk*. Fagbokforlaget
- Gran, Thorvald (2007) *Statsvitenskapen mellom maktens ordensbehov og frigjøringspresset*. Norsk Statsvitenskapelig Tidsskrift, 2007 (3) s. 320-335
- Grønmo, Sigmund (2004) *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Fagbokforlaget
- Hanf, K. and Jansen, Alf Inge (1998): "Environmental Policy – The outcome of strategic action and institutional characteristics", kap.1 in K. Hanf and A. I. Jansen (eds.): *Governance and Environment in Western Europe. Politics, Policy and Administration*. Harlow, Essex, UK / N.Y.: Longman. s.1-16.
- Istad, Therese M. (2008) *NRK Urørt, fra demokurransse til flermedialt flaggskip*. Masteroppgave. Universitetet i Bergen
- Jacobsen, Dag Ingvar. Thorsvik, Jan (2002) *Hvordan organisasjoner fungerer. Innføring i organisasjon og ledelse*. Fagbokforlaget
- Jacobsen, Dag Runar (1992) *Fra monopol til marked*. Hovedfagsoppgave. Institutt for administrasjon og organisasjonsvitenskap. Universitetet i Bergen.
- Larsen, Håkon (2011) PhD. *Kultursosiologiens betydning for studier av allmennkringkasting. Teoretiske og metodiske aspekter*.
- Løwendal, Bente R. og Wenstøp, Fred E. (2003) *Grunnbok i strategi*. N.W Damm og Søn
- Kvale, Steinar (2008) *Det kvalitative forskningsintervju*. Gyldendal norsk forlag
- March, James. G og Olsen, Johan. P. (2006a): "The Logic of Appropriateness" i M. Morgan et. al. (red.) *The Oxford Handbook of Public Policy*. Oxford University Press. s 689-708

March, James. G og Olsen, Johan. P. (2006b): *"Elaborating the New Institutionalism"*. Chapt. 1 (3-20) in R.A.W. Rhodes et. al. (eds) *The Oxford Handbook of Political Institutions*. Oxford University Press.

Marx, Karl (2005) *Kapitalen*. Forlaget Oktober AS

Moe, Hallvard (2008a) *Public Broadcasters, the Internet, and Democracy. Comparing Policy and Exploring Public Media Service Online*. PhD. Universitetet i Bergen

Moe, Hallvard (2008b) *Morgendagens NRK: Allmenntidsskrift*. Norsk medietidsskrift 2008 15(4): 360-379. Universitetsforlaget

Moe, Hallvard (2002) *Digitalisering av fjernsyn og allmenntidsskriftens skjebne*. Hovedfagsoppgave. Universitetet i Bergen

Nielsen, Klaus (2005) *Institutionel teori. En tverrfaglig introduksjon*. Roskilde Universitetsforlag

Nordskog, Eva M. (2008) *På sporet av et moderne dannelsesprosjekt? Om dannelse, fjernsyn og Typisk norsk*. Masteroppgave. Universitetet i Bergen

Roness, Paul G. (1997) *Organisasjonsendringer: teorier og strategier for studier av endringsprosesser*. Fagbokforlaget

Røvik, Kjell Arne (2007) *Trender og translasjoner. Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Universitetsforlaget

Strømme, Nils Petter (1999) *Forretninger i allmenntidsskriftens tjeneste - En analyse av sekundæraktivitetene i NRK*. Hovedfagsoppgave. Universitetet i Oslo

Syvertsen, Trine (2001). *Kommersialisering, globalisering og konvergens*. Makt- og demokratiutredningens rapportserie, ISSN 1501-3065. Rapport 31, Juli 2001, ISBN 82-92028-33-1

Syvertsen, Trine (1990) 'Kringkasting i 1990-åra: Hvem er mest "public service"?', s. 183-195 i Ulla Carlsson (ed.) *Medier, människor, samhälle*. Göteborg: Nordicom.

Ytreberg, Espen (2000) *Brede smil og spisse albuer. Hvordan fjernsynet overtaler*. Aschehoug

## **Intervju**

Annika Biørnstad, direktør Kringkaster. Intervju 27. februar 2011

Lene Einang Flach, sjef strategi og prosjekt. Intervju 28. februar 2011

Arne Helsingen, TV-sjef. Intervju 27. februar 2011+ 13. mai 2011

Øyvind Lund, mediesjef. Intervju 23.mars 2011

Anne Britt Osland, markedsjef. Intervju 28. februar 2011

Petter Wallace, eksterntsjef. Intervju 28. februar 2011

Sindre Østgård, sjef nye medier. Intervju 25. februar 2011

## **Interne NRK dokument**

NRK årsrapport 2010,

<http://www.nrk.no/aarsrapport/2010/>

NRK årsrapport 2009,

[http://www.nrk.no/aarsrapport/2009/content/assets/pdf/NO\\_NRK2009.pdf](http://www.nrk.no/aarsrapport/2009/content/assets/pdf/NO_NRK2009.pdf)

NRK årsrapport 2008,

[http://www.nrk.no/aarsrapport/2008/content/assets/pdf/NO\\_NRK2008.pdf](http://www.nrk.no/aarsrapport/2008/content/assets/pdf/NO_NRK2008.pdf)

NRK sin årsrapport 2007,

[http://www.nrk.no/aarsrapport/2007/assets/pdf/no/NO\\_NRK2007.pdf](http://www.nrk.no/aarsrapport/2007/assets/pdf/no/NO_NRK2007.pdf)

NRK sin årsrapport 2006

[http://www20.nrk.no/informasjon/2006/assets/pdf/NRK2006\\_NO.pdf](http://www20.nrk.no/informasjon/2006/assets/pdf/NRK2006_NO.pdf)

Vedtekter for NRK

<http://www.nrk.no/informasjon/fakta/1.5392438>

Strategiplan NRK 2002-2006 ”Noe for alle, alltid”

### **Stortingsdokumenter:**

Stortingsmelding nr. 6 (2007-2008) *NRK- plakaten. ”Noe for alle, alltid”*

Stortingsmelding nr. 30 (2006-2007) *Kringkasting i en digital fremtid*

Stortingsmelding nr. 57 (2000-2001) *I ytringfrihetens tjeneste*

### **Nettsider**

[www.nrk.no](http://www.nrk.no)

[www.tnsgallup.no](http://www.tnsgallup.no)

[www.medietilsynet.no](http://www.medietilsynet.no)

<http://rushprint.no/2011/3/making-the-good-popular-and-the-popular-good> , (5.april 2011)

<http://m.journalisten.no/node/34719> , (31. mai)

<http://rushprint.no/2011/3/hvor-er-nrk-pa-vei> , (5.april 2011)

<http://www.rushprint.no/2011/3/fiftyseven-channels-and-nothin-on--eller-hvorfor-ble-tvkanalene-sa-like>, (5. april 2011)

<http://rushprint.no/2011/3/mangel-pa-forpliktende-malsettinger> , (18 april 2011)

<http://www.nrk.no/informasjon/fakta/1.6520040> , (24. april 2011)

[http://web.bi.no/forskning/papers.nsf/b63c43a0385ff61dc1256e620043c6b0/0de12788de53c6dfc1256e5c0032d194/\\$FILE/fr2003-05.pdf](http://web.bi.no/forskning/papers.nsf/b63c43a0385ff61dc1256e620043c6b0/0de12788de53c6dfc1256e5c0032d194/$FILE/fr2003-05.pdf) , (1.september 2010)

[www.medietilsynet.no](http://www.medietilsynet.no)

<http://www.medietilsynet.no/Tema/Allmennkringkastning/Prosedyre-for-forhandsgodkjenning/> , (12.feb. 2011)

<http://rushprint.no/2010/11/hva-gir-best-tvdrama> , (16. mai 2011)

[http://www.nj.no/St%C3%A5+for+kutta+sj%C3%B8lve.b7C\\_wZzG2X.ips](http://www.nj.no/St%C3%A5+for+kutta+sj%C3%B8lve.b7C_wZzG2X.ips) , (18.mai 2011)

[http://www.skuespillerforbund.no/php/index.php?module=phatform&PHAT\\_MAN\\_OP=View&PHAT\\_FORM\\_ID=3&MMN\\_position=61:61](http://www.skuespillerforbund.no/php/index.php?module=phatform&PHAT_MAN_OP=View&PHAT_FORM_ID=3&MMN_position=61:61) , <http://www.rushprint.no/2010/12/debatten-om-nrk-drama> , (21. mai 2011)

<http://rushprint.no/2010/12/nrk-drama-blir-ikke-nedlagt> , (18. mai 2011)

<http://www.rushprint.no/2010/11/nrk-drama-et-monster-uten-hode> , (21. mai 2011)

[http://www.aftenposten.no/kul\\_und/article3773959.ece](http://www.aftenposten.no/kul_und/article3773959.ece) , (20. september 2010)

<http://www.nrk-fagdagen.net/?p=709> , (14. april 2011)

<http://www.lovdata.no/cgi-wift/ldles?doc=/sf/sf/sf-19970228-0153.html> , (21. februar 2011)

<http://rushprint.no/2010/3/-nyskapningen-hemmes> , (15.03.2011)

<http://rushprint.no/2010/3/-nyskapningen-hemmes> , (15.03.2011)

<http://www.nrk.no/contentfile/file/1.7572296!NRKsProfilundersokelse2010.pdf> , (23. mai 2011)

<http://www.nrk-fagdagen.net/?p=709> , (23. mai 2011)

[http://medienorge.uib.no/?cat=metode&metode\\_id=115&title=Brutto%20reklameomsetning%20for%20ulike%20medier%20fordelt%20p%C3%A5%20varegrupper](http://medienorge.uib.no/?cat=metode&metode_id=115&title=Brutto%20reklameomsetning%20for%20ulike%20medier%20fordelt%20p%C3%A5%20varegrupper) , (26. mai 2011)

<http://mobil.kampanje.com/medier/article5384138.ece> , (18. mai 2011)

<http://mobil.kampanje.com/medier/article5557833.ece> (20 april 2011)

[http://www.nordvision.org/om\\_nordvision/](http://www.nordvision.org/om_nordvision/) , (29. mai 2011)

<http://mobil.kampanje.com/medier/article5247079.ece> , (23. mai 2011)



# VEDLEGG 1

## Intervjuguide

Intervju Øyvind Lund, mediesjef NRK  
Onsdag 23.mars 2011

### **Din stilling**

- 1) Kan du fortelle litt om stillingen din som mediesjef, viktigste arbeidsoppgaver og evt hvilke prosjekter el prosesser du er involvert i. Hva engasjerer deg i jobben som mediesjef?
- 2) Hva har du lært om nrk fra dine tidligere stillinger som er viktig for deg i den nåværende stillingen?

### **Allmennkringkasteroppdraget**

- 3) Hvordan forstår du NRK-plakaten og vedtektene? Hva mener du er essensen i oppdraget?
- 4) Har det vært en endring i hvordan dette oppdraget forsås internt i NRK?
- 5) Hva betyr visjonen ”noe for alle, alltid”? Og hva mener du er essensen i en slik formuering?
- 6) Kan du fortelle om arbeidet med ”Ett NRK for publikum”. Hvordan har prosessen vært og hvor langt mener du at dere har kommet? Hva har ditt viktigste bidrag vært? Hvordan jobber du videre med dette/ resultatet? Har du konkrete eksempler på hva som har blitt gjennomført?

- 7) Hvilke utfordringer vil du si er størst når det gjelder å samle NRK til et mediehus?
- 8) Hva mener dere med begrepet allmennverdi?
- 9) Hvilke utfordringer har en lisensfinansiert allmennkringkaster?
- 10)Hvilke endringer har det vært med Hans Tore Bjerkaas som ny kringkastingssjef?
- 11)Hvilken rolle spiller NRK Analyse når det gjelder arbeidet i din avdeling?

### **Programsetting og strategier**

- 12)Hvordan foregår arbeidet med programsetting, hvilken rolle har du i denne prosessen?  
Hvem deltar og hvem får delta i beslutningsprosesser?
- 13)Hvilke kriterier bruker dere for å vurdere hva som skal sendes/kringkastes/vises av innhold?
- 14)Hvor viktig er publikumsopplutningen for NRK?
- 15)Hva er essensen i de langsiktige strategiene 2007-2012? Er du involvert i arbeidet med ny strategiplan 2012-2017? Hva kan du si om dette arbeidet?
- 16) Kan du fortelle om arbeidet med de kortsiktige strategiene?
- 17)Hvordan er samarbeidet med produksjonsavdelingene, både de interne og de eksterne?

Og tilslutt:

- 18)Er det noe du ønsker å tilføye før vi avslutter?

## Vedlegg 2

### Vedtekter for Norsk rikskringkasting AS

fastsatt i konstituerende generalforsamling 30. april 1996,  
sist endret i generalforsamling 29. juni 2009.<sup>1</sup>

#### I Organisatoriske bestemmelser mv.

##### § 1 Selskapets navn

Selskapets navn er Norsk rikskringkasting AS.

##### § 2 Selskapets forretningskontor

Selskapets forretningskontor er i Oslo.

##### § 3 Selskapets formål

NRKs formål er å tilby allmennkringkasting for hele Norges befolkning i radio og fjernsyn samt på øvrige medieplattformer.

##### § 4 Aksjekapital og gjeld

Selskapets aksjekapital er kr 1 000 000 000 fordelt på 1 000 000 aksjer, hver pålydende kr 1 000.

Dersom selskapet oppløses/likvideres skal eventuelt likvidasjonsoverskudd og formue tilfalle staten.

##### § 5 Generalforsamlingen

Ordinær generalforsamling holdes hvert år innen utgangen av juni måned. På den ordinære generalforsamlingen skal årsoppgjøret og revisjonsberetningen legges frem og følgende spørsmål skal behandles og avgjøres:

1. Fastsetting av resultatregnskap og balanse, herunder anvendelse av årsoverskudd eller dekning av årsunderskudd.
2. Fastsetting av konsernresultatregnskap og konsernbalanse.
3. Andre saker som etter lov eller vedtekter hører under generalforsamlingen.

Generalforsamlingen avgjør selv om den vil realitetsbehandle saker som den får seg forelagt etter § 9.

---

<sup>1</sup> Endret i generalforsamling 20. juni 2002, endret i generalforsamling 14. juni 2004, endret i generalforsamling 21. juni 2005, endret i ekstraordinærgeneralforsamling 7. oktober 2005,

endret i ekstraordinærgeneralforsamling 21. desember 2007, endret i generalforsamling 23. juni 2008

Årsregnskap og øvrige sakspapirer skal være aksjonærene i hende senest fire uker før avholdelse av ordinær generalforsamling.

#### *§ 6 Styret*

Styret har ni medlemmer. Seks medlemmer, herunder styrets leder og nestleder velges av generalforsamlingen for to år av gangen. Generalforsamlingen kan velge to varamedlemmer til disse.

Tre styremedlemmer med varamedlemmer velges ved direkte valg av og blant de ansatte etter reglene i aksjeloven § 8-17, jf. § 18-3 første ledd og forskrifter til aksjelovens bestemmelser om de ansattes rett til representasjon i aksjeselskapers styre og bedriftsforsamling m.m.

#### *§ 7 Selskapets firma*

Selskapets firma tegnes i fellesskap av styrelederen og ett styremedlem.

#### *§ 8 Kringkastingssjefen*

Styret tilsetter kringkastingssjefen som er selskapets administrerende direktør og fastsetter dennes lønn. Kringkastingssjefen tilsettes for en periode på seks år som kan forlenges med ytterligere en periode på seks år.

#### *§ 9 Saker som skal forelegges generalforsamlingen*

Styret skal forelegge for generalforsamlingen, ordinær eller ekstraordinær, alle saker som antas å være av vesentlig, prinsipiell, politisk eller samfunnsmessig betydning.

Nedleggelse av eksisterende radio- og fjernsynskanaler, og andre tiltak som kan få vesentlig innvirkning på NRKs allmennkringkastingstilbud skal alltid forelegges generalforsamlingen.

Opprettelse av datterselskaper eller deltakelse i andre selskaper som driver annen type virksomhet enn allmennkringkasting, skal alltid forelegges generalforsamlingen.

Styret skal hvert år framlegge for generalforsamlingen en plan for virksomheten i selskapet med datterselskaper, som foruten saker som nevnt i første ledd skal omfatte bl.a. følgende saker:

1. Selskapets og datterselskapenes hovedvirksomhet i de kommende år, herunder større omorganiseringer, endringer i den distriktsmessige profil, videreutvikling av eksisterende virksomheter og utvikling av nye virksomheter.
2. Selskapets økonomiske utvikling
3. Vesentlige investeringer, med finansieringsplaner for disse.
4. Forslag til kringkastingsavgift.

---

<sup>2</sup> Jf. forskrift av 7. september 2006 nr. 1062 til utfylling og gjennomføring mv. av regnskapsloven av 17. juli 1998 nr. 56 §§ 9-1-1 flg.

Styret skal forelegge for generalforsamlingen vesentlige endringer i slike planer som tidligere er forelagt generalforsamlingen.

Styret skal forelegge for generalforsamlingen kjøp, salg eller pantsetting av fast eiendom dersom transaksjonen kan få betydning for NRKs programvirksomhet.

Styret kan ikke treffe endelig vedtak i en sak nevnt i denne paragraf før saken er forelagt generalforsamlingen.

#### *§ 10 Finansiering*

NRK skal normalt gå i regnskapsmessig balanse.

NRK kan drive kommersiell virksomhet. Det skal være et klart regnskapsmessig og driftsmessig skille mellom NRKs kommersielle virksomhet og allmennkringkastingsvirksomheten.<sup>2</sup> Kommersiell virksomhet skal i hovedsak skje i datterselskaper og være forenelig med de krav til kvalitet og integritet som gjelder for NRK. I den grad NRK i morselskapet utøver virksomhet som ikke knytter seg til allmennkringkastingsoppdraget, plikter NRK å utarbeide separate regnskap for slik virksomhet.

NRKs kommersielle datterselskaper skal opptre i overensstemmelse med ordinære markedsmessige prinsipper. NRKs revisor skal jevnlig føre tilsyn med dette.

Inntekter fra kringkastingsavgiften skal ikke brukes til å krysssubsidere kommersiell virksomhet. Revisor skal årlig utarbeide en rapport om dette. Overskuddet fra kommersiell virksomhet skal i sin helhet benyttes til allmennkringkasting.

#### *§ 11 Allmennkringkasterregnskap*

NRK skal hvert år innen utgangen av mars utarbeide et allmennkringkasterregnskap som oversendes Medietilsynet. Regnskapet skal redegjøre for selskapets allmennkringkastingsaktiviteter i det foregående år relatert til allmennkringkastings-oppdraget gitt av Stortinget og inntatt i vedtektenes del II.

## **II NRKs allmennkringkastingsoppdrag**

#### *§ 12 NRK skal understøtte og styrke demokratiet*

- a. NRKs samlede allmennkringkastingstilbud skal ha som formål å oppfylle demokratiske, sosiale og kulturelle behov i samfunnet.
- b. NRK skal bidra til å fremme den offentlige samtalen og medvirke til at hele befolkningen får tilstrekkelig informasjon til å kunne være aktivt med i demokratiske prosesser. NRK skal ha en bred og balansert dekning av politiske valg. Samtlige partier og lister over en viss størrelse omtales normalt i den redaksjonelle valgdekningen.
- c. NRK har som oppgave å avdekke kritikkverdige forhold og bidra til å beskytte enkeltmennesker og grupper mot overgrep eller forsømmelser fra offentlige myndigheter og institusjoner, private foretak eller andre.
- d. NRK skal være redaksjonelt uavhengig. NRK skal verne om sin integritet og sin troverdighet for å kunne opptre fritt og uavhengig i forhold til personer eller grupper som av politiske, ideologiske, økonomiske eller andre grunner vil øve innflytelse på det redaksjonelle innholdet. Virksomheten skal preges av høy etisk standard og over tid være balansert. Saklighet, analytisk tilnærming og nøytralitet skal etterstrebes, jf. bl.a. prinsippene i Redaktørplakaten, Vær Varsom-plakaten og Tekstreklameplakaten.

*§ 13 NRK skal være allment tilgjengelig*

- a. NRKs tre hovedkanaler for hhv. radio og fjernsyn skal være tilgjengelige for hele befolkningen. NRK skal søke en bredest mulig distribusjon av sitt øvrige programtilbud.
- b. Det skal som utgangspunkt ikke kreves betaling for NRKs allmennkringkastingstilbud. NRKs tre hovedkanaler for hhv. radio og fjernsyn skal være gratis tilgjengelige for alle lisensbetalere på minst én distribusjonsplattform.
- c. Ved utformingen av NRKs tilbud må det tas hensyn til funksjonshemmede, bl.a. skal NRK ta sikte på at alle fjernsynsprogrammer blir tekstet.
- d. NRK skal være til stede på, og utvikle nye tjenester på alle viktige medieplattformer for å nå bredest mulig ut med sitt samlede programtilbud.
- e. NRK bør så langt som mulig benytte åpne standarder, så fremt ikke økonomiske eller kvalitative hensyn taler imot dette.

*§ 14 NRK skal styrke norsk språk, identitet og kultur*

- a. NRK skal reflektere det geografiske mangfoldet i Norge og ha et godt lokalt tilbud og lokal tilstedeværelse.

b. NRK skal bidra til å styrke norsk og samisk språk, identitet og kultur. En stor andel av tilbudet skal ha norsk forankring og speile norske virkeligheter. NRK skal ha programmer for nasjonale og språklige minoriteter. NRK skal ha daglige sendinger for den samiske befolkning.

c. NRK skal formidle kunnskap om ulike grupper og om mangfoldet i det norske samfunnet. NRK skal skape arenaer for debatt og informasjon om Norge som et flerkulturelt samfunn.

d. NRKs tilbud skal i hovedsak bestå av norskspråklig innhold. Begge de offisielle målformene skal benyttes. Minst 25 pst. av innholdet skal være på nynorsk.

e. NRK plikter å sende innhold som enten er produsert i, eller som tar det innholdsmessige utgangspunkt i, distriktene. NRK skal ha distriktssendinger alle hverdager.

f. NRK skal formidle norsk kultur og en bred variasjon av norske kunstuttrykk fra mange ulike kunstnere, uavhengige miljøer og offentlige kulturinstitusjoner.

g. NRK skal formidle og produsere norsk musikk og drama. NRK skal formidle norsk film og stimulere det norske filmmiljøet. Minst 35 pst. av musikken som spilles skal være norsk, med vekt på norskspråklig og/eller norskkomponert musikk. NRK skal holde et fast orkester som dekker et bredt repertoar fra underholdningsmusikk til symfonisk musikk.

h. NRK skal formidle kulturarven i Norge. Arkivene til NRK er en del av denne. NRK skal arbeide for å digitalisere og tilgjengeliggjøre disse arkivene for befolkningen. Arkivtilbudet skal i hovedsak være gratis tilgjengelig.

i. NRK skal gjenspeile Norges religiøse arv og mangfold av livssyn og religion i det norske samfunnet.

j. NRK skal ha sportssendinger som dekker både bredden i norsk idrettsliv, herunder funksjonshemmedes idrettsutøvelse, og store idrettsbegivenheter.

*§ 15 NRK skal etterstrebe høy kvalitet, mangfold og nyskaping*

a. NRK skal tilby tjenester som kan være kilde til innsikt, refleksjon, opplevelse og kunnskap gjennom programmer av høy kvalitet.

b. NRK skal være nyskapende og bidra til kvalitetsutvikling.

c. NRK skal kunne formidle samme type tilbud som også tilbys av kommersielle aktører, men bør etterstrebe å tilføye sitt tilbud et element av økt samfunnsverdi i forhold til det kommersielle tilbudet.

d. NRKs tilbud skal ha tematisk og sjangermessig bredde.

e. NRK skal tilby nyheter, aktualiteter og kulturstoff for både smale og brede grupper, herunder egne kulturprogrammer. Tilbudet skal gjenspeile det mangfoldet som finnes i befolkningen. Blant annet skal NRKs samlede tilbud appellere til alle aldersgrupper.

f. NRK skal bidra til økt kunnskap om internasjonale forhold.

g. NRK skal formidle innhold fra Norden og bidra til kunnskap om nordiske samfunnsforhold, kultur og språk.

h. NRK skal bidra til utdanning og læring, herunder tilby innhold tilrettelagt for skoleverket.

i. NRK skal fremme barns rett til ytringsfridom og informasjon, og skjerme barn mot skadelige former for innhold. NRK skal ha daglige norskspråklige programmer for barn under 12 år, jevnlig norskspråklige programmer for unge, og jevnlig programmer for barn og unge på samisk.

*§ 16 NRKs allmennkringkastingstilbud skal være ikke-kommersielt*

a. NRKs redaksjonelle avgjørelser skal ikke være styrt av kommersielle hensyn.

b. NRKs allmennkringkastingstilbud på radio, fjernsyn og tekst-tv skal være reklamefritt og skal ikke inneholde spesielle salgsfremmende henvisninger til konsernets kommersielle tjenester og produkter.

c. NRK kan ha reklame på Internett, med unntak for nettsider som har barn som målgruppe. NRK skal tilstrebe et tydeligst mulig skille mellom allmennkringkastingstilbudet og kommersielle tjenester tilbudt på Internett. Nedlastingstjenester som tilbys innenfor allmennkringkastingstilbudet skal ikke inneholde reklameinnslag. Det bør utvises særlig varsomhet med å tilby innhold som utsetter publikum for kommersielt press. Dette gjelder særlig for programmer rettet mot barn og unge.

d. Lisensmidler og andre offentlige inntekter skal ikke subsidiere kommersielle aktiviteter. Det skal være et klart regnskapsmessig og driftsmessig skille mellom NRKs kommersielle aktiviteter og allmennkringkastingsvirksomheten



e. NRKs allmennkringkastingstilbud, både i tradisjonell programvirksomhet og i form av nye medietjenester, skal hovedsakelig finansieres ved kringkastingsavgift.

f. NRK skal kunne videreutvikle kommersielle tjenester som genererer overskudd som bidrar til å finansiere allmennkringkastingstjenester. Den forretningsmessige virksomheten skal være forenelig med de krav til kvalitet og integritet som gjelder for NRK

*§ 17 NRK skal ha et attraktivt innholdstilbud på Internett, mobil-tv mv.*

a. NRKs tjenester på Internett skal samlet i levende bilder, lyd og tekst i det minste inneholde et løpende oppdatert tilbud av:

- Nasjonale og internasjonale nyheter
- Et eget regionalt nyhets- og innholdstilbud
- Egenutviklet innhold for barn og unge
- Fakta- og bakgrunnsinformasjon for nyheter, debatt og aktuelle samfunns spørsmål
- Kunst og kultur
- Sport og underholdning
- Tjenester og spill som stimulerer til interaktiv deltakelse

b. NRK skal gjøre flest mulig av sine radio- og fjernsynsprogrammer tilgjengelig på Internett, både ved samtidig distribusjon og som arkivtjeneste for nedlasting og/eller individuell avspilling. NRK skal herunder minimum gjøre tilgjengelig hele sin egenproduserte sendeflate fra de siste sju dager som arkivtjeneste, forutsatt at dette ikke innebærer uforholdsmessig høye kostnader. NRK skal etterstrebe at også mest mulig av den øvrige sendeflaten fra siste sju dager gjøres tilgjengelig som arkivtjeneste.

c. NRKs programtilbud på Internett skal som hovedregel være gratis. Bruksavhengige kostnader som knyttes til programtilbudet skal likevel kunne kreves dekket ved brukerbetaling.

d. Bestemmelsene i forrige ledd skal ikke være til hinder for at NRK tilbyr programmer som kommersielle utgivelser. Slike utgivelser er ikke å anse som del av allmennkringkastingstilbudet og skal ikke ha et omfang som undergraver hovedprinsippet om at NRKs programtilbud på Internett skal være gratis.

e. NRK skal stimulere til kunnskap, forståelse og bruk av andre medieplattformer blant brukere i alle aldre.