

Bjørge Aase Sørensen

red@ktør.liv

Om redaksjonell og relasjonell ledelse

red@ktør.liv

Om redaksjonell og relasjonell ledelse

av
Bjørg Aase Sørensen

ARBEIDSFORSKNINGSINSTITUTTET
Oslo, oktober 2004

ARBEIDSFORSKNINGSINSTITUTTETS RAPPORTSERIE
THE WORK RESEARCH INSTITUTE'S REPORT SERIES

© Arbeidsforskningsinstituttet AS, 2004

© Work Research Institute

© Forfatter(e)/Author(s)

Det må ikke kopieres fra denne publikasjonen ut over det som er tillatt etter bestemmelsene i "Lov om opphavsrett til åndsverk", "Lov om rett til fotografi" og "Avtale mellom staten og rettighetshavernes organisasjoner om kopiering av opphavsrettslig beskyttet verk i undervisningsvirksomhet".

All rights reserved. This publication, or part of thereof, may not be reproduced in any form without the written permission from the publisher.

ISBN 82-7609-142-3

ISSN 0807-0865

Trykkeri: Nordberg Aksidenstrykkeri A/S

Omslag: illustrasjon - Magne Maulan, form - Stein Svendsen

Rapporten kan bestilles fra/Distribution by:
ARBEIDSFORSKNINGSINSTITUTTET AS
Postboks 6954 St. Olavs Plass
NO-0130 OSLO

Telefon: +47 23 36 92 00

Telefax: +47 22 56 89 18

E-post: afi@afi-wri.no

<http://www.afi-wri.no>



Temaområde:
Arbeidsmiljø

Rapport nr.:
5/04

Tittel:
red@ktør.liv
Om redaksjonell og relasjonell ledelse

Dato:
Oktober 2004

Forfatter:
Björg Aase Sørensen

Antall sider:
151

Resymé:

I 2002 deltok vel 3000 norske medieansatte i en stor arbeidsmiljøundersøkelse. Med ti års mellomrom, fra 1979 og fremover, har redaktører og journalister gått sammen om tre slike brede undersøkelser. I 2002-undersøkelsen deltok også representanter for eierne.

Redaktørene har en særegen posisjon i kulturlivet og i redaksjonene. I denne rapporten gis et mer nærgående bilde av denne gruppen, dens felles kjennetegn og de forhold som viser forskjeller mellom redaktører i ulike medier. Redaktørene utmerker seg ved å være kallet eller utvalgt til posisjonen; de gir jobben forrang i livet og utviser et særegent forvalteransvar for den publisistiske virksomheten i demokratiet vårt. De ikler en posisjon som er presset fra mange kanter, og de bærer en særlig oppgave som standardsettere og grense-regulerere.

Vi kom dem nærmest inn på livet gjennom personlige intervjuer og den razziaen i redaksjonene som ble gjennomført våren 2002, og som var en viktig bakgrunn for den store spørreundersøkelsen. På hjemmebane møtte vi dem i deres relasjonelle arbeid, der de åpenbart var tydelige ledere og harde regissører.

De er uvanlig stolte av sitt arbeid, de jobber mye. På tross av høyere gjennomsnittsalder enn hva en finner hos journalistkollegene, viste de seg å definere seg selv som friske - enn så lenge. Er det de mange innebygde belønningene eller den tøffe seleksjonen som forklarer dette?

Emneord: redaktører, redaksjonsmiljø, arbeidsmiljø, arbeidshelse.



Forord

Det er vanskelig å bli klok på redaktørrollen, lettere er det ikke å finne ut av den enkelte redaktør. Rollen er myteomspunnet, det fortelles historier om sterke og markante redaksjonelle ledere. Når man kommer nærmere og blir kjent med dem som i dag ikler redaktørrollen erstattes mytens grove trekk med nyanser og variasjon. Gode til å konversere er de, hvis de er i humør til det. Egentlig kunne de kanskje klart seg godt uten denne forskningen. En av dem sa rett ut at han syntes ikke noe om dette med arbeidsmiljø. Det var ikke det at han ville avvise oss i døra, da vi kom på uventet besøk. Han bare så ikke vitsen. ”Og du kan kanskje ikke forklare det heller”? Det var noe vassent, eller noe sytende over den slags. Plunder og heft som det sjelden kom noe ut av, lovpålagt og påtvunget. Han svarte neppe på spørreskjemaet da det dukket opp på hans PC.

En annen var opptatt av å fortelle oss om at han var mest interessert i det som hjalp hans individualister av noen journalister og fotografer til å vise sine kreative evner. Er det slik at denne lederrollen får sin unike utforming ved at dens innehavere nettopp er så individorienterte og ivrige etter å vise fram medieprosjektet? Mange ville heller snakke om medieutviklingen enn å svare på spørsmål om sammenhengen mellom arbeidsmiljøet og fravær. I en bransje der det virkelig er meget høyt fravær møtte vi redaktører som knapt viste noen inntresse for den slags. Samtidig kunne det foregå storstilte omorganiseringer, nedbemanning, og naturligvis dekker man dette som nyheter og featurestoff, - når det foregår hos andre...

Vi lærte snart at det var redaktører og redaktører. Noen er virkelig interesserte i systemet de leder, og for dem er ikke begreper som arbeidsorganisasjon og bedriftskultur uten interesse. Sånn sett tror vi at vi i denne undersøkelsen har med en selektert gruppe å gjøre. Det er redaktører med en viss interesse for arbeidsmiljø, menneskelige ressurser og en bærekraftig utvikling som har delt sine synspunkter med oss.

Rapporten red@ktor.liv inngår i serien av publikasjoner fra ”Mediemiljø 2003”. Gjøril Seierstad, Heidi Enehaug og Asbjørn Grimsmo

har sammen med forfatteren deltatt i prosjektarbeidet. Det har vært til stor hjelp i arbeidet å kunne få innspill fra Berit Kvam, AFIs medie-medarbeider og redaktør av "Arbeidsliv i Norden". Den interne kvalitetssikringen ble utført av Trine Deichman-Sørensen, og hennes kommentarer var vel verd å lytte til. Tusen takk!

Prosjektets styringsgruppe ledes av Mediebedriftenes miljørådgiver Steinar Webjørnsen. Bente Sabel, Kristin Aslaksen og Connie Bentzrud representerer Norsk Journalistlag (NJ) og Stig Finslo og Arne Jensen deltar fra Norsk Redaktørforening.

Det er grunn til å takke flere for hjelp i arbeidet med denne rapporten, men i sær Stig Finslo. Han er en ekte interessent på feltet med egne undersøkelser bak seg. Arne Jensen som tok over hans funksjon i NR etter at Stig Finslo ble direktør i Orkla, skal ha takk for at han støttet og puffet slik at det ble rapport av det omfattende materialet. Praktisk redaktørhjelp fra de to NR-representantene ble satt stor pris på.

Vi takker de mange mediemedarbeiderne som tok av sin meget pressede tid til å medvirke i undersøkelsen. Takken sendes sammen med et lønlig håp om at noe av interesse gis tilbake blant annet gjennom denne rapporten.

Økonomisk støtte fra NHOs Arbeidsmiljøfond muliggjorde gjennomføringen av "Mediemiljø 2003".

Oslo, mai 2004
Björg Aase Sørensen



Innholdsfortegnelse

Forord

Sammendrag / Summary

1	Problemstilling og metodetilnærming	1
1.1	På tide med en oppdatering?	1
1.2	”Razzia” som forskningsmetode	5
2	Redaktører og det relasjonelle arbeidet	9
2.1	Relasjonsinnhold	10
2.2	Mest gledelig jobbmessig i 2002	11
2.3	Hva er det redaktørene opplever som mest utfordrende i deres arbeid?	13
2.4	Stimulerende, eller strevsomt?	18
2.5	En rolle på heltid	23
2.6	Arrdannelser?	32
3	Er det noe spesielt med ansvarlige redaktører?	39
3.1	Rolle- og oppgaveforskjeller	39
3.2	Grensesettere?	42
3.3	Hvem er egentlig de viktigste beslutningsfatterne i forhold til arbeidsmiljøet?	47
3.4	Etikk i redaksjonen	51
3.5	Holder helsa fram til pensjonsalder?	55
3.6	Å fortsette som redaktør	56
4	Konserner – finnes det en konserneffekt?	59
4.1	Kan vi spore konserneffekt i materialet?	59
4.2	Konserneffekt for verdier og holdninger	63
4.3	Helse og sykefravær – konserneffekt?	65
4.4	Redaktørene og ”konserneffekten”	65
5	Sett, hørt og forstått?	71
5.1	Medarbeidersamtaler og tilbakemeldinger	71
5.2	Redaktøren – en sosiometrisk stjerne?	72
5.3	Nederlag på jobben	73
5.4	Konsern og medietype	75
6	Livet, tiden og helsen	77
6.1	Tanker en gjør seg om framtiden	77
6.2	Jobben vinner i konkurransen om tiden	79
6.3	Hard jobb, sunn livsstil!	84

7	Medievirksomhetene i møte med omstillinger	89
7.1	Redaktører viser et eget mønster.....	89
7.2	Systemendringer og jobbendringer	95
7.3	Arbeidsmiljøet.....	103
8	Spilletts regler – på menns premisser?	111
8.1	Hvem er redaktøren?.....	111
8.2	Jobben griper inn i fritiden.....	114
8.3	40/60 – den magiske likestillingsgrensen?.....	117
8.4	Likerepresentasjon og vurdering av likebehandling	119
8.5	Er det lik adgang til kommunikasjonsfellesskapet i virksomheten?	123
8.6	Hvordan vurderer de ledelsen og de menneskelige ressursene? ...	125
9	Store linjer – medieprosjektet sett fra redaktørrollen	129
9.1	Sosiale arkitekter?	130
9.2	Grenseregulator	132
9.3	Den smertestillende effekten av bekreftelsen.....	136
9.4	Den moralske forutsetningen for redaktørens arbeid	138
9.5	”Flokken” – man kan ikke klare seg uten	139
9.6	Grenser og sosial orden: den nødvendige Janteloven	140
9.7	Redaktører i omstillingens tid	141
9.8	Redaktører og redaktører... ..	143
	Litteratur.....	147
	Vedlegg: NR-medlemmer 2003	



Prolog og sammendrag

I utredningen "Makt og demokrati" (NOU 2003: 19) sies det at "Mediene har fått større konsekvenser for beslutningstakernes arbeidssituasjon" (s 50). Medialisering og journalistikk tilskrives en stor og selvstendig betydning for politikk, forvaltning, organisasjons- og næringsliv. Utredningen beskriver strukturendringer, nye eierformer og eierkonstellasjoner, mediens rolle og betydning som smaksetter og den kraft som innsetter og avsetter "helter", næringslivsfolk og politikere. Det er interessant det som står der, men det er like interessant det som ikke står der: at det dreier seg om arbeid. Noen jobber med det "mediale prosjektet". At det er noen som arbeider der. Arbeidssiden i mediene er fraværende; hva de gjør og hvilke konsekvenser det får er ikke gjort relevant.

I samleverket "Det norske samfunn" finner man på samme måte en presentasjon av Medie-Norge uten å vie arbeidet i mediene noen oppmerksomhet. Mens "journalistikk" som fenomen og produkt får plass er arbeidsprosessene og medieprodusentene usynliggjorte. Leser man denne framstillingen finner man redaktører nevnt to ganger, som rekrutteringsgrunnlag for medierådgivningsfirmaer og som en mannsdominert gruppe. Rammebetingelsene, eierkonsentrasjoner, internasjonalisering og sosiologiske analyser av dramaturgien og "medievridningseffekter" opptar plassen. Selve den dynamiske kjernen, mediebedriften, blir framstilt som en sort boks, uten forsøk på å stille spørsmål om hvilken betydning prosessene som utspiller seg der har.

Denne rapporten handler om det trassige og stridige prosjektet som kommer til syne når man går inn i medievirksomhetene og inn i redaksjonene. Da fremtrer kanalstridigheter og alskens diskusjoner om preferanser for trykt eller elektronisk format som viktige, ytre fenomener med strategisk betydning. Det medieskaperne gjør er å transformere mange diskusjoner, observasjoner og kommentarer i byen og på landet, til noe som kan bli en felles diskusjon i nasjonen. I denne rapporten bruker vi ikke begreper som "diskurs" eller andre fremmedgjørende og utestengende betegnelser. Da fjerner vi oss fra det virkelige mediearbeidet: transformeringen av samtidens utvekslinger til daglig til en diskusjon alle kan forholde seg til. Det er

inkluderende samfunnsarbeid. Som vi skal se, skjer det også innenfor samfunnsrammer som de norske, og de er, slik vi ser det, preget av stor grad av en underliggende sosial kontroll. Det har mye med den gruppen vi her har i fokus å gjøre. Redaktørene er ikke sprelske og grensesprengende, men nokså konsistent opptatt av å tydeliggjøre ganske strenge og norske samfunnsnormer, regler og rimeligheter. Dette kan forstås som bakgrunn for at de på den annen side, likevel ikke så sjelden, lar ledere og kommentarer vise behov for romslighet og avvik fra den nokså smale, norske vei. De ser rimelighetene noe ulikt fordi de er organiserte uttrykk for svakt ulike ideologier. Fordi de er såpass strenge, kan de også være meget effektive signalgivere i forhold til når "vi" skal vise romslighet, når svake parter skal få hjelp og når vi skal tilgi dumheter.

Vi sier i fra om dette perspektivet vårt tidlig. Vi er ikke "gone native", dvs. blitt en del av medienes kultur eller deres støttekontakter; vi skal få rikelig anledning til å ta opp svake sider ved medienes virkemåter og som arbeidsplass. Men, vi mener også at det er uvitenskapelig å bidra til å fremstille det slik at det er en form for bedriftsøkonomiske modeller som best griper det som skjer i dette demokratifeltet. Å gjøre det er å ta side i kampen for den folkelige og frie kanalen som avisen, radioen og fjernsynet til sammen utgjør.

Medienes arbeidstakere skaper noe konkret, konkrete tekster og bilder. Men dette fremstår samtidig som noe magisk. Produktet har "krefter" som "gjør noe" med samfunn og folk, og kan sette i gang alt mulig fra hekseprosesser til innkjøp av ny computertomograf på lokalsykehuset. De ansatte og lederne finnes, konkret, riktignok i varierende grad synlige. De *skal* ikke synes, det kan skygge for innholdet, vil en del mene.

Redaktørene skal synes gjennom sin "linje", sine ledere og kommentarer. En del av de oppgavene som gjør redaktørene til bærere av den fjerde demokratioppgaven, skal ikke synes utad, men virke innad. Redaktører er altså representanter for de kunnskapslederne som utfører et arbeid som er best når det gjøres slik at vi ikke merker det. Det som skal sees og merkes er en arbeidskultur der medarbeiderne har følelse for gode grenser og blick for teamarbeid. Redaktørene lever i et forventningsrom som skaper hektiske arbeidsdager fordi

ledelse i kunnskapsarbeid også dreier seg om en særegen kombinasjon av detaljer og delegasjon.

- Redaktørene er bransjens veteraner, men må jakte på fornyelse.
- Ansvarlig redaktør skiller mellom ”utviklingen i sin alminnelighet” og ”hvordan det er her hos oss (hvor det er tendens til å mene at alt er såre vel).
- Ansvarlig redaktør er mest engstelig for å gjøre feil.

Oppsummering: problemstillinger til belysning

Rammen rundt undersøkelsen er den nye mediehverdagen. I denne rapporten er det redaktørenes forvaltning av eget profesjonsmandat, individuelle tilpasningsstrategier og deres måter å møte konsekvenser av en forandret mediestrukturell organisering som blir behandlet. På grunn av redaktørenes posisjon har de særlige oppgaver knyttet til grenseregulering. Mediebedriften er en beslutningstett organisasjon der det å finne balansen mellom funksjonell autonomi hos yrkesutøverne og en felles forståelse av kjerneoppgavene er en utfordring.

De fire fokuserte temaene i rapporten er

- ledelse gjennom relasjonsbygging,
- utfordringer til grenseregulering på egne vegne og i forhold til medienes samfunnsoppdrag,
- de personlige kostnadene ved å være i kallet, den psykologiske arbeidskontrakten, og
- spenningen mellom krav og muligheter i det grenseløse medielandskapet.

Undersøkelsens trinnvise gjennomføring

Undersøkelsen fikk en oppbygging i flere trinn.

- Informantintervjuer med representanter for MBL, NR og NJ.
- En razzia, dvs ikke varslede besøk, i 10 redaksjoner der det ble gjort observasjoner og foretatt intervjuer av medarbeidere og ledelsesrepresentanter.
- Kartlegging ved hjelp av et standardisert spørreskjema med åpne spørsmål og avkrysningsspørsmål.

- Data fra informantintervjuene og razziaen dannet grunnlag for temavalg og utforming av spørreskjemaet.

Razziaen gjorde oss kjent med arbeidsmiljøer som nettopp hadde vært igjennom kraftige omstillinger, bedrifter som sto midt i en omstilling og bedrifter som så seg selv i kontinuerlig endring. Omstillingsprosessene er dominerende og pregende mens de pågår, og data tyder på at det er både spor og arr fra disse prosessene. Det tar krefter og ressurser å bearbeide erfaringene, særlig etter nedbemanning. Få var uberørte av disse prosessene. Informantene hadde refleksjoner og synspunkter på hva omstillingen medførte for arbeidsmiljøet, produktiviteten og for deres arbeidshelse. Vi traff på de "heldige" som hadde fått beholde jobben, og likevel var deres meldinger ganske sterke. Det ble klart at den brede kartleggingen måtte ta opp disse spørsmålene.

Håndteringen av omstillinger gir et bakteppe for fortellinger om miljøet. Når omstillingene kommer som følge av behov for å overleve, får de et noe annet forløp enn der hvor omstillingene henger sammen med direkte krav fra eierne om større avkastning.

Lederroller i skvis

Hvordan lederrollene ble utformet under omstilling så ut til å være ganske kritisk i forhold til ledelsens legitimitet. Påfallende sprik i oppfatningen av hvor godt lederne ivaretok sin rolle fantes flere steder. Det kan tære på tilliten. Det kom reaksjoner på ufullstendige, haltende, lite gjennomtenkte og sluggeraktige omstillinger og utsagn som at "vi omstiller oss til døde", men også likegyldighetsreaksjoner: Jaja, ... så får vi vel gjøre det slik en stund da, selv om... Mest vanlig var de oppgitte reaksjonene: Tar det aldri en ende? Stadig nye produksjonskrav og stress. Mindre fleksibilitet og mulighet til å gjøre en jobb du kan være faglig stolt av, hevder noen. Skulle omstillingene ikke medføre økt fleksibilitet?

Nye mønstre og oppfatning av ledelsen

Selv om utviklingen åpenbart har medført mer system og struktur i samtlige virksomheter, kan det se ut til at en viss form for standardisering av arbeidet har slått ut ekstremt enkelte steder. Omstillinger sammen med nedbemanning hadde i enkelte redaksjoner, særlig i etermediene, ført til en nesten industriell form for produksjon, med

”skjema” i bunnen. ”Alenearbeid” under flere timers morgensending var blant de krevende oppgavene som vi observerte.

Samtalene rundt de nye mønstrene dreide seg ikke bare om hvilken effekt omleggingene kunne ha for journalister og andre medarbeidere. Man satte også spørsmålstegn ved følgene av standardisering for redaksjonelle beslutninger og redaksjonell ledelse.

Forbeholdne

Flere av de ansatte som har vært en stund i bransjen, og som har opplevd flere omstillinger, oppsummerte at de har trukket lærdom av prosessen på flere vis. Ikke så rent få uttrykte at de var blitt mer forbeholdne i forhold til sin identifikasjon med ”prosjektet/avis /medieprosjektet”. Utsagn som gikk igjen med litt variasjon var: ”Tidligere ga vi litt mer uten å vente å få noe igjen for det. Tidligere skrev vi ikke overtid om vi hadde jobbet litt over tiden”. Det var også en viss tendens til å trekke inn vurderinger om at redaksjonelle ledere hadde fått det tøft, deres oppgave var blant annet å overbevise om at endringer hadde med kvalitet å gjøre, ikke bare kostnadskutt. I noen redaksjoner kom det fram en viss aggresjon også: ”Hvorfor kan de ikke si tydeligere i fra overfor eierne”?

Ansattes reaksjoner

Materialet viser at det er betydelig forskjell mellom godt voksne og yngre medarbeidere både i måten de tolker mediens situasjon, egen virksomhets situasjon, jobben og jobberfaringer.

De unge er for en stor del meget målbevisste og opptatt av hvordan de skal posisjonere seg i den jobben de er i i dag for å kunne bygge sin karriere. De var mest av alt opptatt av egen rolle. Dette var felles for yngre både i rike og mindre rike medier.

Men de unge lever også med en del usikkerhet, det er mange av dem som vil inn. De kan for eksempel komme inn i vikariater og få meget uklare signaler omkring sine videre muligheter i en prosess preget av liten åpenhet. Det gnager på deres selvfølelse og kan skape tvil om de har noen framtid. Det tvinger dem også til å bli strategiske og kalkulerende, sa flere av dem.

Blant de eldre traff vi mange med sterk kjærlighet til faget sitt, det gjaldt både redaktører og journalister. Videre var de på flere måter

”merket” av arbeidserfaringene. Etter lengre tids innsats i utsatte posisjoner som for eksempel vaksjef, leder av distriktskontor, spesialmedarbeider mv forteller de at de ”møter veggen”. Noen får helt skrivesperre når de (endelig) skal bli skrivende igjen.

Andre kan fortelle at de har det bra nå, og at de er gått over på halv uføretrygd i tidlig alder, og de klarer derfor å oppleve arbeidet som trivelig og meningsfylt igjen.

Ganske mange fortellinger dreier seg om brutte forventninger. Det kan ha kommet nye koster inn, og disse ser ikke de menneskelige sidene. Flere forteller at de er blitt gående alene med reaksjoner, de sliter med selvfølelsen og kjemper for å holde på sin verdighet. De beskriver et typisk forløp som starter med en ”bråstopp”, plutselige helse-reaksjoner som fører til at de må søke medisinsk hjelp. Etter en periode med intensiv behandling, fysisk så vel som i forhold til mentale belastninger, fortalte flere at de hadde lært seg å sette egne grenser og fått ting i perspektiv. Noen av dem sier også at de møtte betydelig forståelse, da problemet ble uttalt. De kan også reflektere over at det kanskje er noe med selve arbeidsstilen i mediene som gjør at reaksjoner på trøtthet og helseproblemer ikke er så lett å fange opp mens de er under oppseiling.

Kontrastene var store mht hvilket skussmål personalpolitikken fikk - fra hjertesukk til ”strålende”! Igjen dukket nedbemanningserfaringer fram: der hvor det hadde vært en eller flere runder med nedbemanning ble ledelse og personalarbeid omtalt mer kritisk. Vi møtte redaktøren som sa at han hadde måttet innse at belastninger i en tidligere nedbemanningsfase var noe som hadde satt sitt preg på ham personlig og hans helse.

Sammen, men med få møteplasser

Redaktørenes rolle ble kommentert både av rolleinnhaverne selv og av deres underordnede. Kommentarene gikk i flere retninger. Ved flere anledninger ble redaktørenes ønsker om ”å gi noe” til de ansatte fremhevet. Redaktørenes vanskelige mellomstilling, mellom eiere og økonomiske krav på den ene siden og de ansattes behov og forventninger på den andre, ble beskrevet. Noe paradoksalt var det mange som ga uttrykk for ønsker om mer medinnflytelse, samtidig som det var vanskelig med oppmøte når det lages arrangementer. Dette kan ha noe med at man i flere redaksjoner opplever at nettopp

ledelsen forsøker ”å gi” de ansatte noe, mens de ansattes egne initiativ ikke får komme opp og fram. Det er ikke milde gaver man er ute etter, men medinnflytelse, blir det hevdet.

Noen stillinger er erklærte ”Uriasposter” med mye krysspress, og her er det hyppige personutskiftninger. Eksempler er nyhetsredaktør, vaktstjef, desksjef mv. De sitter midt i krysset mellom tid og kvalitet. Virksomhetene ser ut til å ha lagt en god del ressurser i å utvikle kvalitetssikringssystemer. I teorien skal dette lette kontakten mellom den skrivende/fotograferende og den redaksjonelle ledelsen og sette fokus på det faglige prosjektet man er sammen om. Likevel kommer det fram at det fortsatt er mange utfordringer her.

Kvalitetssikring er ikke en enkel og mekanisk sak, men ganske delikat. Når synligheten til medarbeiderne er så stor, endres følsomheten for tilbakemeldinger. Noen fortellinger dreier seg om meget sårbare medarbeidere som er selvkritiske og som tar kritikk personlig. Faglige tilbakemeldinger og daglige evalueringer er en stimulans for trygge kunnskapsarbeidere. Redaktører som mestrer å gi konstruktive tilbakemeldinger høster mye ros og er mål for rene kjærlighetserklæringer. De blir heller ikke glemt, selv etter mange år, fordi de faktisk var avgjørende for at journalisten lærte å lære gjennom mentorens veiledning.

Noen journalister sier at de skal hjelpe hverandre med kvalitetssikring, men peker på at det ikke lar seg gjøre pga. stort tidspress. Man har nok med seg selv.

Rekruttering

Tette tilbakemeldinger er en integrert del av et ”mester – svenn”-forhold. Inngangen til mediearbeidet er ikke som for 25 år siden, da bare rundt ¼ av journalistene hadde studert journalistikk. Nå har rekrutteringen endret seg kraftig, sier flere. Det er forholdsvis sjelden at det dukker opp 17-, 18- og 19-åringer som vil skrive, som gjerne slutter skolen for å bli journalister. Siden 1992-undersøkelsen er akademiseringen av yrkene tiltatt. Stillinger annonseres eller man hentes inn av en hodejeger. Utdanning spiller en større rolle. Samtidig er det tendenser til at personer som utmerker seg i idrett eller i kulturfeltet kan kjøpes inn også uten å ha papirene i orden. Mange søkere melder seg til få stillinger. Andre er opptatt av at det ikke er vits i å søke på utlyste stillinger fordi det meste går på bekjentskaper.

Arbeidsmiljøkartleggingen

Intervjurunden og razziaen ga innspill til nye hypoteser. Intervjuersonene fortalte om hvordan de så sammenhenger utfra sine posisjoner og egne erfaringer. Razziaen ga også bakgrunn for å identifisere ulike mønstre i organisatorisk utforming og ga grunnlag for sammenlikninger. De to første metodetilnærmingene genererer problemstillinger og viser oss hvordan systemiske mønstre utformes lokalt. Hensikten med en bred kartlegging er å finne ut noe mer om sammenhenger og utbredelse. Hvor vanlige var de fenomenene som intervjupersonene hadde snakket om og vi hadde gjort oss kjent med i de 10 redaksjonene? Var det snakk om nye mønstre eller lokale tilfældigheter? Når materialet blir stort nok tillater det også bruk av mer omfattende statistiske analyser av sammenhenger.

"You've got mail"...

Partsrepresentantene gikk ut til sine organisasjonsmedlemmer og informerte om planene. Det var viktig. Nå hadde vi til hensikt å invitere alle med e-postadresse til å delta. Alle andre ble også kontaktet. Mens den konkrete utformingen av skjemaet pågikk, ble det gjort klart til utsendelse ved hjelp av Quest Back. Samtidig gjorde vi en innsats for å nå alle med vanlige adresser, men noe skar seg på veien. Massevis av brev sendt via posten, ble returnert. Vi måtte gå mange runder for å prøve å nå fram med invitasjonen til å delta også pr vanlig post. Resultatet var magert.

Det var helt klart dristig, nesten i overkant, og vi har ikke klart å finne ut hvorfor en så høy prosentandel av de som fikk e-posthenvendelsen faktisk svarte, mens de andre nesten ikke lot høre fra seg. For det første fikk vi mange brev i retur pga. feil eller mangelfull adresse. For det andre måtte de som fikk brevet gjøre noe aktivt for å få skjemaet i hende, det var åpenbart en feilkilde. På tross av en purrerunde var det lite respons hos de som fikk tilbud om å få papirskjema. Men gjennom purringene fikk vi også bekreftet at en del var i permisjon eller under utdanning og ikke følte det naturlig å svare. Vi kan ikke se bort fra at noe av dette bortfallet representerer en feilkilde. Det viktigste forbeholdet vi må ta er at vi ikke kan slutte fra de som faktisk svarte til gyldighet for hele NJ-, NR- og MBL-universet.

Rapportens disposisjon

En kartlegging kan gi stoff til et gruppeportrett penslet ut av en som kan velge mellom mange farger på paletten. I kapittel 2 gjøres det et forsøk på å nyttiggjøre seg ytringene fra redaktørene for å få frem grunntrekkene i et selvportrett av redaktøren i arbeid. Hvis det er en riktig antakelse at redaktørrollen har et sterkt innslag av relasjonell ledelse, hva går han/hun så etter, hvordan tolker han meldinger fra journalister og andre medarbeidere? Formelle organisasjoner er opprettet for å nå mål. De er liv laga så lenge det som produseres anses som tegn på at organisasjonen faktisk er en tjenelig innretning for å løse oppgavene den har foresatt seg. Vi kan anta at selve rekrutteringsmåten, ”kallingen”, til den tradisjonelle topp-posisjonen i mediebedriften vil ha følger for den orientering redaktøren har i utøvelsen av rollen. Redaktørskapet innebærer et mandat som i noen grad overskrider en tradisjonell stillingsbeskrivelse.

Mandatet gir adgang til en arena der man i kraft av sin stilling eller sitt verv har legitim makt til å føre fram beslutninger og sette grenser, tildele straff og belønning for å sikre en ønskverdig retning i en organisasjons disposisjoner. Dermed er det ikke sagt at det er like klare kriterier for hvilke oppgaver som inngår og når de kan sjekkes ut. I 1992 var vi blitt klar over den utbredte ”kallingen” til redaktørstolen. Majoriteten var blitt redaktører gjennom ”opdagelsesmetoden” og på bakgrunn av egne meritter. Er ”kallingen” en tosidig sak? Hvilke konsekvenser har mandatet for tidsbruk, for tilpasninger i tid og rom, for synet på faglige idealer og handheving av ”retten til å lede og fordele arbeidet” (Hovedavtalen). Er ”kalling” like vanlig i 2002 som for ti år siden? Hva er forskjellen mellom kalling og vanlig ”headhunting”, for eksempel til en stilling som administrerende direktør? Kan vi anta at det er en sammenheng mellom kallingen og det ”magiske” i medieproduksjonen?

Kapittel 3 belyser noen sider ved de ulike redaktørrollene. Rollen som ansvarlig redaktør tegner seg med en klar kjerne og noen særegne trekk.

Det var mye snakk om konsernernes inntog og maktutøvelse under razziaen og intervjuene med nøkkelinformantene forut for kartleggingen. I kapittel 4 ser vi nærmere på om, og eventuelt i hvilken utstrekning, vi finner forskjellsskapende dimensjoner mellom kon-

serner og andre eierformer. Har dette noe med realiteter å gjøre, eller er det en psykologisk opplevelse av et ”nedrykk” som følge av at det er blitt lengre vei til det egentlige maktsentrum?

Har den økte betydningen av konserner også hatt betydning for karriereveiene for redaktørene? Tidligere var dette toppen på karrierestigen, kan det tenkes at redaktørene har fått nye muligheter, for eksempel gjennom at konsernene åpner for spesialisering innenfor områder som rådgivning og strategiutvikling, eller kanskje de blir mer synlige på ledelsesmarkedet mer generelt?

I kapittel 5 tar vi for oss gleder og sorger i arbeidet. Dette er en drøftelse knyttet opp mot forholdet mellom det stimulerende og det belastende i arbeidet. Hva forstår redaktørene som eventuelle nederlag på jobben? Tar de seg nær av kritikk og vanskeligheter, og finner vi gode krefter som hjelper dem til mestring? I dette kapitlet ser vi hvilke konsekvenser rolleutforming har for tidsbruk på jobben og i forhold til privatlivet. Hva tenker de om tidsbruken sin sett i forhold til kolleger og underordnede?

Kapittel 6 viderefører temaet ved å se på redaktørenes svar på spørsmål om arbeidet og livet i stort. Hvordan står det til med helse og trivsel, og hvordan er deres tanker om fremtiden?

Med kapittel 7 beveger drøftingen seg over i en annen modus. Vi bringer inn det store statistiske materialet fra kartleggingen og viser hva det kan fortelle om sammenhenger mellom omstilling, forhold på systemnivå og endringer på jobbnivå som får følger for miljøet og enkeltmenneskene. De generelle sammenhengene sees i lys av hva redaktørene mer spesifikt forteller om sin situasjon.

Antallet kvinner i redaktørstolen er ikke økt tilsvarende økningen av kvinneandelen i bransjen og særlig blant journalistene. Det er noe av utgangspunktet for de spørsmål som reises i kapittel 8 der vi tar for oss det kjønnete redaktørskapet.

Avslutningsvis, i kapittel 9, løfter vi fram noen hovedlinjer i intervju-materialet og spør om kartleggingen bekrefter eller avkrefter de antakelsene som nøkkelinformantene lanserte.



Prologue and summary in English

The Editor is a professional role with high prestige and the role is ascribed power, stamina and character. It is one of the roles that have been significant in the formation of democracy and an enforcement of the fundamental right of freedom of expression. The media is labelled as the “fourth” power of the state and performs the “fourth task” of a vital and viable democracy.

On this background there is a striking absence of research on the editorial role, within the organizations of mediaproduction and as a societal key role.

Since 1979 the Norwegian journalist association (NJ) and the Norwegian Editors association (NR) have collaborated with researchers from the Work Research Institute in an endeavour to survey the working environment conditions in the media branch. In 1979 it started out as an initiative taken by the NJ, but the editors then took part as observers. In 1992 a new survey was conducted then including the editors. Ten years later the NJ and NR were joined by the owners confederation (Mediebedriftene).

Introduction

In the “Power and Democracy” (NOU 2003: 19) survey, it is said that “the media has obtained greater consequences for the decision makers’ working situation” (p 50). In politics, public service, organisational and business life, the media and journalism is attributed a large and independent importance. The survey describes structural changes, new forms and constellations of ownership, the media’s role and influence as arbiters of taste, and the force which creates and dethrones “heroes”, business leaders and politicians. What the survey says is interesting, but what it doesn’t say is at least as interesting: that for some people it is a job. Some people are employed in “the Media Project”, some people work there. But that aspect of the media is absent, what they do and what consequences it gets is not made relevant.

The employees in the media create something tangible: concrete texts and pictures, but this is presented as something magical. The product has “an impact” and “does something” to society and to people, and can initiate everything from witch hunts to the purchase of a new computer tomograph at the local hospital. The employees and leaders really exist, though with a varying degree of visibility. They ought not to be visible at all, some people are inclined to think.

The editors are to be visible through their approach, their editorials and comments, but some of the tasks that make the editors the exponents of the fourth democratic task should, in other words, not be visible externally, but have an internal effect. In other words the editors are representatives of the kind of “knowledge leaders” that do their work best when it is done in such a way that we do not notice it, that is to say their expertise and leadership creates a working culture within the business that leads to the employees knowing the guide lines, and knowing when something is good enough, and when it is not. But the editors live in an atmosphere of expectation that creates hectic schedules because management of knowledge-based industries entails a particular combination of details and delegation.

The limits and guidelines have changed, the editors tell us. Twenty years ago the party press was gradually brought to an end, and there is a feeling of increased liberation. Have the concentration of ownership and the corporations led to another but equally determining dimension when it comes to what is expected of them? The material more than suggests that the creation of corporations have led to some of the editors feeling suppressed. They indicate very clearly that they feel uncertain regarding the future, and this has to do with their seeing the processes, knowing the actors, and not allowing themselves to have illusions.

Their lives are determined by their jobs, they put out fires, handle conflicts, many of them with the feeling that “we had better try to make it work”, even though they are slightly more sceptical to downsizing and pressure to earn high profits than their journalists, photographers, archivists, etc. “Everyone” agrees that there are too few employees available to do the job, but do the editors agree more than the others?

The painkilling effect of the confirmation

While many journalists have a psychological contract that means they can navigate their actions by the “journalistic project”, the editor has to assume responsibility for the whole. There is also a confirmation that they manage to fulfil just this superposed task, if we interpret the statements from the editors that participate in this survey. The mandate that the role of the editor entails, has consequences in the way that they shape the daily life of the office. They are expected to make decisions, and their decisions are to include a lot of details, sometimes have to go against the grain of an excited group of journalists, or who are annoyed that they have to deliver a news bulletin or get a paper ready for printing, in spite of not having a main story ready. Leading professionals is, as any hospital director knows, a dance without choreography (Vermaak & Weggeman 199, Alvesson & Köping 1993). You need a sense of rhythm, but risk partners that cannot tell the difference between a waltz and a bossanova but who still want to lead, or who begin appealing to the audience. In fact, many people want to dance, if they can be solo artists. Leading professionals always entails some degree of a creation of alliances. One must create a social contract that creates a working mechanism where one co-operates in order to maintain an acceptable level of tension, conflict and co-operation. For some people that is not a possible task. Our data also include the stories of some who have chosen to leave their job.

It is obvious from our material that the editor must be seen as someone who wants everyone to join, and whose competence is confirmed when that succeeds. In spite of the perceived individualism within the media cultures, this survey indicates that if people estimate that everyone is treated on a level, this greatly influences motivational and organisational coping. It may sound like a contradiction in terms, but is a result of the basic job security which has been undermined during the last decade. This in turn has led to an increased interest in understanding the “code” for fair treatment, understanding the rules of the game, and how to interpret the signals from the manager.

Coping organisations are defined by a reasonable balance between tension and stability. But in order to live with an open system in which the demands from the surroundings are constantly changing, a mutual understanding of what the core tasks are, and of what ensures their

continued existence on a managerial level, becomes a necessity. It is impossible to follow up a staff of individuals who each work with their individual projects. The clear leader roles must confirm an organisational coping that is based on people feeling that they count, that they participate in the production process. Non-inclusive systems are not stable. Those knowledge workers who are ignored, build alternative mechanisms, cultures and explanations. It is often a matter of allowing space for difference, which is problematic in the short term, but profitable in the long term.

Looking for support only among those who are acknowledged to be “tough”, or among one’s own reference group, creates a negative dynamic. But too much harmony is not a good thing either.

Inclusive management is perhaps fashionable. It is really a sign of a well-functioning management in the places where one has realised that man-hours are expensive, and that it pays to give as many people as possible the chance to feel relevant as participants in the running of the knowledge-based industry. Employees in knowledge-based industries need to have it confirmed that they are representative, if not conformist; it is not enough that the employees feel useful.

The challenges have to do with well-rooted traditions within the journalistic project, and with values. Anyone who learns more about media workers than the average consumer does, will discover that the project is a deeply moral one. Journalists express that they experience an increase in the criticism directed at their profession, and that they are rejected because some of them are seen as too aggressive, negative and ruthless. Pointing out conditions worthy of criticism is a part of the mission, but the media workers want to do so in an ethically acceptable way. Those who can discuss this with their editor state that such dialogues entail an important form of estimation support. In all probability, far too few informers and sources talk to journalists as if one thinks that ethics and morality comprise a mutual project for the citizens of a democracy. Whoever tries, will find that the journalist responds and co-operates in the discussion of an intrinsically difficult theme, and the dialogue is fruitful even in difficult cases.

The moral assumption

These are difficult waters. The editor has traditionally been “called” to the job and still is, but these days it is more frequently a case of head hunting. The tradition goes back to the days when the editor was an obvious actor in the “fourth democratic task” as the regulator of the right to free speech. He could only be found among those who had an ideological interest or a party line to defend, and he had to be capable of managing the production process. This demanded the ability to make decisions quickly, and to organise the resources around certain decisions regarding the editorial point of view. In a small country with many local communities and many newspapers, the newspapers and later radio and television have probably been one of the strongest institutional and thereby enduring nation builders. The editorials, that is to say the voice of the editor, have slowly and unobtrusively created mental shifts in the population. The role of the editor was important in the literature of nation-building, and through Ibsen even made it to the world stage. But this means that the persona and the person have influenced each other. This has led to some unusual biographies: some people have become symbols of their time, while others have come out the worse for the experience, and others yet have had a “neutralising profile”.

Some people try the job, but give up or are told to leave; in that respect journalism as much as research have Darwinian dynamics. It is the colleagues and the “Editorial Beast” that notice whenever someone does not live up to expectations. This is something that happens over time: “He’s not an Alpha male – let’s get him!” And they do. Journalists hunt in groups, not just in terms of what is considered the current newsworthy stories and persons, but also on the job.

This is an area where other measures of worth than merely productiveness count: a new editor must be tested, within the media, in society, at work.

The professionalisation of journalism is a comparatively new phenomenon, that is to say it goes back to the 1960s and meant that after international influence and a couple of decades, that a new form of journalism emerged. The journalist got academic degrees and therefore received a double dose of the norm based production project.

In other words it was always possible to point out imperfections among one's equals. As manifold and varied as the media is, the foundation for being "right" becomes tied up with as varied deep-rooted notions of what "the mission" entails. The new journalistic culture made it possible for more people to be happy about the academic aspects of their job, and getting involved with the central technical and professional aspects, not just getting their information spread as widely as possible.

Nonetheless, having a job in the media is close to being an independent professional. One can see it on the epic careers; many of the most successful journalists have not got journalistic qualifications. Those who do attend the College of Journalism know this, and although they are keen to get in, as soon as they do so they start looking for a trainee position in a real newspaper (see the main report about the young people just embarking on their careers). The professional education may well refine and sharpen a talent, but there must be a quality beyond the professionally acquired one in order to get the pleasure and freedom of independence at work. This is also why there are editors in this report who tell us that their most difficult task is telling someone that "this is not for you, you will not be able to become a journalist."

"The pack" – impossible to do without

Statements like "individually, journalists are perfectly all right, but when they appear in groups, it is frightening" are common, and both journalists and editors know this. Leaders know it too, because they have experienced it. The Norwegian report about Power and Democracy (NOU 2003: 19) shows that political and business leaders fear the media. This is reflected in the journalistic complaint that the leaders of business and public service are reluctant to meet them – unlike the politicians, where the problem is to get them to give clear enough replies.

The journalists and editors are quite similar in their understanding that there are limits to the chase. They also think that "some people need to be protected against themselves" i.e. that some people who seek publicity do not realise the risk that public exposure entails. Some employees within the media business, at all levels, express anger because they feel that with the increasing commercialisation and

competition, all opportunities for increasing public interest are eagerly grasped. Is it the younger employees who are sent out to do the jobs that increase sales? The editors do not quite agree. They point out that certain aspects of the journalistic ideal have changed, which means that column space and prime time is given to entertainment, sometimes to the detriment of other people. On the other hand: when the markets rule the media, it means we get what we are willing to pay for.

Boundaries and social order

The employees within the media do not give the impression of being extremely creative, on the contrary. Much of what leads to headlines and heated debates has to do with opinions concerning rules and regulations, frequently with almost pathetically sensible overtones. It becomes an inescapable conclusion that while the media frequently professes ideas of openness and laissez-faire, the actual underlying values are inseparably bound to the concept of a social contract in which social order and social boundaries are taken seriously. It is not nice to admit it, but the conclusion of this survey demonstrates that the reason why the fourth democratic power is so influential is because it accepts and supports the existing structures. It delineates boundaries, secures and regulates co-operation and decency, and is therefore also considered a “last court of appeal”.

Through bringing up individual fates in the media, legislators and civil servants can be confronted and made responsible for the consequences of their decisions. This means that the ideal of equal treatment, which is the ideology supported by most people in this country, has the opportunity to be realised. Ideas of social stability and equality do not just lead to envy, vengeance and small-mindedness: in the editorials a better sense of justice is communicated than that often demonstrated by bureaucracy and political leaders.

The tension between the market and the media’s need to look after their moral and reflexive mechanisms, is felt to be increasing, which means that a lot of the concerns about rules and justice suddenly become relevant to one’s own job. The demand for transparency is insistent everywhere, and in that area one has not, perhaps, synchronised the union policies? I.e. the union still sounds as though it still thinks that the most important thing is earning more. The future

challenges for the organised employees may be quite different. Making sure that the media can maintain an independent and secure position as an economic project while still retaining their social tasks, means that the involved parties have to co-operate about their behaviour, and work out a balance between restructuring and job security. This survey demonstrates among other things that while the feeling of job security was almost absolute in 1992, feelings of insecurity are now prevalent.

What does this have to do with working environment? Everything, really: it has to do with the psychological, social and economic contract and has direct consequences for how the culture, the organisational patterns and the physical environment are structured and legitimised. While the 1990s saw an investment in new technologies, the focus now is on shaping the medium organisationally in such a way as to provide creative and competitive conditions to establish and consolidate markets. Technological changes lead to many new developments, but it is only when one finds an organisational and cultural form that works, that one gets the benefits from the technological investments. When the technology is for sale and available to all, it is the ability to make the right organisational choices that separate the wheat from the chaff. We know from the 1992 survey that the leaders who allow employee involvement, achieve more support for their choices (Sørensen and Grimsmo 1993).

Editors during a time of changes

The editor was never “just” a defender of norms. The need for economical survival as a productive system has always been there. It is nevertheless news that the editors, along with other intellectual workers, are obliged to deal with a capitalist approach, i.e. that there are concrete demands about profits, preferably short-term. That means he also has to be someone who adjusts a formal organisation and makes it into a supportive social system. The survey shows that dialogue and feedback affects the editors’ coping just as much as the journalists’.

Some of the key informers that put us on track initially, told us that in order to deal with situation one must have both a short-term and a long-term perspective at once. Who ever has the mission statement ready on his first day - “we’re going to be world champions!” – has

calculated the bill without the host. Whoever is there merely to tidy up, frequently gets a difficult working situation where the tidying creates distance since it sends signals to the other employees that they are incompetent. Ignoring the experience and knowledge of the employees indicates forcibly that the leader has not understood that the production of knowledge depends on professional dialogue.

Our analysis shows that those employees and editors within the media who get confirmations and feedback, have much simpler lives than those who lack such response. Admittedly, the high visibility of the editorial role can go over the top and become bothersome. According to our material this can be a particular problem in the local newspapers, and sometimes in what constitute the entire country's local media. This visibility contributes to the feeling that most editors have, namely that they are currently succeeding at their job. Therefore it is also apparent that the contact with the audience is quite frequent and is important as a confirmation of the role. This visibility also functions as a shield for the other employees, in that the editor takes care of unpleasant messages from without.

Norwegian research on organisations and management is influenced to an extreme extent by what is done in the US. This has negative impact on the lives of many people. One of the most noticeable data in this survey is the prevalent insecurity about one's own future. Since the 1990s, the trendy fields of work have become more American than Burger King. Abrupt changes are prevalent in Norway, and we see that those in greatest difficulties are the ones who chose solution simply because they happen to be modern. That often entails abrupt cuts, lay-offs and short-term reduction in expenditure. But, as research has shown, these changes are not permanent, and lead to the need for new cuts. Within the media we have seen some successful retreats to restructuring forms that have been more successful, because they are more sustainable and are based on one's own experiences and understanding. Of course institutional and cultural self-confidence are required for people to trust their own experience and knowledge, and for them to make their decisions based on small changes and forethought (Sørensen and Lunde, 2001, Thorsrud 1970). The ones that do, are noticeable in that they can increase the feeling of necessary changes being legitimate. Over time, they can then employ

more people, and expand. Useful changes increase organisational health.

The editor has a challenging task as long as he has ambitions to run the media as an industry based on knowledge. The product must then challenge the understanding of contemporary processes, not just reflect and enlarge them, offer penance, punishment or a mere catalogue of events, as though everything is equally important. The strict editor is the one who is honest and reliable when it comes to the economic project, but who also creates alliances with the producer of knowledge, both within his own staff and outside it. Open debate forums vitalise the democracy. Good debates demand courage, to provide knowledge about the new, challenging insights as well as local events.

Editors and editors...

This survey has put us in touch with a varied group of editors. The chief editors, editors and middle management operate in different contexts through their specific roles, although certainly personal decisions create a more complicated picture. Research is largely a matter of looking for variations and differences that create consequences. We have therefore researched some dimensions that are attributed significance as an explanation for the differences in coping, health and enthusiasm. We have analysed corporations and other forms of ownership, single leaders and two leaders working in co-operation, differences in age and in the types of media.

Gender does still seem to have some influence in terms of differences in the attachment to work. But the most interesting aspect is really the similarities in the perception and experience of both male and female editors.

Not uninterested, but...

The editors are, not unexpectedly, more enthusiastic than their employees. They more frequently report in more cheerful colours: as we know from our surprise visit some of them are converted into intense and zealous embracers of "the new". The surprise visit was unannounced, and when we talked to them then, most represented views like "it's been tough, but most things are working out well," and "the restructurings have been successful and at least necessary". When

they answer the written survey, more doubts and reservations appear, as we shall see in this report.

A recurrent pattern is that the editors know more than they can demonstrate. They have to carry many forms of information, and have to be reserved when it comes to providing information about their own insecurity. If there is a managerial group that is defined by mutual trust, this could entail a very important factor when it comes to coping. Some editors talk about loyalty. Others are preoccupied with what one can talk about and what everybody knows, but the right time and place during which one can talk about it, must be found. In that respect leading internal dialogues and communication is central to the managerial role of the editor.

But they are consistent

When we analyse, we find that the editors are consistent. They *do* have a wonderful job, and they eagerly declare their love for it. This is reinforced by the fact that they have been selected; this is irresistible. Getting a confirmation also has a painkilling effect on the insecurity and unease that exists.

It is slightly thought provoking, but logical, that when responding to direct questions, one finds more concern and worries among them than in other groups when it comes to the conditions for the traditional media business.

Had we not asked to hear something of their perception of their own endurance and future, we might have kept the notion of editors as “hares” in the race: those who are there to increase the tempo, and who are willing to sacrifice themselves for the media project.

Asking them to think ahead on their own behalf is risky. Entirely different perspectives and analyses appear then. Many of them, more than two thirds, realise that they may have to pay dearly for letting daily life getting in the way and delaying necessary decisions about their own situation at work, and about their own life. The person appears more clearly, and there is a perhaps reluctant admission of a difficult situation.

Editors through generosity?

The editors are a male-dominated group, and one with extensive media experience. They are proud of their job, and want to be fair and just. Masculine softness appears; when they receive confirmation that they are supportive and understanding, it delights them. They also see that they need to have a clearly defined role and to delineate boundaries clearly. A good few of them nevertheless do not want to let go of the possibility of using their power and influence to create a supportive environment. These are the main tendencies. Some express ideals of toughness, but these are in a minority. Not least, this becomes apparent when their colleagues talk about their editor's behaviour when they have been subjected to especially emotionally draining experiences and threats. Some are seen to be blaming the victim, others are pragmatic while others yet are quite emotional.

More realistic self-evaluation

The editors are more realistic in their view of how successfully they are solving their tasks now than they were ten years ago. A new trait appears: in 2002 there are actually about as many editors who report that they experience problems in the form of resistance from their superiors as from their colleagues in the journalistic production. Have they become more receptive because they are feeling the increasing pressure from the owners? Do they feel that the changes in the ownership and management entail a kind of demotion, or do the changes lead to more of an unconscious pressure to become *primus inter pares* in the knowledge-based work fellowship? They would like to update themselves, and are not academically arrogant.

Some of the editors are very critical of today's journalistic style. This aspect of their replies is more emphatic than what the journalists think. The analysis of the two groups' attitudes to today's journalistic style is a study in mutual attribution, both parties attribute attitudes to the other group that they themselves reject.

It is possible to imagine that there is a connection between the need to distance oneself from the too quick, the too unconsidered and tabloid, because they actually have the main responsibility. Therefore they also have to accept the editorial responsibility when someone makes the wrong choice, makes a mistake, is lazy or careless. They are very aware of their responsibility, and although they zealously defend the

principle of free speech, they are also influenced by the making mistakes that will have consequences for others. According to them they are the internal defenders of some very important values, while also working to defend the business' external interests.

This has costs, not least in that their days are defined by tensions and conflicts in all directions. They must be able to exist in conflicts and find the right un-hypocritical balance between the "word for the market" and the "word for the day", the daily contribution to the ongoing development of public debates, freedom of speech and the creation of norms.

By all accounts, being "called" to the job is a help. There are 8000 employees in Norwegian media, organised in the Union of Norwegian Journalists. Of these, there are 670 editors, and 70 % have been headhunted, been encouraged to apply or been selected.

They are strict with themselves. A large percentage of the editors describe days that are filled with high expectations of their presence in the administrative aspects of the job, with meetings, negotiations and decisions. After work, or as some of them put it, on Sunday evenings, a couple of hours on the computer lead to the creation of the editorials.

In the expanding 1990s, few employees in the media, and very few editors, were afraid of losing their jobs. A decade later this insecurity has become something that affects everyone, the editors included. Now, very many people say that they personally feel insecure, not just because of what is happening in the media, but because society at large seems more unstable. They question the likelihood of future subsidies for the press, and feel threatened by the possibility that the economic base might change or disappear.

The structural changes in the media have had a decidedly technological aspect, and some of the editors are vocal about the consequences of the new technology, which although it has many advantages contributes to the increasing intensity.

The structural changes mean that the corporations have come in as a level above the individual business. We have already suggested that this organisational change might have led to a feeling of having been demoted, having been removed from power and influence. Some frustrated and aggressive responses to the anonymous written survey,

would suggest that not everybody are happy about the changes. New editorial roles connected to team leadership where the editor no longer is given sole responsibility, is also seen as being detrimental both in terms of time pressure and the room for creativity at work.

It is interesting, and slight surprising, that few responses emphasise the presumed good points about corporations, i.e. that given their size and financial power, they could be expected to provide stability and robustness. Large organisations have advantages in terms of scale, like more resources with which to provide advice during planning processes. It may be that this is a phenomenon known from other knowledge-based industries, namely a strong professional zeal that leads to a preference for local independence. The history of media corporations is a short one, and the editors are expecting more changes in future.

1

Problemstilling og metodetilnærming

1.1 På tide med en oppdatering?

Høsten 2001 henvendte representanter for Norsk Journalistlag, Norsk redaktørforening og Mediebedriftene seg til Arbeidsforskningsinstituttet (AFI). Representantene for de organiserte partene i mediebransjen ønsket å drøfte planer for en ny arbeidsmiljøundersøkelse med arbeidet i mediebransjen som tema. Det var til dels gamle kjenninger som møttes. De delte en faglig motivert interesse for å ta temperaturen på en bransje hvis endringer ikke på noen måte står tilbake for de omfattende omstillingene den nye økonomien og det nye arbeidslivet samlet sett kan oppvise.

Mediebransjen er arbeidspsykologisk og arbeidssosiologisk sett et veritabelt jordbærsted. Ved siden av helsesektoren gir denne bransjen et sjeldent utbud av umulige kombinasjoner av moral og myopi, arbeidsglede og rødgjødende frustrasjoner. Tidsperspektivet og handlingspresset hjelper fram det praktiske arbeidet som i utgangspunktet er uregjerlig og vanskelig fordi det er så svimlende stort. Stopper man opp og reflekterer over hva det egentlig innebærer, kan det bli lammende. Mediene skal løse den fjerde demokratioppgaven og helsesektoren skal redde livene våre. Begge sektorenes evne til å finne praktikable løsninger har stor innvirkning på oppfatningene omkring legitimiteten i vårt styresett. Skal vi tro "Makt og demokrati", maktutredningen, (NOU 2003:19) er problemet at begge disse institusjonelle samfunnsaktørene overoppfyller sine oppgaver. Og det blir synlig at den kontroll som utøves må de utøve selv.

Forskbare forandringer?

At bransjen er så stor og kompleks, betyr også at den er fristende, men risikabel som forskningsfelt. Mye av det vi lurte på er vanskelig å gjøre forskbart. Det visste partene som ønsket en ny arbeidsmiljøundersøkelse fra tidligere. De brakte med seg problemstillinger og konkrete spørsmål som ikke lar seg belyse gjennom enkle grep. Derfor ble ærendet framført med en blanding av nysgjerrighet og bekymring. Som deltakende observatører hadde de mange interessante hypoteser

fra deltakelse i livet på det vi tidligere hadde kalt "paradoksenes paradeplass" (Sørensen 1993). Forskerne hadde gode grunner til å nøre opp under interessen for en ny undersøkelse. To tidligere undersøkelser, gjennomført i 1979-1981 og 1992-1993, hadde gitt betydelig faglig uttelling. Resultatene hadde tilført ny viten om kunnskapsarbeid og gjort oss i stand til å forstå kunnskapsarbeiderens psykologiske arbeidskontrakt. Vi visste det ikke da, men forsto senere at 1979-undersøkelsen ble vår første inngående studie av arbeidsmiljø og arbeidsmiljøreaksjoner hos yrkesutøvere som utfører "grenseløst arbeid".

NJ tok initiativet til 1979-undersøkelsen, og det var først og fremst journalistenes arbeidsvilkår og arbeidshelse som ble fokusert. Redaktørforeningen deltok med en observatør i prosjektets styringsgruppe. 1979-undersøkelsen omfattet 500 ansatte i dagspressen, ¼ av de vel 2000 medlemmene som var organiserte i NJ. Motivasjonen til å gjennomføre en slik undersøkelse var en mistanke som fremsto som en hypotese: Journalisters dødelighet ble antatt å være høyere enn hva man fant i andre yrkesgrupper. To år tidligere var Arbeidsmiljøloven av 1977 vedtatt, og mange bransjer ville ha sin egen arbeidsmiljøundersøkelse. Det pågikk en slags konkurranse om å dokumentere bransjenes elendighet, og man snakket med høy desibel. Lovreformen var kontroversiell, og ikke minst brakte mediene sorgmuntre historier om hvor mange problemer loven skapte.

Henvendelsen fra NJ ble derfor omdiskutert. Riktignok skulle den nye loven omfatte alle arbeidstakere, også de som arbeidet i "hvitsnippyrker". Men var det ikke å gå vel langt å undersøke redaksjonenes arbeidsmiljøutfordringer? Også blant journalistene vakte initiativet debatt. Det daværende Arbeidsmiljøforskningsfondet besluttet ikke desto mindre å støtte en slik undersøkelse økonomisk. Undersøkelsens resultater ble lagt fram på NJs landsmøte i 1981, og det ga støtet til flere samarbeidsbaserte tiltak for å fremme et bedre arbeidsmiljø, rydde opp, ikke minst i en raggete arbeidsorganisering og arbeidstidsordninger. Forskerne publiserte resultatene i fagartikler internasjonalt, og journalistene utga en populærverson med tittelen "Diagnose Journalist". 1979-1981 journalisten ble tegnet på empirisk grunnlag som en ung mann, 60 % var under 35 år. Han, for det var 85 % menn, oppfattet seg som en som var "alltid på jobb", utførte arbeidet med slitent utstyr, men sto på spranget inn i en ny teknologisk tidsalder. De

unge viste seg å ha flest helseplager og mest av alt slet de med depresjon og uro og hadde et stort medisin-, alkohol- og nikotininntak. De få kvinnene i bransjen overrasket arbeidsmedisinere med å ha tilpasset seg levevanene til sine mannlige kolleger. Faglig var de trygt plassert i ”kvinnesegmenter”, og de påpekte både manglende faglige utviklingsmuligheter og harde krav om å være dyktige og flittige. Det var klare spor av overslagseffekter fra jobb til privatliv. Mens kvinnene var ”undergifte” sett i forhold til sine medsøstre i sammenliknbar alder, var mennene ”overgifte” og flergifte. Paradoksalt nok ble spørsmålet om journalistikken kunne være ”et yrke å bli gammel i”, sentralt (Kvaale 1984). Og redaktørene deltok i gruppesamtaler i de ulike redaksjonene om nettopp dette temaet.

Da et tiår var gått syntes NJ og NR sammen at det var på tide å gjøre en ny undersøkelse. Nå hadde NJ vokst betraktelig og NR hadde også fått en større medlemsmasse. Tilnærmingen endret noe karakter, og det ble en mer komplett undersøkelse der samspeillet mellom de ulike profesjonene beriket det teoretiske fundamentet. I løpet av den tiden som lå mellom første og andre undersøkelse hadde det kommet viktige forskningsbidrag som hadde økt kunnskapen om forholdet mellom psykologiske og organisatoriske arbeidsmiljøforhold og helse-reaksjoner, produktivitet og arbeidsglede. IT-alderen hadde inntatt redaksjonene for alvor. Halvparten av journalistene satt halvparten av dagen eller mer foran PC-en. Musklene sladret om at anspent arbeid mot deadline kunne sette sine spor. Ikke hos alle. Når noen ikke var så plaget, hang det mindre sammen med individuelle forskjeller enn organisatoriske betingelser: i redaksjoner der den redaksjonelle ledelsen la vekt på medvirkning fra de ansatte og hadde skapt et godt kommunikasjonsfellesskap, var plagene vesentlig mindre uttalte. God ledelse vaksinerte mot plager (Sørensen & Grimsmo 1993).

Der var Honning-fella!

Observasjoner av det journalistiske arbeidet kunne være en utholdenhetsprøve. I motsetning til forestillingen om at det dreide seg om kjappe og fikse grep, viste det seg ofte å være snakk om bred søking etter informasjon, etterprøving og refleksjon. Vi så hvordan journalisten ble hektet på oppgaven, måtte la den ligge litt, plukket opp noe annet, men så vendte tilbake til den uløste utfordringen. Det kunne gå over fra en vakt til neste, og journalisten ga seg ikke. Etter

flere dagers følge på veien mot målet viste journalisten vedvarende engasjement, men også klare tegn på anspenthet. Tok han en liten pause ynket musklene seg. Men han jobbet på. Gjennom observasjoner av slike arbeidsforløp kunne vi studere hvordan det grenseløse arbeidets innebygde belønninger fristet til å fortsette, selv om vakten var over og en egentlig var for sliten. Jobbet en bare på, gikk trøttheten over i en stimulerende våkenhet som kunne vare over flere dager. Journalisten nøt jobbens belønninger, han satt i Honningfella (Sørensen 1993). Etterpå kom tomheten og påtagelige problemer med å komme i gang igjen. Et innsiktsgevende spill mellom følelser, skaperglede og kroppslige reaksjoner ble tydelig og kunne settes på begrep. Senere skulle vi se og kjenne det igjen i andre kunnskapsbransjer, men det var i redaksjonene vi så det først.

Markørbransje, fortsatt?

Tidsperspektivet og erfaringene fra flere mindre prosjekter i eter- og papirmedier fikk oss til å forstå mediene som en "markør"-bransje. Det vil si at arbeidslivsfenomener som seinere sprer seg og blir mer vanlige markører for endrede arbeidsøkonomier så ut til å debutere i denne bransjen. De ansatte blir da å likne med duene som ble sendt inn i gruvesjakten etter at sprengladningen var gått av, om de overlevde, var det trygt for andre å gå inn.

2002-undersøkelsen var enda mer gjennomtenkt enn de to første. Etter at man hadde hatt tre møter med preg av idékasting begynte den tematiske rammen å bli avklart. Man ville starte med en intervjurunde der rundt 40 nøkkelinformanter ble intervjuet personlig, enten ved besøk på arbeidsplassen, ved at de kom til AFI eller gjennom telefonintervju. Hovedtemaet var "Nye trender, ny arbeidshverdag?". Intervjupersonene var interessante og interesserte deltakere, og intervjuene varte mellom 1 og 2 timer. De fleste hadde også svar da de ble spurt om å nominere viktige aktører som satte den interne dagsorden for debatt om bransjens utvikling.

På bakgrunn av det vi lærte gjennom disse intervjuene definerte vi tema for en videre konkretisering og oppfølging i overraskelsesbesøk i noen redaksjoner. Kodeord: razzia. Styringsgruppens medlemmer nominerte redaksjoner, og vi skjelte også til miljøer der man kunne finne noen av de aktørene som var nevnt som særlig pregende for utviklingen i egen virksomhet eller i bransjen samlet sett.

1.2 "Razzia" som forskningsmetode

Arbeidsforskningsinstituttet forvalter en handlingsorientert forskningstradisjon. Ved å ta teori og metode i bruk lokalt går vi ofte løs på problemer som virksomhetene definerer som viktige utfordringer for dem. Den handlingsorienterte tilnærmingen gir oss dybdekunnskap, men den er gjerne hva vi kaller ideografisk, dvs. den er begrenset til det sosiale og teknologiske systemet som vi har gått inn i. Den praktiske verdien kan være betydelig: For eksempel kan en skiftordning utformes på bakgrunn av systematisk utnyttelse av både erfaringskunnskap, arbeidsorganisasjonisk innsikt og generell kunnskap om døgnrytmer og hvilken rotasjonsretning turnusen eller skiftplanen bør ha. Utfører vi bare denne typen prosjekter, kan vi ikke svare på spørsmål av typen: "Hvordan er praksis i det norske arbeidslivet når det gjelder valg av skiftordninger? Gir de ulike ordningene ulike resultater mht. arbeidsmiljø, helsereaksjoner, sikkerhet og produktivitet?". For å kunne besvare slik spørsmål trengs det kartlegging med kjent sannsynlighet for at de som inngår i studien utgjør et representativt utsnitt av "universet".

Delstudien "Razziaen i Medie-Norge" ble til fordi vi fikk spørsmål vi ikke kunne besvare: "Hvordan er den reelle arbeidsmiljøsituasjonen i våre redaksjoner"? Hva preger arbeidshverdagen, hvordan virker arbeidsmiljøforhold inn på den organisatoriske mestringen og evnen til å skape god flyt i arbeidet? Hva virker inn på personalets reaksjoner i arbeidet og medarbeidernes opplevelser som produsenter og "hele" mennesker? Vi valgte derfor å designe en "razzia". En forutsetning ved et slikt design er at de samme objekter studeres med samme målemetode samtidig. Et slikt design kan få økt verdi ved at undersøkelsen gjentas på flere påfølgende tidspunkter.

"Ingenting er så praktisk som en god teori", er det vanlig å hevde. Organisasjonsteoretisk sett er mediene kjennetegnet av høy oppgavekompleksitet. Det stilles store krav til spesialisering og samtidig samspill mellom mange funksjoner for at kjerneoppgaven, formidlingen, skal kunne løses på en tilfredsstillende måte og med rimelig ressursbruk. For å få tak i strukturer og prosesser innenfor de enkelte mediebedriftene kreves det metoderedskaper som griper fatt i betingelsene for den faktiske oppgaveløsningen. Kompleksiteten betinger at metodevalget sannsynliggjør at en både får gode data om strukturer og prosesser. Det krever treffsikre målemetoder (validitet),

men også elementer av prosessevaluering. En slik framgangsmåte er nødvendig for å få fram preg og retning på samspillet lokalt, og for å kunne tegne et kart over alle relevante systemtyper som inngår i en bransje. Razziaen ga også et flerdimensjonalt bilde av likheter og forskjeller i fjernsyns-, radio- og avisredaksjoner.

For å kunne fange opp kompleksiteten og variasjonsbredden i norske medier er det ikke tilstrekkelig å studere én redaksjon. Ved å sette sammen et tilfeldigheitsutvalg som var stratifisert i forhold til beliggenhet i vårt langstrakte land, og etter størrelse og eierform, kunne vi definere det feltet som skulle studeres. Med bistand fra styringsgruppen ble det derfor satt sammen et tilnærmet representativt utvalg av redaksjonelle enheter.

Måleinstrumentene omfattet

- 1) registrering av de fysiske miljøbetingelsene,
- 2) intervjueskjema med nøkkelinformant som beskrev strukturelle forhold (bemanningsnormer, kompetanseprofiler, arbeidsorganisering, rekrutteringsform og turnover, fravær, opplæringsvirksomhet, rutiner i klagebehandling, HMS-innsats mv),
- 3) ledelseserfaringer,
- 4) verneombudets rolleutforming,
- 5) ansattes reaksjoner på arbeidsvilkår og arbeidsmiljø,
- 6) kilder/lederes reaksjoner,
- 7) dagvaksforløp, kveldsvakt og nattevakt.

Til sammen, og supplert med kvalitative feltnotater utgjør disse datasettene et slags tabloidbilde av ”idealer og realiteter” i enhetene. Ved at enheten oppsøkes uten forhandsvarsling øker sannsynligheten for at det bildet som tegner seg er ”uretsjert”, det ”er” som det ”framstår”. Begrensningene ligger i forskernes evner til å fange opp, bearbeide og formidle sine registreringer og inntrykk.

Første besøk danner basistall og trekk. Gjenbesøk gjør det mulig å registrere endringer, virkelige og inntrådte endringer. Tilnærmingen kan gi bakgrunn for å lage et empirisk basert ”miljøbarometer” til jevnlig målinger av arbeidsmiljøet. En neste måling vil kunne fortelle oss noe om retninger utviklingen tar.

Razziaen er altså noe mer enn et polaroidbilde. Vi får i pose og sekk: for hvert år får vi et oppdatert bilde av nåsituasjonen. Samtidig gir metoden data som gjør resultater av beslutninger og tiltak sporbare etter en tid. Utviklingsforløp og konsekvenser av endringstiltak (for eksempel overgang til nye formater eller nye ledelsesformer) kan kartlegges.

Ved å gi data tilbake til enheter som ønsker det, får disse mulighet til å reflektere over egen praksis, og med muligheter til å sammenlikne seg (drive benchmarking) i forhold til andre. Dermed fremkommer et bilde av trender og tendenser basert på faktiske observasjoner.

Er dette en god metodetilnærming? ”The proof of the pudding is in the eating”. Når nå medievirksomhetene og partene tar initiativ til å ta inn resultatene og gjøre dem relevante for egen praksis, skal det bli interessant å følge videre.

Et teknologisk sjansespill?

Kartleggingen ble gjennomført ved hjelp av Quest Back-systemet: Spørreskjemaet fikk en elektronisk form og ble lagt ut på nettet. Invitasjonsmailen innholdt en link til nettstedet der man kunne hente ut skjemaet. Det kom flere hundre svar allerede første dagen hvorav mange ”out of office”-meldinger. I seg selv et interessant data-materiale om travle og mobile mediemedarbeideres hverdager. Det var ikke et knirkefritt opplegg. En morgen mange av oss husker var da enkelte fikk 40 mailer med purring, men det var heldigvis også en ekstrem opplevelse. Vi merket også en tydelig e-posteffekt. Som svar på de åpne spørsmålene kom det mange, og til dels svært åpenhjertige beretninger.

Nettstedet ble lagt ned da vi hadde rundet 3000 svar.

Det kom negative reaksjoner på skjemaets lengde fra respondentene, men enda flere sa at det var fint å kunne ”gå litt til og fra” og arbeide seg igjennom. Alt i alt var det et fåtall som tok oss i skole pga. spørreskjemaets lengde, eller at det ble stilt for nærgående eller irrelevante spørsmål.

Svarene som kom inn var beskyttet slik at det ikke var mulig å spore respondentene. Og for hvert utfylt skjema som ble kvittert ut gikk impulsene direkte inn i den store datamatriksen. Vi unngikk den lange

og arbeidskrevende kodeprosessen. Den nyeste SPSS-pakken ble benyttet, og dermed lå de åpne svarene også klare til innholdsanalyse.

Vi valgte å gå tidlig ut med presentasjon av resultater og fikk derigjennom hjelp til å lete etter sammenhenger. Vi vant også tid til de mer dyptpløyende og tidskrevende analysene. Analysene gikk langs flere akser, hvorav en var den historiske. Hva kommer fram ved å se på svarmønstre fra 1979-81, 1992-93 sett i forhold til 2002-2003? (se hovedrapporten). I 2002 materialet var det kommet til en rekke nye emner; valget av disse emnene var i seg selv et tegn på endringer. For å øke mulighetene til å sammenlikne forhold i mediebransjen med andre bransjer la vi også inn spørsmål fra noen nasjonale undersøkelser gjennomført på slutten av 1990-tallet.

2

Redaktører og det relasjonelle arbeidet

For å forstå ledelse i kunnskapsvirksomhet kan det være nyttig å reflektere over den engelske historikeren Thompsons definisjon av arbeid: Arbeid er transformasjon av ressurser til en høyere nytteverdi ved hjelp av menneskelig innsats. Dette er treffende for kunnskapsarbeid der den enkelte riktignok ofte har en tilegnet og kunnskapsbasert ferdighet med seg til arbeidsplassen, men hvor skjønnsutøvelse og evne til å anvende kunnskapen i nye sammenhenger er den gode praktikers bidrag til verdiskapingen. Fighter-relasjoner kan være stimulerende i teorien, men i den virkelige verden dreier ledelse av kunnskapsarbeidere seg helst om å legge til rette for at den enkelte kan oppleve at han /hun er i en god allianse med en som vil la kunnskapsproduksjonen komme til sin rett (Wermaak og Weggeman 1999). I 1980- og 1990-årene var det en ganske utbredt oppfatning at ledelse var et eget fag, og at ledere kunne gå fra en bank til et oljeselskap eller et sykehus. Innføringen av enhetlig ledelse i sykehus sier at det skal være én leder, men dersom lederen ikke er en medisinert og det dreier seg om en klinisk/praktisk enhet, må lederen ha en medisinsk fagansvarlig ved sin side. Når den konkrete profesjonsutøvelsen står i vedvarende dialog med en norm og evidensbase, vil det måtte få konsekvenser for hvordan ledelsen tar sitt ansvar.

Er det søkt å sammenlikne medisin og media? Ikke dersom vi tar på alvor de grunnleggende kravene til profesjonsbasert innsikt som det journalistiske samfunnsoppdraget medfører. Til forskjell fra situasjonen i helsesektoren drøftes utfordringer og grenser for god praksis gjerne i full offentlighet, noe som kan gi et inntrykk av at det er store frihetsgrader i forvaltningen av samfunnsoppdraget innen mediene. Redaktørene skal likevel ha ansvar for at enkeltbeslutninger faller ned på den riktige siden av en tynn grense, og redaktøren må bære ansvaret for at beslutningene er bærekraftige også i et lengre perspektiv. Redaktørrollen er med andre ord en institusjonalisering av behovet for grenseregulering. Derfor har redaktøren også legitime sanksjonsmuligheter, og sanksjonene i kunnskapsarbeid involverer relasjonelt arbeid.

2.1 Relasjonsinnhold

Finner vi tegn på at redaktøren av i dag er opptatt av ledelsesfunksjonens relasjonelle sider? I så fall bør det komme fram når vi spør nærmere om hva de gjerne får tilbakemeldinger på, og hva de opplever som stimulerende og belastende i arbeidet.

Redaktørene formidler mye om hvordan de ser sin rolle som leder i en kunnskapsvirksomhet og hva det innebærer, når de forteller om hvilken kommentar fra en kollega som de blir mest glade for. Tre typer av kommentarer nevnes særlig hyppig i de åpne svarene:

- Bekreftelse på redaktøren som fagperson
- Konkrete tilbakemeldinger på ledelsesstilen
- Uttrykk for at redaktørens rolleutforming har hatt betydning for personlige opplevelser.

Til sammen forteller dette om redaktørens ønsker og behov for å bli bekreftet langs tre dimensjoner: ferdighet, maktutøvelse og rettferdighet.

Bekreftelser som fagperson:

”Den ideen din gjorde underverker for presentasjonen av saken min!”

”Jeg blir glad for en oppriktig melding om at ’dette var jammen et bra nummer’.”

Ytringer som

”Det var et godt intervju og en god sak.”

”Du har gjort avisen til et produkt jeg gleder meg til å lese”.

”Faglig tilbakemelding - og varm kakao!”

Tilbakemeldinger som inneholder karakteriseringer av redaktøren som ledere:

”Vi trenger deg!”

”Så modig du er!”

”Jeg liker meg godt i denne avisa.”

”At det oppfattes som fint at jeg sier det jeg egentlig mener.”

”Når kollegaen sier jeg er en god leder.”

”At jeg er en trygg leder.”

”At jeg har klart å skape et trygt og inspirerende arbeidsmiljø rundt meg.”

”Denne fremgangen bør du ta æren for.”

”Det er bra du holder oss litt i ørene!”

”Det er langt bedre stemning her under din ledelse.”

”Du er den beste sjefen jeg har hatt!”

Noen av disse kommentarene vektlegger sterkere det relasjonelle arbeidets personlige betydning:

”Når jeg får tilbakemelding for å ha vist personlig omsorg.”

”Når noen gir uttrykk for at de blir inspirerte av min måte å lede på.”

”Når jeg får skryt for takling av problemer/konflikter.”

”Når det blir sagt at medarbeiderne setter pris på meg som person.”

”Når jeg får høre at jeg har tatt hensyn.

2.2 Mest gledelig jobbmessig i 2002

Bekreftet mestring har stor innvirkning på vår motivasjon og selvforståelse. Å ”få det til” bidrar til en form for avspenning rent kroppslig, vi bruker kreftene annerledes enn om vi kjenner oss utrygge og truet. Det er tungt når opplevelsen av å ”butte mot” overtar.

Redaktørene ble utfordret til å svare på spørsmål om hva de hadde opplevd som mest gledelig jobbmessig i 2002.

Driftsmessige resultater:

- at avisen er i fremgang opplagsmessig og økonomisk.
- at abonnentstallet har økt.
- at det går bra med avisa
- at løssalget øker.

- at vi, en liten fjernsynsenhet, fikk oppgaven med å produsere en storsatsning
- at internettvirksomheten har slått godt an
- at vi har gode resultater – seertall.
- at vi tross lokal annonsenedgang og slit i opplagsmarkedet, ser ut til å klare driftsresultatet, og kanskje mer enn det, for første gang i de årene jeg har ledet bedriften.
- at avisen har gått fra minus til plussresultat.
- da jeg klarte å berge avisen fra nedleggelse!

Vellykkede prosjekter:

- at det ser ut til at jeg ”lander” et langt prosjekt på en god måte og at jeg får ros.
- ledet ”vellykkede” omstillingsprosjekter.
- anerkjennelse for omlegging av layout fra kolleger.
- arbeid med et interessant prosjekt.
- at vi klarte nedbemanning uten oppsigelser.
- er i gang med et nytt og morsomt prosjekt.
- flere vellykkede prosjekter mht produktutvikling.
- gjennomført flere prosjekter med godt resultat.
- gjennomført tunge prosjekter – og holdt budsjettet (nesten).

Gode tilbakemeldinger og arbeidsrelasjoner:

- min nye sjef som gir meg mulighet til å opparbeide autoritet.
- mange små gode øyeblikk der vi lykkes sammen.
- anerkjennelse for mine kreative egenskaper.
- arbeidsmiljøet er blitt mye bedre!
- at jeg har fått en del tillitserklæringer.
- erkjennelsen av stor trygghet i vanskelige situasjoner.
- har fått vist at jeg duger i pressede situasjoner.
- fått positive tilbakemeldinger fra underordnede.
- fått mer ansvar, gode tilbakemeldinger.
- gode ord fra kolleger og overordnet.
- gode tilbakemeldinger fra ansatte på min lederstil.
- å bli forespurt av et enstemmig styre og klubber om å ta jobben som ansvarlig redaktør og så være ansvarlig redaktør.

- å bli satt pris på av de medarbeiderne jeg er sjef for og av min overordnede.
- å få masse ros for det arbeidet jeg gjør.

Andre gløder som nevnes er at man har vunnet premier og priser for førstesider, artikler mv, at man er blitt skjernet ved nedbemanninger, at man har gjennomført arrangementer på en vellykket måte og høstet anerkjennelse for det. For noen har årets høydepunkt vært en reise langt bort, til USA, Asia mv. Noen gløder seg over at de har klart å fatte beslutninger på egne vegne, alt fra virkelig å ta ordentlig ferie, be om redusert jobb eller satse på noe de har hatt tro på. Det er også dem som gløder seg over å ha fått en kvinne i redaktørkollegiet eller å ha ansatt en dyktig kvinne, økt kvinneandelen.

Noen få har opplevd året som vanskelig, slik det formuleres i et utsagn: "Dette året har vært en sammenhengende nedtur".

2.3 Hva er det redaktørene opplever som mest utfordrende i deres arbeid?

Redaktørene vektlegger sitt beslutningsansvar, sitt ansvar for å ta raske avgjørelser, holde oversikt og "grep" om situasjoner som krever at de iverksetter tiltak og skaper framdrift i det redaksjonelle arbeidet.

Redaktøransvaret innebærer en form for paradoksalt ansvar. Mens driften skal skje med regularitet og forutsigbarhet, bryter andre krav, og først og fremst krav til pågående omstillinger, inn. Endringer i arbeidsorganisasjonen har i sin tur både en teknisk og en sosial side, og redaktørens mandat innebærer også personlige sanksjoner.

Når redaktøren beskriver det mest utfordrende i rolleutøvelsen trer disse trekkene tydeligst frem:

- Det faglige driftsansvaret
- De parallelle omstillingsprosessene
- Sanksjoneringsoppgavene
- Å være entusiast på en måte som samler

Det er med god grunn at nettopp disse trekkene fremheves; de gir bakgrunn for kommentarer og tolkninger i bedriftskulturen. Hva slags posisjon redaktøren får i medarbeidernes tolkninger av det faglige lederskapet har stor betydning for pågangsmot og framtidstro, men

også for tillit. Tillit kan defineres som ”tiltro til en persons løfter” (Sørhaug 1997). Ledere er avhengig av en tillitskapital for å kunne skape oppslutning om det faglige fellesprosjektet i enhver kunnskapsvirksomhet. Ledelse og medarbeidere må i en viss forstand forskuttere ressurser til hverandre fordi kunnskapsproduksjon alltid innebærer en viss usikkerhet: vil ideene vi har la seg realisere i form av et produkt eller en tjeneste som også andre vil ha? Tidligere erfaringer og historier om suksesser, sjansetaking og fastholdelse av kurs på tross av delte meninger er med på å bygge de grunnleggende antakelsene om hvem vi ”er” som bedrift. Evnen til å holde på kollektive hemmeligheter under forberedelse av noe nytt kan være viktig i en konkurranse-situasjon, og redaktørene som andre kunnskapsledere vet at mobilisering ikke minst i kriser avhenger av at de har opparbeidet seg tillit på de kritiske utfordringsområdene.

De må også håndtere sin glede over sitt metier; redaktørene forteller om gleden ved å delta i utformingen av nyhetsbildet og dagsorden i mediedebatten.

Flere ordlegger seg slik at deres rolle i det operative arbeidet blir tydelig.

Utfordringer i det operative arbeidet:

”Det mest utfordrende er å holde oversikt i stressende/kaotiske situasjoner – ta avgjørelser og se resultater av arbeidet.”

”Etiske vurderinger, faglige diskusjoner som oppstår i akutte journalistiske situasjoner.”

”Forventede avgjørelser med kort tidshorisont og stor betydning.”

”Når det skjer noe virkelig stort. Når valgene må gjøres raskt og riktig. Når hele organisasjonen må fungere.”

”Å finne spennende programkonsepter som er mulig å gjennomføre med minimalt av ressurser.”

Parallele omstillingsprosesser som pågår og skal foregå mens produksjonen foregår for fullt:

”Det har vært utfordrende å forsøke å trekke med meg demotiverte journalister gjennom en periode med nedbeman-

ninger og omlegginger. Samtidig som en skal støtte og hjelpe de som har mistet jobben, skal en gi et dytt og motivere de som blir igjen.”

”Nedgang i opplagsmarkedet/krav til produktutvikling. Effektivisering/nedbemanning. Skape prosesser som skaper færrest mulig tapere. Effekt av mediehustanken i praksis – bedre journalistikken/inntektene – ikke bare plansjer. Monopolorganisasjonen må få konkurranse.”

”Å få til forbedringer av produkter og arbeidsmåter i et arbeidsmiljø og blant kolleger som mest av alt ønsker status quo. Måloppnåelse i forhold til strategier og budsjett. Jeg vil imidlertid understreke at dette er utfordringer som ”trigger” og ikke tar motet fra meg.”

Sanksjoneringsoppgavene med håndtering av personalsaker representerer for svært mange en utfordrende situasjon:

”Kritisere kolleger når de ikke holder høy nok standard i det daglige arbeidet (slurv osv).”

”Løse kompliserte saker hvor ansatte er involvert. Lønnsforhandlinger sentralt/lokalt, floker hvor avdelings-ledere er ’uenige’ osv.”

”Vanskelig å få medarbeiderne til å få unna oppgavene uten å bli passet på og ”stimuleres”, ta ansvar for egne arbeidsoppgaver og egen utvikling. Konflikt mellom mitt syn på medarbeiderne som selvstendige, ansvarlige mennesker.”

”Vanskelig å takle medarbeidere som ikke hører etter, dvs. går glipp av viktig informasjon som er nødvendig for å få planer og arbeid til å flyte. Medarbeidere som møter deg med et tomt blikk uten kommentarer på innspill og eventuell kritikk.”

”Dersom jeg må si til en kollega at dette egner du deg ikke til – se deg om etter noe annet.”

”Coaching-relaterte oppgaver, som går på å se at folk mestrer utfordrende oppgaver. Løfter seg og avisa – i samhandling med kolleger.”

Gleden ved samfunnsoppdraget:

En stor gruppe svar relaterer seg til det utfordrende i å være leder med muligheter for å påvirke det journalistiske prosjektet:

”Det er alltid en glede å kunne påvirke samfunnsdebatten gjennom analyser og kommentarer, særlig når konfliktene virker fastlåste.”

”Enormt stimulerende (nesten i overkant) der man skal mestre journalistikken, samfunnet, politikk, organisasjonspsykologi og bedriftsledelse på en gang – og samtidig være et forbilde.”

”Er med på å sette dagsorden i et pulserende samfunnsliv. Har alle muligheter for å bringe viktige saker opp til samfunnsdebatt, og har en krevende oppgave med å lete fram til sakene som ofte holdes skjult for samfunnsinnsyn.”

”Faktisk å skape avis hver dag (unntatt søndag). Jobben som nyhetsredaktør setter deg stadig på utfordringer – må leve med produktet. Det er også en stor utfordring å ta vare på medarbeiderne i en redaksjon. Få dem til å trives i et hektisk arbeidsmiljø.”

Noen forteller også om utfordringer som har et mer bittert innhold:

”Først og fremst å handtere den store arbeidsmengden, føler ofte at jeg blir sittende igjen med Svarte-Per mens andre sklir unna og kan gå hjem.”

”Hele tiden å måtte rapportere til toppen, som responderer like bra som veggen.”

Hva opplever redaktørene som mest belastende?

Mange av de samme temaene som fikk karakteristikken ”utfordrende” kom igjen i en intensivert form. For eksempel ble det skrevet om ”totalansvar”, med andre ord en følelse av å være den personlige garantist for at de store linjer, men også at detaljer blir riktige. At redaktørene også opplever seg som kvalitetssikrere og grensesettere kommer fram i svar som at det er de vanskelige etiske avgjørelsene og frykten for ”å gå for langt” som er mest belastende. Men også det kreative ansvaret er meget følbart, man ”bare må” finne en førsteside, et hovedoppslag til nyhetssendingen, hver dag. Dessuten rapporteres

det om et uutalt krav om alltid å skulle ha et svar og alltid være på topp, ikke ha "mistet" noe av det som skjer. Det er sannsynligvis en sammenheng mellom denne følelsen av å ha et grenseløst ansvar og uttalelser om at en aldri kjenner at en har fri. Noen sier at de "har med jobben i alle sammenhenger". Intervjuene med nøkkelinformanter og under razziaen brakte oss i kontakt med mennesker som hadde gått fra redaktørjobben og som begrunnet det med at det var for tungt å bære det grenseløse ansvaret. Slik kunne de ikke leve.

I svarene som beskriver de mest belastende situasjonene er også konflikter fremtredende, konflikter "oppover" og "nedover" i organisasjonen. Noen kaller det bare rett og slett for krysspress: "krysspress fra ledelse/stab. Krysspress fra "omverdenen"/"produktets behov".

Redaktørene beskriver hvordan de opplever det å stå i situasjoner der en "må" ta "brutale" avgjørelser. De må si nei rett som det er. Frustrasjonen hos folk som får et nei, kan være slitsomt å ta i mot, uansett hvor godt begrunnet det er. Faktisk kommer det fram at makten og plikten til å si nei og sette grenser er belastende fordi den også skaper skuffelse. Her kommer også "budbringer"-problematikken inn. Redaktøren må ta ansvaret for situasjoner som de selv kanskje helst hadde valgt å løse på andre måter enn hva deres overordnede har besluttet. De vet naturligvis at det dreier seg om noe annet og mer enn skuffelser, når de må legge til rette for at omorganiseringer blir grunnlag for nedbemanning, for å nevne noe.

En annen type belastninger er knyttet til å ha en posisjon der en selv må innfri krav om å holde budsjettet og merke at det gjør det vanskelig å få produksjonen i havn fordi det for eksempel innebærer at en må nekte overtid eller ikke kan engasjere frilansere eller vikarer. Samtidig rapporterer redaktørene om at de ikke alltid har redskaper og rapporteringssystemer som er tilpasset deres virksomhet, men som de likevel må arbeide med utfra et lojalitetskrav.

Noen skriver også om at det er belastende å være alene i rollen og på et vis ikke tilhøre noen gruppe; alene, men med knallharde forventninger om å være i slaget hele tiden. Noen kan reflektere over at deres situasjon som journalist var annerledes. Den gang kunne man ha dager der man ikke behøvde å prestere og være tilgjengelig på samme måten. At journalisten anno 2002 sjelden beskriver slike pustehull i hverdagen, er kanskje en annen sak.

Mas og møter, mistenkeliggjøring og anklager er, når de opptrer, ytterst belastende. Noen har også ettervirkninger fra tidligere tunge tak. En redaktør sier for eksempel: ”Mitt arbeid i dag er ikke særlig belastende, men jeg sliter med ettervirkningene fra tidligere stillinger da jeg hadde oppgaver i forbindelse med nedbemanninger”.

Redaktørene forteller at mye sykefravær gir dem ekstraoppgaver og det er ikke alltid at andre ledere er så velfungerende. Når man selv må steppe inn ved sykefravær kommer det på toppen av egne oppgaver.

Konflikter er for svært mange av redaktørene det som belaster mest. Der ingen andre sier i fra om at en person ikke fungerer eller der samarbeidsproblemer hindrer det daglige arbeidet eller truer arbeidsmiljøet er det redaktøren som må ta ansvar for å sette ord på situasjonen. Og ta beslutninger. En redaktør uttrykker seg slik: ”Jeg må gå inn i usedvanlig mange konflikter og også ordne opp mye for andre. Men igjen, SUMMEN av arbeidsoppgaver er det som trykker mest, og dernest det evinnelige fokus på spink og spar og kutt og legg ned”.

Redaktøren er ikke bare redd for feil og konsekvenser av feil. Han/hun må også møte konsekvensene: ”Pårørende fra dødsulykker ringer og påpeker faktiske feil i artikkelen som omhandler deres nærmestes tragiske endelikt, for å nevne et eksempel sier en. Og det er redaktøren som må ”fronte”, og i det ligger krav til relasjonelt arbeid.

2.4 Stimulerende, eller strevsomt?

Denne undersøkelsen omfatter alle yrkesgrupper som er organiserte i Norsk Journalistlag, Norsk Redaktørforening og Mediebedriftene. De to hovedgruppene er journalister og redaktører, men det er også fotografer, billedbehandlere, produsenter, produksjonsmedarbeidere og arkivarer med. De arbeider alle i mediebransjen, en industri som omsetter sine produkter på et marked. Flere av yrkene med nettopp produksjonsnære oppgaver i fremstillingen av det moderne medieproduktet være det seg avis, radio eller TV, skårer meget høyt på en rekke av indikatorene på modernisering. Vi kan kanskje lære noe om dypereleggende arbeidspsykologiske forhold og hvordan de virker inn på mediefolks mestring av arbeidet ved å analysere yrkene nærmere og sammenlikne dem. Fotografenes arbeid har for eksempel gjennomgått en teknologisk omveltning, og det avspeiles blant annet i stillings-

betegnelsen "billedbehandler", en tittel som ikke fantes i nomenklaturet for ti år siden. Billedbehandleren arbeider ved datakjernen og "redigerer" bildeuttrykket. Ser vi på arkivarene og nettjournalistene finner vi kraftige spor av teknologiske endringer med betydning for rolleutformingen.

Redaktørene fremtrer med nye titler, de kan være redaktører med ansvar for produktutvikling, for organisasjon eller for opplæring. Selv om de ikke har fått nye titler har endringsprosessene i bransjen og i rammebetingelsene, men også samfunnsendringer, virket inn på forståelsen av mandatet. "Konsernene" er for flere et stikkord som utløser omfattende kommentarer. For andre er "medierådgiverne" et emne som gir grunnlag for skarpe kommentarer. I disse kommentarene er det journalistfaglige og samfunnsansvarlige perspektivet sentralt.

I denne sammenhengen er vi spesielt opptatt av relasjonen mellom felles bransjebetingelser og det vi kan betegne som "det redaksjonelle ethos". Noen vil kalle dette kjernen i bedriftskulturen, men for enkelhet skyld vil vi hevde at det er den levende diskusjonen om verdier og grenser for hva "vi" gjør her hos oss fordi vi er et "vi". Redaktørens rolle er avgjørende for at "vi"ets normer kjennes forpliktende for alle, men da må han/hun også ha en adferd som bærer preg av inkludering når han trekker grenser. Alle medarbeiderne er naturligvis ansvarlige for produktet de lager, men de redaksjonelle lederne og medarbeiderne stikker hodet fram på andre måter enn de som produserer varen på en teknisk måte. Man kan stikke hodet fram på flere måter, og redaktørene tror at de yngre journalistene er mer opptatt av å få et kjent navn eller et kjent ansikt enn å stikke hodet fram for å fremme journalistiske verdier, avdekke, reise spørsmål om maktutøvelse og være den lille manns talsperson. Medievirksomheten er naturligvis avhengig av å ha kjente profiler og penner, men samtidig er redaksjonen også et kollektivt fenomen. I de åpne intervjuene var flere redaktører inne på denne spenningen mellom individualitet, og individuelle drivkrefter som markedet samspiller med, og det å skape et godt redaksjonsmiljø. Der viser data fra kartleggingen at de har solid støtte til sine erfaringskunnskaper om forholdet mellom stimulerende og belastende psykiske forhold.

Redaktørens hypoteser stemmer; dialog og tilbakemelding skaper gode sirkler

Utfra de statistiske analysene ser det ut til at psykisk stimulerende og belastende arbeidsmiljøfaktorer er to uavhengige forhold. Du kan være stimulert og kjenne på belastningen samtidig. Men om belastningen fører til helseskade er avhengig av sammenhengen du inngår i. Datamaterialet viser at det bare er en svak tendens til at de som sier at arbeidet er psykisk stimulerende ikke mener det er belastende. Det er overraskende. Rent intuitivt kunne vi tenkt oss at eksponeringen for hendelser, personer og situasjoner under noen betingelser var interessevekkende og skapte motivasjon til å jobbe seg inn i saken, mens de samme hendelsene under andre og mer dramatiske forhold kunne oppleves som belastende. Med andre ord kunne vi anta at vi hadde med en intensitetsskala der stimulerende var den positive varianten og belastningen den negative opplevelsen. Da ville det være snakk om et kontinuum langs dimensjonen ”psykisk mobiliserende” arbeid med en positiv og en negativ pol. Det ser ikke ut til å være tilfelle. Noen hendelser og oppgaver er tydeligvis både stimulerende og belastende samtidig. Svarene tyder på at en har delt opp og ”sortert” arbeidserfaringer i kategorier der noen forhold gjør arbeidet belastende og noen forhold gjør det stimulerende. Hadde det derimot vært snakk om samme underliggende dimensjon ville vi ha fått en høy negativ korrelasjon. Da ville svarene ha utelukket hverandre, dvs. at de som hadde svart at arbeidet var psykisk stimulerende ikke ville ha sagt at det var belastende og omvendt.

Bruker en ulike statistiske samvariasjonsmål (korrelasjoner og regresjonskoeffisienter¹) ser det ut til at når en får mye tilbakemeldinger, samtidig som en unngår samarbeidsproblemer, kollegakonkurrans og ensidig/kjedelig arbeid og dårlig fysisk arbeidsmiljø, opplever en arbeidet som psykisk stimulerende. Selv om man altså har en miks av det som pr se kan være stimulerende og belastende, blir totalopplevelsen preget av engasjement og at arbeidet er spennende.

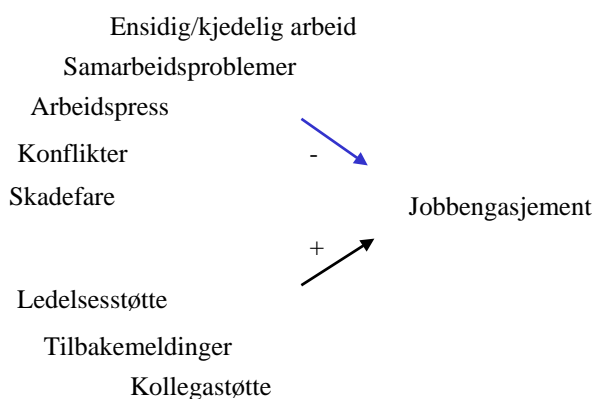
Det tipper den andre veien når ens arbeid blir preget av press, trassering, samarbeidsproblemer og konflikter det vil si at den sosiale støtten uteblir. Da oppleves kravmiksen som psykisk pressende.

¹ Korrelasjoner forteller noe om hvor ofte to variable samvarierer mens regresjonskoeffisient er et uttrykk for hvor mye den uavhengige (”årsaks”-) variabelen påvirker den avhengige (resultat-) variabelen.

Belastende arbeidsforhold er typisk knyttet til å kjenne seg utsatt, være en som må kjempe og være uten den støtten som kommunikasjon og dialog med andre innebærer. Det kommer klart fram at den som får tilbakemeldinger fra kolleger, ledere og seere, lyttere og lesere opplever en form for "vaksinasjon" mot at arbeidsmiljøforholdene blir belastende elementer i seg selv.

Disse funnene gjelder både redaktører og journalister.

Dette forklarer også det doble i kunnskapsledelse der det psykososiale miljø har en avgjørende betydning for mestring. Der har du den moderne redaktørrollen:



Figur 2-1 Faktorer som skaper positivt og negativt jobbengasjement i medievirksomhet

Faget må utøves under individuelt ansvar, men i et relasjonelt og organisatorisk miljø med stor betydning for hvordan gjennomføringen av oppgaveløsningen foregår. Bevissthet om normer og regler som gjelder for samspillet i profesjonsutøvelsen teller. Men dette er ikke bare en individuell sak eller oppgave. Sannsynligheten for å dempe effektene av de belastende sidene ved arbeidet og øke effekten av det stimulerende varierer med kvaliteten på samspillet mellom ledelse og ansatte. Dette manifesterer seg ved at mediemedarbeiderne samtidig er svært opptatt av likebehandling og forventer for egen del individuell behandling. Kunnskapsarbeideren vil ha dialog og bekreftelse, på linje med redaktøren når han/hun ser seg selv i lys av det faglige mandatet.

Det er konkurranse, men denne konkurransen skal være på like vilkår. Derfor kan en si at det finnes en slags Jantelov som har to aspekter: den kan oppleves som en overvåking av at andre ikke stikker seg fram, men den er også en videreføring av verdier om at det er institusjonelle, faste normer som yrkesgruppen sammen forvalter som skal bestemme om du "får det til" eller ei. Normene om ikke å stikke seg ut, men avvente at noen bekrefter deg er tydelig i materialet. Som vi skal se er det svært mange som mener at coaching fra ledere er viktig, og det er kanskje virkelig svært viktig fordi det inngår i de spesifikke og nødvendige tilbakemeldingene som du er avhengig av som enkeltperson. Og du er en enkeltpresterer, på en måte alene i mengden, du fronter for ditt ord og ditt bilde. Vi gjenfinder det i resultater som sier at det å bli oversett som person, fulgt av det at ens arbeid ikke blir lagt merke til er høgt oppe blant det som forstås som "nederlag på jobben".

Fravær av ledertilbakemeldinger har konsekvenser

Dette bekreftes i det kvalitative materialet fra intervjuene og razziaen. Under razziaen traff vi på miljøer der det var større og mindre grad av tilfredshet med de redaksjonelle lederne. Et kjent mønster fra kunnskapsvirksomheter tegnet seg: der det var en velutviklet praksis med tilbakemeldinger og medvirkning i utforming av ideer og prosjekter var det større romslighet og anerkjennelse overfor lederne. Der dette var en mangelvare, fortalte medarbeiderne om hvor mye de slet og ofret seg, ikke alle klaget, men poengterte hvordan innsatsen var. Dette kan tolkes som en form for selvadministrert ros. Ikke at man sier "jeg er meget dyktig og arbeidsom", men det skinner igjen- nom ved understrekingen av at man ofrer seg, hvor krevende oppgavene er og hvor mange hindre og hvor mye uforstand man møter.. Samtidig som man repeterer egen innsats, skapes tvil om hvor mye og hva lederne er opptatt av.

Trekker vi analysen litt videre, ser vi at en annen side ved dette er understrekingen av økonomipress får minst en tosidig funksjon. Når presset er oppfattet som sterkt kan det bidra til en "grand theory" omkring hvorfor ting er som de er, og kan også medføre en slags fritaking i forhold til individuelt eller lokalt ansvar. "Sånn er trendene, vi får bare tilpasse oss", kan bli en dominerende holdning. Mistankene omkring beslutningers egentlige bakgrunn vokser i kjølvannet av slike forståelsesformer. De kan lede til at alt blir forklart som en funksjon

av økonomi, ”blårussledere” og den alminnelige brutalisering. På den andre siden bryter dette også vei for et enkelt og gammelkjent spill mellom de organiserte parter, rett og slett fordi alt kan forstås innenfor denne modellen og alt kan i prinsippet sies å være den andre parts ”feil”. Tendensen kan bli at en får en økt oppslutning om fagforeningsstrategier som understreker konflikt og behovet for ”gammeldagse”, kollektive mål.

Ledere kan på sin side trekke slutninger om at de ansatte er vanskelige, bortskjemte, uforstående. Midt oppe i det hele vil ledelsen gjerne også lage egne undersøkelser og få frem et bilde av hvordan det ”egentlig” står til. Dette kan igjen tolkes som en overprøving, uansett hvilke meldinger de ansatte forsøker å fremføre. Da oppstår en dynamikk med gjensidig underkjenning av synspunkter. ”All denne juginga er et ekkelt fenomen”, oppsummerte man i et miljø.

Samtidig er det noen ubehagelige kjensgjerninger, så som at sykefraværet stiger.

2.5 En rolle på heltid...

For å forstå redaktørrollen er tid og tidsorganisering sentralt. Redaktørene arbeider heltid (99 %). 10 % utfører arbeidet sitt i løpet av en gjennomsnittlig arbeidsuke på 31–40 timer, mens 61 % strekker uken til mellom 41–50 timer. Det betyr at vel ¼ teller 51 timer eller mer som arbeidstid pr uke. 6 % gir seg ikke før de har levert 61 timer og mer.

Det er i overkant 1/5 som ikke har noen ordnet arbeidstid, noen få går turnus og fast kveld, men 72 % arbeider dagtid. Rundt halvparten skifter arbeidstid ukentlig eller daglig. Redaktørene forteller for 2/3 vedkommende at de arbeider når det er behov, uansett dato og dag.

Hva dette innebærer blir beskrevet, blant annet slik:

”Er hele tiden ”beredt” og kommuniserer med vaksjefer i helgen.”

”Jeg bruker helgene til å komme à jour og deltar også i mange helgeseminarer.”

”Det vil i praksis si at jeg arbeider hver lørdag + noe søndagsarbeid.”

De har en ikke ubetydelig fartstid, og det er redaktørene som leder an med sine 22,2 års gjennomsnittelige ansiennitet i bransjen og 13,9 år i den virksomheten der de i dag arbeider. For alle som deltok i undersøkelsen var gjennomsnittlig ansettelsestid i mediebransjen 14,4 år og ansienniteten hos nåværende arbeidsgiver var i gjennomsnitt 8,8 år.

Å bli utvalgt forplikter

Redaktørene er en interessant gruppe fordi de på linje med professorer og biskoper hentes eller utvelges til jobben. Derfor er det da også bare rundt 1/5 som har tatt det første skrittet selv i form av en søknad på en annonse eller ved å henvende seg til eier/ledelse.

Likevel ligger redaktørene omtrent på gjennomsnittsnivå (17 % mot 18 %) når det gjelder ønsker om å slutte i nåværende virksomhet. Det er færrest blant de ansvarlige redaktørene som vil skifte jobb ut av nåværende bedrift.

Samlet sett er det flest som vil slutte i nåværende virksomhet i lokalavis (26 %), kommersiell TV (23 %), byrå (21 %). Nett (21 %) og magasin/ukeblad (20 %) følger hakk i hel. På den andre siden er det 10 % og 11 % som vil slutte i NRK og Riksavisene.

Redaktør er en posisjon med stor betydning i virksomheten, han er en identifisert fagperson og på samme vis som en annen fagutøver i en institusjonell virksomhet bærer han et mandat som strekker seg utover det tekniske. Ansvarlig redaktør bekler en stilling på toppen av en institusjon og forventes å fronte den med tydelighet. Redaktøren kan ikke gjemme seg. Han opererer bare trygt når han har tillit. Bare da tror andre på ens løfter og er villige til å agere på ens antakelser og anbefalinger. Å ha redaksjonen mot seg innebærer mange overprøvinger og skjulte manøvrer fra medarbeidernes side for å unndra seg de konkrete oppfølgingene som redaktøren anviser. Da blir redaktørens handlingsrom begrenset, noe som oppleves som en uholdbar situasjon.

Tillit avler tillit

Fordi redaktøren er så fremtredende, en som fronter for virksomheten, blir han også en kroppsliggjort forklaring på hvorfor avisen eller kanalen gjør det godt eller dårlig. Redaktøren får dermed en framskutt og sårbar plass gjennom den betydning hans valg og adferd tillegges i

den lokale virksomhetskulturen. Det vet han naturligvis, og må klare å bære det. Utsagn blir kommentert og tolket, og det hender medarbeiderne agerer på tolkningene. Siden hans beslutninger anses som kritiske for virksomheten står han hele tiden i fare for å bli en kontrollopptatt aktør, en som vil gardere seg ved å være der hele tiden og alle vegne. Noen av redaktørene som uttalte seg under razziaen fortalte at de var avhengige av å finne gode delegasjonsformer. Kartleggingen viste at vel 7 av 10 av alle som deltok i undersøkelsen faktisk sa seg enige i at den redaksjonelle ledelsen gjennomfører en stor grad av delegering, både av oppgaver og myndighet/ansvar. Det er en sammenheng mellom dette svaret og at like mange mente at den redaksjonelle ledelsen hadde god innvirkning på samarbeidet i virksomheten. Den redaktøren som velger å bygge tillitsfulle delegasjonsformer og utvikle lederskap gjennom å stole på andre lever bedre i sin rolle.

Utvelgelsesprosessen, styrke eller svakhet?

”Kalling” som rekrutteringsmetode medfører at den som blir oppfordret til å ta i mot kallingen vil føle seg ønsket. Samtidig kan kunnskapen i bransjen om at man helst bør bli kallet medføre at motiverte redaktøremner ikke våger seg frempå, men avventer tegn på at de er tiltenkt en slik posisjon.

NR presenterte 1996 en undersøkelse blant medlemmene der det ble hevdet at det var vanskelig å rekruttere medarbeidere til redaktørstolen (referert i Solberg 1996). Resultatene fra denne undersøkelsen samsvarer med 1992- og 2002-undersøkelsen i det den fant at høy lønn og prestisje ikke var verken de fremste eller tilstrekkelige motivasjonsfaktorer. Ønsket om å være aktører i samfunnsdebatten pekte seg ut som en sterk motivasjonsfaktor for den som gikk inn i redaktørrollen, akkurat slik som 2002-undersøkelsen bekrefter.

Noen av de samme forholdene som fremheves i dagens leie ble også den gang identifisert som belastende, først og fremst stress og konflikter, samarbeidsproblemer med styret, økonomisk ansvarlig leder eller redaksjonsklubb. De siste forholdene hadde også dannet bakgrunn for at noen hadde gått fra jobben. Og blant de som fortsatte, var det ”godt over halvparten” som ikke regnet med å bli i jobben fram til pensjonsalderen (NR-undersøkelsen 1996).

I Anne Grethe Solbergs undersøkelse "Under ellers like vilkår..." (Hva er årsakene til at så få kvinner har lederstillinger i avisbedrifter? Hvilke tiltak kan iverksettes for å få flere kvinnelige ledere?), drøftes betydningen av de uformelle rekrutteringsmekanismene. I de avisbedriftene som Solberg undersøkte var det vel 6 % kvinner blant lederne.

De uformelle rekrutteringsmekanismene er velkjente fra nær sagt alle bransjer og dreier seg om at ledere gjerne rekrutterer etter et homososialt prinsipp, dvs. man velger gjerne noen som er lik en selv. Det forklares ofte med at denne likheten gir en form for trygghet, man tror man kan være sikrere på hva man får. Samtidig utelukker man dermed mangfold og mulighetene for andre, med uprøvde bakgrunner fra å prøve seg. Dette får naturligvis konsekvenser for fravalg av kvinner, selv om slike mekanismer altså neppe er resultat av bevisste valg får de åpenbare konsekvenser i form av en tregere rekruttering av andre enn "standard"-kandidatene. Idealer og realiteter, stolthet og litt selvpisking

Tabell 2-1 Redaktørene er stolte av sitt arbeid, veldig stolte

Utsagn	Ansvarlig red	Redaktør	Mellomleder	NJ-medlemmer
Er sjelden stolt av arbeidet	-	1 %	4 %	3 %
Er av og til stolte av arbeidet	12 %	16 %	27 %	21 %
Er ofte stolte av arbeidet	25 %	42 %	34 %	36 %
Er svært ofte stolte av arbeidet	44 %	38 %	27 %	31 %
Er alltid stolte av arbeidet	19 %	3 %	9 %	8 %
Alle				(2437)

Nesten 2/3 (63 %) av de ansvarlige redaktørene er svært ofte eller alltid stolte av arbeidet de gjør, det gjelder også 41 % av redaktørene og 36 % av mellomlederne. Ansvarlig redaktør utmerker seg i hele undersøkelsen slik vi ser av tabellen over.

Dette er ikke bare en utvalgt gruppe til jobben som redaktør, det er også en gruppe med mange opprykk og fremrykk. Noen av dem vil også videre, helt til topps. Og det er de faglige utfordringene som lokker, selv om et lite antall også nevner de pekuniære sidene ved opprykk. På den annen side: Det er verd å merke seg at det er faglige vurderinger, det vil si en tilfredshet med de oppgavene man har i dag

og, ikke minst, at det store arbeidspresset på toppen virker avskrekkende.

Er det forskjeller mellom enledere og toledere?

Den endringen som har pågått og som har medført at ”publishermodellen”/enledermodellen for lederskap, har fått stort gjennomslag, reflekteres i materialet. Halvparten er i en virksomhet der man har enledermodell, 47 % i en toledermodell og 3 prosent i en annetgruppe.

Av de 321 NR-medlemmene var det 76 som arbeider i aviser med en leder (publishermodellen, enledermodellen) og 129 arbeider i aviser med en administrerende leder og en redaksjonell leder, toledermodellen. Det kunne tenkes at det var interessante forskjeller mellom ansattes erfaringer innenfor rammen av de to formene. Kan vi finne forskjeller mellom de to typene? Og hva dreier det seg i så fall om? Analysene viste at det ikke var de helt store utslagene.

Data kan tyde på at det er større utskifting i ledelsen i toledede aviser. De ansatte i toledede aviser forteller oftere enn kollegene i enlede aviser at de har fått ny ledelse de siste to årene.

De ansatte i enlede aviser melder oftere om stramme tidsfrister og høyere kvalitetskrav. Forholdet er omvendt når det gjelder nye former for utgivelse, nye formater.

I de toledede avisene er det flere som sier at det har vært nedbemanning en eller flere ganger.

Det er langt flere i enlederavisene som opplever at ’de underordnede var misfornøyde’ som nederlag på jobb, og at de fikk motstand fra overordnede (36 % i toledede og 52 % i enlede).

Det er flere i de enlede enn i de toledede som har vært involverte i konflikter både med under- og overordnede (63 % mot 52 %).

Det er betydelig forskjell i vurderinger av prosjekter slik at 72 % i toledede og 54 % i enlede sier at igangsatte prosjekter er gjennomtenkte. I toledede aviser peker 41 % på ansvarlig redaktør som den som fatter de viktigste beslutningene mht arbeidsmiljø, mens en i enledermodeller like ofte peker på ansvarlig redaktør og administrerende direktør.

Det er forskjeller i vurderingene av bemanningsforhold slik at redaktørene i toledede virksomheter oftere mener at bemanningen på

produksjonssiden, markedssiden og administrasjonssiden er for høy, mens de oftere synes at bemanningen er for lav på redaksjonssiden.

Enledere har flere fravær (21 % mot 14 %). Toledere har noe oftere hatt fravær over 14 dager. Det kan ha noe med alder å gjøre, ikke bare eierform.

Tolederne tegnes mer som en tradisjonell redaktørtype, faktisk slik at han har fremstått som en slags arketype. Han/hun driver mer med forfatter/skribentvirksomhet enn enlederen og er vesentlig mer opptatt av kunst og litteratur. Livsstilen er kanskje også noe mer i overensstemmelse med mytene, 40 % av de i toledermodeLL drikker alkohol hver dag eller annenhver dag. Redaktører i toledermodeLL forteller om mer uregelmessig arbeidstid, de får flere henvendelser fra publikum, og omgås mer enn dobbelt så ofte som enlederne andre medieansatte.

Likevel usikre

Å være i ledelsen, faglig og organisasjonsmessig, fritar ikke for usikkerhet rundt ens framtidige posisjon. Det er mange som rett ut sier at de er usikre mht framtiden for egen del (64 %). Kanskje kan vi hevde at dette er noe nytt i norsk sammenheng, iallfall for ledere i virksomheter med institusjonell karakter? Det har vært vanlig inntil for få år tilbake at ledere går når de selv vil, for øvrig har et stramt arbeidsmarked gjort at dette har vært en utbredt oppfatning i kulturen i arbeidslivet. Selv om bedriftsnedlegginger i industrien har ført til mange ufrivillige jobbskifter.

Når også de på toppen nevner fare for nedlegging, innskrenkning, generelle ønsker om nytt blod og usikkerhet rundt vurderingene til eventuelle nye eiere, kan vi lure på om det har skjedd et kulturskifte.

”Det finnes ingen konkrete planer, men jeg antar at enhver moderne bedrift som ønsker å fornye seg, også fornyer lederskiktet.”

Omorganiseringer er den hyppigst nevnte, spesifikke årsaken til at de ikke vil kunne beholde jobben (12 %). Redaktørene ser imidlertid oftere enn andre for seg at det er endringer i den politiske støtten til mediebransjen som kan skape de virkelige endringene. En del (17 %) spesifiserer andre grunner til å kjenne seg utrygge:

”Sentralisering av oppgavene til et annet sted i landet.”

”Det knytter seg jo noe usikkerhet til pressestøtten, og man vet aldri helt sikkert hva konsernet kan finne på. Men det nytter ikke å gå rundt å bekymre seg for fremtiden.”

”Hvis FRP kommer til makten og pressestøtten blir avskaffet, er det bare å gå hjem.”

I noen av svarene knyttes også en generell usikkerhet til et grunn-tema i redaktørenes beskrivelser av hva som er mest belastende for dem i deres daglige arbeid:

”En pågående personalkonflikt gjør det usikkert.”

”Faglig ambivalens”

Redaktøren er den som skal ha det siste ordet faglig (også.). Og han er ikke nådig når han blir bedt om å karakterisere dagens journalistiske forbilde. Det dreier seg faktisk nesten om noe som kan minne om selvpisking:

”Dagens journalistiske forbilde er forkastelig. De ledende mediene er i stor grad mest interessert i å fremme sine vinklinger, snarere enn å bringe til torgs relevant informasjon. Dette er med på å undergrave demokratiet.”

”Sensasjonsorientert. Manglende respekt for privatliv. ’Alt’ er tillatt.”

”Det er jakten på den gode oppslagsak, dessverre – saken som selger best til publikum.”

”Dette har endret seg (fra da det var den gode penn), nyhetsjegeren er dessverre blitt viktigere enn skribenten. Desken pynter så godt som mulig på produktene.”

”En blanding mellom Djengis Kahn og Trygve Hegnar: Den bloddryppende skribent som tjener penger.”

Noen skiller mellom forbildet sentralt, i de store mediene og lokalt. ”Sentralt: Lefling med kjendiser og maktpersoner. Lokalt: noe av det samme, men her er det ofte sakene som gir uttelling.”

Langt de fleste beskriver andre forbilder, noen med vekt på at det fortsatt dreier seg om den gode penn og andre klassiske journalistiske dyder:

”God penn, fortsatt + etterrettelig, undersøkende journalistikk.”

”Idealet er den som avslører sannheten, avdekker kritikkverdige forhold og maktmisbruk og sloss mot systemet for ’den lille mann’.”

”En som taler de ”svakes sak”, graver frem uriktigheter, misbruk og overtramp hos makthaverne og setter dette på dagsorden. Etterrettelighet og saklighet er viktigere enn en god penn.”

”Hos oss mener jeg idealet om den gode penn fremdeles er rådende. Vi legger stor vekt på å dyrke frem kvalitet, selv om journalisten som ’stjerne’ tones ned. Hos oss skal intervjuobjektet/saken stå i sentrum.”

For noen er multimedialitet og produksjonsferdigheter sentralt når de skal beskrive dagens forbilde:

- analytisk, strukturert, metodisk, etterrettelig, språklig stø.
- nyhetsledende – grave fram gode saker, produktiv.
- en flermediell journalist med god penn, godt bildesyn, godt kildenett, gode ideer og stor arbeidskapasitet!
- den effektive, kunnskapsrike og originale handverkar.
- den journalisten som kan settes til alt, og løse sakene godt, uansett genre.
- rask til å produsere, høy produktivitet
- ung, rask, anvendelig og tilgjengelig.
- skriver raskere enn sin egen skygge.

Mange skriver om å være ubestikkelig, sette nytt perspektiv på sakene og bryte flokkmentaliteten.

”Den som ikke lar seg styre av penger, eiere og annonsører. Den som tar egne avgjørelser og som har det ideelle mål for øyet i enhver sak – holder den journalistiske fane høyt.”

”Den som henter fra det uventede og ukjente av stor betydning.”

”En som graver frem saker som de styrende helst vil holde skjult, og som klarer å sette sakene inn i en større sammenheng.”

Normregulert konkurranse?

Vi så i kapitlet om forholdet mellom hva som oppleves som stimulerende og belastende i arbeidet at kollegakonkurranse ble knyttet til belastninger. Men, er det nå mer konkurranse kolleger i mellom i mediene, eller er det stort sett en myte? Hva regulerer og hvordan virker det når man bryter regler?

Det viser seg at nesten $\frac{3}{4}$ i gjennomsnitt mener at det stemmer at journalister konkurrerer mer seg i mellom enn andre. De som hevder dette sterkest er NR-kvinner (80 %). Det er også de som kraftigst hevder at dersom man følger de kollegiale spillereglene får man støtte og hjelp fra kollegene. NR-mennene er litt mer forbeholdne, men også de setter mindre spørsmål ved gyldigheten av utsagnet enn journalistene selv gjør. Redaktørene mener i større grad enn journalistene at det er snakk om romslighet. Det kan kanskje utlegges som at å følge spillereglene kan handheves på en heller streng måte?

Og de tror teamarbeidet forklarer mye

Redaktørene tror også at coaching og veiledning fra ledere er en viktig støtte. Særlig gjelder det NR-kvinnene, bare 2 % av dem trekker dette i tvil. NR-mennene er noe mer i tvil om det forholder seg slik (8 %). De gjør seg kanskje skyldig i å gjøre opp regning uten vert? Dette temaet er interessant sett i lys av et utbredt ønske om å bli ”sett og hørt” og å få faglige tilbakemeldinger. Nesten $\frac{1}{4}$ av NJ-mennene avviser at coaching og veiledning fra ledere er en viktig støtte og det sier 15 % av NJ-kvinnene også. Veiledning er en særegen form for utveksling og for at veiledning skal kunne fungerer godt, må det være en viss grad av tillit til den som veileder. Uten å trekke det for langt kan man kanskje se på avvisningen av coaching/veiledning som en måte å avvise, nærmest en form for censoriousness (Mathiesen 1967). Det vil si at den som har minst makt og må avfinne seg med andres beslutninger og vurderinger som man er uenig i, kan ”ta igjen” ved å avvise den mer mektiges verdier og gyldigheten av vedkommendes

råd. Man deler ellers en bekymring over utviklingen av en yrkeskultur som kan se ut til å skjermes av voksende baksnakking og misunnelse.

2.6 Arrdannelser?

”Det er media sin skyld”, er en vanlig forklaring som presenteres som en slags ”rund sum forklaring” når noe skjærer seg. Enkeltpersoner kan hente dette argumentet fram, men det går igjen ganske ofte i samfunnsdebatten. Ære, skam og skyld er dimensjoner ved all omtale av funksjoner og mennesker. Sladderer ved kaffemaskinen, fleipen på revyscenen og terningkastene i VG dreier seg om å sende tilbakemeldinger. I den profesjonelle medievirksomheten fungerer skrevne og uskrevne reguleringer av hvem, hva og hvordan tilbakemeldingene skal gis. Denne reguleringen er heller ikke løsrevet fra samfunnsdebatten og fra noen etiske grunnregler. Vær varsom- og redaktørplakaten sammen med Pressens faglige utvalg (PFU) tar stilling til grensetilfellene, og der sitter medborgerne. Redaktørene gir, ikke uventet, sterkere uttrykk for at PFU og det etiske grunnlagsarbeidet står sterkt i deres redaksjon. Dette er i realiteten deres støtte i daglig utøvelse av redaktørskapet.

Hvor nært og borrende, og ikke minst, med hvilke metoder man kan avdekke ulike samfunnsforhold, vil borgerne ha et ord med i laget om. Mediemedarbeiderne insisterer også på at de har en profesjonell basis å bygge sitt skjønn og sine beslutninger på. Samtidig er det naivt å hevde at man ikke er seg bevisst at mediene faktisk *skal* påvirke, opplyse, belære og belønne.

At medieeksponering ”virker” er så å si forutsetningen for tildelingen av samfunnsoppdraget, det vi har kalt ”demokratioppgaven”. Og nå vet vi vel mye om denne funksjonen? De to maktutredningene (1980-tallet og 2003) har anlagt ulike perspektiver på medienes funksjon i sin samtid. Mens Hernes-bidraget vektla det ”medievridde samfunn” er Slaattas perspektiv at det er skapt en ny medieorden, hvor ikke minst økonomiske mekanismer og forhold er fremtredende. Politikk og kultur i klassisk betydning er blitt mer marginalisert, hevdes det.

Det er påfallende at Slaatta overhode ikke tar opp redaktørrollen i denne drøftingen. Om det er en ny medieordning, så er det klart at et større antall kanaler, flere medietyper og endret eierkonsentrasjon er avgjørende. Men fremstillingen overser helt at det er noen som ”gjør”

media. Det er en nesten uvirkelig kontrast mellom den innretningen debatten på Redaktørforeningens møter har og den abstrakte og innforståtte (sosiologistiske) diskusjonen som for eksempel Slaatta gjennomfører. Der det for redaktørene og journalistene dreier seg om deres roller i forhold til ytringsfrihet, snakker Slaatta om symbolproduksjon og markedsverdier. Den strukturelle og teknologiske determinismen som framkommer i Slaattas analyse er egnet til å overraske. Antakelsene om hvilke virkninger kanaløkningene og teknologiseringen har på medieprodusentene selv og på lesere/lyttere/seere, er heller ikke empirisk etterprøvd. Er vi blitt heftigere mediekonsumenter pga. volumet i utbudet? Eller kan det tenkes at hva aviser, radio og fjernsyn gir oss stoffmessig selv bidrar til å gi oss flere, men mer like, kanaler? Svaret på slike spørsmål kan belyses komparativt, for eksempel ved sammenlikninger mellom norske medier og utenlandske. De fleste norske mediene kommuniserer med leserne som om "vi" var ganske likestilte og deler samme standardkrav, dvs. er det mer forskjell mellom det "tabloide" i mange andre lands medier, enn i den norske? I så fall er det nærliggende å anta at det har noe med arbeids- og bedriftskulturene i våre medier. Hypoteser av dette slaget lar seg teste, og det er interessant at en ikke synes det er en oppgave for en utredning om makt og demokrati.

Antakeligvis er fokuseringen på de teknologiske og økonomiske aspektene ved mediene med på å trivialisere demokratiaspektet mer enn hva som er tilsiktet fra dem som driver disse øvelsene. Det er dessuten en nedvurdering av det lesende, lyttende og seende publikum. De er betalingsvillige, ikke først og fremst for å lese om Wenche Foss eller Celina Middelfart, men fordi kroner 10,- (kroner 15,- på lørdag) er en daglig grindpenge inn i samfunnet som sosialt og meningsbrytende system.

Trassighet?

Redaktørrollen er slik vi ar fremhevet det, relasjonell og det gjør den også åpen for påvirkninger. Det stiller krav til innsikt i egne profesjonelle verdier, som i realiteten er det fremste orienteringspunktet for grensesetting. De ansvarlige redaktørene vektlegger at de faktisk har et særegent ansvar, nettopp som grensesettere. Både i forkant, under og etter arbeidsforløpet. For å få til en levelig rolleutforming må de altså være tydelige for å forebygge overtramp

mot det redaksjonelle ethos, men samtidig må de være åpne nok til at bedriftskulturen kan inneholde fortellinger om at redaktøren ”tok poenget”. Som vi vet fra studier i andre kunnskapsvirksomheter, er det en nesten umulig oppgave å gi tilbakemeldinger slik at de oppleves som saklige og faglige, altså ikke personlige. At de må vektlegge grensedragningen internt, henger naturligvis sammen med deres funksjon utad. Klager fra kilder skal gå til redaktøren, han skal være boldverket mot forsøk på direkte påvirkning på journalist eller fotograf.

Håndtering av trusler

De som er direkte involvert i en sak som blir lagt fram i media, enten som kilder eller ”aktører”, kan også gripe til trusler rettet mot journalist eller redaktør. Vi finner at 10 % av redaktørene av og til blir utsatt for trusler fra kilder involvert i saker, 1 % rapporterer om å bli ofte mål for slike trusler. Samtidig er det 17 % som av og til trues av personer involvert i saker mediet har tatt opp.

Her er det betydelige forskjeller mellom redaktører, og det er ansvarlig redaktør som er mest utsatt for trusler. Vi finner at 4 % av de ansvarlige redaktørene *ofte* er utsatte for trusler fra personer som er involvert i saker som er belyst, 14 % sier de *av og til* møtes med trusler fra kilder, og hele 31 % får trusler fra personer som opptrer i en aktuell sak. Redaktører ellers er også utsatte for trusler av og til fra de samme kanter, men sjeldnere (henholdsvis 9 % og 13 %). Det forekommer også, men rapporteres bare av 1 person, at man av og til trues av overordnet. Den største gruppen svarer at de sjelden utsettes for trusler. Men det er verd å merke seg at det bare er 15 % av de ansvarlige redaktørene som sier at de *aldri* utsettes for trusler.

Redaktørene forteller om ganske varierte reaksjonsmåter når truslene er der. En gruppe tenderer mot å si at ”man skal ikke gjøre for mye ut av det”. Noen sier at den eneste debrifingen som skjer er at han/hun samtaler med gode venner. Andre diskuterer med overordnede og vurderer situasjonen sammen med denne. Et mindre antall virksomheter har et fast opplegg med avdelingsledelse/redaksjonell ledelse, bedriftshelsetjeneste og psykolog. Enkelte forteller om at de har vært utsatt for voldelige episoder, men uten at noen debrifing eller oppfølging fant sted. Resultatet er at personen sliter med senskader flere år i etterkant. Det er uten tvil riktig at den mest støttende

oppfølging er den vurderingsstøtten personer med innsikt og tillit kan gi. Erfaring og fartstid kan også gi godt skjønn av hva som er realistisk og nødvendig.

Dette er et følsomt område. Det kommer fram når vi kategoriserer kommentarer og reaksjonsmåter. Det er tydelige forskjeller mellom de som har et slags naturalistisk syn på trusler og mener at det ”hører med”, og de som har sett og erfart at selv om det ikke sjelden inntreffer, er det likevel en såpass pregende opplevelse at det krever en oppfølging, særlig for den som opplever dette første gang. Redaktører som overser eller bagatelliserer trusselhendelser kan gi stoff til fortellinger om kynisme og liten respekt for medarbeiderne. Her er det synlige forskjeller til journalisters vurderinger og særlig blant de yngre (se fellesrapporten).

I en del tilfeller følger man opp den interne behandlingen. Den består som oftest består av samtaler og vurderingsstøtte, med henvendelser til politi og andre myndigheter.

Interne trusler er på noen måter mer komplisert og truende enn de som kommer utenfra. I undersøkelsen nevnes også trusler internt, forbundet med frykt for at man skal bryte husfreden. Og enkelte redaktører nevner trusler om at det å publisere et bestemt materiale vil få økonomiske følger, som for eksempel annonseboikott.

Medfører arbeidet skremmende, psykisk belastende opplevelser?

Også her er det et visst skille mellom ansvarlig redaktør, redaktør og mellomledere. Det hender av og til, sier de ansvarlige redaktørene, og 41 % mener det skjer en sjelden gang. Tilsvarende spørsmål blir av 12 % av redaktørene besvart med at de opplever slike hendelser av og til, 38 % en sjelden gang. For mellomlederne er tallene henholdsvis 9 % og 26 %. Men det er 2 % av mellomlederne som har slike opplevelser ofte.

I flere yrkesgrupper som møter mennesker i kritiske situasjoner – som for eksempel politi, ambulansepersonal, barnevern vil de ansatte med høg sannsynlighet selv bli berørt ut over grensene for hva de er i stand til å takle ”rent profesjonelt”. De seinere årene har ansattes organisasjoner, for eksempel i politiet, gjort en seriøs innsats for å møte disse utfordringene til de ansattes arbeidshelse. Alle skal vite at de kan ha

noen å gå til, noen å snakke med, når det blir for vanskelig eller for mye. Det er også en sikkerhet for det totale arbeidsmiljøet.

Ikke minst for lederne. Svært mange redaktører (76 %), og like mange blant journalistene, mener at mediemedarbeiderne burde få tilsvarende opplæring og like mange redaktører som journalister mener de bør få det selv også (37 %). Da kan arrdannelsen bli preget av bedre tilheling. Det er flest ansvarlige redaktører (7 %) som medgir at de selv sliter med ettervirkninger av slike belastende opplevelser.

Hverdager med konflikter...

Arbeid med sterke relasjonelle krav har også i seg potensiale for konflikter. Derfor er det ikke urimelig at redaktøren blir trukket inn i konfliktforløp. En konflikt kan defineres som et ”aktualisert sosialt motsetningsforhold” (Sørensen og Grimsmo 2001), dvs. at motsetningsforhold som kan ligge strukturelt innebygget i et forhold blir manifest og uttalt. Da må den som har myndighet og ansvar reagere (Sørensen og Grimsmo 2001).

Ut fra tallene kommer det fram at 58 % av redaktørene har vært involvert i direkte konflikter i forhold til underordnede. 18 % forteller om konflikter med overordnet, 15 % med kolleger, 17 % både med overordnede og underordnede, altså i flere retninger.

Konflikter er – som vi så innledningsvis – blant de forhold i arbeidet som redaktørene klassifiserer som belastende. Journalister og redaktører vurderer evnen til konflikthandtering ulikt. Redaktørene synes vesentlig oftere at dette har man taket på; hele 70 % sier at en har gode konflikthandlingsmekanismer i egen virksomhet.

Angst for at feil kan ramme andre?

Som vi ser er det ikke forskjeller mellom medlemmene av de tre organisasjonene mht angst for konsekvenser av feil som kan få konsekvenser for andre.

Tabell 2-2 *Angst for at feil kan ramme andre*

<i>Engstelig for konsekvenser av feil</i>	<i>NJ</i>	<i>NR</i>	<i>MBL</i>
Ofte	13 %	12 %	7 %
Av og til	47 %	49 %	55 %
Sjelden/aldri	40 %	39 %	39 %
(N=)	(2440)	(320)	(60)

Dette er generelt noe som mange i bransjen ser ut til å være opptatt av. Redaktørene er mindre engstelige for slike feil i 2002 enn hva de rapporterte i 1992. Da sa åtte av ti redaktører at de kjente denne angsten ofte eller av og til. Som vi skal se senere er det betydelige forskjeller mellom ulike redaktørtyper. NJ-medlemmene har derimot temmelig nøyaktig samme svarmønster i 2002 som ti år tidligere.

3

Er det noe spesielt med ansvarlige redaktører?

3.1 Rolle- og oppgaveforskjeller

Vi skal nå se på forholdet mellom ansvarlige redaktører, redaktører og mellomledere. Det var 74 ansvarlige redaktører, 142 redaktører og 56 mellomledere som var med fra NR.

De tre rollene er forskjellige på vesentlige punkter. Ansvarlig redaktørs oppgaver er definert gjennom det juridiske ansvaret som er tildelt denne posisjonen. Han /hun ansettes av styret i virksomheten og er den daglige leder for det faglige og publisistiske arbeidet. Der man praktiserer toleder-modellen vil han/hun ha en administrativ direktør ved sin side som har det økonomisk/administrative ansvaret. Vi skal se at det imidlertid er stadig større vekt på enledermodellen eller "publisher"-varianten, der stillingen som ansvarlig redaktør og administrerende direktør innehas av samme person.

I vårt materiale inngår ansvarlige redaktører fra ulike typer av virksomheter og med ulike ledelsesformer. Det er flest ansvarlige redaktører, redaktører og mellomledere fra virksomheter knyttet til konsern. Vi skal i et senere kapittel undersøke hvorvidt det er ulikheter i erfaringer, rolleutforming og perspektiver blant de ansatte i selvstendige og i konserntilknyttede virksomheter.

Tabell 3-1 Redaktører og mellomledere etter virksomhetsform, konserntilknyttet/selvstendig.

	Ansvarlig redaktør	Redaktør	Mellomleder	NJ
Konsern	61 % (45)	77 % (109)	73 % (41)	69 % (1696)
Selvstendig	38 % (28)	24 % (34)	27 % (15)	22 % (529)
Egen virksomhet	-	-	-	5 % (122)

Engasjerte

Redaktørene generelt utviser stort arbeidsengasjement. Dette er ren entusiasme! De blir mer enn andre inspirert av jobben, ser fram til den

når de står opp om morgenen, føler seg glad når de kan fordype seg i dens utfordringer og er meget stolte av arbeidet sitt.

Sammenlikningen mellom de tre ledergruppene forteller om likheter og forskjeller. De tre gruppene kan tegnes som ulike profiler. Ansvarlig redaktør peker seg ut med en egen intensitet i svarvalgene:

63 % av de ansvarlige redaktørene er svært ofte eller alltid stolte av arbeidet de gjør, 41 % av redaktørene og 36 % av mellomlederne.

De sier også at de føler seg psykisk sterke på jobben svært ofte eller alltid (44 %) (35 % av redaktørene og 18 % av mellomlederne). Dette understrekes av at de oftere enn andre forteller at de har vanskelig for å løsrive seg fra arbeidet. Det er i denne gruppen vi finner flest som mener at de alltid er utholdende på jobb .

De ansvarlige redaktørene er også den gruppen innen NR som sier at de har fått mer mentalt krevende arbeidsoppgaver de siste to årene, det sier nesten halvparten (47 %) mot 31 % av redaktørene.

Det er stor forskjell innad i NR-gruppen når man ser på forholdet mellom redaktører og mellomledere mht hvorvidt man har fått mer, har det som før eller har fått mindre medvirkning under omstilling. Halvparten, 49 %, av de ansvarlige redaktørene har fått styrket sin medvirkning mot 42 % av redaktørene og 34 % av mellomlederne. Men henholdsvis 10 %, 9 % og 21 % har fått mindre innflytelse på omstilling.

Redaktørgruppen og særlig de ansvarlige redaktørene skårer stort på arbeidsmiljøgevinsten. Det vil si at de mer enn andre synes arbeidsmiljøet er blitt bedre, at arbeidsgleden og jobbtilfredsheten er økt.

De ansvarlige redaktørene utmerker seg med stor åpenhet for utviklingsarbeid og prosjektvirksomhet. Få blant de ansvarlige redaktørene er kritiske til prosjekter, og bare 4 % av dem mot 20 % av redaktører og mellomledere mener de er ugjennomtenkte. Det er under 1/5 av de ansvarlige redaktørene som venter seg stabilitet når det gjelder mediestructuren framover. Men de er ikke pessimister på vegne av bransjen, det blir ikke noen vanlig pølsebedrift framover. De tror heller ikke på en fremtid med trangere kår for den tradisjonelle (avis, radio, TV) medievirksomheten. Redaktørene og mellomlederne er derimot mer skeptiske på dette punktet. De plasserer seg tett opp mot gjennomsnittet for alle som deltok i undersøkelsen i så måte.

Arbeidet, en historie om stimulerende og belastende oppgaver
Redaktørene på sin side synes oftere at arbeidet er psykisk stimulerende i stor grad. Redaktører ligger på gjennomsnittet mht. hvor psykisk stimulerende arbeidet oppleves.

Tabell 3-2 Psykisk stimulerende arbeid

Stimulerende arbeid?	Ansvarlig redaktør	Redaktør	Mellomleder	Alle	NJ
Nei, i liten grad	1 %	3 %	5 %	3 %	6 %
Ja, i noen grad	38 %	46 %	59 %	47 %	54 %
Ja, i stor grad	61 %	51 %	36 %	51 %	40 %
(N=)	27 % (74)	52 % (141)	21 % (56)	100 % (271)	100 % (2449)

Som vi har sett i kapittel 2 er psykisk stimulerende og psykisk belastende ikke to separate fenomener, dvs. man finner at det er stort overlap mellom de to dimensjonene. I tabellen nedenfor finner vi at ansvarlige redaktører og mellomledere oftere enn gjennomsnittet for hele undersøkelsen og sammenliknet med redaktører, kjenner på psykisk belastning i stor grad. Den ansvarlige redaktøren og mellomlederen har ulike posisjoner, men har på hver sine måter et betydelig ansvar for å klargjøre, avslutte og sette grenser for det operative arbeidet

Tabell 3-3 Psykisk belastende arbeid

Psykisk belastende arbeid?	Ansvarlig redaktør	Redaktør	Mellomleder	Alle	NJ
Nei, i liten grad	24 %	30 %	23 %	27 %	32 %
Ja, i noen grad	58 %	60 %	57 %	59 %	58 %
Ja, i stor grad	18 %	10 %	20 %	14 %	10 %
N=	27 % (74)	52 % (141)	21 % (56)	100 % (271)	100 % (2439)

Fysisk krevende?

Det kan ved første øyekast virke inkonsistent at redaktører opplever arbeidet sitt som mer fysisk krevende enn mellomlederne. Blant de ansvarlige redaktørene er det 26 % som mener arbeidet deres i noen grad er fysisk krevende, og det svarer også 23 % av redaktørene. Mellomlederne sier dette i betydelig mindre grad: 11 %. At NJ-medlemmene, med en stor gruppe som arbeider skift, med fotografer og nettjournalister, ligger på 35 %, er mindre overraskende. Forklar-

ingen på resultatene fra redaktørene finner vi for en stor del i at de ansvarlige redaktørene for 42 %s vedkommende har en arbeidsuke som strekker seg fra 51 til over 71 timer. Det er videre 1/3 av dem som betegner sin arbeidstidsordning som "ingen ordnet arbeidstid" og arbeidet er grenseløst i den forstand at mer enn 7 av 10 sier at de arbeider "når det er behov, uansett om det er hverdag eller helligdag".

Arbeid hjemmefra

Forskjellene mellom de to gruppene som har størst andel med psykisk belastende arbeid kommer til syne på spørsmål om en arbeider hjemmefra, via PC og telefon. Det er ansvarlig redaktør som i størst grad arbeider hjemmefra "ofte", dvs. 23 % gir dette svaret. Ansvarlig redaktør kan tenkes å måtte skjerme seg for å få ro til større utredninger, arbeid med planer og også utarbeide ledere og kommentarer. Mellomlederne er de som sjeldnere enn andre arbeider hjemmefra. Det kan henge sammen med at de er mer involvert i den konkrete effektueringen av oppgaver, og de må derfor være tilstede i større grad enn redaktørene. Strengt tatt vet vi ikke om arbeidet hjemmefra kommer i tillegg til tilstedeværelse i arbeidstiden (sml. den lange arbeidsuken).

Det er også en større andel (18 %) av de ansvarlige redaktørene som sier at de er på reise minst tilsvarende 1 uke pr måned (mot redaktører 7 % og mellomledere 5 %).

3.2 Grensesettere?

Det særegne ved ansvarsutøvelsen som redaksjonelle ledere har, kommer fram når vi ser nærmere på deres konflikterfaringer. Vi har tidligere vært inne på forholdet mellom regelorientering og den "smale sti" som et grunnlag for kalkulert romslighet. Tidspresset i medieproduksjon understreker, ikke ulikt hva som skjer i helse-sektoren og hos ordensmakten, at det ikke er rom for det omtrentlige. Noen må kroppsliggjøre, iallfall gi klar stemme til, hvor grenser går og hva så vel "Vær varsom"- og Redaktør-plakaten betyr i det daglige. Sannsynligvis er dette ikke alene innholdet i konflikter, men kan antas å være et element i konflikter som kan se ut som uenigheter om ressurser og interesser.

Tabell 3-4 Konflikterfaringer i materialet

	<i>Ansvarlig redaktør</i>	<i>Redaktør</i>	<i>Mellomleder</i>	<i>NJ</i>
Direkte konflikt med overordnede	19 %	17 %	14 %	31 % 765
Med kolleger	11 %	17 %	16 %	17 % 494
Både kolleger og overordnede	10 %	19 %	25 %	16 % 388
Med underordnede	76 %	54 %	43 %	7 % 177
Indirekte berørt av konflikt på arbeidsplassen	41 %	53 %	57 %	50 % 1429
Verken direkte eller indirekte berørt	16 %	6 %	11 %	21 % 518
(N=)	27 % (74)	52 % (141)	21 % (56)	100 % (2466)

Denne tabellen viser at mer enn $\frac{3}{4}$ av de ansvarlige redaktørene, mer enn halvparten av redaktørene og 43 % av mellomlederne har konflikterfaringer i forhold til underordnede.

Det ser ut til at svært få unngår konfliktfylte relasjoner til overordnede, kolleger og underordnede. Likevel er det en betydelig andel som sier at de har noen de kan snakke fortrolig med, selv om 14 % av de ansvarlige redaktørene sier de ikke har noen slike kontakter. Når nesten $\frac{1}{4}$ av de ansvarlige redaktørene har nære kontakter med andre på samme jobbnivå, kan det bety at de tenker på relasjoner utenfor eget hus. Der finnes ikke din like, og du må hente støtte i samtalepartnere utenfor egen organisasjon.

Vi har allerede sett at redaktørene i varierende grad peker på de relasjonelle utfordringene som knyttes til konflikter som belastende. Samtidig som en stor andel av de ansvarlige redaktørene altså har konflikterfaringer er det omtrent like mange som mener at det er gode måter å handtere konflikter på. Redaktører og mellomledere er noe mer forbeholdne til dette.

Særlig en del av mellomlederne har en oppfatning om at konflikter ikke tas opp på arbeidsplassen. Ansvarlige redaktører og redaktører sier oftere enn mellomledere at flere medarbeidere har sluttet pga. konflikter. I begge redaktørgruppene har 3 % selv byttet arbeidsplass pga. konflikter.

Langt de fleste redaktører og mellomledere mener at teamarbeid gjør at samarbeidet blir lett, slik vi så tidligere. Ganske mange sier likevel at de er uenige eller delvis uenige i at samarbeidet omfatter alle i virksomheten. De ansvarlige redaktørene gir de mest harmoniorienterte svarene, blant redaktører og mellom ledere er det henholdsvis 46 og 43 % som mener det ikke er slik at samarbeidet omfatter alle.

Kritikk rammer

Kritikk, i ordets etymologiske betydning, bedømmelse av et verk, har betydning i all kunnskapsvirksomhet. Opprinnelig var kritikk med andre ord en reaksjon på et resultat. I moderne dagligtale bruker vi begrepet likeså ofte om adferd og personlige uttrykk. Men nettopp i kunnskapsarbeid er det faktisk prekært at bedriftens kulturelle normer skiller mellom saklig og personlig tilbakemelding. Noen virksomheter utvikler mekanismer som tydeliggjør skillet ved at de evaluerer arbeidsforløp regelmessig. I virksomheter der tidspress er en del av hverdagen ser mange ledere verdien av å sette fokus på omgangsformer, evalueringsmåter og kritikk. Det er ikke så vanskelig å bli enige om hvordan ting bør være, verre er det å observerer reglene i daglig virke. De individuelle forskjellene mht hvor sårbare vi er for kritiske ytringer er også betydelige. Noen roller og posisjoner er også strukturelt sett mer utsatt, dvs. man skal forholde seg til mange aktører med ulike forventninger, og er det ikke en klar felles forståelse av plikter og ansvar, vil rolle innehaveren kunne bli en punchingball.

Mer enn 6 av 10 mellomledere sier at de ofte eller av og til kjenner seg ille til mote eller nedfor pga. kritikk og motgang på jobben. Her ser vi omkostningene ved å være i en grensesettende og pådriverrolle i organisasjonen. Det sier også 4 av 10 ansvarlige redaktører, noe færre blant redaktørene.

Når det gjelder nederlag på jobben viser det seg at det først og fremst er det å få motstand fra overordnede som de ansvarlige redaktørene, deretter å få motstand fra underordnede.

Tabell 3-5 Nederlag på jobben

<i>Andel som sier passer bra/passert delvis</i>	<i>Ansvarlig redaktør</i>	<i>Redaktør</i>	<i>Mellomleder</i>	<i>Alle i de 3 gruppene</i>	<i>NJ</i>
Motstand fra overordnede	46 %	41 %	56 %	44 %	12 %
Motstand fra underordnede	42 %	44 %	45 %	44 %	13 %
Mine faglige kvalifikasjoner ble undervurdert	21 %	40 %	43 %	38 %	51 %
Arbeidsinnsatsen min ble ikke lagt merke til	25 %	41 %	40 %	36 %	58 %
Ingen kommenterte en faglig vurdering jeg hadde gjort	27 %	37 %	34 %	34 %	49 %
Andre tok æren for noe jeg selv hadde jobbet med	16 %	28 %	26 %	25 %	26 %
Jeg ble motarbeidet av kolleger	22 %	18 %	24 %	21 %	15 %
Jeg følte meg tilsidesatt og oversett som person	2 %	24 %	20 %	17 %	36 %
Jeg opplevde at min overordnede var misfornøyd	12 %	20 %	20 %	17 %	34 %
Jeg ble ikke tildelt en arbeidsoppgave som jeg hadde ventet å få	-	22 %	14 %	14 %	36 %
Noe jeg hadde jobbet med ble ikke brukt	6 %	15 %	18 %	13 %	26 %

For journalistene er det å bli faglig undervurdert, oversett og at ens bidrag ikke blir kommentert, det hyppigste jobbnederlaget.

Tilbakemeldinger

De ansvarlige redaktørene får oftest tilbakemeldinger fra lesere/lyttere/seere, dernest fra kolleger og underordnede, sjeldnest fra overordnede. Vi har også sett at det er de som oftere enn andre får tilbakemeldinger i form av trusler.

Blant de ansvarlige redaktørene er det bare 8 % som ikke får tilbakemeldinger fra seere/lesere lyttere. Som vi skal se har kontakten med publikum ganske store konsekvenser for deres liv, også utenom arbeidet.

Ansvarlig redaktør er mest engstelig for å gjøre feil som kan ramme andre

Arbeidet med kvalitetssikring har fått mye oppmerksomhet og er drevet av flere hensyn, blant dem er hensynet til tredjeperson, til

kunder, klienter, elever og pasienter helt sentralt. I mediene bidrar ny teknologi og interaktive former for kontakt med lesere, lyttere og seere blant annet til at redaktørene også har fått ansvar for for eksempel hva som skrives på nettsider. Som vi har sett tidligere er engstelse for å gjøre feil like utbredt nå som for ti år siden blant journalister, men for redaktørgruppen sett under ett er det en reduksjon i andelen som frykter for å gjøre feil som kan ramme andre. Det kan være en indikator på at systemutvikling har medført en avlastning i forhold til den personlige opplevelsen av risikonivået. Men, som det fremgår av tabellen under, dette gjelder ikke den rollen som bærer systemansvaret, ansvarlig redaktør.

Tabell 3-6 Er du engstelig for at eventuelle feil skal ramme andre?

	Ansvarlig redaktør	Redaktør	Mellomleder	Alle i de 3 gr.	NJ
Ofte	22 %	11 %	9 %	13 %	13 %
Av og til	50 %	45 %	57 %	49 %	47 %
Sjelden	24 %	38 %	29 %	32 %	32 %
Aldri	4 %	6 %	5 %	6 %	8 %
Total	27 % (74)	52 % (141)	21 % (56)	100 % (271)	100 % (2440)

Nesten $\frac{3}{4}$ av de ansvarlige redaktørene frykter at feil kan ramme andre, mellomledere gir også i betydelig grad uttrykk for dette og redaktørene minst, og klart under gjennomsnittet for de tre ledergruppene. Dette har noe med posisjonene i produksjonen å gjøre for mellomlederne. For ansvarlige redaktører er det tydelige juridiske aspektet i forhold til de endelige beslutninger en bestemmende ramme. Både i deres yrkesrolle og samfunnsrolle ligger det at de skal være boldverket på vegne av hele organisasjonen.

Forskjellige oppgaver, konsentrasjonsproblemer er en del av forklaringen

Ansvarlige redaktører og mellomledere sier at de har så mange forskjellige oppgaver at det går ut over deres muligheter til å konsentrere seg. De må lære seg teknikker for å skille mellom de oppgavene de må ta selv og oppgaver de delegerer. Og, slik det fremgår av materialet for hele undersøkelsen, får vi bekreftet at det skjer stor grad av delegering både av myndighet og oppgaver fra den redaksjonelle ledelsen.

Tabell 3-7 Konsentrasjonsvansker

	Ansvarlig redaktør	Redaktør	Mellomleder	NJ
Ofte	49 %	39 %	50 %	37 %
Av og til	46 %	53 %	45 %	48 %
Sjelden/aldri	5 %	8 %	5 %	15 %
Total	27 % (74)	52 % (141)	21 % (56)	100 % (2443)

I hele materialet, NJ/NR/MBL-svarene, var det 57 % som sa at de ble pålagt oppgaver de absolutt ikke ville ha. Det kunne være en rimelig antakelse at lederjobber, og særlig de på toppen av organisasjonen, vil gi muligheter til å unngå slike oppgaver, for eksempel ved delegering. Det bekreftes ikke særlig overbevisende i forhold til redaktører, mellomledere og journalister.

Mellomledere og ansvarlige redaktører blir i stor grad pålagt oppgaver de ikke vil ha (52 % og 45 %), redaktører noe mindre grad. Blant journalistene er det 6 av 10 som settes til oppgaver de absolutt ikke vil ha. Vi har ikke spurt direkte om hvilke oppgaver dette dreier seg om, men vi vet hvilke oppgaver redaktører, mellomledere og journalister opplever som mest belastende.

Så godt som alle de tre ledergruppene kan prioritere oppgavene selv. Blant NJs medlemmer er det 1/5 som ikke har muligheter til å prioritere oppgavene. Arbeidstiden kan ansvarlig redaktør påvirke i betydelig større grad enn redaktørene (21 % kan ikke) og mellomlederne (16 % kan ikke). En annen sak er, med deres lange arbeidsuker i mente, at de ser ut til å benytte friheten til å strekke jobbtiden. Ikke ulikt hva vi for øvrig finner er tilfelle for langtidsutdannede mennesker ellers (Rønning 2002).

3.3 Hvem er egentlig de viktigste beslutningsfatterne i forhold til arbeidsmiljøet?

Er redaktører og mellomledere oppfattet som viktige i forhold til arbeidsmiljøet? Hva synes de selv, og hvordan oppfatter medarbeiderne dem?

Tabell 3-8 Hvem treffer de viktigste beslutningene som har betydning for ditt arbeidsmiljø?

	Ansvarlig redaktør	Redaktør	Mellomleder	Alle	NJ
Konsernledelsen	20 %	15 %	11 %	16 %	13 %
Bedriftsstyret	28 %	4 %	7 %	11 %	4 %
Administrerende direktør	19 %	16 %	22 %	18 %	15 %
Nærmeste overordnet	7 %	14 %	24 %	14 %	31 %
Ansvarlig redaktør	12 %	44 %	33 %	33 %	26 %
Klubben tillitsvalgte	5 %	2 %	-	3 %	3 %
Arbeidsmiljøutvalget	-	1 %	2 %	1 %	1 %
Andre	8 %	5 %	2 %	5 %	7 %
N =					2397

Det framgår av denne tabellen at alle peker ”oppover” til nivået umiddelbart over en selv, dvs. nærmeste overordnet er forskjellige roller. Ansvarlig redaktør utpeker seg som sentral og viktigere enn administrerende direktør og ”eiere”.

Vurderinger av strategiske ressurser

Ledere har etter Hovedavtalen rett til å lede og fordele arbeidet. I kunnskapsvirksomhet er det å ha en kompetansemiks som fungerer bra avgjørende for god og bærekraftig drift. De må også ha god tilgang på holdbar informasjon for å kunne forvalte ressursene strategisk og kunne tenke langsiktig omkring produktutvikling. Hvordan ser redaktører på disse spørsmålene?

Hva tenker de om bemanning?

Ansvarlig redaktør vurderer bemanningssituasjonen på produksjons-siden, administrasjonssiden og redaksjonssiden forskjellig fra andre. Vurderingen av markedssiden er derimot ganske likeartet.

De ansvarlige redaktørene mener vesentlig sjeldnere enn redaktører og mellomledere at de har for lite mannskap på redaksjonssiden: 41 % av de ansvarlige redaktørene mener at bemanningen på redaksjonssiden er for lav, det mener 60 og 61 % av redaktører og mellomledere.

Informasjon

De ansvarlige redaktørene er, i likhet med øvrige redaktører for flertallets vedkommende, fornøyde med den informasjonen de mottar. Det er flere ansvarlige redaktører som er noe eller helt misfornøyde

med mengden informasjon og nøyaktigheten av informasjonen de får fra konsernet. Tidspunktet for informasjon fra konsernet er redaktørene minst fornøyd med, dvs. 1/3 av redaktørene er misfornøyde.

Rundt ¼ av redaktørene er misfornøyde med informasjonen de får fra tillitsvalgte.

For de ansvarlige redaktørene er klubben en lite betydningsfull informasjonskilde mht endringer på arbeidsplassen. Svært mange, 82%, av de ansvarlige redaktørene mener formell informasjon er den viktigste informasjonskilden. Det er vesentlig færre redaktører og mellomledere som deler denne oppfatningen. For disse gruppene er ”ryktebørsen” og andre uformelle informasjonskilder langt viktigere enn for de ansvarlige redaktørene og på nivå med gjennomsnittet for alle gruppene som deltok i undersøkelsen.

Redaktører og mellomledere rapporterer at de får vite mer om målsetninger, investeringsplaner, produksjonsplaner og budsjettsituasjon enn de øvrige gruppene som deltok i undersøkelsen. Likevel er det slik at mellomledere faktisk for 1/3 vedkommende sier de får vite lite om investeringsplaner.

Organisatoriske ressurser - selvilde og hva andre ser

”Den kjenner skoen trykke, som har den på” er et ofte sitert ordtak i arbeidsmiljøkartlegginger. I det organisatoriske arbeidsmiljøet er det ikke objektive størrelser som vurderes, men relasjonelle forhold. Den som utøver en funksjon vurderer gjerne resultater på bakgrunn av hva han/hun opplever som sine muligheter og intensjoner. Slike ”formildende omstendigheter” er i mindre grad synlige eller relevante for den vurderingen som medarbeidere og mottakere av beslutningsresultater gjør. Dette forklarer at det stadig er en ”prutning om røyndomen” i arbeidsmiljøet.

Tabell 3-9 Selvbildet – og andres vurderinger

<i>Utsagn Den redaksjonelle ledelsen har/er</i>	<i>Ansvarlig redaktør</i>	<i>Redaktør</i>	<i>Mellomleder</i>	<i>NJ- medlemmene</i>
Gode administrative driftsrutiner	100 %	91 %	80 %	65 %
God innvirkning på samarbeidet	98 %	91 %	74 %	65 %
De riktige beslutninger til riktig tid	98 %	85 %	85 %	50 %
God til å samordne arbeidet i virksomheten	91 %	80 %	78 %	52 %
Arbeider utfra klare planer/målsetninger	91 %	86 %	72 %	61 %
Informerer alltid om avgjørelser og beslutninger	93 %	80 %	67 %	47 %
Gjennomfører en stor grad av delegering, både av oppgaver og myndigheter /ansvar	93 %	88 %	83 %	70 %
Alle				2269

Her var det flere manglende svar enn ellers (22) for ansvarlig redaktør. Det er mulig at noen ikke ville gi en egenvurdering.

I forhold til de svarene som framkom var det likevel betydelig skille mellom redaktørgruppene, mellomlederne og NJ-medlemmene.

Redaktørene er vesentlig mer kritiske i vurderingen av administrativ ledelse, og mye mer på linje med de øvrige gruppene i undersøkelsen på disse punktene.

Lite fravær, men er de uunnværlige?

Redaktører føler seg ikke mer uunnværlige enn andre. Men de ansvarlige redaktørene har mindre dårlig samvittighet for å være borte enn andre. Mellomlederne derimot har mer dårlig samvittighet enn andre ved fravær. De synes ikke at det er smart å ta seg en fraværsdag tidlig enn å vente til man blir virkelig syk.

Halvparten av ansvarlige redaktører og redaktører mener at folk ofte sykemelder seg uten grunn. Det er noe flere enn hva NJ-medlemmene som deltok i undersøkelsen mener (50 % mot 41 %). Blant svarerne fra MBL var det flest som synes sykemeldinger skjer for lett (57 %).

3.4 Etikk i redaksjonen

Den etiske standarden i mediene er nesten kontinuerlig under diskusjon. I vår undersøkelse har vi prøvd å fange opp de ulike medie-medarbeideres og lederes vurderinger gjennom å be dem om å markere enighet eller uenighet omkring noen sentrale utsagn. Man kunne krysse av på en linje fra 10(helt enig) til 0(helt uenig).

Tabell 3-10 Etikk i redaksjonen

Utsagn Etiske spørsmål	Ansvarlig redaktør	Redaktør	Mellom- leder	NJ- medl
I vår redaksjon har vi løpende etikkdebatter	7,51	6,98	6,65	5,94
I vår redaksjon setter ledelsen klare etiske rammer for hva som publiseres	8,20	7,82	8,03	6,89
I vår redaksjon blir grensene for hva som er etisk akseptabelt stadig presset/skjøvet	3,40	3,75	3,83	4,16
I vår redaksjon er det salgs-, seer-, lyttertallene som avgjør hvor de etiske grensen går	2,13	2,74	2,35	3,23
Konkurransesituasjonen gjør det vanskelig å ivareta de yrkesetiske verdiene	2,71	3,06	3,44	3,51
Den interne konkurransen kolleger i mellom gjør det vanskelig å ivareta de yrkesetiske verdiene	2,01	2,41	2,68	2,61
Jeg presser selv grenser så langt det er nødvendig for å få solgt inn mine saker	1,84	2,33	2,11	2,65
Publikum etterspør stadig mer dristige og nærgående vinklinger	3,85	3,82	3,98	4,06
Annonserer og pengene avgjør hvor langt vi skal gå i å presse grenser	2,04	2,43	2,40	2,95
Eierne bryr seg ikke om etikk, kun om inntjening	3,40	3,68	3,68	4,44
Den teknologiske utviklingen gjør det vanskelig å opprettholde de yrkesetiske verdiene	2,56	2,76	3,35	3,11
Tidspresset/deadlinepresset gjør det vanskelig å ivareta de yrkesetiske verdiene	3,04	3,65	3,72	4,05
Pressens selvjustisordning /PFU har stor betydning for den etiske standarden hos oss	6,93	7,12	6,27	6,40

Disse resultatene er interessante på flere måter:

Det var få manglende svar på dette spørsmålet. Svarene gir for det første en bekreftelse på tendensen i materialet om de ansvarlige redaktørene som en gruppe med særlig skarpe og tydelige oppfatninger om hva de selv står for (sml svarene på spørsmålet om løpende etikkdebatter). De ansvarlige redaktørene og øvrige grupper som deltar i undersøkelsen, har klart ulike oppfatninger om yrkesetisk praksis og hva som påvirker denne. Det slående at de som representerer de skrivende og fotograferende oftere sier seg enige i at det er trekk ved selve *arbeidssituasjonen*, som for eksempel deadline press, som virker inn på mulighetene for å ivareta yrkesetiske hensyn.

Om det er klare grenser og om de presses viser noe av det samme bildet av forskjeller.

Hva slags journalist /redaktør regner du deg som?

Ansvarlig redaktør profilerer seg med sine preferanser som en som først og fremst vil ivareta dagsordenfunksjonen. Hans redaktørkolleger viser en større preferanse for å bidra til et konkurransedyktig produkt. Det kan være et tolkningsspørsmål hvorvidt ”dagsordenfunksjon” og å fremme et ”konkurransedyktig produkt” er beslektede eller motsetningsfylte kategorier. Mange vil hevde at for å være konkurransedyktig må man nettopp klare å være dagsordensetter.

Tabell 3-11 Profesjonsverdier ide ulike medarbeidergruppene

Utsagn Profesjonsverdier	Ansvarlig redaktør	Redaktør	Mellom- leder	NJ- medlemmer
En som vil bidra til et konkurransedyktig produkt	74 %	80 %	77 %	53 %
En som vil sette viktige saker på dagsorden	89 %	77 %	80 %	73 %
En som vil bidra til folkeopplysning	51 %	47 %	54 %	63 %
En som har utpreget kjennskap til et fag	19 %	28 %	34 %	32 %
En som vil bidra til å utfordre den etablerte kunnskapen	27 %	20 %	21 %	26 %
En som vil fungere som maktens utfordrer	58 %	46 %	38 %	32 %
En som vil bidra til å hjelpe ”den lille mann i gaten”.	58 %	50 %	57 %	51 %
En som gjennom sin yrkesetikk og produksjon bidrar til å skape respekt og tiltro til pressens arbeid	60 %	53 %	45 %	52 %

Frynsegoder

Ansvarlige redaktører og redaktører har oftere bonusordninger enn andre: 42 % av de ansvarlige redaktørene har bonus og det har 30 % av redaktørene. Mellomlederne ligger en prosent over gjennomsnittet som er 19 %.

Tabell 3-12 Frynser

Har følgende frynsegoder	Ansvarlig redaktør	Redaktør	Mellomleder	NJ-medlemmer
Fri bolig/støtte til bolig	1 %	1 %	-	1 %
Tjenestebil til privat bruk	11 %	6 %	4 %	1 %
Firmahytte	34 %	43 %	32 %	36 %
Firmabil	53 %	26 %	9 %	5 %
Fri telefon/støtte til telefon	100 %	99 %	96 %	76 %
Gratis avisabonnement	96 %	100 %	96 %	77 %
Gratis TV apparat	18 %	17 %	24 %	10 %
Gratis hjemme PC	66 %	64 %	61 %	17 %
Internett/ISDN/ Bredbånd	80 %	82 %	76 %	27 %
Mobiltelefon	99 %	91 %	95 %	52 %
Mulighet for lån på 500" eller mer	7 %	7 %	11 %	5 %
Kjøp av varer/tjenester til redusert pris	14 %	17 %	23 %	29 %
Fri livs-/lykkesforsikring	50 %	49 %	62 %	33 %
Pensjonsordning betalt av arbeidsgiver	71 %	79 %	75 %	50 %
Barnehageplass/betalt/ikke betalt	1 %	4 %	2 %	2 %
Vaskehjelp i hjemmet	1 %	-	-	-
Mulighet for å kjøpe aksjer i egen virksomhet	17 %	24 %	17 %	18 %
Mulighet til å kjøpe aksjer i morselskap	46 %	56 %	32 %	29 %
Bonus	42 %	30 %	21 %	17 %
Gratis/subsidierte fritidsreiser	7 %	1 %	2 %	2 %
Gratis/subsidiert treningsabonnement	43 %	55 %	49 %	47 %

Tilleggsytelser som følger med jobben kan ha stor verdi både økonomisk og praktisk. Siden tid er et knapt gode, kan det ha relativt større verdi at man har adgang til å forflytte seg raskt, kan velge kommunikasjonsmidler uten å tenke på kostnader mv.

Firmabil og mobiltelefon er kommunikasjonsredskaper som mange redaktører har adgang til i kraft av sin arbeidskontrakt.

Det er også en trend i tiden at ledernes kompensasjon knyttes tettere til virksomhetens inntjeningssevne. Vi ser at det er vesentlig vanligere at ansvarlige redaktører og redaktører enn journalister har en bonusordning som en del av sin lønn. Videre er det markant forskjell mellom ledere og andre mht fri livs- eller ulykkesforsikring og pensjonsordning betalt av arbeidsgiver. Det samme er tilfelle når det gjelder adgangen til å kjøpe aksjer i morselskap, mens det ikke er tilfelle i forhold til aksjer i egen virksomhet.

Frynsegoder er et tema som også avspeiler endringer over tid, og et senere avsnitt skal vi sjekke antakelsen om at frynser påvirkes av eierforhold og ledelsesform.

Synet på fagforening

Norsk redaktørforening er en interesseorganisasjon der redaktører samles på grunnlag av Redaktørplakatens verdier. Organisasjonen skal støtte sine medlemmer i deres yrkesutøvelse, men er ikke en fagforening primært knyttet til lønns- og tariff forhold.

Tabell 3-13 Synspunkter på fagforeningens/organisasjonens betydning, andel enige/delvis enige

Fagforeningen ...	Ansvarlig redaktør	Redaktør	Mellomleder	NJ-medl
gjør det mulig å ta opp saker kollektivt	59 %	55 %	67 %	88 %
er en god forhandler	61 %	45 %	58 %	77 %
er den viktigste vokteren av arbeidsmiljøforholdene	34 %	33 %	56 %	74 %
arrangerer viktige kurs/utdanningstiltak	65 %	55 %	59 %	56 %
gir god støtte når en kommer i konflikt	82 %	69 %	78 %	83 %
spiller stort sett en uviktig rolle i dagens situasjon	31 %	35 %	35 %	27 %

Dette spørsmålet ser vi i ettertid kunne vært bedre og mer presist formulert, men vi har grunn til å tro at de ulike gruppene har svart i forhold til egen organisasjon, dvs. for redaktørene i forhold til NR.

Jobbkvaliteter

De som har sin arbeidsplass i mediene synes først og fremst at de har et interessant arbeid. Dette arbeidet oppfatter medarbeiderne som

samfunnsnyttig, selvstendig og med muligheter til å prege samfunnets dagsorden og utvikling. Alle gruppene setter disse verdiene øverst, og de som er på toppen i systemet uttrykker det også sterkest.

Forskjellen i karaktersetningen er gjennomgående, bare med det unntak at journalister noe sterkere enn redaktører og mellomledere sier at jobben gir muligheter for mye fritid. For alle gruppene er det samtidig den faktoren som tillegges minst betydning.

Tabell 3-14 Synspunkter på jobbens kvaliteter

Utsagn Jobben er / har	Ansvarlig redaktør	Redaktør	Mellom- leder	NJ
Interessant	8,50	8,50	8,23	8,16
Mulighet til å prege samfunnets dagsorden og påvirke utviklingen	8,32	7,88	7,21	7,33
Samfunnsnyttig	8,24	7,79	7,29	7,64
Kan arbeide selvstendig	7,90	7,90	7,98	7,39
Arbeidsmiljøet er godt	7,67	7,36	6,98	6,84
Arbeidet i media er en drømmejobb	7,41	7,04	7,23	6,62
Gir gode karrieremuligheter	7,33	7,19	6,76	6,15
Yte andre mennesker hjelp og omsorg	6,95	5,96	5,80	5,96
Sosial status	6,86	6,69	6,41	6,22
Treffe /omgå mennesker som betyr noe	6,75	6,19	5,60	5,96
Godt betalt	6,71	6,88	6,67	5,63
Sikker og stabil	6,32	6,78	6,67	5,73
Oppnå personlig status/bli en kjent person	5,91	5,35	3,89	4,58
Gir muligheter for mye fritid	4,33	4,24	4,54	4,72

3.5 Holder helsa fram til pensjonsalder?

På spørsmål om fysiske eller psykiske belastninger i arbeidet som kan gi helseplager (sykdom/skade) i årene fremover, for eksempel de neste 10 årene, var det blant de ansvarlige redaktørene 23 % som sa at de ikke tror dette er sannsynlig for deres vedkommende, 59 % ss at det muligens kan skje og 18 % tror bestemt at det skjer. Det betyr at det er vesentlig flere som holder muligheten åpen, sammenliknet med sine redaktørkolleger for øvrig og sine mellomledere og medarbeidere. Blant NJ-medlemmene mente 29 % at de ville inntreffe.

Halvparten av de ansvarlige redaktørene mener de har fysisk/psykisk helse til å fortsette i nåværende arbeid fram til oppnådd pensjonsalder. Mange er usikre (38 %), 4 % mener at de ikke har fysisk og 8 % at de

ikke har psykisk helse til å fortsette. Det vil si at de ansvarlige redaktørene ligger tett opp til gjennomsnittet for NR-medlemmene, bortsett fra at det er dobbelt så stor andel som sier at de ikke har psykisk helse til å fortsette. De øvrige redaktørene mener at de i betydelig større grad kan holde på til pensjonsalderen (61 %) , færre av dem er usikre og bare 3 % tror fysisk og 1 % tror psykisk helse vil hindre dem. Mellomlederne har den største gruppen usikre, men tillegger helsesituasjonen liten betydning (2 % fysisk/psykiske plager).

NJ-medlemmene, som vi må huske er betydelig yngre, er mindre sikre på at helsa vil holde (47 %) og flere usikre (44 %) enn gjennomsnittet for NR-medlemmene.

Helseplager

De ansvarlige redaktørene avdekker tretthets-/matthetsfølelse i betydelig omfang (30 %) daglig eller et par dager i uken. Det er omtrent som rapportert fra journalistene, men avvikende i forhold til deres redaktørkolleger. Flere av de ansvarlige redaktørene (9 %)plages av ujevne hjerteslag og pustebevisvør daglig/ et par dager i uken. De ligger på gjennomsnittet når det gjelder symptomfrihet i forhold til angst/uro og depresjon (61 %) (49 %).

3.6 Å fortsette som redaktør

På tross av belastninger og omkostninger er det mange grunner for redaktøren til å ville fastholde sin jobb. Skårene på spørsmålene om hva som kjennetegner jobben fortalte om det interessante arbeidet.

Når de samme redaktørene skal si noe om hva de tror virker tiltrekkende på unge mennesker, kommer de spennende og uforutsigbare arbeidsdagene, mulighetene til reise og å delta i samfunnsdebatten høyest opp. Kanskje er dette et resultat av at man tillegger den yngre generasjonen andre motiver og ambisjoner enn det som teller for en selv. I intervjuene med nøkkelpersonene gikk nettopp karakteriseringer av de unge som mer selvsentrerte igjen. Det merket redaktørene i den form deres henvendelser om jobbmuligheter hadde og også hvordan de søkte muligheter til å presentere seg selv som personer gjennom for eksempel en featureartikkel eller et intervju.

Langt de fleste redaktørene sier at det er den givende kontrakten med gode økonomiske og faglige betingelser som motiverer dem til å

fortsette i jobben. For nesten en tredjedel teller også det gode arbeidsmiljøet de opplever. Og mange, mer enn $\frac{1}{4}$, fremhever utviklingsmulighetene, litt færre er også opptatt av at jobben er et godt utgangspunkt for videre karriere. For en gruppe er mulighetene til å bli boende i et spesielt distrikt/område med i betraktningen.

Vi blir derfor ikke direkte overrasket over at $\frac{2}{3}$ regner med å fortsette i mediebransjen 10 år eller lengre frem. Men, noen har planer om å slutte i bransjen umiddelbart eller i løpet av de nærmeste 3-5 årene. Legger vi sammen de som er i ferd med å avvikle sitt forhold til mediebransjen innen 5 år viser sluttsummen at de kan telle rundt $\frac{1}{10}$. Svarene på spørsmålet om hva de så tenker seg kan få oss til å tenke at det kanskje for noen er en drøm de pleier, om å gjøre noe helt annet. Men for andre er det åpenbart et linje eller karriereskifte det dreier seg om. Vi får innsyn i hva som kan være så attraktivt at det konkurrerer med det som for kollegene er en kremjobb.

- Jeg har ”egentlig” kunsthøgskoleutdanning, og tenker å skli gradvis tilbake i dette yrket med alderen”
- Forskning
- Studere, drømme om hovedfaget...
- Drive selvstendig næringsvirksomhet.
- Jobbe med barn og unge.
- Arbeide med utviklings-, humanitære organisasjoner

4

Konserner – finnes det en konserneffekt?

Konserner er en selskapsform der flere virksomheter organiseres i en gruppe med samme eiere. Virksomhetene som inngår kan være konsentrert til en eller flere bransjer. Konserner kan, dersom de er godt drevet, bygge opp en infrastruktur som kan betjene flere av enkeltvirksomhetene og på denne måten dra nytte av stordriftsfordeler. På den andre siden strever konserner med å koordinere og styre ressurser slik at indirekte kostnader ikke blir unødig store. Konserner med stor økonomisk evne skal forvalte finansielle ressurser, og er konsernet børsnotert er finansiell forvaltning sentralt. På grunn av sin størrelse kan konserner få institusjonell karakter og representere tyngde, innovasjons- og handlingsevne.

Selvstendige virksomheter i Norge er ofte små og middels store. Ressurssituasjonen kan være svært annerledes enn i konserner. Det fremheves ofte at selvstendige virksomheter og konserner har forskjellig beslutningsstruktur. Det hevdes også at selvstendige virksomheter oftere er lokalt forankret, mens konserner er orienterte mot konsernets mål.

I medievirksomheten i Norge dominerer tre store konserner, og konkurranselovgivningen regulerer hvor store eierandeler det enkelte konsern kan erverve seg. Gjennom oppkjøp og kjøp av minoritetsinteresser er konsernene i dag representert både i riksdekkende media og i region og lokalmedier.

I dette kapittelavsnittet skal vi interessere oss for mulige virkninger av konserntilknytning for arbeidsvilkår og arbeidsmiljø, med fastholdelse av fokus på redaktører.

4.1 Kan vi spore konserneffekt i materialet?

70 % av NR-medlemmene som deltok i kartleggingen, sier at de er ansatte i en virksomhet knyttet til et konsern, mens 29 % har ansettelse i selvstendige eller uavhengige virksomheter. Resten av respondentene krysser av for ”annet”. Blant de ansvarlige redaktørene er over halvparten (56 %) konsernansatte, og det gjelder 70 % av redaktørene. I alt 528 personer som sier at deres hovedarbeidsområde

er redaksjonell ledelse (altså vesentlig flere enn de som har krysset av for NR-medlemskap), og blant dem er 70 % i virksomhet innen et konsern.

Det er noe vanligere at virksomheter i konsern praktiserer en enledermodell, dvs. 46 % av de som jobber i en konserntilknyttet virksomhet sier at dette er tilfelle, mot 42 % ellers. Vi skal nå se på en eventuelt ”konserneffekt” ved å gjennomgå ulikheter i svarmønstre hos alle deltakerne i undersøkelsen. Dette blir en indirekte måte å vurdere effekter på. Deretter skal vi se på reaksjoner hos redaktører (NR-medlemmer) knyttet til konsern.

Kan vi finne konserneffekt i materialet? For å få svar på dette spørsmålet vil vi se først indirekte, så mer direkte på konserneffekt for ansatte og ledere/redaktører.

Det er noen strukturtrekk som er tydeligere, for eksempel gjelder det en opplagt ting som størrelse. Det er flere virksomheter med mange ansatte i konsernene og færre med inntil 50 ansatte. Det ser av materialet ut til at timer på jobb er korrelert med eier/organisasjonsform. En større andel legger inn 51 timer eller mer i jobben i de selvstendige virksomhetene. Det er ikke store forskjeller mht frykt for å miste jobben, den fundamentale tryggheten. Men litt flere i konsernene er redde for ansettelsestryggheten. Frykten er allikevel noe man forklarer med noe ulik vektlegging av de direkte foranledningene til at jobben kan ryke.

På alle de tre rundsum spørsmålene om jobbtilfredshet, arbeidsmiljø og arbeidsglede er det en tendens i retning av at ansatte i ”selvstendige” og ”andre” virksomheter kommer bedre ut enn konsernene. I gjennomsnitt sa 61 % av alle som deltok at de ikke var i et bedre arbeidsmiljø nå enn for to års siden. Konsernene lå over gjennomsnittet med 62 % som ikke syntes det var blitt bedre arbeidsmiljø, selvstendige var så vidt under gjennomsnittet. Svarene på spørsmålet om tilfredshet i jobben var bedret, viste større forskjeller i de selvstendiges favør: 47 % mente det var bedring i de selvstendige og 42 % i de konserntilknyttede. Samme tendens kom fram med hensyn til arbeidsglede.

Konsern ser ut til å gi en skalaeffekt, selvsagt. Dvs. at det er flere som krysser av for konserntilknytning som jobber i store enheter (500 ansatte eller mer) og en mindre andel som jobber i virksomheter med

under 50 ansatte. Når vi analyserer datamaterialet gjennom å sortere etter konserntilknytning, selvstendig eller annet, finner vi nesten helt identiske svar på en rekke spørsmål. Men det er også noen påtakelige forskjeller.

Rekrutteringsveiene ser ut til å være de samme uansett eierform, for å nevne et viktig område der det ikke framkommer skiller. På noen felt er det mindre, men flere parallelle indikatorer som peker i samme retning: Det er noe flere i konsern som sier at jobben ikke gir ansettelsestrygghet (10 % mot 7 %). Når det gjelder frykt for å miste jobben er denne reaksjonen like utbredt i begge kategoriene, med den har en ulik profil:

- Blant de ansatte i konserntilknyttede virksomheter er det nesten ¼ som frykter innskrenkninger og
- 76 % av de som tilskriver faren for jobben til omorganisering er ansatte i konsern. 12 % av de konsernansatte frykter nettopp at omstillinger skal berøve dem jobben, og denne frykten deler 9 % av de ansatte i selvstendige virksomheter.
- Innskrenkninger og nedlegginger er det derimot vanligere at ansatte i selvstendige virksomheter mener kan skje
- Det er litt flere i konsern vil slutte helt i medievirksomhet (13 % mot 11 %) Samtidig er det litt flere som kunne tenke seg en ledende stilling (36 % mot 30 %).
- Når det gjelder usikkerhet ellers er det 55 % blant de ansatte i selvstendige og 50 % i konsern.

Utdanningsnivå skiller ikke. Bortsett fra at det er flere med avbrutte utdanningsløp i konsern. Det er en viss forskjell mht til hvorvidt man mener at mer utdanning ville gi en større trygghet i jobben.. Flere mener det i de selvstendige virksomhetene.

Syn på fremtidens mediestruktur

Færre i konsernene tror at mediestrukturen av i dag vil bli stående, forskjellen er liten. De tror oftere at vi bare har sett begynnelsen på en kraftig endring. Flere i konsernene tror det går mot en vanlig pølsebod. De tror også oftere enn andre at framtida vil bringe flere store enheter.

Flere i de selvstendige enhetene og aller flest i kategorien ”annet” mener at arbeidet i stor grad er psykisk stimulerende. Fjernarbeid (jobber hjemmefra minst av og til) forekommer vesentlig oftere i blant ansatte i selvstendige virksomheter (46 % mot 36 %) De konserntilsatte er sjeldnere på reise.

Store forskjeller

- Spørsmål om systemendringer viser at det har vært oftere endringer i arbeidstid og ledelsesform i de konserntilknyttede virksomhetene.
- I de selvstendige/uavhengige virksomhetene sier 58 % at det kan sies å være stadige omorganiseringer/omlegginger i deres virksomhet. I konsern er det 71 % som hevder dette.
- De konserntilsatte sier for 41 %s vedkommende at det har vært flere runder med nedbemanning, og i selvstendig virksomhet rapporterer 29 % om gjentagende nedbemanninger (30 % og 31 % henholdsvis, har vært gjennom en nedbemanning).
- Det er særlig interessant å merke seg at det gjennomgående er noe lavere vekst i de såkalte ”bufferfaktorene”: muligheter til å foreta selvstendige avgjørelser i utførelsen av jobben (43 %), rom for egne beslutninger (31 % i konsern og 34 % i selvstendig), kontroll over resultatene i arbeidet (30 %) og kvalitetskrav i jobben (36 % i konsern og 38 % i selvstendige).

Det er ikke vesentlige eller systematiske forskjeller når det gjelder for å foreta selvstendige avgjørelser i utføringen av arbeidet, overtidsbruk, arbeid på ubekvemme tider, rom for egne beslutninger, kontroll over resultatene i arbeidet, kvalitetskrav i jobben, fysisk krevende arbeidsoppgaver, mentalt krevende arbeidsoppgaver, muligheter til å ta vare på seg selv og helsa i jobben og å ha medvirkning under omstilling.

Det vil glede alle som har interesse for arbeidsmiljø og helse å se at mer enn dobbelt så mange i konsern sier at det er blitt mindre av det monotone og ensidig arbeid (EGA) sett i forhold til andelen som rapporterer om økning i de selvstendige virksomhetene.

Med hensyn på følgende forhold er økningen 5 % eller mer blant konsernansatte enn selvstendige.

Tabell 4-1 *Krav i arbeidet, økning innen konsern og selvstendige virksomheter*

<i>Mer av</i>	<i>Konsern</i>	<i>Selvstend</i>	<i>Annet</i>	<i>Alle</i>	<i>N</i>
Stramme tidsfrister	50 %	42 %	27 %	46 %	1294
Høyere arbeidstempo	57 %	50 %	33 %	54 %	1510
Sterkere budsjettstyring	65 %	56 %	49 %	62 %	1724
Krav om avkastning/inntjening	63 %	45 %	47 %	57 %	1588
Økonomiske resultatkrav	62 %	46 %	42 %	57 %	1568
Ensidig monotont arbeid	15 %	9 %	9 %	13 %	369

4.2 Konserneffekt for verdier og holdninger

Sjekker vi mulige konserneffekter på verdier og holdninger finner vi noen interessante forskjeller. Vi ba deltakerne i kartleggingen om å ta stilling til hvilken type journalist/redaktør de selv regnet seg som. De fem svaralternativene som kom høyest opp når vi så alle svar under ett, dvs. uavhengig av eierform, var 1) en som vil sette viktige ting på dagsorden, 2) en som vil bidra til folkeopplysning, 3) en som vil bidra til et konkurransedyktig produkt, 4) en som gjennom sin yrkesetikk og produksjon bidrar til å skape respekt og tiltro til pressens arbeid og 5) en som vil bidra til å hjelpe ”den lille mann i gaten”.

Ansatte i selvstendige virksomheter vektla relativt sterkere enn konsernansatte verdi 1) og 2) og relativt sett svakere verdi 3).det vil si at mens ansatte i de to kategoriene konsernansatt og ansatt i selvstendig virksomhet rangerte ”dagsordenfunksjonen” øverst, snek verdi 3) å bidra til et konkurransedyktig produkt seg forbi verdi 2) ”folkeopplysningsfunksjonen” for de konserntilsatte.

Utsagn om vilkårene for yrkesetikken i egen virksomhet og i forhold til egen praksis ble besvart ved at man skulle avmerke på en linje fra 1, helt uenig til 10, helt enig. Det er interessant at de konserntilknyttede er mer enige enn gjennomsnittet, som lå på 5,95, i vurderingen av at det er løpende etikkdebatter i egen redaksjon (6,01) mot resultatet fra de selvstendige virksomhetene, med 5,86. Det kan bety flere ting: 1) siden de konsernansatte i noe større grad sier seg enige i at det er vanskelig å ivareta de yrkesetiske grensene oppstår flere diskusjoner om konkrete valg som gjøres, eller 2) konsernene kan ha mer strukturerte opplegg for yrkesetiske diskusjoner. Det var en høyere tilslutning til utsagnet om at ”i vår redaksjon blir grensene

for hva som er etisk akseptabelt stadig presset/skjøvet” i konsernvirksomheter enn i de selvstendige virksomhetene. La oss se på en lang og viktig tabell:

Tabell 4-2 *Vilkår for yrkesetikk i egen virksomhet og for egen praksis*

<i>Utsagn</i>	<i>Konsern</i>	<i>Selvstendig</i>	<i>Annet</i>	<i>Alle</i>
I vår redaksjon har vi løpende etikkdebatter	6,01	5,85	5,63	5,95
I vår redaksjon setter ledelsen klare etiske rammer for hva som publiseres	6,92	6,94	6,63	6,90
Hos oss bli grensene stadig skjøvet/presset	4,26	3,80	4,23	4,15
Hos oss er det salgs-/seer-/lyttertallene som avgjør hvor de etiske grensene går	3,34	2,74	3,40	3,21
Konkurransesituasjonen gjør det vanskelig å ivareta de yrkesetiske verdiene	3,53	3,10	4,43	3,50
Den interne konkurransen kolleger imellom gjør det vanskelig å ivareta de etiske verdiene	2,59	2,40	3,37	2,60
Jeg presser selv grenser så langt det er nødvendig for å få solgt inn mine saker	2,66	2,40	3,22	2,64
Publikum etterspør stadig mer dristige og nærgående vinklinger	4,09	3,83	4,35	4,05
Annonserer og pengene avgjør hvor langt vi skal gå i å presse grenser	2,92	2,68	3,96	2,94
Eiere bryr seg ikke om etikk, kun om inntjening	4,56	3,81	5,40	4,45
Den teknologiske utviklingen gjør det vanskelig å opprettholde de yrkesetiske verdiene	3,16	2,77	3,47	3,09
Tidspresset/deadlinepresset gjør det vanskelig å opprettholde de yrkesetiske verdiene	4,05	3,81	4,40	4,02
PFU har stor betydning for den etiske standarden hos oss	6,40	6,48	6,07	6,39

N= 2979

Som vi ser er det heller små forskjeller, alle innenfor ett intervall, med 0,75 som den største differansen ("Eierne bryr seg ikke om etikk, kun om inntjening), dernest 0,60 ("Salgs-, seer-, lyttertall avgjør") og 0,43 ("Konkurransesituasjonen"). Retningen på differansene var at de konserntilknyttede oftere var enige i disse utsagnene.

4.3 Helse og sykefravær – konserneffekt?

Det er en større andel symptomfrie medarbeidere i de selvstendige virksomhetene enn i konsernene. Og det er forskjell i sykefraværsratene slik at de konserntilknyttede sier for 32 %s vedkommende at de har hatt fravær siste 30 dager, mens 27 % av de ansatte i selvstendige virksomheter har hatt sykefravær i samme periode. Forskjellen opptrer i forekomsten av korttidsfravær. Det er imidlertid også en forskjell mht fravær på mer enn 14 dager i løpet av siste kalenderår, dette langtidsfraværet er på 15 % i konsern og 13 % i selvstendige virksomheter. Flere i konsernene sier at siste fravær skyldtes forhold i jobben.

Samtidig har de konsernansatte oftere et bedriftshelsetilbud (77 % mot 66 %) og en større andel av disse medarbeiderne innkalles regelmessig til helsekontroller.

Skal vi våge oss på en tolkning av helse- og fraværdataene vil den ta utgangspunkt i to vesentlige og forskjellsskapende trekk ved de konsernansattes situasjon sammenliknet med hva vi finner blant ansatte i de selvstendige virksomhetene:

- Omfanget av omstillinger og innholdet i omstillingene
- Omfanget av nedbemanningserfaringene

Hvilke utslag gir de forholdene vi har sett på når det gjelder hele materialet mht til redaktørens situasjon?

4.4 Redaktørene og "konserneffekten"

Vi skal nå rette blikket mot redaktørene, kan vi spore noen "konserneffekt" hos dem?

For å rendyrke konsernvariabelen mht redaktører skal vi nå se nærmere på forholdet mellom konserntilknyttede aviser og selvstendige aviser. Dersom vi fordeler materialet på konserntilknyttede og selvstendige virksomheter får vi følgende bilde:

Tabell 4-3 Redaktører etter virksomhetens tilknytningsform

Virksomhetenes tilknytningsform	Antall	I prosent
Konsernradio-TV	45	14 %
Konsernavis	131	42 %
Konsern annet	48	15 %
Selvstendig radio-TV	12	4 %
Selvstendig avis	59	19 %
Selvstendig annet	21	7 %
N=	321	100 %

Det er omtrent like stor andel som sier at de arbeider med redaksjonell ledelse i avisene med de to ulike tilknytningsformene.

Det er markante forskjeller mht størrelse, dvs.

Tabell 4-4 Redaktører etter avisens størrelse i konsern og selvstendige aviser

	Inntil 50	50-100	100-250	251-500
Konserntilknyttede	30 %	24 %	27 %	20 %
Selvstendige	46 %	16 %	20 %	17 %

I konserntilknyttede aviser finner vi 8 % som arbeider mer enn 61 timer pr uke og 4 % i selvstendige. Men det er en større andel i de selvstendige avisene som ikke har noen ordnet arbeidstid (29 % mot 22 %). Litt flere i selvstendige aviser sier at de arbeider når det er behov, uansett tidspunkt.

Det er flere som vil skifte jobb i konserntilknyttede virksomheter og nesten dobbelt så mange i selvstendige virksomheter som absolutt ikke vil skifte jobb. Det er dobbelt så stor andel i konserntilknyttede som har konkrete planer om å slutte (10 % mot 5 %). Omtrent like mange har fått opprykk (78 mot 76 %). I konsernavis er også mobilitetsønskene noe sterkere uttrykt, 43 % sier klart ja, de kan tenke seg en ledende stilling, mens det er flere usikre i selvstendiggruppen (34 %). Motivasjonene for å ønske seg en ledende stilling er også noe ulike: det er flere som ønsker ledende stilling pga. faglige utfordringer i konsern enn i selvstendige der ønsket om høyere lønn og å prøve seg som leder er mer uttalt.

I selvstendig virksomhet er det flere som mener de ikke har noe alternativ til den jobben de har i dag (17 % mot 10 %).

Skillet mellom konsern og selvstendige: økte system- og jobbkrav

Redaktører i konsernaviser og selvstendige aviser har hatt en arbeidssituasjon med til dels meget kraftig forskjellige betingelser de siste årene. Det framkommer store forskjeller med hensyn på endringer både når det gjelder systemendringer og jobbenringer mellom de to gruppene.

Videre resultere dette i at de ser ulikt på oppnådde miljøgevinster. Endringenes intensitet og retning gjenspeiles. I de selvstendige virksomhetene synes redaktørene det har vært større endringer til det bedre enn i konsernvirksomhetene. Det er en større andel av redaktører i konsernvirksomheter som mener at arbeidet deres er psykisk belastende. Ikke uventet er det da mer enn dobbelt så mange i konsernavis som sier at deres siste sykefravær skyldtes forhold i arbeidet. Man kunne tenke seg at det var forskjeller som for eksempel at det er flere redaktører med journalisthøgskole og/eller universitetsutdanning i selvstendige, men det ser ikke ut til å være tilfelle.

Det er en rimelig tolkning at forskjellene henger sammen med hvordan redaktørene har opplevd endringene forskjellig og hvordan deres arbeidsmiljø pr i dag oppleves.

Tabell 4-5 Endringer: i prosent, antall i parentes

<i>Endringsfaktor</i>	<i>Konsernavis</i>	<i>Selvstendig avis</i>
<i>Nye former for lønn</i>	54 % (69)	40 % (23)
<i>Nye arbeidsoppgaver</i>	79 % (101)	59 % (33)
<i>Ny arbeidstid</i>	24 % (29)	18 % (10)
<i>Ny ledelse</i>	50 % (63)	25 % (13)

Tabell 4-6 Endringer i jobbkrav

Endringsfaktor med økning	Konsern	Selvst.
Stramme tidsfrister	49 %	29 %
Arbeidstempo	53 %	34 %
Selvstendige avgjørelser	55 %	39 %
Arbeidstempo pr ansatt	56 %	39 %
Sterkere budsjettstyring	62 %	56 %
Krav om avkastning	67 %	45 %
Økonomiske resultatkrav	68 %	46 %
Kvalitetskrav i jobben	55 %	49 %
Mentalt krevende arbeidsoppgaver	47 %	29 %
Ansvar i jobben	56 %	39 %
Mulighet til å ta vare på seg selv og helsen	19 %	22 %
Medvirkning under omstilling	45 %	35 %

Dersom vi bare ser på *økningen* i jobbkrav blir bildet ikke helt dekkende. Det er nemlig slik at situasjonen i de selvstendige virksomhetene oftest beskrives som ”uforandret” i større grad enn i konsern. Det er også noe mer tendens til differensierte svar i konsern, for eksempel er det dobbelt så mange i selvstendige virksomheter som mener at de har fått mindre arbeidsmengde pr ansatt enn tidligere (10 % mot 5 %), og videre er det 11 % av redaktørene i konsern som har fått mindre rom for egne beslutninger mot 2 % i selvstendige.

I konsern er det like mange som har fått bedre og dårligere muligheter til å ta vare på seg selv og helsen (19 % i hvert alternativ), i selvstendige er det tre ganger så mange som hevder at de har fått bedre muligheter til å ivareta disse verdiene (7 % synes det er blitt dårligere mot 22 % som mener disse mulighetene er bedret).

Noe av de samme resultatene viser seg ved analysen av systemendringer: endringene er kraftigst i konsern, for eksempel når det gjelder måling av personlig ytelse, styring av produksjonen, nye formater, konkurranseutsetting.

Det er betydelige forskjeller i svarene angående ”stadige omorganiseringer” og forekomst av nedbemanning. Mens 23 % i konsern mener

det i liten eller ingen grad forekommer stadige omorganiseringer, velger 53 % av redaktørene i selvstendige virksomheter dette svaralternativet. 33 % av redaktørene i konsern og 10 % i selvstendige virksomheter betegner omstillingene som ”i stor grad” forekommende.

Likevel er det i forhold til nedbemanningserfaringer vi ser mest åpenbare forskjeller:

Tabell 4-7 Redaktørers nedbemanningserfaringer, i prosent og etter virksomhetens eierform

Nedbemanning	Flere ganger	En gang	Ikke skjedd	Total
Konsernavis	44 % (58)	35 % (46)	21 % (27)	N=133
Selvstendig avis	14 % (8)	39 % (23)	48 % (28)	N=59

I konsernvirksomheter er det 45 % som sier at når jobb og privatliv kommer i konflikt med hverandre velger redaktøren jobbens krav. Det er til sammenlikning 29 % av redaktørene i selvstendige virksomheter som gjør et slikt valg.

På spørsmålet om å oppsummere erfaringene de siste to årene, dvs. hvilken retning endringen har tatt når det gjelder å være i et bedre arbeidsmiljø enn for to år siden, oppleve større tilfredshet i jobben og oppleve større arbeidsglede, finner vi at redaktørene i selvstendige virksomheter kommer ut med mer positivt resultat.

Tabell 4-8 Oppsummering ang bedring

	Konsern	Selvstendig
arbeidsmiljøforbedring	53 %	61 %
jobbtfredshet	54 %	63 %
arbeidsglede	48 %	54 %

Yrkesetiske vurderinger: forskjellene her går i retning av at redaktørene i selvstendige virksomheter er noe mindre enige i synspunkter på at grensene for det som publiseres skyves, at seer-, lytter – og lesertall bestemmer, at den interne, kollegiale konkurransen svekker, - og at eierne ikke bryr seg om etikk, bare om inntjening.

Men hvordan beskriver avisredaktører i konsern og selvstendige jobbens egenskaper?

Tabell 4-9 Oppsummering av jobbkjennetegn

	<i>Konsern</i>	<i>Selvstendig</i>
Godt betalt	6,96 %	6,27 %
Gode karrieremuligheter	7,32 %	6,52 %
Jobbsikkerhet	6,45 %	6,98 %
Interessant	8,71 %	8,25 %
Muligheter til mye fritid	4,14 %	4,19 %
Sosial status	6,86 %	5,88 %
Selvstendig arbeid	7,96 %	8,23 %
Samfunnsnyttig	8,18 %	8,38 %
Pregende mulighet	8,31 %	8,28 %
Yte andre hjelp og omsorg	6,74 %	6,49 %
Oppnå personlig berømmthet	5,49 %	4,84 %
Treffe innflytelsesrike mennesker	6,46 %	6,00 %
Drømmejobb	7,32 %	6,71 %
Godt arbeidsmiljø	7,47 %	6,94 %

Det er ikke vesentlige forskjeller i forekomsten av sykefravær mellom redaktører i konsern og selvstendige virksomheter. I selvstendige virksomheter rapporterer redaktørene om at de bare har hatt korttidsfravær i løpet av siste 30 dager, i konsern er det 3 % med fravær 4-15 dager. Det er omtrent like stor andel som har hatt langtidsfravær siste år (12 % i k og 10 % i s). Men mens 24 % av redaktørene i konsern begrunner sine fravær med forhold i jobben eller forhold mellom jobb og privatliv, er det 14 % av redaktørene i selvstendige som gir denne forklaringen.

5

Sett, hørt og forstått?

Norsk økonomi beskrives ofte som åpen og konkurranseutsatt. Det som skjer ute får raskt virkning her på berget. Dette gjelder i høy grad også innflytelsen fra ledelsestenkning, noe vi så meget tydelig rundt 1990 da Kenning – ideologien dukket frem igjen. I følge statsviteren Røvik er det typisk norsk å adoptere konsepter som fremstår som selve ”løsningen” på arbeidsorganisatoriske utfordringer. Vi tar dem inn, en etter en, og troen på medarbeidersamtaler var på et gitt tidspunkt noe alle virksomheter med respekt for seg selv, adopterte.

5.1 Medarbeidersamtaler og tilbakemeldinger

Nesten $\frac{3}{4}$ deler blant redaktørene har deltatt i medarbeidersamtaler de to siste årene, og omtrent like mange mener at denne kommunikasjonsformen fører til at man følger opp tema og forhold som kommer frem, helt eller delvis. Det ligger i sakens natur at flere ledere enn ansatte har deltatt. At det er ganske mange flere ledere enn ansatte som mener samtalen fører til oppfølging er heller ikke uventet. Ledere og medarbeidere kan legge forskjellige tolkninger til grunn for evalueringen av resultatet (Mikkelsen 1999). Det er slett ikke alle som tillegger medarbeidersamtalene vesentlig betydning (61 %), og det vil kunne influere på graden av iver i oppfølgingen. I underkant av 10 % blant redaktørene sier seg enige eller delvis enige i at det er så liten tillit mellom ledelse og ansatte i virksomheten at tiltaket ikke har noen verdi. De ansatte er likevel vesentlig mer forbeholdne: 36 % i hele undersøkelsen sa seg helt eller delvis enige i at medarbeidersamtalen har stor betydning, mens 25 % mente at denne mest direkte kommunikasjonen mellom leder og ansatt ikke hadde noen verdi fordi tilliten mellom ledelse og ansatte svekker tiltakets verdi.

Medarbeidersamtaler føyer seg inn i et kjent mønster; der samarbeidsforholdene er gode og preget av tillit får de stor oppslutning og gjør et godt forhold enda bedre. Derimot kan de virke som noe påklistret og unaturlig der det ikke foreligger grunnleggende tillit.

5.2 Redaktøren – en sosiometrisk stjerne?

En del av medarbeiderne i medievirksomhet har mange kontakter som de oppfatter som nære, dvs. noen de kan snakke fortrolig med. Resultatene for alle som deltok i undersøkelsen samlet sett viser ikke så store forskjeller mellom redaktører og andre. Men her sier 15 % mot gjennomsnittet på 6 % at de har nære kontakter til overordnede. Blant redaktørforeningens medlemmer er det 8 % som sier at de ikke har noen nære kontakter på jobben. Noe under halvparten har nære kontakter både blant overordnede og underordnede, andre (1/4) sier de har nære kontakter med andre på samme jobbnivå og til underordnede, 12 % sier at de begrenser nære samtaler til en bestemt kollega.

Nære kontakter på jobben?

I 1992- og 2003-undersøkelsen var fordelingen på spørsmål om kontakter på jobben slik:

Tabell 5-1 Nære kontakter på jobben, 1992-undersøkelsen

	Alle	NJ-k	NJ-m	NR-k	NR-m
Nei ingen	11 %	5 %	11 %	8 %	16 %
Ja, kolleger og ledere	54 %	53 %	54 %	50 %	57 %
Ja, overordnede	3 %	1 %	3 %	-	6 %
Ja, kolleger	32 %	40 %	31 %	42 %	21 %

Tabell 5-2 Nære kontakter på jobben, 2003-undersøkelsen

	Alle	NJ-k	NJ-m	NR-k	NR-m
Nei ingen	10 %	8 %	11 %	6 %	8 %

Muligheten til å snakke fortrolig med en annen i samme arbeidsorganisasjon kan ha stor betydning for hvordan man mestrer jobben og for hvor omkostningsfullt det oppleves å være leder. Mye av det som hender på arbeidsplassen er flertydig, vi kan av og til føle behov for å sjekke ut eller tolke det vi erfarer sammen med noen vi stoler på. Vurderingsstøtte kan for mange av oss være avgjørende for å komme fram til en beslutning om å handle eller la det være i en gitt situasjon. Andre har en stil der de synes mest om å snakke med noen helt utenfor deres daglige sirkler når de trenger å tenke høyt sammen med et annet menneske. Det finnes også dem som erstatter den personlige samtalen med en systematisk gjennomtenkning i enerom.

Lederes adferd er mer synlig enn hva mange i lederposisjon selv tror, og det å hente råd og synspunkter er både viktig og risikabelt. Dersom det danner seg en oppfatning om at det finnes et uformelt "kabinett" eller "hoff" (Sørhaug 1999) av fortrolige rundt en leder, kan det tolkes som at noen forfordeles, at informasjon, avveinger og beslutninger påvirkes av andre enn den som har ansvaret.

Støtte og konkurranse

Understrekingen av individuelle bidrag og prestasjoner går i mediene sammen med en tiltakende vektlegging av behovet for lagspill. Man er avhengig av profilene og sakene som skårer. Mange medie-medarbeidere har fortalt oss om de kollegiale spillereglene som gjør at konkurrenter kan være hverandres støttespillere. Det gjelder både innad i en redaksjon og på tvers av redaksjoner. Konkurrerende medier som dekker en vanskelig sak over lang tid, for eksempel en kriminalsak, og som bor på samme hotell kan hjelpe hverandre både praktisk og sosialt. Redaktørene sier seg overveiende enig (95 %) om at kollegiale normer fungerer på denne måten. Samtidig er det $\frac{3}{4}$ som sier seg enige eller noe enige i at journalister konkurrerer mer seg i mellom enn andre yrkesgrupper. Det er ikke like stor oppslutning om synspunktet om at journalister stort sett er romslige i forhold til kolleger (32 % er uenige). Derimot mener nesten 90 % at det utstrakte teamarbeidet gjør at man utvikler godt samarbeid.

5.3 Nederlag på jobben

Redaktørene ble spurt om en rekke forhold omkring nederlag på jobben. De viktigste årsakene til å føle at en kom til kort, viste seg å være knyttet til motstand fra overordnede og misnøye fra underordnede. Faktisk er svarfordelingen nesten identisk, det var 44 % som nevnte motstand fra overordnede og 43 % som nevnte underordnetes misnøye. I 1992-undersøkelsen var motstand fra underordnede det redaktørene mest av alt forbandt med nederlag i arbeidet. Få var opptatt av nederlag i forhold til ledelsen, den gang. På tredje plass i 2002-undersøkelsen kom det å oppleve at ens faglige kvalifikasjoner ble undervurdert og at ens arbeidsinnsats ikke ble lagt merke til av kolleger eller overordnede.

Man kan spørre seg om det er det før omtalte "nedrykket", dvs. at man gjennom endringer i eierforhold, konserndannelse og ledelsesform har

fått mindre alburom som redaktør? Iallfall er det interessant at overordnede har fått en ny posisjon i forhold til hva som tolkes som nederlag.

Det er generelt langt flere medieansatte enn arbeidstakere ellers som rapporterer om at de ofte eller av og til føler seg ille til mote eller nedfor pga. kritikk eller vanskeligheter på jobben: I levekårsundersøkelsen (SSB 2000) sa 27 % av norske arbeidstakere at de tok seg nær av kritikk og vanskeligheter. Redaktørene er en gruppe der 39 % har denne reaksjonen. I 1992-undersøkelsen var det allikevel flere, over halvparten, som var ille til mote på grunn av kritikk.

Arbeids- og bedriftsundersøkelsene viser at rundt 5 % av arbeidstakerne i Norge mener at de er utsatt for negativ særbehandling eller mobbing/trakassering . I Medieundersøkelsen 2002 har vi spurt om ulike former og retninger denne mobbingen får. Det er 2 % som blir utsatt for plaging eller ubehagelig erting fra kolleger og fra overordnede (2 %). Dobbelt så mange (4 %) blir utsatt for denne formen for verbale negative handlinger fra underordnede. Seksuell trakassering melder 2 % i fra om. Hver tiende redaktør ser andre bli utsatt for plaging eller trakassering. 35 % sier at de er sjelden og 55 % at de aldri er vitne til denne adferden i sitt miljø.

Tilbakemelding fra overordnede, kolleger, underordnede og lyttere /lesere/seere

I undersøkelsen ble det spurt om tilbakemeldinger fra overordnede, kolleger, underordnede og lyttere/lesere/seere. Spørsmålet dreide seg både om hyppighet i tilbakemeldingene og om deres innhold. Man kunne svare at det overveiende var ros , overveiende ris , en blanding eller eventuelt at man sjelden hørte noe som helst. Det siste er ikke minst viktig i sammenhengen.

Redaktørene hører oftest tilbakemeldinger fra seere/lyttere/lesere og disse meldingene er oftest blandede, med både ros og ris (57 %), 16 % får høre mest ros, 12 % mest negativ kritikk. Dernest er det kollegene som er flittigst med kommentarer og tilbakemeldinger, også de med mer blandet innhold. Derimot gir overordnede mest ros (41 %) og mange blandede meldinger (34 %). Vel 1/5 hører aldri noe fra overordnede. Direkte tilbakemeldinger kommer sjeldnest fra de underordnede og også fra dem er det sammensatte meldinger med både ros og ris som dominerer (54 %).

5.4 Konsern og medietype

Flertallet av redaktørene er ledere i avisredaksjoner. En betydelig andel av de kvinnelige redaktørene arbeider i ukeblad, magasiner og tidsskrifter. Kvinnene er også ganske godt representerte i NRK. Dette er forklaringen på hvorfor så stor andel av kvinnene er knyttet til konserner.

Det er grunn til å anta at vi kan gjenfinne noen spor av fordelingen på medietype i svarene som gis både om medievirksomhetens framtid og om hvilken type verdier man er opptatt av å realisere. (Dette temaet drøftes nærmere i kapittel 8, der vi også ser nærmere på fordelingen på fagområder).

Det er betydelige forskjeller mellom bransjens ulike virksomhetstyper.

Tabell 5-3 *Kjønn: fordeling på medietype*

<i>Medietype</i>	<i>Kvinner</i>	<i>Menn</i>
Kommersiell radio	17 %	83 %
Lokalavis	30 %	70 %
Regionavis	33 %	67 %
Kommersiell TV	34 %	66 %
Nett/mediehus	35 %	65 %
Riksavis	43 %	57 %
NRK	43 %	57 %
Byrå/frilans etc.	47 %	53 %
Magasin/ukeblad	58 %	43 %
Alle	39 %	61 %

Vi har sett nærmere på noen ”moderniseringsvariable” og finner at NRK, kommersiell radio og TV ligger overgjennomsnittet på systemendringer. De trykte mediene skiller seg ut ved at for eksempel lokalaviser ligger under gjennomsnittet på de fleste variablene, med unntak av ”arbeidsredskaper/teknologi” der denne bransjen ligger omtrent som gjennomsnittet. Regionaviser ligger på gjennomsnittet med unntak av lønssystemendringer, ledelsesformer og lokaler.

6

Livet, tiden og helsen

6.1 Tanker en gjør seg om framtiden

Innledningsvis trakk vi opp paradokset ”redaktørens syn slik det framkommer i direkte møte” og ”redaktører som reflekterer på generell basis”. Når du møter dem i redaksjonen er de verter i sitt rike, noen som har usynlige striper på den imaginære kapteinsluen. Det er morsomt å snakke med dem, hvis de da ikke er av den bitende slagferdige typen som engstelige forskere blir litt redde for... På spørsmål om hvordan de vurderer egen framtid, kom det fram analyser som på et vis kunne være sammendrag av vår kartlegging. Vi ba redaktørene om en vurdering av hva som kunne forårsake at de klarte eller ikke trodde de ville klare å stå i jobben fram til pensjonsalderen:

Den største gruppen svar dreide seg om stress og usikkerhet, og deres egen måte å svare på kravene:

”Høyt psykisk arbeidspress og stadig endringer med påfølgende usikkerhet om fremtiden.”

”Stillesitting. Hardt arbeidspress, strenge inntjeningskrav fra eierne.”

”Uklare mål og usikkerhet om hva konsernledelsen egentlig ønsker med min bedrift.”

Konflikter

”Høyt tempo, store krav til ledere, både ’ovenfra’ og ’nedenfra’. Konflikt mellom krav på jobb og i forhold til familie. Dårlig oppbacking, tilbakemeldinger, ensomhet i jobben. Motarbeiding, stadige konflikter, ’skjulte agendaer’.”

”Stress på grunn av personalkonflikter.”

”Mentalt press over tid pga. arbeidsmengden og konflikter kan gi utslag – uten at jeg vet hvordan det vil slå ut.”

”Ansvar, konflikter på jobben.”

Arbeidspress

”Ettvirkningar av hektisk arbeid, men eit arbeid som i stor grad er positivt og lystbetont. Men det kan jo komme ettervirkningar... ”

”For hardt og stressende arbeid gjennom for mange timer hver uke gjennom for mange år.”

”Belastende arbeidsoppgaver over lang tid.”

Høye forventninger

”Høyt arbeids- og forventningspress gjennom flere år. Stadig sterkere konkurranse og stadig høye krav.”

”Økt stress og økte krav på de fleste områder; blant annet knyttet til økonomisk inntjening og omstilling.”

”Presset er stort på ansvarlig redaktør. Under press frå eigarar, dei tilsette og lesarane. Blir også stilt store krav til produktutvikling og fornying. For meg er også personalsaker ein slitasjefaktor.”

”Stress, ensomheten som følger av ledere som ikke sørger for ryggdekning.”

Vanskelig å ta fri, kople av fra jobben

”Stress, masse arbeid og at jobben hele tiden er med meg. Tenker nesten alltid på jobben !!!”

”Kontinuerlig press og stress sammenhengende gjennom døgnet alle dager i året.”

”For stor arbeidsbelastning. Vanskelig å hente seg inn igjen. Liten mulighet til å ta lengre ferier, da må jeg arbeide inn før og etter.”

Følelse av å komme til kort

”Stress, tilkortkomning når det gjelder tid til rådighet.”

”Tiltagende følelse av utilstrekkelighet som følge av produksjonspress under stadig knappere rammer tids- og bemanningsmessig.”

”Økende spenning mellom de redaksjonelle utfordringene (og underordnedes) journalistiske idealer og eieres forventninger og holdninger til kontroversielt innhold.

”Økte krav til medarbeiderne, krav om større effektivitet og økt inntjening, mindre ressurser, mindre glede.”

Noen er tydelig lettet at de har nådd 50-årsmerket uten at de har gått på en smell...

6.2 Jobben vinner i konkurransen om tiden

Redaktørene skiller lag med mellomlederne i vurderingen av hvor viktig jobben er for dem og hvilke preferanser dette fører til i deres livsførsel. Redaktørene ble stilt spørsmål om de vurderte jobben som viktigere enn andre ting, og om de valgte jobbens eller privatlivets krav når disse kom på kollisjonskurs.

Privatlivet trekker ofte det korteste strået i konkurransen med en jobb som er viktigere enn de fleste ting. Bare 23 % av de ansvarlig redaktørene og 31 % av redaktørene velger privatlivet, mens det gjør 53 % av mellomlederne.

En ènleder formulerer seg slik: ”Det blir for liten tid til et liv utenom jobben. Jeg må bli flinkere til å gå hjem, men arbeidsmengden er for stor og jeg er for nøyaktig. Min ”tidsklemme” er at jeg har to jobber (ansvarlig redaktør og daglig leder)”.

Andre har en type jobb i for eksempel radio som gjør at ”man er i kontakt med redaksjonen også gjennom kvelder og helger uten at dette er nedfelt i noen arbeidsavtale. Dette betyr ikke at man nødvendigvis må innom jobben, men man er i kontakt med desken/redaksjoner på telefon/e-post”

Tabell 6-1 Jobben og privatlivet

Utsagn	Ansvar- lig red	Red- aktør	Mellom- leder	Alle NR
Jobben er viktigere for meg enn de fleste andre ting	37 %	27 %	13 %	27 %
Når jobb og privatliv kommer på tvers av hverandre blir det som oftest til at jeg velger jobben	40 %	42 %	35 %	40 %
Når jobb og privatliv kolliderer, velger jeg som oftest privatlivet	23 %	31 %	53 %	33 %
Total	27 %	52 %	21 %	100 %

Tanker om å komme i klem pga. tiden...

Selv om mange altså prioriterer jobben, er det også en god del som lar seg invitere til å si noe om det fenomenet som samfunnsforskere kaller "tidsklemma". Høsten 2003 utspant det seg en heftig debatt om dette begrepet, utløst av et innlegg i Aftenpostens Søndagsutgave der en ung kvinne hevdet at hun var lurt til å tro på likestilling som norm både hjemme og i arbeidslivet. Et år tidligere hadde flere i Medieundersøkelsen 2002 hevdet at de var "Ukjent med begrepet "tidsklemma"! Forsterker vi en tendens til å blåse opp travelhet bare ved å spørre?

"Alle framstiller det som om de har det travelt, sjøl om de fleste forlater jobben klokka 16.00. De færreste er i realiteten i noen tidsklemme sammenliknet med for noen år tilbake."

Dessuten: Hvordan skal man egentlig definere begrepet?. Enkelte vil først vite hva det er, og andre er mer rett fram avvisende: "Myte!", og ferdig med det. Andre sier at det aldri har vært mer regulerte forhold enn nå, så dette spørsmålet bidrar til å nøre opp om en fiksjon. Noen synes da også at selve problemstillingen og begrepet er lite appellerende: "Dårlig tid har alle i blant. "Tidsklemma" er et moteord for folk som bruker altfor mye tid på å snakke om hvor dårlig tid de har".

Tidsklemma, simpelthen noe som følger jobben

Langt de fleste bekrefter likevel at tidsklemma er en realitet for dem. Det er faktisk en side ved deres produksjonsvilkår, mener de mange som svarer utfra forståelse av begrepet knyttet til arbeidet:

”Daglig. Har produksjonsansvar for avisen.”

”Det kan forekomme. Hører yrket til.”

”Det ligger i jobbens natur. En vil alltid være i ei tidsklemme som redaktør med ansvar for den daglige nyhetsdekningen.”

Disse utsagnene eksemplifiserer kortversjonen av analysen. Men andre går mer i detalj og dybde:

”Det er noen ganger en del ting jeg skulle rukket som jeg ikke rekker, men jeg opplever ikke det som et problem, mer som noe man må leve med i den jobben jeg har.”

”Tidsklemma” er en realitet. Sum av oppgaver tilknyttet stillingen lar seg umulig løse i løpet av en normal arbeidsdag. Nødvendig med arbeidsøkter på kveld og i helger etter behov. Er forholdsvis alene om å utføre en del operasjoner innenfor mitt område.”

”I klemma hele tiden, delvis selvpålagt fordi ambisjonene er større enn tid og andre ressurser strekker til.”

”Ja, dagane strekk ikkje til. Eg føler at eg er på etterskot med viktige oppgaver. Dette har vorte verre med åra.”

Det gis livfulle bilder av kampen om tiden, som når man må sitte på ”mer eller mindre nødvendige” møter, fronte i forhandlinger og tenker på de langsiktige oppgavene, utredninger, strategiske oppgaver. En dag der du kan få følelsen av at din tid tilhører andre.

”Ja, det blir aldri tid til å gjøre en jobb fullt ut før man avbrytes for å sette i gang med noe annet, tredje og fjerde.”

”Ja, fordi vi i ledelsen må bruke fritiden til langsiktig planlegging og utvikling. Arbeidsdagen er for belagt med drift til å kunne samle alle berørte. Konsernmøtene betyr nesten alltid at vi ikke kommer hjem før i kveldingen.”

”Ja, jeg klemmes mellom de tiltagende administrative oppgaver (som er lite motiverende) og det forsterkede kallet til å vie min tid til katedralen.”

Mens noen trekker fram trumfesset planlegging og prioritering som løsning, er det også dem som avviser at det hjelper noe særlig. Uansett planlegging sitter man der med for mange oppgaver og for store ambisjoner.

Noen knytter også tidspresset til krav de må innfri og som kommer i veien for den nødvendige refleksjonen. Andre synes det er selvsagte problemer det er snakk om, og legger til ”men jeg tror ikke jeg vil klage”. Klaging er noe andre kan tillate seg. Redaktøren erstatter med en understreking av at man gjør rede for hvor mye innsats det er snakk om og hvor omkostningsfullt det er. I dette ligger også en anerkjennelse av noe man sannsynligvis anser som den uformelle delen av arbeidskontrakten. Man må selv ta ansvar for å trekke grenser.

Tidsklemma – en livsfaseklemme

En god del svarer på spørsmålet om tidsklemma er en realitet med å henvise til at de er over den fasen i livet da de hadde hjemmeboende barn. Med voksne eller store barn er det sterkeste trykket over. Og de som er midt i reproduksjonen, skriver nettopp om det. Men det kommer også klare meldinger fra lederssynspunkt om å prioritere familie og fritid

”Som leder oppfordrer jeg mine kolleger til å gå fra jobben i tide. Jeg mener det er viktig at folk lever et liv utenfor jobben. Det er både jobben og de selv tjent med. For min egen del mener jeg det er viktig å begrense seg. Jeg blir også en dårlig leder (dersom jeg ikke gjør det?).”

”Tidsklemma er en dårlig unnskyldning for folk som ikke gidder å stille opp for ungene sine.”

”Tidsklemma er reell, det handler om å få tid til profesjonelle og private oppgaver, å balansere yrkeslivet og et meningsfylt liv.”

”Tidsklemma er så absolutt en realitet. Det blir til at jobben har førsteprioritet, og at familien blir ofret.”

”Vanskelig å utføre mitt normale arbeid innenfor vanlig arbeidstid. Arbeidsdagen styres av lesere/kunder og de ansatte. Ledelse og administrasjon gjøres hovedsakelig utenfor ordinær arbeidstid. Det igjen påvirker familielivet negativt, og på sikt slites kropp og sjel.”

Det finnes også dem som synes at tidspress er en stimulas: ”Fint å fikse det!”, ”man kjenner på styrken sin”, og ”man har jo verdens beste jobb!”.

Det grenseløse arbeidet er et begrep som ikke bare omfatter oppgaver som det er vanskelig å sette grenser for, men i dagens arbeidsliv betyr det også å være på reise i jobben og å koble hjemmet opp mot redaksjonen. Er dette et trekk ved tidsbruken hos redaktørene?

På reise fot?

I denne undersøkelsen deltar NJ-medlemmer som er i arbeid som korrespondenter eller reportere for eksempel med utenriksdekning som felt. NJ-menn og redaktører er mer på reise fot enn NJ-kvinner.

Tabell 6-2 Reisemønster

Reisemønster	NJ- kvinne	NJ- mann	NR- kvinne	NR- mann	Alle i US
Hovedsaklig på reise	1 %	1 %	-	(0,4 %)	1 %
Minst 1 uke pr måned på reise	4 %	7 %	8 %	9 %	6 %
Av og til	40 %	46 %	66 %	65 %	46 %
Sjelden/aldri på reise	55 %	46 %	27 %	25 %	47 %

Redaktørskapet er en mobil virksomhet; det gjelder både kvinner og menn i NR

Arbeider de hjemmefra?

Vi spurte ikke om arbeidet hjemmefra inngikk i arbeidstidsregnskapet som viste gjennomsnittlig antall timer pr uke. Derfor kan vi ikke si om det man gjør hjemmefra kommer i tillegg eller i stedet for arbeid i redaksjonen. Når det er flere journalister enn redaktører som arbeider utelukkende hjemmefra henger dette sammen med frilansernes arbeidssituasjon, men også at det er snakk om ”nettfolk”. Mannlige redaktører arbeider oftere enn andre 1-2 dager i uken hjemmefra. Det

er en liten, men kanskje ikke uinteressant forskjell mht tilbøyeligheten til å arbeide hjemmefra mellom kjønnene i begge profesjoner. Er det andre nærværforventninger til kvinner? Eller er det å være hjemme noe annet for mennene enn for kvinnene?

Tabell 6-3 Foregår arbeidet ditt i større eller mindre grad hjemmefra?

Arbeid hjemmefra	NJ- kvinne	NJ- mann	NR- kvinne	NR- mann	Alle i US
Bare hjemmefra	7 %	6 %	2 %	1 %	6 %
Ofte (minst 1-2 dager i uken)	8 %	8 %	13 %	17 %	9 %
Av og til	22 %	25 %	44 %	48 %	26 %
Sjelden	35 %	39 %	31 %	30 %	37 %
Aldri	27 %	23 %	11 %	3 %	22 %

6.3 Hard jobb, sunn livsstil!

Svarene i spørreundersøkelsen spenner fra den som påpeker at spørsmålet om livsstil er ledende, til den som svarer at livsstilen kan karakteriseres som "Grusom sund".

Noen skal ha seg frabedt å bli presentert for seiglivede myter! Ganske mange er direkte ute på myteknusing, vi må bare ikke tro at mytene om røykende, drikkende, festende og aldri sovende mediemennesker er noe annet enn nettopp myter. Nesten like mange bekjenner at det usunne var før og ikke nå. Det virker som om mange bebreider seg selv for å ikke være nok fysisk aktive.

Svarene er iallfall en klar demonstrasjon av at alle vet hva nordmenn *bør* gjøre. "Hvordan vil du beskrive din egen livsstil"? var et såkalt "åpent spørsmål", og helt uten hjelp med avkrysningsalternativer sjekker man ut røyk, alkohol, søvn, trening, sosialt liv og arbeidsnarkomani. Redaktørene har fulgt trenden med å legge røykpakka på hylla, 16 % har sluttet, og noen jubler uhemmet over det. 24 % røyker fortsatt daglig og 8 % bruker snus til daglig, litt færre enn blant de mannlige NJ-medlemmene der 11 % snuser daglig. Dette summerer seg opp til at 53 % nyter redaktørlivet uten snus eller røyk pr 2002-3.

Redaktørene fra 2002 viser derimot et drikkemønster som avviker noe fra gjennomsnittet. Dette kan henge sammen med at gruppen er mer på reisefot og representerer oftere enn andre. Kvinnelige NJ-

medlemmer har det mest beskjedne alkoholkonsumet: 26 % drikker alkohol hver dag eller annen hver dag. Blant NJ-mennene sier 31 % at de nyter alkohol med tilsvarende hyppighet. Samlet ligger NR-medlemmenes konsum noe over: 34 % blant kvinnene og 41 % av mennene har dette drikkemønster.

Historisk sett er det nå NR-kvinnene som følger opp mønsteret fra sine medsøstre i 1979-1981-undersøkelsen. Da var det også slik at kvinnenes røyke- og drikkevaner lå på linje, eller litt i overkant, av konsumet hos de mannlige kollegene. I dag ligger kvinnenes røykefrekvens over menns samlet sett for bransjen.

Hvordan er det med helsen i dag?

Tabellen nedenfor forteller at det er forskjeller etter kjønn, NR-kvinnene ligger på en rekke symptomer/smerter over sine mannlige kolleger. I noen tilfelle ligger NR-kvinnene også over gjennomsnittet med hensyn på hvor plaget de er. Det dreier seg om øye-, nakke-, skulder, albue-, underarm-, øvre og nedre rygg-, hofte-, kne-, fotleddsmerter og tretthet/matthetsfølelse utover det vanlige, ujevne hjerteslag og svetterier.

Tabell 6-4 Smerter daglig/et par ganger i uken

Smertor	NR-kvinner	NR-menn	NJ
Øyesmerter	14 %	14 %	18 %
Nakkesmerter	45 %	19 %	37 %
Skuldersmerter	49 %	25 %	39 %
Albusmerter	12 %	7 %	11 %
Underarmsmerter	19 %	10 %	16 %
Handleddsmerter	19 %	8 %	18 %
Smerter i øvre del av ryggen	32 %	12 %	25 %
Smerter i nedre del av ryggen	29 %	17 %	27 %
Smerter i hoftene	11 %	7 %	8 %
Smerter i knærne	16 %	8 %	9 %
Smerter i fotledd	12 %	6 %	6 %
Hodepine/migrene	18 %	11 %	17 %
Tretthets-/matthet ut over det vanlige	33 %	20 %	29 %
Ujevne hjerteslag/hjerteklapp	13 %	5 %	8 %
Hetokter, svetterier	10 %	2 %	5 %
Pustebesvær, åndenød også etter lettere	-	2 %	3 %

anstrengelse			
Angst, uro, nervøsitet konsentrasjonsvansker	7 %	8 %	12 %
Depresjon, tristhet	15 %	11 %	18 %
Svimmelhet, kvalme, illebefinnende	-	2 %	4 %
Syreoverskudd, halsbrann, sure oppstøt	5 %	10 %	10 %
Luftmerter, forstoppelse	5 %	5 %	9 %
Urolig mage, diare	5 %	8 %	11 %
Irritasjon, tørre slimhinner	10 %	8 %	15 %

Det er særlig muskelskjelettsmerter, hodepine og tretthet/matthet utover det vanlige NR-kvinnene rapporterer om oftere enn sine mannlige kolleger. Siden kvinnene er mer plaget av symptomer og smerter som kan virke inn på opplevelsen av arbeidsdagen, kunne man forvente at en større andel av kvinnene ikke har et fullt så langsiktig perspektiv på sin ansettelse.

Det er også grunn til å forvente at fravær av helsegrunner øker med økende andel helseplager, i sær når de opptrer med en viss intensitet og hyppighet.

Tabell 6-5 *Har du i løpet av de siste 30 dagene vært borte fra arbeidet pga. sykdom?*

Fravær	NR-kvinner	NR-menn	NR	NJ
Nei	69 %	82 %	80 %	68 %
1-3 dager	25 %	14 %	16 %	24 %
4-15 dager	5 %	3 %	4 %	6 %
16 dager +	2 %	(0,4)	1 %	2 %

NR-kvinnene ligger nesten helt på gjennomsnittet for hele undersøkelsen, NR-mennene er totalt sett den gruppen som har færrest fravær blant NR og NJ-deltakerne i undersøkelsen.

På spørsmål om langtidsfravær i løpet av det siste året fremtrer et skille etter kjønn, der NJ-menn og NR-menn hadde vesentlig lavere fraværsrate enn kvinnene. I gjennomsnitt hadde 15 % av alle deltakerne i undersøkelsen hatt langtidsfravær siste år, fordelt på 19 % i begge kvinnegruppene og 12 % for NJ-menn og 10 % for NR-menn.

Fraværsårsaker

Mens NR-menn har litt mer fravær pga. sykdom i familie/hushold, har NR-kvinner 8 % mot mennenes 2 % fravær pga. pass/tilsyn av syke barn. Dette kan i noen grad henge sammen med andelen barn under 10 år og hjemmeboende.

Det er samlet sett større andel kvinner som sier at deres siste fravær skyldtes en kombinasjon mellom forhold i arbeidet og privat (21 % av NJ-kvinnene og 10 % av NR-kvinnene mot 17 % av NJ-mennene og 8% av NR-mennene).

Tabell 6-6 Hva skyldtes ditt siste fravær?

Fraværsårsak	NJ- kvinne	NJ- mann	NJ alle	NR- kvinne	NR- mann	NR Alle
Forhold i jobben	17 %	14 %	15 %	14 %	11 %	12 %
Fravær pga. egen sykdom	62 %	69 %	66 %	77 %	81 %	80 %
Kombinasjon jobb/hjem	21 %	17 %	19 %	10 %	8 %	8 %
Total	38 %	52 %	100 % 2007	2 %	8 %	100 % 240

Stillingsnivå har i flere undersøkelser vist seg å henge sammen med fraværsrate, dvs. ledere har stort sett lavere fravær (se for eksempel Paulsen 1999).

Ulik adgang til bedriftshelsetjenester?

Redaktørene svarer oftere enn andre at bedriften har en fast ordning med bedriftshelsetjeneste, at denne bedriftshelsetjenesten arbeider forebyggende og at de selv innkalles regelmessig til helsekontroll. Forskjellene er betydelige.

Tabell 6-7 Ulik adgang til bedriftshelsetjenester?

	NJ- kvinne	NJ -Mann	NJ- alle	NR- kvinne	NR- mann	NR- alle
Nei	15 %	20 %	18 %	23 %	33 %	31 %
Muligens	53 %	53 %	53 %	53 %	47 %	49 %
Ja	32 %	27 %	29 %	23 %	19 %	20 %
Total	37 %	51 %	100 % (2430)	2 %	9 %	100 % (316)

Det er størst andel NJ-kvinner som svarer bekreftende på spørsmålet, og størst andel NR-menn som svarer benektende. Den store gruppen er midtkategorien som svarer at det muligens kan skje.

Holder helsa fram til normal pensjonsalder?

Deltakerne i undersøkelsen ble spurt om de mente at de hadde fysisk og psykisk helse til å fortsette fram til normal pensjonsalder. Det er vanlig å hevde at pensjonsalder er uttrykk for et samfunns vurderinger av hva man kan forvente mht personlig holdbarhet. Dette spørsmålet ble også stilt i 1992-undersøkelsen. Da var 46 % sikre på at helsa holdt til pensjonering.

Tabell 6-8 *Holder helsa fram til pensjonsalder?*

	<i>NJ- kvinne</i>	<i>NJ- mann</i>	<i>NJ Alle</i>	<i>NR- kvinne</i>	<i>NR- mann</i>	<i>NR Alle</i>
Ja, helsa holder	41 %	52 %	47 %	51 %	58 %	57 %
Usikker	48 %	42 %	44 %	42 %	37 %	38 %
Nei, holder ikke fysisk	6 %	3 %	4 %	5 %	2 %	2 %
Nei, holder ikke psykisk	6 %	4 %	5 %	3 %	3 %	3 %
Total	37 %	51 %	100 % (2422)	2 %	9 %	100 % (319)

Det viser seg at 48 % i gjennomsnitt mener at helsa holder, en bedring på 2 % fra 1992. Men det er store variasjoner: Blant kvinnene i NJ er det bare 41 % som er sikre på å klare å stå løpet. På den andre siden er det 58 % blant NR-mennene som ser dette som sannsynlig.

I det neste kapitlet skal vi se nærmere på endringene i de siste årene og forsøke oss på en analyse av sammenhenger. Har omstillingene en pris? Og- er det her vi finner forklaringen på det høye og voksende fraværet? Når korttidsfraværet er mer enn dobbelt så høgt som i arbeidslivet ellers, hva skyldes det?

Med andre ord: Kan det særegne sykefraværsmønsteret forklares?

7

Medievirksomhetene i møte med omstillinger

Ser man på sykefraværet slik dette er registrert i NHO-bedriftene, finner man at dette ligger noe under gjennomsnittet for de sysselsatte. Samtidig viser denne statistikken at det totalt sett var en økning på henholdsvis 17,7 %, 13,5 % og 8,7 % for 2., 3. og 4. kvartal 2002 sammenliknet med året før innenfor kategorien ”forlagsvirksomhet” og gjeldende for legemeldt fravær.

Vi skal se nærmere på resultatene fra arbeidsmiljøkartleggingen 2002 og drøfte både korttids- og langtidsfravær. Undersøkelsen er egnet til å kaste lys over sammenhengene mellom fraværsadferd og forhold i arbeidsmiljøet.

7.1 Redaktører viser et eget mønster

Dette kapittelet er delt i to. Den første delen belyser en rekke viktige dimensjoner ved forholdet mellom oppgaver, endring og mestring og ser på ulikheter mellom NJ/NR og MBL-organiserte. Vi setter søkelyset på det som kalles signifikante forskjeller, dvs. forskjeller som holder seg når vi kontrollerer for andre variable og med en kjent sannsynlighet for feilslutninger. Utgangspunktet er nå sammensatte mål som fremkommer ved at en har utviklet indekser som griper over flere dimensjoner enn hva som kommer fram i ett og ett av de enkelte spørsmålene.

Er det forskjeller i redaktørers, journalisters og MBL-representanters omstillingserfaringer, hva består eventuelle forskjeller av og har de betydning for mestring og jobbengasjement? Og hvordan kan vi forstå fraværs mønstrene i lys av ulike endringserfaringer?

Den andre delen er en analyse av hele materialet langs de samme linjer, men nå uten jakt på forskjeller mellom gruppene. Da kommer det overordnede bildet fram.

Omstillingskonsekvenser

Omstillingsgraden ble målt gjennom å spørre om 1) jobbendringer og 2) systemendringer. Jobbendringer innbefatter nye former for lønn,

nye arbeidsoppgaver, ny arbeidstid, nye redskaper/verktøy/teknologi, ny ledelse, nye arbeidslokaler og nye kolleger. Systemendring dreier seg om nye systemer for å måle personlig ytelse, styring av produksjonen, nye former for publikumskontakt, nye systemer for tidsregistrering, nye former for utgivelser/publisering, nye formater og nye former for konkurranseutsetting. Slår man disse to spørsmålsettene sammen framkommer endringsomfang. Analysene viser at det er signifikante forskjeller mellom de tre gruppene NJ, NR og MBL mht til hvor utsatte de har vært for endringer.

Forskjellene er slik at MBL-representantene i minst omfang er berørt, NR-medlemmene er i en mellomposisjon og NJ er berørt i sterkest omfang. Nesten hver tredje NJ-medlem, 28 %, 21 % av NR-medlemmene og 17 % av MBL-representantene har opplevd *store eller en del omstillinger*. Det er den samme rangering finner vi også når det gjelder de som har opplevde *noe* omstilling (37 % for NJ, 33% for NR og 25 % for MBL)

Dette innebærer at det er de NJ-organiserte som har opplevd de sterkeste omstillingene. Samtidig har 35 % av NJ medlemmene, 46 % av NR-medlemmene og 59 % av MBL-representantene følt lite eller ikke noe til endringer som følge av omstillinger.

Gevinster ved omstilling?

Omstillinger i seg selv er ikke entydig negative eller positive. Vi skal nå se nærmere på hvorvidt de ulike kategoriene har opplevd at endringene de siste to årene har medført arbeidsmiljøgevinster for dem. En arbeidsmiljøgevinst er definert som en egenopplevd fremgang på grunn av konkrete endringer som inngikk i omstillingene. Dette ble fanget opp av spørsmål om erfaringer i form av arbeidsmiljøutvikling, tilfredshet og arbeidsglede. Arbeider man i et bedre arbeidsmiljø enn for 2 år siden, opplever en større tilfredshet i jobben og er blitt arbeidsgleden større i samme tidsrom?

Tabell 7-1 Arbeidsmiljøgevinster, andel som ikke har opplevd noen, en, to eller tre gevinster i de ulike gruppene.

Arbeidsmiljø gevinster	NJ	NR	MBL	Alle
Ingen	50 % (1236)	37 % (119)	34 % (21)	48 % (1376)
En	12 % (293)	13 % (40)	18 % (11)	12 % (344)
To	14 % (340)	13 % (41)	16 % (10)	14 % (391)
Tre	24 % (597)	38 % (121)	31 % (19)	26 % (737)
Kolonne	87 % (2466)	11 % (321)	31 % (19)	100 % (2848)

Manglende svar: 131

Denne tabellen viser at arbeidsmiljøgevinstene er ujevnt fordelt.

Det er blant MBL-representantene at vi finner flest som samlet sett er kommet ut med arbeidsmiljøgevinst, 31 % har fått tre, 16 % har fått to og 18 % har fått en. Da blir det 35 % som ikke har fått noen arbeidsmiljøgevinst, slik vi har målt dette.

Av NR-medlemmene har 38 % fått tre miljøgevinster i løpet av de siste to årene. 13 % har fått to gevinster og like mange har fått en gevinst. 37 % er blitt stående uten arbeidsmiljøgevinster.

NJ-medlemmene har opplevd minst gevinster. Dette kommer til uttrykk ved at halvparten av NJ-medlemmene ikke har nevnt noen slike, 12 % har opplevd en gevinster, 14 % har opplevd to gevinster og 24 % har opplevd tre gevinster.

Jobbengasjement

Jobbengasjement er et annet mål på hvordan en opplever arbeidet, om det er meningsfylt, om det gir en motivasjon til innsats og om en er stolt av arbeidet.

Det er redaktørene som peker seg ut ved å være den gruppen som i størst grad ofte, svært ofte eller alltid - kjenner jobbengasjement. Hele 85 % svarer slik. På neste plass kommer MBL med 77 %. Blant journalistene er det 68 %. Jobbengasjement er et resultat av en rekke forhold i selve oppgaveorganiseringen, i forholdet til kolleger, i

bedriftskulturen, mht grad av tilbakemeldinger og ledelsesstøtte. Selv om jobbengasjement er et resultat, virker det igjen inn på en hel rekke individuelle reaksjoner på arbeidet, på den psykologiske arbeidskontrakten, mestringsopplevelse og helse.

Hvilke konsekvenser kan vi spore og er de forskjellige for de forskjellige gruppene?

Mestringsnivå

NR-medlemmenes svar viser at de har hatt en positiv endring i egen opplevd mestring. Vel 1/3 av NR-medlemmene sier at de har *mer* mestring og 28 % av dem sier at de registrerer *noe* økt mestring. Til sammen er det med andre ord vel seks av ti redaktører som kan notere seg for økt mestring. I denne grupper er det bare 7 % med minsket mestringsnivå, slik de selv ser det.

Blant NJ-medlemmene er det annerledes. Her sier 58 % at de har opplevd endring i eget mestringsnivå og 10 % har opplevd en større eller mindre reduksjon. I NJ-gruppen er det 48 % som har økt mestring, men langt de fleste beskriver dette som noe økt mestring, få har mer mestring.

I MBL-gruppen har 4 % har også opplevd at mestringsnivået er sunket, 54 % har fått mer eller litt mer mestring.

Analysene av svar relatert til mestring viser at NJ-medlemmer og MBL-medlemmer har den høyeste andelen som ikke har opplevde endringer mht mestring i løpet av de to foregående årene.

Det er grunn til å reflektere videre over den betydelige forskjellen i mestringsøkning mellom andelen redaktører (62 %) og journalister (48%). Får dette utslag?

Tabell 7-2 Et hovedskille: mestringsnivå.

<i>Mestringsnivå</i>	<i>NJ</i>	<i>NR</i>	<i>MBL</i>	<i>Rad total</i>
Mer	14 % (350)	34 % (110)	26 % (16)	17 % (476)
Litt mer	34 % (829)	28 % (90)	28 % (17)	28 % (936)
Som før	42 % (1033)	31 % (99)	43 % (26)	41 % (1158)
Litt mindre	8 % (208)	6 % (20)	2 % (1)	2 % (229)
Mindre	2 % (46)	1 % (2)	2 % (1)	2 % (49)
Kolonne total	2466	321	61	2848

Manglende observasjoner: 131

Det ser ut til at redaktørene med mindre opplevd endringspress og flere miljøgevinster får uttelling i form av mer jobbengasjement og sterkere økning i mestringsopplevelse.

Helsereaksjoner

Muskel-/skjelettlidelsene og psykiske lidelser er de to diagnosegruppene som viser økning i perioden fra 1992 til 2002. Vi skal se litt nærmere på hvordan de ulike gruppenes symptombilder er:

Muskelskjelettlidelser

Nakke/skuldre/ryggsmerter er en utbredt lidelse. Av journalistene er 41 % mye eller en del plaget av nakke/skulder / ryggsmerter. 29 % av MBL-representantene har slike smerter med denne intensiteten, og tilsvarende 21 % av redaktørene.

Samlet sett er det flest uten nakke/skuldre/ryggsymptomer blant MBL-medlemmene (31 %), så kommer redaktørene og deretter journalistene.

Arm/håndsmarter

Forskjellene her er slik at 15 % av NJ medlemmene, 11 % av NR-medlemmene og 8 % av MBL-medlemmene er mye eller en del plaget. Det er flest NJ-medlemmer som er litt plaget også (39 %), 34% av NR-medlemmer sier de er litt plaget og 30 % av MBL-respondentene. Til sammen viser det seg da at mer enn halvparten av journalistene har symptomer og plager fra arm/hånd (54 %). På den

andre siden er det 55 % blant NR-medlemmene og 62 % av MBL-organiserte som ikke er plaget.

Psykiske plager

Noe av det samme bildet tegner seg mht psykiske plager, 24 % av NJ-medlemmene er mye eller en del plaget, 19 % av NR-medlemmene og 12 % av MBL-medlemmene. Det er blant MBL-medlemmene vi finner flest uten slike symptomer (39 %), 30 % av NR-medlemmene er symptomfrie og 21 % av NJ-medlemmene.

Fordøyelsesplager

Når det gjelder fordøyelsesplager er det MBL-ansatte den gruppen som med ofte eller en del plaget (15 %). Hver tiende journalist er en del eller mye plaget og 7 % av de NR-ansatte. I alle gruppene er det flest som har markert at de er litt plaget.

Halvparten (51 %) av de MBL-organiserte har ingen symptomer på fordøyelsesplager. Hakk i hel følger de NR-organiserte der 49 % ikke har denne typen symptomer, og til sist kommer NJ med 44 % symptomfrie.

Psykosomatiske plager og hodepine, øyeplager og tørre slimhinner

Selv om NJ-medlemmene også her har flest med symptomer og MBL flest uten symptomer (60 % mot 67 %) er det en jevnere fordeling mellom gruppene. Blant NJ – medlemmene er det 5 % som er mye eller en del plaget, 2 % blant NR-medlemmene.

Øyeplager, hodepine og tørre slimhinner gir plager til mer enn $\frac{3}{4}$ av NJ-medlemmene, litt over en tredjedel av NR-medlemmene og 4/10 av MBL representantene. NJ-medlemmene har 18 % som sier de er mye eller en del plaget, 11 % av NR og 13 % av MBL medlemmene.²

Fravær og fraværsforhold

Analysene viser at det er signifikante forskjeller i fravær mellom de ulike gruppene og på en slik måte at det bekrefter antakelsene om at grad av omstilling, opplevde gevinster ved endringene henger sammen med mestring og jobbengasjement. Siden det er forskjeller i de

² Det er ut fra en enveis variansanalyse signifikante forskjeller mellom NJ-og NR-medlemmer når det gjelder am1 am2 am3 am4 am7 am9 am11 endfa1 endfa5 endfa6 endfa8 efa2 efa3 arbgev jobbeng uhelse1 uhelse2 uhelse3 uhelse4 uhelse7 sfv1 sfv2 sfv3 sfv4 sfv6 sfv7.

forklaringsfaktorene som er nevnt analyserte vi også fravær og fraværsårsaker i de ulike gruppene. Vi finner da at ulikehetene i fravær har sammenheng med ulikheter i virkninger av omstillinger og mestringsressurser gjennom at disse forholdene får betydning for helse og tilpasningen mellom jobben og "livet".

Det siste framkommer i tabellen under. Den viser signifikante forskjeller i helt eller delvis jobbrelatert fravær.

Tabell 7-3 *Jobbrelatert, delvis jobbrelatert og ikke jobbrelatert fravær*

<i>Siste fravær - jobbrelatert?</i>	<i>NJ</i>	<i>NR</i>	<i>MBL</i>	<i>Alle</i>
Ja	12 % (302)	9 % (28)	7 % (4)	12 % (334)
Delvis	17 % (417)	9 % (27)	19 % (11)	16 % (455)
Nei	55 % (1328)	61 % (193)	51 % (30)	55 % (1551)
Hadde ikke fravær	16 % (391)	22 % (71)	24 % (14)	17 % (476)
Kolonne	87 % (2438)	11 % (319)	2 % (59)	100 % (2816)

Etter å ha sett på de ulike gruppene skal vi nå gå inn i den mer overgripende analysen basert på hele datamaterialet.

7.2 Systemendringer og jobbendringer

I teorien er det mulig å skille mellom to typer endringer. Den ene typen kan en kalle *systemendringer*, den andre *jobbendringer*. Medieansatte kan oppleve at mye endres internt i bedriften uten at det påvirker jobbene deres. Det kan også skje endringer i selve jobben til den enkelte til tross for at alle systemene i medievirksomheten er som før.

I undersøkelsen skulle de medieansatte svare ja eller nei til om bedriften eller virksomheten de jobber i har innført nye systemer for å måle personlig ytelse, for styring av produksjonen, publikumskontakt, tidsregistrering, utgivelse og publisering, konkurranseutsetting og nye formater. En del medieansatte svarte bekreftende i forhold til mange av punktene som ble nevnt, mens omtrent hver femte svarte nei på alle. På grunnlag av svarmønstret har vi laget en indeks, *system-*

endringer, som måler graden av endringer i de systemene mediebedriften bruker for å styre både produksjonen og de ansatte.

Tabell 7-4 *Systemendringer (i prosent for hele materialet)*

Store	En del	Noe	Lite	Ingen
7	7	28	22	37

De som deltok i undersøkelsen skulle svare ja eller nei til om de i løpet av de siste to årene hadde fått nye arbeidsoppgaver, nye former for lønn, ny arbeidstid, ny ledelse, ny teknologi, nye kolleger og om arbeidet forgår i nye arbeidslokaler. De medieansatte som har svart mange ja på disse punktene har fått skårene 'store' eller 'en del' på indeksen *jobbendringer*. De få, ca. 7 %, som svarte ett eller ingen ja, har fått skåren 'ingen' på denne indeksen.

Tabell 7-5 *Jobbendringer i prosent*

Store	En del	Noe	Lite	Ingen
27	22	32	12	7

Som fordelingene for indeksene systemendringer og jobbendringer antyder, er det først og fremst endringer knyttet til selve jobben de medieansatte opplever. Sammenliknet med resultatene i en annen undersøkelse med et representativt utvalg ansatte (Grimsmo og Hilsen 2000), skårer de medieansatte her høyere enn det som er vanlig. Dette gjelder også i forhold til systemendringer, men forskjellen her er meget liten. Samvariasjonen mellom de to indeksene, systemendringer og jobbendringer, er relativt høy, noe som indikerer at mye av endringene i jobben som de medieansatte opplever er knyttet til endringer i systemer internt i virksomheten.

Den medieansatte som skifter jobb til en annen bedrift vil selvsagt få nye kolleger, nye arbeidslokaler og ny ledelse, endringer som måles gjennom indeksen jobbendringer. Mulighetene for at den nye bedriften har andre systemer for måling av personlig ytelse, for styring av produksjonen, publikumskontakt og andre forhold som måles gjennom indeksen systemendringer, er i tilstede. Derfor har vi i analysene av konsekvensene av system- og jobbendringene forsøkt å statistisk kontrollere for de medieansattes forflytninger mellom jobber, enten internt i bedriften eller mellom bedrifter, slik at vi kan studere

de genuine effektene av jobb- og systemendringene. Gjennom indeksen forflytninger kan vi også se på hvilke konsekvenser et skifte av jobb innen mediebransjen kan ha.

Tabell 7-6 Forflytning (i prosent)

Forflytning	Til ny bedrift	Innen bedriften	Ingen forflytning
N= 2813	19 %	6 %	75 %

Som indeksen forflytning indikerer skifter om lag hver femte medieansatt jobb til en ny bedrift i løpet av en toårsperiode. Tre av fire er stabile, mens omtrent 6 % har stillingsopprykk eller på annen måte forflytter seg internt i bedriften.

Intensitet og mestring

I undersøkelsen ble det stilt 18 spørsmål om det hadde blitt mer av, mindre av eller om det var som for to år siden med hensyn til ulike forhold. Ut fra statistiske analyser har disse spørsmålene blitt omregnet til fem indekser. Disse indeksene igjen måler endringer innen fem temaområder:

- medvirkningsmuligheter
- tempokrav
- økonomikrav
- tidskrav
- jobbkra/kontroll

Om en medieansatt har svart at det har blitt mer muligheter til å foreta selvstendige avgjørelser i utføringen av jobben, mer rom for egne beslutninger, mer ansvar i jobben og mer muligheter til medvirkning under omstilling, får vedkommende skåren 'mer' på indeksen *medvirkningsmuligheter*. Andre svarmønstre som for eksempel at det er som før på et eller to punkter og at det har blitt mindre på de andre, ville ha gitt en skåre 'litt mindre' på denne indeksen.

Omtrent halvparten av de mediansatte svarte at det i løpet av de to siste årene hadde fått mer stramme tidsfrister og at arbeidstempoet og arbeidsmengden pr. ansatt hadde økt. Disse har fått skåren 'mer' på indeksen *tempokrav*. Mange mediansatte har også opplevd sterkere budsjettstyring, mer krav til avkastning eller inntjening og mer

økonomiske resultatkrav, noe som har gjort at de har fått skåren 'mer' på indeksen *økonomikrav*.

Relativt mange medieansatte har stort sett svart 'som før' når det gjelder overtidsbruk, å arbeide på ubekvemme tider, fysisk krevende arbeidsoppgaver og mulighetene til å ta vare på egen helse. Derfor er de fleste fått skårene 'litt mer', 'som før' eller 'litt mindre' på indeksen *tidskrav*. De medieansatte som har svart at de i dag har mer kontroll over resultatene av arbeidet, mer kvalitetskrav og mentalt krevende oppgaver og mindre ensidig eller monotont arbeid enn for to år siden, har fått skårene 'mer' eller 'litt mer' på indeksen *jobbkrav/kontroll*

Tabell 7-7 *Jobbkrav/kontroll (i prosent)*

<i>Faktor</i>	<i>Mer</i>	<i>Litt mer</i>	<i>Som før</i>	<i>Litt mindre</i>	<i>Mindre</i>
Medvirkningsmuligheter	23	32	28	13	5
Tempokrav	51	18	23	4	4
Økonomiskrav	54	21	20	3	2
Tidskrav	5	25	39	28	4
Jobbkrav/kontroll	13	39	35	13	2

Av fordelingene ovenfor ser en at de medieansatte har opplevd en størst øking i det som har blitt kalt tempo- og økonomikravene i løpet av de to siste årene. Mulighetene til medvirkning og det som har fått navnet jobbkrav/kontroll har ikke økt i samme grad. Videre ser en av fordelingene at tidskravene, blant annet overtidsbruken og arbeid på ubekvemme tider, stort sett er som de var for to år siden.

Analyser av samvariasjonsmønsteret mellom de fem indeksene viser at de medieansatte som opplever den største økningen i tempokravene, er de som også opplever de største økningene i tids- og økonomikravene. Tilsvarende er det de medieansatte som sier at medvirkningsmulighetene har blitt bedre som i størst grad opplever mer jobbkrav/kontroll, dvs. mer kontroll over resultatene av arbeidet, mer kvalitetskrav og mentalt krevende oppgaver og mindre ensidig eller monotont arbeid, enn for to år siden. Ut fra både samvariasjonsmønsteret mellom de fem endringsindeksene og det tematiske innholdet i dem, har de fem blitt gjort om til to overordnede indekser; intensitet og mestring.

Tabell 7-8 Intensitet og mestring (i prosent)

	<i>Mer</i>	<i>Litt mer</i>	<i>Som før</i>	<i>Litt mindre</i>	<i>Mindre</i>
Intensitet	21	49	25	4	1
Mestring	17	33	40	8	2

Indeksen *intensitet* fikk navnet sitt fordi økte krav er en tematisk fellesnevner for de tre indeksene som inngår; tempokrav, økonomikrav og tidskrav. Det indeksen måler er eventuelle endringer eller om situasjonen er som for to år siden med hensyn til blant annet arbeidsmengde, tidsfrister, arbeidstempo, overtidsbruk, ubekvemme arbeidstider og økonomiske resultatkrav. De medieansatte som skårer 'litt mer' eller 'mer' på indeksen intensitet, antar vi må i dag gjøre mer arbeid på kortere tid på en mer kostnadseffektiv måte, enn det de gjorde før.

Den andre indeksen fikk navnet *mestring* ut fra at muligheter for medvirkning og kontroll over resultatene på en måte er forutsetninger for å kunne mestre arbeidet. Det som ikke passer tematisk like godt inn under navnet mestring, er at indeksen også måler eventuelle endring med hensyn til kvalitetskrav, mentalt krevende oppgaver og ensidig eller monotont arbeid i løpet av de siste to årene. Kanskje gir et mindre ensidig eller monotont arbeid med flere mentalt krevende oppgaver som skal løses på en kvalitativt bedre måte, bedre betingelser for læring. Og læring er en forutsetning for å kunne mestre arbeidet stadig bedre.

Vi skal nå se på mulige konsekvenser av omstillingene for intensitet og mestring.

Omstillingenes konsekvenser for intensitet og mestring

Tidligere så vi på to typer omstilling eller endringer. Den ene, systemendringer, dreide seg om mediebedriften hadde innført nye systemer for å måle personlig ytelse, for styring av produksjonen, publikumskontakt, tidsregistrering, utgivelse og publisering, konkurranseutsetting og nye formater de to siste årene. Den andre, jobbendringer, var om de medieansatte i løpet av de siste to årene hadde fått nye arbeidsoppgaver, nye former for lønn, ny arbeidstid, ny ledelse, nye teknologi, nye kolleger og om arbeidet forgår i nye

arbeidslokaler. Spørsmålet videre er hvilke konsekvenser disse to formene for endring har i arbeidssituasjonen i forhold til intensitet og mestring.

Tidligere så vi også at omtrent hver fjerde mediansatt forflytter seg i løpet av en toårsperiode, enten internt i bedriften eller til en annen medievirksomhet. Et annet spørsmål er hva forflytningene har som konsekvenser når det gjelder mestring og intensitet.

De statistiske analysene viser at systemendringer gir økt intensitet og litt bedre mestring. Det at systemendringer gir litt bedre mestring, er en slags spuriøs sammenheng. Går vi nærmere inn i denne sammenheng, finner vi at systemendring gir først og fremst økte kvalitetskrav og mer mentalt krevende oppgaver. Om disse to forholdene ikke hadde vært med i indeksen for mestring, ville systemendringer gitt litt mindre mestring. Systemendringer gir med andre ord økt intensitet, mindre medvirkningsmuligheter, mindre kontroll over resultatene av arbeidet, økte kvalitetskrav og mer mentalt krevende oppgaver. Videre viser de statistiske analysene at jobbendringer gir litt mindre intensitet og bedre mestring.

Legger vi her vekt på de sterkeste sammenhengene, blir konklusjonen at deler av den økte intensiteten som de medieansatte opplever er knyttet til at bedriften eller virksomheten de jobber i har innført nye systemer for å måle personlig ytelse, for styring av produksjonen, publikumskontakt, tidsregistrering, utgivelse og publisering, konkurranseutsetting og nye formater. Endringer i jobben i form av nye arbeidsoppgaver, nye former for lønn, ny arbeidstid, ny ledelse, ny teknologi, nye kolleger og om arbeidet forgår i nye arbeidslokaler kan bidra til en økt følelse av mestring blant de medieansatte.

De medieansatte som forflytter seg, spesielt ut av bedriften, opplever at intensiteten i arbeidet blir litt mindre og at mestringen blir litt bedre.

Mestring, intensitet, arbeidsmiljøgevinster og jobbengasjement

De mediansatte ble i undersøkelsen spurt om de i dag arbeider i et bedre arbeidsmiljø, om de opplever større jobbtilfredshet og større arbeidsglede enn for to år siden:

Tabell 7-9 Arbeidsmiljøet i dag sammenlignet med for 2 år siden

Alt i alt vil du si at du i dag...	Ja	Nei
arbeider i et bedre arbeidsmiljø enn for 2 år siden?	39	61
opplever større tilfredshet i jobben enn for 2 år siden?	44	56
opplever større arbeidsglede enn for 2 år siden?	39	61

Vi har laget en indeks, *arbeidsmiljøgevinst*, som teller opp antall ja-svar fra den enkelte medieansatte. Indeksen arbeidsmiljøgevinst har følgende fordeling:

Tabell 7-10 Arbeidsmiljøgevinst

	Ingen ja-svar	Ett ja-svar	To ja-svar	Tre ja-svar
Arbeidsmiljøgevinst	49	12	14	26

Antallet ja-svar på indeksen arbeidsmiljøgevinst samvarierer med fordelingene for indeksene mestring og intensitet. Blant de som ikke har noen ja-svar på de ovennevnte spørsmålene er det 76 % og 36 % som har fått skårene 'mer' og 'litt mer' på henholdsvis intensitet og mestring. De tilsvarende prosentene for de med tre ja-svar er 60 % og 69 %. De statistiske analysene viser med andre ord at de medieansatte som opplever økt mestring og mindre intensitet, sier seg mer fornøyd med arbeidsmiljøet, jobbtildfredsheten og arbeidsgleden jobben gir enn sine kolleger som opplever redusert mestring og økt intensitet.

Blant de medieansatte som har fått skåren 'mer' på indeksen mestring, er det 39 % som har fått skårene 'svært ofte' eller 'alltid' i forhold til indeksen jobbengasjement. For de med skåren 'mindre' for mestring er det tilsvarende tallet 8 %. De statistiske analysene antyder at det er ingen sammenheng mellom opplevd intensitet og de medieansattes jobbengasjement.

Tidligere har vi sett at en rekke arbeidsmiljøforhold virker positivt og negativt inn på de medieansattes jobbengasjement. Samvariasjonen mellom mestring og jobbengasjement holder seg om vi i statistikken kontrollerer for hvordan arbeidsmiljøet er. En tolkning av dette er at bare opplevelsen av at mulighetene for medvirkning, kontrollen over

resultatene, kvalitetskravene, mengden mentalt krevende oppgaver og ensidig eller monotont arbeid endrer seg i positiv retning, øker jobbengasjementet uavhengig av hvordan arbeidsmiljøet er.

Mestring, intensitet og helseproblemer

Ser vi på de bivariate samvariasjonene mellom mestring, intensitet og helseproblemer, finner vi at økt intensitet kan gi økte helseproblemer i form av muskel/skjelettplager, psykiske og psykosomatiske plager, samt hodepine og migrene. Videre ser det ut til at de medieansatte som opplever økt mestring er friskere med hensyn til muskel-/skjelettplager, fordøyelsesplager, psykiske og psykosomatiske plager, og hodepine eller migrene, enn sine kolleger som sier at mestringen er som før eller at den har blitt dårligere.

Mer inngående statistiske analyser av sammenhengene mellom mestring, intensitet og helseforholdene viser at arbeidsmiljøtilstanden pr. i dag er mer bestemmende for de medieansattes helsereaksjoner enn endringene med hensyn til mestringen og intensiteten de siste to årene. På en måte må det være sånn.

Om økt intensitet over de to siste årene skal gi seg utslag i helseplager, er avhengig av hvor stor intensitet var før og hvor høy den er pr. i dag. Noe redusert mestring behøver ikke gi seg utslag i for eksempel psykiske helseplager om mestringsforholdene var utmerkede for to år siden. Derfor er det avhengig av arbeidsmiljøtilstanden pr. i dag om økt intensitet og redusert mestring gir seg utslag i helseplager og eventuelt hvilke disse er.

Omstillingens pris

Summa summarum viser analysene at systemendringer i hovedsak gir økt intensitet i arbeidet, men også en tanke bedre mestring. Jobbendringer har som konsekvens bedre mestring og litt mer intensitet. Økt mestring og mindre intensitet gir arbeidsmiljøgevinst, det vil si at de medieansatte vurderer arbeidsmiljøet som bedre og tilfredsheten og arbeidsgleden i jobben større enn før. Økt mestring gir også økt jobbengasjement. Økt intensitet og redusert mestring kan gi seg utslag i helseplager, avhengig av hvordan arbeidsmiljøet har vært og er i dag.

Det er derfor interessant å se nærmere på arbeidsmiljøet slik det fremstår nå.

7.3 Arbeidsmiljøet

Det fysiske, ergonomiske og til dels det organisatoriske arbeidsmiljøet er i mindre grad kartlagt i undersøkelsen. De fleste arbeidsmiljøspørsmålene har tematisk i hovedsak dreide seg om det som kalles det psykososiale, sosiale eller til dels det organisatoriske arbeidsmiljøet.

De fleste begrepene vi bruker når vi skal omtale det organisatoriske, sosiale eller psykososiale arbeidsmiljøet, er sammensatte. Eksempelvis kan tidspress ha forskjellige årsaker og fortone seg ulikt fra arbeidsplass til arbeidsplass. For å måle slike sammensatte fenomener må en basere seg på den informasjonen som ligger i flere spørsmål samtidig. I statistikken håndteres dette gjennom å lage indekser ut fra analyser. Statiske analyser av tretten spørsmål, de fleste med flere underspørsmål, har dannet grunnlaget for konstruksjonen av i alt elleve indekser. Hver medieansatt som har deltatt i undersøkelsen har fått en skåre på hver indeks ut fra svarmønsteret for de spørsmålene som inngår i den enkelte indeksen.

De mediansatte som har svart at de i stor grad opplever arbeidspress, tidspress, psykiske belastninger og stress i jobben, samt at de ofte har så mange oppgaver at de ikke får konsentrert seg skikkelig om hver enkelt oppgave og er engstelige for at eventuelle feil kan få alvorlige konsekvenser, skårer høyt på indeksen vi har kalt *arbeidspress*. Om de samtidig sier at de i stor grad opplever krevende lyttere, seere eller lesere, og at de ofte får oppgaver de absolutt ikke vil ha, gir det en enda høyere skåre på denne indeksen.

De medieansatte som svarer at de ofte blir utsatt for plaging eller ubehagelig erting av overordnede, kolleger eller underordnede, eller får uønsket seksuell oppmerksomhet, kommentarer eller liknende, har fått skåren 'mye' på indeksen *trakassering*.

De medieansatte som har sagt seg enig i at samarbeidet gjør at arbeidet glir lett, at det omfatter alle i virksomheten og at coaching og veiledning fra ledere er en viktig støtte, har fått skåren 'lite' på indeksen *samarbeidsproblemer*. Og omvendt, de som har sagt seg enig i at samarbeidet er så mangelfullt at det hindrer flyt i arbeidet, at det ikke er samarbeid om de viktige tingene og at det ikke kan bli samarbeid fordi enhver har nok med seg selv, har fått skåren 'mye' på indeksen.

Om den medieansatte har svar at arbeidet i stor grad er ensidig gjentakelsesarbeid med kjedelige oppgaver og få faglige utfordringer, og som gjøres i belastende stillinger i et dårlig fysisk arbeidsmiljø, har vedkommende fått skåren 'mye' på indeksen *ensidig og kjedelig arbeid*.

De medieansatte som i stor grad opplever konflikter i forhold til kolleger eller overordnede, og som ofte føler seg ille til mote på grunn av kritikk eller vanskeligheter på jobben skårer høyt på indeksen *konflikter i arbeidsmiljøet*. De medieansatte som sier seg enig i at om man følger kollegiale spilleregler får man støtte og hjelp fra kolleger, at utstrakt teamarbeid gjør at samarbeid utvikler seg godt og at journalister er stort sett romslige i forhold til kolleger. Flertallet avviser at journalister er mindre kollegiale enn andre.

De som skårer høyt på indeksen *skadefare* er de medieansatte som sier de er utsatt for skadelige stoffer i arbeidsmiljøet og at det er fare for vold eller trusler om vold og at det ofte oppstår situasjoner med fare for akutte skader. De medieansatte som får tilbakemeldinger eller kommentarer på arbeidet de gjøre, enten i form av ros eller både ros og ris, fra overordnede, kolleger eller seere, lesere eller lyttere, skårer høyt på indeksen *tilbakemeldinger*. Sier de at de sjelden hører noe fra de samme instansene får skåren 'lite' på denne indeksen.

En del av de medieansatte sier at noe av det slitsomme ved jobben er at de må markedsføre seg selv for å få de oppgavene de ønsker. Sier disse samtidig at det foregår en forskjellsbehandling etter kjønn, alder eller etnisitet, og at kvaliteten i samarbeidet mellom grupper varierer, skårer de høyt på indeksen *forskjellsbehandling*.

Beslutningsfattere med betydning for arbeidsmiljøet

Ser vi på de ulike gruppene finner vi at det er en viss forskjell i rangeringene etter hvor mange som velger hvilke aktører/beslutningsfattere med betydning for arbeidsmiljøet. For NR-kvinnene kommer nærmeste overordnede fulgt av ansvarlig redaktør og konsernledelsen på topp, mens NR-menn først og fremst peker på ansvarlig redaktør, så administrerende direktør/daglig leder og konsernledelsen.

Tabell 7-11 Hvem treffer de viktigste beslutningene med betydning for ditt arbeidsmiljø?

Beslutningsfattere	NJ- kvinne	NJ- mann	NR- kvinne	NR- mann	Alle i US
Konsernledelsen/konsernstyret	11 %	14 %	17 %	15 %	13 %
Bedriftsstyret	3 %	5 %	6 %	13 %	5 %
Administrerende/daglig leder	14 %	15 %	13 %	20 %	15 %
Nærmeste overordnede	31 %	32 %	28 %	12 %	30 %
Ansvarlig redaktør	28 %	25 %	25 %	30 %	26 %
Klubben/tillitsvalgte	3 %	3 %	3 %	2 %	3 %
Arbeidsmiljøutvalget	1 %	1 %	3 %	(0,4)	1 %
Andre	9 %	6 %	5 %	7 %	7 %
Total	37 %	52 %	2 %	9 %	100 %

Ved å se nærmere på ledelsesnivåer finner man at disse resultatene henger sammen med ledelsesnivå, dvs. at redaktører kan ha ulik plass i linjeorganisasjonen. Her er det et sammenfall mellom kjønn og nivå. Få blant respondentene tillegger arbeidsmiljøutvalget og klubben/tillitsvalgte rollen som viktig beslutningsfattere med betydning for det daglige arbeidsmiljøet. Dette er interessant sett i forhold til hvordan man svarer på spørsmålet om klubbens betydning som ”vokter” av arbeidsmiljøforholdene. 40 % av NR-menn og 36 % av NR-kvinnene svarer da at de er helt eller delvis enige i at fagforeningen har en slik rolle, mens 71 % av NJ-kvinnene og 77 % av NJ-mennene har en slik oppfatning.

Ledelsen i virksomhetene

De som deltok i undersøkelsen skulle også ta stilling til en rekke utsagn om ledelsen i virksomheten, blant annet om ledelsen har gode administrative rutiner, er god innvirkning på samarbeidet og om den er god til å samordne arbeidet.

De medieansatte som stort sett sier seg enige i disse utsagnene, skårer høyt på indeksen *ledelsesstøtte*.

Tabell 7-12 Om ledelsen i virksomheten

	<i>Mye</i>	<i>En del</i>	<i>Noe</i>	<i>Lite</i>
Arbeidspress	29	33	32	6
Trakassering	0	1	16	83
Samarbeidsproblemer	1	10	52	38
Ensidig og kjedelig arbeid	2	10	27	61
Konflikter i arbeidsmiljøet	3	14	34	49
Kollegakonkurranse	1	17	59	23
Skadefare	0	1	10	89
Tilbakemeldinger	21	21	42	16
Forskjellsbehandling	7	35	51	8
Ledelsesstøtte	11	48	36	5

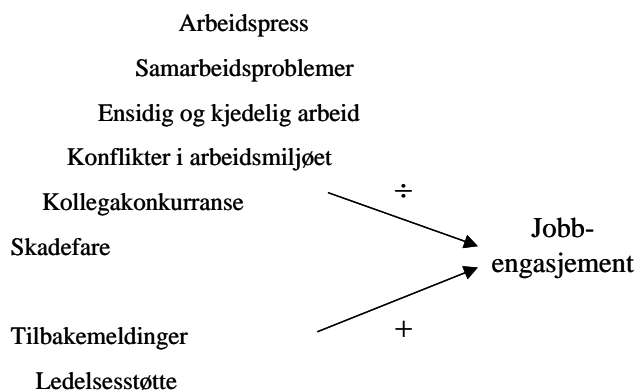
Fordelingene for indeksene er relative i den forstand at medieansatte blir sammenliknet med seg selv. Det at for eksempel 89 % har fått skåren 'lite' på indeksen skadefare, sier ikke noe om hvor risikobelastet de medieansattes arbeidsmiljøer er, men at omtrent hver tiende medieansatt opplever en høyere risiko for vold eller trusler om vold og for akutte skader, samt utsatthet for skadelige stoffer i arbeidsmiljøet. Av fordelingene i tabellen ovenfor kan en se hvilke arbeidsmiljøforhold som er mest og minst utbredt, men da uten at prosentfordelingene tolkes som absolutte verdier. Hva de motivasjons- og helsemessige konsekvensene er av de ulike arbeidsmiljøforholdene, får en fram ved å sammenlikne de medieansatte som har fått henholdsvis skårene mye, en del, noe og lite med hverandre.

Arbeidsmiljø og jobbengasjement

Et aspekt ved de medieansattes arbeidshelse er jobbengasjementet. Jobbengasjement regnes som det motsatte av utbrenthet. Alle skulle i undersøkelsen ta stilling til 17 utsagn om i hvilken grad arbeidet engasjerer, for eksempel om de blir revet med av arbeidet, om de er stolte av arbeidet de gjør, om de blir inspirert med mer. På grunnlag av svarmønsteret har en laget en indeks som måler det overordnede jobbengasjementet.

Statistiske analyser av sammenhengen mellom de organisatoriske eller psykososiale arbeidsmiljøet og de medieansattes jobbengasjement viser at stort arbeidspress, samarbeidsproblemer, ensidige og kjedelige

arbeidsoppgaver og skadefare reduserer jobbengasjementet. Og omvendt; mye tilbakemeldinger, mye ledelsesstøtte og fravær av konflikter og kollegakonkurranse øker jobbengasjementet.



Figur 7-1 Faktorer som bidrar negativt og positivt til jobbengasjement

Arbeidsmiljø og helseplager

De medieansatte skulle i undersøkelsen si ifra om i hvilken grad de var plaget med hensyn til 24 helseplager. En analyse av disse helseplagene gir sju symptomknipper:

Tabell 7-13 Helseplager: sju symptomknipper

	Alvorlig plaget	En del plaget	Litt plaget	Ikke plaget
Nakke/skuldre/ryggsmerter	11	28	44	16
Psykiske plager	4	20	54	22
Fordøyelsesplager	1	9	46	44
Arm/håndsmarter	4	11	38	47
Psykosomatiske plager	1	4	36	60
Hofte/kne/fotsmerter	1	6	30	64
Smerter i øyne/hodepine/tørighet i munnen	2	15	58	25

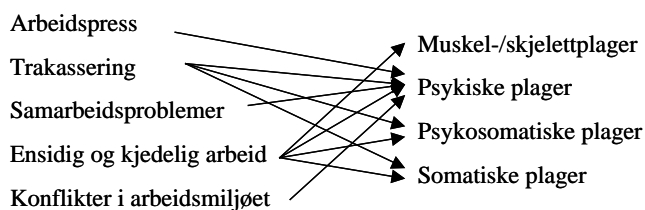
De statistiske analysene tyder på at stort arbeidspress kan medføre smerter i nakke, skuldre og/eller rygg, psykiske plager som angst, uro,

depresjon eller matthetsfølelse, og fordøyelsesplager som syre-overskudd, luft smerter eller urolig mage hos de medieansatte. Kombinasjonen av smerter i nakke, skuldre og/eller rygg, psykiske plager og fordøyelsesplager kan her ses på som stressplager. De samme stressplagene får også de som utsettes for trakassering. Det ser ut til at de som trakasseres på arbeidsplassen i tillegg får psykosomatiske plager som ujevne hjerteslag, pustebesvær, svimmelhet eller kvalme, og smerter i øynene, hodepine eller migræne.

Blant de medieansatte som skårer høyt på indeksen ensidig og kjedelig arbeid finner vi en overhyppighet av smerter i ekstremitetene og ryggen, samt psykiske helseplager. Samarbeidsproblemer og konflikter i arbeidsmiljøet kan ifølge de statistiske analysene medføre psykiske helseplager.

Summa summarum

Det ser ut til at stort arbeidspress, trakassering, ensidige og kjedelig arbeid, konflikter og samarbeidsproblemer gir psykiske, psykosomatiske og somatiske helseplager. Ensidige og kjedelige arbeid fysisk gir også muskel-/skjelettplager.



Figur 7-2 Arbeidsmiljøfaktorer med betydning for helsereaksjoner

Helseplager og sykefravær

I disse dager er det vanlig å skille mellom egenmeldt og legemeldt sykefravær. Ut fra flere spørsmål om sykefravær de siste 4 ukene har vi laget følgende fordeling ut fra om en har hatt egenmeldt eller legemeldt sykefravær de siste 4 ukene.

Tabell 7-14 Egenmeldt eller legemeldt sykefravær siste 4 uker

	<i>Antall</i>	<i>Prosent</i>	<i>Valid prosent</i>	<i>Kumulativ prosent</i>
Nei	2025	68,0	69,6	69,6
Ja, egenmeldt	669	22,5	23,0	92,6
Ja, legemeldt	215	7,2	7,4	100,0
Ubesvart	70	2,3	Ubesvart	
<i>Total</i>	<i>2979</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	

Sammenliknet med Statistisk sentralbyrås levekårsundersøkelser er det en større andel medieansatte som har et sykefravær i løpet av siste måned enn det som er vanlig blant arbeidstakere generelt, 30 % mot 15 %. Forekomsten av legemeldte sykefravær er litt høyere, 7,4 % mot 5,5 %. Det egenmeldte fraværet er betydelig høyere, 23,0 % mot 9,4 %. Det ser derfor ut til at medieansatte oftere er sykefraværende enn andre arbeidstakere, men at sykefraværene er av kortere varighet enn det som er vanlig. Dette gjenspeiler seg i følgende fordeling der spørsmålet lød: Har du i løpet av det siste året hatt et sykefravær på mer enn 14 dager?

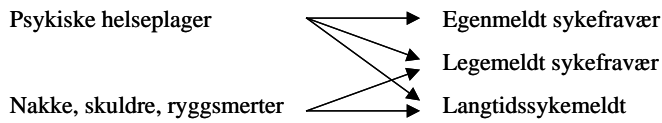
Tabell 7-15 Sykefravær på mer enn 14 dager?

	<i>Antall</i>	<i>Prosent</i>	<i>Valid prosent</i>	<i>Kumulativ prosent</i>
Nei	2477	83,1	85,2	85,2
Ja	430	14,4	14,8	100,0
Ubesvart	72	2,4	Ubesvart	
<i>Total</i>	<i>2979</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	

I SSBs levekårsundersøkelse 2000 er det 16,4 % som svarer bekræftende på at de har hatt et sykefravær på mer enn 14 dager det siste året.

De statistiske analysene viser at om en har hatt et sykefravær eller ikke de siste 30 dagene er avhengig av hvor mye nakke, skuldre, ryggmerter og psykiske plager den medieansatte har. Det egenmeldte sykefraværet kan forklares ut fra psykiske helseplager. Sammen med smerter i rygg, nakke, skuldre, armer og hender, påvirker psykiske plager også det legemeldte sykefraværet siste 30 dager. Det å ha hatt

et langtidsfravær det siste året er forbundet med muskel-/skjelettplager og psykiske helseplager.



Figur 7-3 Plager og fravær i prosent

Analysene viser også at jo mer smerter i rygg, nakke, skuldre armer/hender og psykiske og psykosomatiske plager de har, desto mer sier de medieansatte at det siste fraværet var forbundet med forhold i jobben. Dette kan bety at de sykefraværene som skyldes de mest alvorlige helseplagene er mer arbeidsmiljørelaterte enn sykefraværene som skyldes mindre alvorlige helseplager.

Om vi tar hensyn til, eller statistisk kontrollerer for, hvilke helseplager de medieansatte har og hvor alvorlig plaget de er, viser analysene at de mest jobbengasjerte medieansatte har et lavere sykefravær enn sine mindre jobbengasjerte kolleger.

Dette betyr igjen at arbeidsmiljøet også har en indirekte innvirkning på sykefraværnsnivået utenom helseplagene.

8

Spilletts regler – på menns premisser?

Spilletts regler har åpenbart en viktig plass i en bransje med institusjonell karakter, dvs. en bransje som skal vedlikeholde og sikre verdier. Er det klare spilleregler og hvordan ser de ut?

I 1979-undersøkelsen og 1992-undersøkelsen var det mannlige premisset med på å gi et slags moralsk overtak for kvinnene. De var få og de strevde i mindretallsposisjon. Nå er de mange blant journalistene, men fortsatt få blant redaktørene. Er det forskjeller mellom kvinnene i de ulike gruppene, og hvordan fortoner de seg i så fall?

8.1 Hvem er redaktøren?

Er det en mann er gjennomsnittsalderen 47,5 år, er det en kvinne har hun en gjennomsnittsalder på 45, 4 år. 21 % av NJ-medlemmene som deltok var kvinner. I den tilsvarende undersøkelsen fra 1992 var det 10%. Dette innebærer en betydelig vekst, på vel 1 prosent pr år i kvinnerekuttering.

Det er fortsatt en viss ulikhet i utdanningsprofilen for kvinner og menn, idet 54 % av NR-kvinnene har Journalisthøgskole, mens halvparten, 27 %, av NR-menn har det samme. NR-kvinnene har totalt sett den høyeste andelen med universitetsutdanning med sine 86 %, de ligger over NJ-kvinnene, der 82 % har universitetsutdanning. NJ-menn og NR-menn ligger nokså likt an mht. universitetsutdanning (henholdsvis 66 % og 64 %).

Sivilstand og barn

Totalt sett er det flere som sier at de lever alene i 2002 enn for 10 år tilbake.

De mannlige NR-medlemmene er mest ”gifte” av alle i undersøkelsen, 89 % oppgir at de lever i ekteskap, samboforhold eller partnerskap. Bare 4 % er enslige, og 7 % er tidligere gifte/enkemenn. Blant NR-kvinnene er 68 % gifte/samboende, 11 % er enslige og 14 % er tidligere gifte/ enker.

Blant journalistene finner vi 24 % enslige NJ-kvinner og 18 % enslige NJ-menn. Det er en stor andel NJ-kvinner under 35 år.

Homogami

Blant NR-kvinnene har 24 % en partner som også er ansatt i mediene, og 29 % har tidligere hatt en partner i mediene. Det gjør dem til bransjens mest homogame (dvs. gifte/samboere med en i samme yrke). NR-menn er mindre homogame, og her er det 17 % som oppgir at de lever med en annen medieansatt nå og 10 % har gjort det tidligere.

Det er samlet sett mediekvinnene som oftest oppgir at nåværende eller tidligere partner er i medievirksomhet. Blant NJ-kvinnene har 26 % en nåværende og 21 % en tidligere medlever fra mediene. Undersøkelser av en annen gruppe kunnskapsarbeidere med høy homogamifrekvens, legene, viser at det er en fordel for kvinnene som bryter seg vei inn i et tidligere manndominert yrke, å ha en partner i samme yrke. De forstår hverandres arbeidssituasjon og gir hverandre gjensidig støtte (Gjerberg 2003).

Det er omtrent like mange som deler husholdning med en heltidsarbeidende partner. Bare halvparten av 1992-antallet har i 2002 en partner uten inntektsgivende arbeid (4 % i 2002). Det er 55 % som har samboer med heltidsarbeid og 15 % hvis samboer har deltidsarbeid. ¼ av NR-mennene har ektefelle/samboer med deltidsarbeid, 21 % av NJ-mennene. NR-kvinnenes samboere/ ektefeller har sjelden deltid (3 %).

De ansvarlige redaktørene har for 53 %s vedkommende partner med heltidsarbeid, 64 % av redaktørene og 61 % av mellomlederne mot 55% i gjennomsnitt i hele undersøkelsen.

De ansvarlige redaktørene sier at deres partner må kunne ta ansvar for barn og hjem (25 % , delvis 42 %), 11 % for redaktørene og 50 % , 11% for mellomlederne og 47 %) gjennomsnitt 14 % og 47 %.

Betaler familien for redaktørskapet?

Barn av medieansatte

Totalt sett sier 61 % av NJ- og NR-medlemmene at de har barn. Det er en viss forskjell mellom NJ-kvinner og NJ-menn i det 52 % av kvinnene har barn og 63 % av mennene. Mellom NR-kvinner og NR-menn er forskjellen mindre, 81 % av kvinnene har barn og 87 % av

mennene. Over halvparten av alle har hjemmeboende barn (54 %), 69 % av NR-kvinnene og 65 % av NR-mennene har hjemmeboende barn.

I alt er det 1548 av de som deltar i undersøkelsen som ikke har hjemmeboende barn. 443 ansatte har barn over 10 år som bor hjemme og 906 har barn under 10 år som bor hjemme. 82 svarer ikke på dette spørsmålet.

Tabell 8-1 Andel med barn i ulike aldre i prosent, NR og NJ-medlemmer.

Barn	Har ikke hjemmeboende barn	Har hjemmeboende barn over 10 år	Har hjemmeboende barn under 10 år
NJ	55 %	13 %	32 %
NR	42 %	29 %	29 %

Tabell 8-2 Andel med barn, kvinner og menn.

Barn	Har ikke hjemmeboende barn	Har hjemmeboende barn over 10 år	Har hjemmeboende barn under 10 år
Kvinner	58 %	14 %	28 %
Menn	51 %	16 %	33 %

Det er ingen forskjell mellom de med barn hjemme, under og over 10 og de uten med hensyn på fravær pga. egen sykdom: 23 %.

Tabell 8-3 Fravær pga sykdom i familie

Barn	Har ikke hjemmeboende barn	Har hjemmeboende barn over 10 år	Har hjemmeboende barn under 10 år	Alle i undersøkelsen
Ikke hatt fravær	75 %	75 %	59 %	70 %
1-3 arb.dager	19 %	17 %	32 %	23 %
4-15 arb.dager	5 %	5 %	6 %	5 %
16 arb.dager +	1 %	3 %	3 %	2 %
Alle	53 %	16 %	31 %	100 %

8.2 Jobben griper inn i fritiden

Av tabellen nedenfor kan vi se at NR-medlemmene er mindre interesserte i sang og musikk enn journalistene. Tilgjengelig er de mer interesserte i hus, hage og hjemmeaktiviteter, litt mer reise- og friluftinteresserte. Det er noen, ikke uventede, forskjeller mht. kunst og litteraturinteresser innad i redaktørgruppen. Også NJ-kvinnene er vesentlig mer opptatt av kunst og litteratur enn sine mannlige kolleger. Og akkurat som journalistkvinnene, er NR-kvinnene mer opptatt med studier, mens mennene har flere tillitsverv. Alle er i høg grad avis/TV og radiodyrkere. NR-kvinnene trener mindre enn de andre gruppene.

Tabell 8-4 Fritidsinteresser

Interesse	NR- kvinne	NR- mann	Alle i US
Friluftsliv	48 %	44 %	41 %
Idrett/trening	31 %	38 %	39 %
Hobbyer	9 %	9 %	11 %
Frivillige org	14 %	11 %	11 %
Foredrag	8 %	10 %	4 %
Studier	17 %	4 %	10 %
Skribent/forfatt	6 %	10 %	9 %
Litteratur/kunst	60 %	27 %	39 %
Samler	2 %	6 %	6 %
Hus, hage etc	60 %	46 %	38 %
Tillitsverv	12 %	18 %	19 %
Radio, TV avis	62 %	61 %	60 %
Sang, musikk	14 %	12 %	19 %
Reisevirksomhet	31 %	31 %	28 %
Andre interesser	5 %	5 %	8 %

Ser vi redaktørgruppen under ett er det ikke store forskjeller i forhold til hva som var resultatene for alle som deltok. Men her skiller ansvarlig redaktør seg noe fra de øvrige :

Ansvarlige redaktører lever opp til kulturarbeiderrollen i større grad enn andre ved at 16 % holder foredrag/kåseri etc, mens 12 % er skribenter og forfattere.

Avkopling etter jobben

Avkoplingen skjer på forskjellige måter, hyppigst sammen med de nære. NR-kvinnene går også for ca 1/3s vedkommende ut for å treffe kolleger og venner, og kvinnene leser og hører på musikk, slik vi allerede vet.

Tabell 8-5 *Hvordan sørger de for avkopling etter jobben?*

Avkoblingsmåte	NR- Kvinner	NR- Menn	Alle i Us.
Samvær med familie/venner	94 %	93 %	91 %
Fysisk aktivitet/trening	66 %	56 %	57 %
Leser/hører musikk	75 %	54 %	63 %
Ser TV/internett	62 %	66 %	67 %
Gar ut med kolleger, øl etc	32 %	25 %	38 %
Annet	11 %	9 %	10 %

Men hvem omgås de? Hvordan virker arbeidet inn på fritiden?

Tabell 8-6 *I hvor stor grad kjennetegnes forholdet mellom arbeid og fritid?*

Utsagn	NJ- kvinne	NJ- mann	NR- kvinne	NR- mann	Alle i US
Uregelmessig arbeidstid	59 %	65 %	45 %	59 %	62 %
Umulig å planlegge pga. overtid	36 %	37 %	26 %	26 %	35 %
Jobben blir også en del av fritiden	61 %	63 %	76 %	73 %	64 %
Skift/vaktordning gir nesten fast arbeidstid	54 %	58 %	28 %	40 %	53 %
Fritiden brytes av henvendelser fra publikum	26 %	30 %	33 %	42 %	29 %
Fritiden går med til å slappe av fra jobben	77 %	71 %	68 %	71 %	73 %
Jobber når andre har fri	43 %	53 %	33 %	39 %	38 %
For mye å gjøre, fritidsaktiviteter blir bare en belastning	29 %	22 %	31 %	21 %	25 %
Bytter ofte skift/vakt med kolleger	15 %	19 %	7 %	5 %	16 %
Kan ikke delta i faste kveldsaktiviteter	40 %	41 %	31 %	25 %	39 %

Må bryte avtaler med barn og venner	30 %	30 %	19 %	18 %	28 %
De fleste jeg omgås er også medieansatte	31 %	23 %	24 %	18 %	26 %
Total	37 %	52 %	2 %	9 %	100 %

NJ-kvinnene er den gruppen som oftest bruker fritiden til å slappe av fra jobben (77 %), og deres redaktør medsøstre bekrefter at det er også hva mange av dem gjør (68 %). Det er allikevel interessant at de ”menige” – som altså går mer turnus /skift – oftere sier at fritiden går med til avslapping. Skiftarbeid har den effekten at man kommer i utakt med tidsorganiseringen i samfunnet og for mange blir rastløsheten i påvente av neste skift noe som gjør dem ute av stand til å være aktive. Når denne gruppen (NJ-kvinnene) også er de som sier at de omgås andre medieansatte, kan det være en av de kjente skiftarbeider-effektene vi her har med å gjøre. Men ikke nødvendigvis, NJ-kvinnene er yngre og kan ha et nettverk av studiekamerater som sine viktige omgangsvener.

I tabellen under ser vi at en meget stor andel av redaktørene sier at jobben også blir en del av fritiden.

Tabell 8-7 Hva kjennetegner forholdet mellom arbeid og fritid?

<i>Utsagn</i>	<i>Ansvarlig redaktør</i>	<i>Redaktør</i>	<i>Mellom leder</i>	<i>NJ-medlemmer</i>
Uregelmessig arbeidstid	73 %	54 %	47 %	62 %
Kan ikke planlegge pga. overtid	45 %	22 %	21 %	35 %
Jobben blir også en del av fritiden	86 %	73 %	68 %	64 %
Skiftordning = nesten fast	16 %	42 %	44 %	52 %
Fritiden brytes av henvendelser fra publikum	59 %	39 %	21 %	29 %
Fritiden går med til å slappe av fra jobben	77 %	67 %	70 %	73 %
Jobber når andre har fri	54 %	30 %	32 %	48 %
For mye å gjøre i arbeidet, fritidsaktiviteter blir en belastning	24 %	22 %	19 %	25 %
Bytter ofte vakt med kolleger	5 %	6 %	2 %	16 %

Kan ikke delta i faste kveldsaktiviteter	34 %	23 %	23 %	38 %
Må bryte avtaler med barn og venner	28 %	18 %	9 %	26 %
De fleste jeg omgås er også medieansatte	13 %	22 %	17 %	26 %

Denne tabellen inneholder mye informasjon. Den bekrefter at jobben i media griper inn i fritiden.

Journalistvarene reflekterer at de er skift/turnusarbeidere i stor grad. Selv om redaktørene i overveiende grad arbeider dagtid, vet vi fra før at det i praksis for svært mange betyr ”arbeider når det er behov for det”. Det er antakeligvis noe av bakgrunnen for at en så stor andel av redaktørene sier at arbeidet også blir en del av fritiden. Ytterligere forståelse av hva det dreier seg om finner vi når vi ser at så mange får henvendelser fra publikum mens de har ”fri”.

Det er verd å stopp opp litt ved svarene på spørsmålet om uregelmessig arbeidstid og dens pregende betydning. Mens journalistene i større grad er bundet til et skift-/turnusordning enn redaktørene, er redaktørene totalt sett mer i arbeid, målt med antall gjennomsnittlige uketimer. Dette peker i retning av at mens redaktørrollen har en omsegripende ”på vegne av”-dimensjon som bryter gjennom til hele tilværelsen ved å forvente en slags alltid beredt reaksjon, er journalistrollen mer styrt av tilstedeværelseskravet som skiftordningen innebærer. Selv om mange journalister også forteller at de ”aldri er fri”.

8.3 40/60 – den magiske likestillingsgrensen?

Likestillingsloven av 1978 påla offentlige myndigheter og legge forholdene til rette for likestilling mellom kjønnene, også som arbeidsgiver for egen virksomhet. Denne plikten omtales som det offentliges aktivitetsplikt. Ved revisjon av likestillingsloven i juni 2002, ble aktivitetsplikten styrket til å omfatte alle arbeidsgivere. Samtidig har regjeringen signalisert at de i 2005, om nødvendig, er villig til å lovregulere at alle aksjeselskap og statlige foretak har 40 % av begge kjønn i sine styre (Ot.prop nr 97 2002-2003). At både offentlig og privat virksomhet nå er pålagt en aktivitetsplikt i forhold til å fremme likestilling taler for en økt satsing på utvikling av nye,

mer effektive og forbedrede strategier for å bedre arbeidet med likestilling i ulike arbeidsorganisasjoner.

Forholdstallet 40/60 er derved bekreftet som den ”grensen” vi skal forhold oss til i likestillingsarbeidet. Dette er en grense som har vært brukt som mål for likestilling, dvs. at når det underrepresenterte kjønn kommer opp i en andel på 40 % har vi oppnådd vårt mål for likestilling. Denne grensen var og er en gylden middelvei i en debatt om hva likestilling egentlig er; og man har lagt til grunn en antakelse om at det skjer noe gjennomgripende i et sosialt system når man nærmer seg dette forholdstallet. I denne sammenhengen er mediene meget interessante. I løpet av årene fra 1979 til 2002/3 er kjønnsandelen gått fra 15/85 til 40/60. Hva har denne utviklingen medført? Faktisk har man her en arena der man kan hente data til svar på spørsmålet om 40/60 fordelingen gir den forventede endringen med hensyn til like muligheter eller lik posisjon.

Teorien om numerisk likestilling er hevdet av flere, men fikk sitt internasjonale gjennombrudd med Rosabeth Moss Kanter's berømte ”Men and women of the corporation” (Moss Kanter 1978). Betydningen av numerisk likestilling bygger på en teori om at dersom den underrepresenterte gruppen, for eksempel kvinner, kommer opp i 40 % vil de være sterke nok til å endre organisasjonskulturen slik at det underrepresentertes kjønns interesser får større betydning. Selv om deler av Kanter's teori har vært debattert og nyansert (Kvande og Rasmussen 1990), har den numeriske grensen blitt stående som et slags ”gyllent snitt”. Målsettingen om 40/60 er oppnådd eller vil snart oppnås på mange felter, og tendensen er særlig sterk der det kreves lengre utdanning. Med kvinners inntreden i tradisjonelt mannsdominerte yrker og bransjer, som f.eks. media, reklame, påtalemakt og medisin har grenser blitt flyttet og innenfor flere av de tidligere mannsdominerte yrkene har vi nærmet oss den numeriske grensen på 40/60. Samtidig får vi informasjon om at det innen denne type yrker fortsatt eksisterer sterke trekk av kjønnsdeling; grensene har bare blitt flyttet til andre arenaer; til tross for at 34 % av leger i Norge er kvinner er bare 5 % av kirurgene kvinner og 12 % av spesialistene i indremedisin (Gjerberg 2002). Selv om vi har noe kunnskap om hvilke strukturelle forhold som bidrar til denne type kjønnsforskjeller innenfor enkelte områder (Gjerberg 2002), vet vi ikke nok om hvilke

prosesser som skaper endringer, for eksempel i likestillings- og kjønnskultur der den ”magiske grensen” er nådd.

På mesonivå, organisasjonsnivået, trenger vi studier som gir oss bedre innsikt i mulige sanksjonsformer overfor menn og kvinner som ser behov for å skape nye rolleutforminger. Vi mangler kort og godt studier som kan fortelle oss om antatt gevinster ved den numeriske endringen. Ikke minst handler dette om hvordan kjønnsstrukturer opprettholdes eller reforhandles på ulike nivåer i virksomhetene. Med Mediemiljø 2002 har vi fått muligheter til å belyse noen trekk ved dagens situasjon.

8.4 Likerepresentasjon og vurdering av likebehandling

Det er betydelige variasjoner mht hvordan likerepresentasjonen mellom kjønnene er innen de ulike yrkene:

Tabell 8-8 *Kjønnsfordeling innen de ulike yrkene (i prosent)*

Yrke/stillingene	Kvinner	Menn
Ansvarlig redaktør	24	76
Redaktør	24	76
Daglig leder/disponent	10	90
Mellomleder	36	63
Journalist/reporter	41	59
Fotograf	20	80
Billedbehandler	56	44
Grafiker/designer	68	32
Redigerer/desk	38	62
Illustratør	50	50
Produsent	23	77
Produksjonsmedarbeider	63	37
Arkivar	69	31
VJ	48	52

Vi ser her at det er svakest innslag av kvinner blant de daglige lederne. Dernest viser tabellen at fotografene fortsatt er en mannsdominert gruppe. Produsentene er en gruppe der 23 % er kvinner. Blant redaktører og ansvarlig redaktører finner vi ca ¼ kvinner. Mellomlederne har nå 36 % kvinner, og i posisjonen som redigerer er det 38 % kvinner. I en annen del av undersøkelsen sjekker vi om det er slik at

kvinner og menn i områder med tilnærmet 40/60 fordeling og i medier med tilnærmet denne fordelingen viser tegn til andre erfaringer, svar og reaksjoner enn der det ikke er numerisk likestilling (Sørensen et al. 2004).

Tabell 8-9 Hvordan fordeler NR-menn og kvinner seg på ulike media?

Medietype	NR-kvinne	NR-mann
Lokalavis	15 %	40 %
Regionavis	20 %	22 %
Riksavis	12 %	13 %
Magasin/ukeblad	22 %	4 %
Fagblad/tidsskrift	5 %	5 %
Nett	2 %	4 %
Mediehus	3 %	4 %
Byrå	3 %	4 %
Kommersiell TV riks	3 %	2 %
Kommersiell TV lokal	3 %	2 %
NRK	17 %	10 %
Annet	2 %	2 %

Det er betydelig flere NR-kvinner i virksomhet tilknyttet konsern enn i uavhengig virksomhet. Noe flere kvinner er i arbeid i virksomheter med enledermodeell enn toledermodeell. Alle NR-kvinnene er fast ansatte, blant mennene er det et lite antall som er tilsatt på engasjement. Noe flere menn produserer for flere medier (47 % mot 37 %).

På ett punkt får vi falsifisert en antakelse som har levd lenge gjennom denne undersøkelsen. Det er jo slik at frynser – det er en maskulin sak, men er det også slik for medieansatte? Det ser ikke slik ut; det er likt med hensyn til firmabil, men...

Hva får menn mest av?

- Noe flere menn har tjenestebil til privat bruk (2 % mot 8 %).
- Fri livsforsikring (41 % mot 57 %)
- Mulighet for å kjøpe aksjer i morselskap
- Bonus
- Internett abonnement
- Gratis, subsidierte fritidsreise

Hva får kvinner mest av?

- Noe flere kvinner har adgang til firmahytte (42 % mot 36 %)
- Gratis Tv-apparat
- Hjemme PC
- Mobiltelefon
- Lån på 500 000
- Kjøp av varer og tjenester
- Pensjonsordning betalt av arbeidsgiver
- Barnehageplass betalt av arbeidsgiver
- Mulighet for å kjøpe aksjer i egen virksomhet
- Gratis/subsidiert treningsabonnement.

Disse dataene er tankevekkende. Når kvinner kommer i posisjoner nær toppen av organisasjonen kan det tenkes at en del skjevfordeling retter seg opp?

Trygghet for ansettelsen i omstillingens tider?

Tabell 8-10 I fare for å miste jobben

Type fare	NR-k	NR-m
Oppsigelse	-	1 %
Nedlegging	6 %	4 %
Innskrenkninger	5 %	4 %
Omorganisering	20 %	10 %
Nytt blod	3 %	4 %
Nye eiere	-	4 %
Andre årsaker	14 %	17 %
Usikker	55 %	66 %

Det mest slående i tabellen er at så mange er usikre for framtiden. Andelen usikre er høyere blant NR-mennene enn blant kvinnene. Men en noe større andel av kvinnene nevner konkrete årsaker til å kjenne jobben som utrygg. For eksempel sier 20 % at omorganiseringer kan få det utfall at deres jobb blir borte.

Og det er ikke uten grunn; mange har vært vitner til nettopp nedbemanning. I et omfang som gjør nedbemanning til noe statistisk sett vanlig. Både blant NR-kvinnene og NR-mennene har 69 % erfaringer med nedbemanning på egen arbeidsplass. Det er helt som gjennomsnittet for undersøkelsen. Journalistene har oftere erfaring med en

brutalere versjon, med flere runder, enn redaktørene, der det er en overvekt av de som har opplevd dette *en* gang.

Våre analyser har vist at det er en lineær sammenheng mellom det å oppleve nedbemanning i en eller flere runder, slik at selv om vi finner forskjeller i reaksjoner på en hel rekke viktige dimensjoner finner vi også at det er vesentlig sterkere utslag av å ha vært i nedbemannings-situasjoner flere ganger enn en gang. Når det gjelder redaktørene er det også andre betingelser for å mestre usikkerheten som følger med nedbemanning rett og slett fordi redaktørene kan forventes å ha en bedre tilgang på informasjon under prosessen. Redaktøren deltar antakeligvis i vurderinger og beslutninger som gjør at han/hun vet hvor det bærer hen også for eget vedkommende. Dette er ikke sagt for å underkjenne meldingene om de påkjenningene nedbemanning innebærer.

Markedsføre seg på jobben?

For å beholde jobben og egen posisjon velger man ulike strategier i ulike profesjons- og bedriftskulturer. Vi spurte om redaktører og journalister oppfattet det slik at de måtte markedsføre seg på jobben for å få de oppgavene og prosjektene som den enkelte ønsket.

Her det interessante forskjeller: Kvinnene føler oftere enn sine mannlige kolleger at de må nettopp markedsføre seg på denne måten. Over halvparten (58 %) av NJ-kvinnene beskriver en slik virkelighet, og det er et flertall som beskriver dette som det mest slitsomme ved jobben. Nesten halvparten av NJ-mennene kjemper om attraktive prosjekter, men de opplever det ikke i like stor grad som belastende.

På redaktørsiden er bildet tydelig: nesten $\frac{3}{4}$ (72 %) av redaktørene kjenner ikke noe behov for å markedsføre seg. Men det gjør 43 % av deres kvinnelige kolleger. Kvinnene er fortsatt i oppløpet når det gjelder posisjoner i redaktørskapet.

Likebehandling

Vi skal nå se nærmere på NR- og NJ-organisertes vurderinger av likebehandling mht. sjanser for faglig utvikling, karriereutvikling og lik lønn for arbeid av lik verdi.

Menn i mediene vurderer det i betydelig grad slik at det er like gode muligheter til faglig utvikling for begge kjønn. NR-menn ligger på 95

%, NJ-menn på 92 % og NR-kvinner på 91 %. Det kommer tilsyne en mellomkvinnelig uenighet i vurderingen av hvorvidt menn og kvinner har like gode faglige utviklingsmuligheter: 30 % av NJ-kvinnene er uenige i at kjønnene er likestilte i denne henseende.

Har eldre og yngre like muligheter til faglig utvikling? Her går skillet mellom NJ og NR. I NR er 77 % av den oppfatningen at det er like muligheter, i NJ er igjen kvinnene mest kritiske, og 42 % er ikke med på at det her er snakk om like muligheter. NJ-menn fordeler seg på 69% som er enige og 31 % uenige.

Spørsmålet om ikke-etniske og etniske nordmenn har like muligheter faglig deler materialet etter kjønn der mennene synes det står bedre til enn kvinnene, uavhengig av organisasjonstilhørighet. Mennene og spesielt NR-menn vurderer det slik at kjønn, alder og etnisitet ikke har betydning for avansementsmuligheter (70 %, 60 % av NJ-mennene). Det er nesten halvparten av NR-kvinnene og mer enn halvparten (54%) av NJ-kvinnene uenige i.

NJ kvinnene har en klar overvekt av de som er uenige i at det gjelder lik lønn for arbeid av lik verdi, det uttrykker hele 61 %. De får følge av 41 % av sine mannlige journalistkolleger og 37 % av de kvinnelige redaktørene. NR-menn mener for 83 %s vedkommende at det er lik lønn for arbeid av lik verdi.

8.5 Er det lik adgang til kommunikasjonsfellesskapet i virksomheten?

Vi bygger her på et langt og kronglete spørsmål med vurdering av den informasjonen medarbeidere og ledere får om virksomhetens planer, økonomi i forhold til de behov for informasjon den enkelte har for å utført arbeidet. Hadde vi spurt generelt og uspesifisert om man var fornøyd med informasjonen var det garantert at vi ville få mange svar som vektla at det var mangler. Spørsmålet skilte også mellom informasjon fra konsernet, ledelsen og fra klubben/tillitsvalgte. Og ikke nok med det, vi ville vite om man var tilfreds med mengden, nøyaktigheten og tidspunktene for informasjonen. Vurderes informasjonen som tilstrekkelig, pris og med riktig timing?

Konsernet slipper relativt godt fra det: og det er ikke forskjeller mellom kjønn, bortsett fra at NR-menn er mer kritiske til nøyaktigheten av informasjonen som kommer enn sine kvinnelige kolleger.

Det vil si at en samlet sett er minst fornøyd med tidspunktene for informasjon, og ellers er det ca 1/3 som ikke er så fornøyde med informasjonsformidlingen fra konsernet.

Ledelsen får pen behandling av redaktørene, og kvinnene i NR er mest fornøyde med mengde og nøyaktighet. Det er flere kritiske røster i forhold til tidspunktene for ledelsens informasjon, også fra NR medlemmene. NJ medlemmene er gjennomgående mer misfornøyde, og kjønne er samstemte slik at rundt 40 % i NJ ikke gir informasjonens tre dimensjoner god karakter.

Bildet snur delvis når vi retter blikket mot informasjonen fra fagforeningssiden. Da er det relativt sett færre kritiske røster å høre fra NJ, og fra NR-kvinner, men flere fra NR-menn.

Men hvor henter de informasjonen sin fra?

Her er det store forskjeller mellom NJ og NR, men stor likhet innad i de to gruppene. NR-medlemmene sier at formell informasjon er meget viktig (73 %, lik for menn og kvinner). NJ-medlemmene er i vesentlig mindre grad informerte gjennom denne kilden (39 %). Denne forskjellen er ikke uventet sett i forhold til de posisjonelle ulikhetene som ligger i redaktørskapet sett i forhold til de journalistiske medarbeiderne. Det er rimelig å anta at redaktørene i noen grad vurderer informasjonen som avsendere, dvs. at det er de som kan ha hatt ansvar for utforming og spredning av formell informasjon. Dersom de også har mer dyptgående og bredere informasjon, kan det påvirke tolkningen av hvor tilstrekkelig informasjonen som når andre, faktisk er. Noen nevner media, dagspressen, og for NJ-medlemmene er klubben og tillitsvalgte viktigst for 21 % (likt for kvinner og menn). "Ryktebørsen" er informasjonskanalen for rundt 30 % av journalistene og 13 % av NR-medlemmene, igjen er det ingen kjønnsforskjeller.

Av dette kan vi slutte at de ulike profesjonene/stillingstypene har ulike mekanismer for å holde seg informert. Redaktørene har antakeligvis adgang til mye informasjon gjennom sin stilling, formell informasjon. Journalistenes kanaler er noe annerledes.

Kravet om å bli informert fremmes i alle organisasjoner. Å vite noe om fremtiden gir oss en personlig følelse av betinget kontroll med våre liv. Taushet og tilbakeholdelse av informasjon er et lite utforsket fenomen i organisasjonsteorien. Nyere eksempler på taushet og

”silencing” har ført til diskusjoner om ledelsesetiske spørsmål. Hva slags informasjon er det viktige å få fram og dele i det offentlige rom i den interne bedriftsoffentligheten? Vi finner ikke omtale av noe klassisk ”munncurv”-problem i dataene, men heller antydninger om at det kan trengs en diskusjon om mediens omtale av egne, interne prosesser og problemer.

Redaktørens makt i kraft av å være informert?

Vi spurte om hva redaktører og medarbeidere fikk vite om bedriftens målsetninger, investeringsplaner, produksjonsplaner og budsjettssituasjon. Disse spørsmålene viser klart forskjeller mellom journalister og redaktører. Faktisk blant de 10 spørsmålene som skiller klarest og mest signifikant.

Vurderingene er tilnærmet like innad i journalistgruppen, mellom kvinner og menn. Derimot opptrer det skiller mellom NR-menn og kvinner. Riktignok er de langt, langt over sine NJ-kolleger i karakteriseringen av informasjonen på alle områdene. Og de er enige hva gjelder informasjon om bedriftens målsetninger og budsjettssituasjon som 2/3 synes kan karakteriseres som mye. Når det gjelder investeringsplaner og produksjonsplaner mener NR-kvinnene vesentlig sjeldnere at de får mye informasjon. Sannsynligvis avspeiler dette ulikheter i funksjoner, uten at det er helt sikkert. Det er av vital interesse for ledere nettopp å kjenne godt til målsetninger, investeringsplaner, produksjonsplaner og budsjettssituasjonen. Uten å kjenne seg på sikkert informasjonsnivå i forhold til disse kjernepunktene, vil lederen ha problemer både på kort og langt sikt. For å kunne øve skjønn i det daglige, men også for å være i stand til å ta initiativ må lederen ha denne typen kunnskapsgrunnlag.

8.6 Hvordan vurderer de ledelsen og de menneskelige ressursene?

Det er gjennomgående og klare forskjeller i vurdering av hvordan de ulike ledelsesfunksjonene ivaretas. NJ-medlemmer er mer kritiske, NR-menn ser med større tilfredshet på forholdene enn de noe mer reserverte NR-kvinnene i vurderingen av den redaksjonelle ledelsen. NR-medlemmene tar kritikk når de skal betegne den administrative ledelsen, og dermed ligger hele feltet i et ganske samlet mønster. Men fortsatt er NR-menn ”snillere” i vurderingen.

Bemanningsvurdering

Bemanningen på produksjonssiden vurderes som passelig av 49 % i gjennomsnitt, 13 % mener den er for høy og 38 % at den er for lav. Det er ikke konsensus bak dette gjennomsnittet. Rundt 1/3 av NR-mennene mener den er for høy, og det er en oppfatning som deles av 18 % av NR-kvinnene. NJ-medlemmene grupperer seg i ”for lav kategorien” med rundt 40 %. Det er ikke systematiske forskjeller mellom kjønnene i disse vurderingene.

Administrasjonen vurderes som overbemannet av dobbelt så mange NJ-medlemmer sammenliknet med NR-medlemmer, men her er oppslutningen om ”passe”-kategorien større enn for produksjonssiden.

NR-menn synes oftere enn andre at det er for lav bemanning på markedssiden.

Det er et klart flertall som vurderer bemanningen som for lav på redaksjonssiden og enigheten stikker seg langt inn i redaktørgruppen, idet de kvinnelige NR-medlemmene ligger tett opp til NJ-medlemmenes vurderinger. De mannlige NR-medlemmene mener oftere at det er passelig bemanning på redaksjonssiden, differansen er på 9 %.

Selvilde og yrkesetikk

Deltakerne i undersøkelsen skulle svare på en rekke tema knyttet til yrkesetiske vurderinger. Var de helt uenige skulle de markere det ved å sette 1 og var de helt enige skulle de markere 10.

Tabell 8-11 Yrkesetiske vurderinger

<i>Utsagn</i>	<i>NR- kvinne</i>	<i>NR- mann</i>	<i>Alle</i>
I vår redaksjon har vi løpende etikkdebatter	6,87	7,06	5,93
I vår redaksjon setter ledelsen klare etiske rammer for hva som publiseres	7,73	8,00	6,88
I vår redaksjon blir grensene for hva som er etisk akseptabelt stadig presset/skjøvet	3,73	3,73	4,16
I vår redaksjon er det salgs-/seer-/lytter tallene som avgjør hvor grensene går	2,53	2,51	3,23
Konkurransesituasjonen gjør det vanskelig å ivareta de etiske verdiene	3,33	2,88	3,52
Den interne konkurransen kolleger i mellom gjør etikk vanskelig	2,29	2,38	2,61

Jeg presser selv grenser så langt det er nødvendig for å få solgt inn mine saker	2,33	2,15	2,68
Publikum etterspør stadig mer dristige og nærgående vinklinger	4,72	3,58	4,07
Annonserer og pengene avgjør hvor langt vi kan gå i å presse grenser	2,06	2,35	2,95
Eierne bryr seg ikke om etikk, kun om inntjening	3,70	3,61	4,50
Den teknologiske utviklingen gjør det vanskelig å opprettholde de etiske verdiene	2,46	2,95	3,12
Tidspresset/deadline gjør det vanskelig å ivareta de etiske verdiene	3,80	3,39	4,06
PFU har stor betydning for den etiske standarden hos oss	6,96	6,86	6,39

Vi ser av resultatene at redaktørene jevnt over har mer verdiorienterte skårer, dvs. de velger oftere å si seg enige i alternativer som avviser at man har grunn til å slappe av på de etiske yrkesverdiene. De tenderer også til å si oftere at det er en etisk debatt, løpende i egen redaksjon og at det settes klare grenser for hva som publiseres. Disse resultatene kan også sees i forhold til at redaktørene som gruppe uttrykker mindre angst for å gjøre feil som kan ha negative konsekvenser for andre. Det er likevel kanskje å trekke det for langt å hevde at redaktørene i dagens medier med disse svarene synes at de har nådd resultater i satsning på kvalitetsikring?

Og hva slags rolle vil de fylle?

De mannlige redaktørene sier oftere enn andre (8 % differanse til andre) at de vil sette viktige saker på dagsorden. Men redaktørene sier vesentlig oftere enn journalistene (og med bare 4 % forskjell mellom kvinner og menn) at de vil bidra til et konkurransedyktig produkt. På tredjeplass kommer preferansen for å bidra gjennom yrkesutøvelsen til å skape respekt for ”medieprosjektet”.

NR-kvinner og NR-menn eksponerer store forskjeller i vurderinger av å fungere som makten utfordrere og å hjelpe den lille mann. Det vil mer enn halvparten av NR-menn og henholdsvis 28 % (maktens utfordrer) og 37 % (hjelp til den lille amnn) av NR-kvinnene. De er tilgjengelig mer opptatt av å være en som viser utstrakt kjennskap til et fagområde. Dette kan avspeile at kvinnene i noe større grad arbeider

i ukeblad/fagblad og i NRK der det å nettopp presentere (fag-) kunnskap på en etterrettelig måte er en tradisjonelt viktig verdi.

Oppsummering

Forskningslitteraturen viser at menn og kvinner møtes med ulike forventninger uansett bransje og yrke. Forskningen er i seg selv ikke avklart, men snarere preget av konkurrerende oppfatninger om hva gender eller kjønn betyr i dagens virksomheter. I en programmatisk artikkel belyser den amerikanske sosiologen Joan Acker dette med all tydelighet : ” Concepts, explanations, modes of thought, and relevant questions used by organizational researchers are congruent with the everyday ways of thinking of managers and rulers. Researchers and theorists are part of the relations of ruling”. På denne bakgrunnen er Acker opptatt av potensialet I å kjønne organisasjonsteorien.

Mediene er i dag i en posisjon der mer enn 40% av journalistene er kvinner og ser vi på rekrutteringsgrunnlaget fra utdanningsinstitusjonene, kan det raskt bli kvinnedominans i journalistikken. Denne numeriske endringen vil virke inn på den videre rekrutteringen til redaktørskapet. I tråd med Rosabeth Moss Kanters analyse er det først når den magiske 40/60 grensen er nådd at en ny kjønnsarbeidsorden blir markert.

Spillet har regler, og spillerne setter regler, men tolkningene av konteksten og mulighetene kan gi utviklingen nye premisser.

9

Store linjer – medieprosjektet sett fra redaktørrollen

Forut for razziaen og den brede kartleggingen fikk vi anledning til å intervju journalister, eiere/administrerende direktører og redaktører. Under razziaen traff vi redaktører og mellomledere. Dette intervju-materialet er grunnlaget for dette kapitlet.

En rekke av intervjuene hadde et innhold som var egnet til å utdype bildet av mediens strategiske utfordringer, redaktørens erfaringer og framtidsperspektiver. Erfaringene omkring omstilling var ikke de minst interessante. Gjennom intervjuene ble det klart at bildet av lederen som den rasjonelle aktør med overblikk og langsiktig tenkning, nok bare er en side av redaktørens praktiske lederskap. Det henger åpenbart sammen med oppgavemengden, de sammensatte forventningene i den daglige produksjonen og ikke minst, tidsknapphet og handlingspress. Forstår vi en del av det redaktørene og mellomledere i medievirksomheter gjør, kan det antakeligvis hjelpe oss til å utvikle en bedre forståelse av hva som påvirker den faktiske mestringsen i hos ledere i kunnskapsvirksomheter.

I dette kapitlet skal vi også reflektere over noen mestringsstrategier som medieledere bekjenner seg til og har erfaring med. I jakten på den virksomme praksis kan fornyelse skje. Handlingspress ser ut til å skille mellom redaktører som velger "Hamiltons slutsats"³ og de som skjærer igjennom, ofte fordi de må.

Forskningen om ledelse har et stort omfang og er både beskrivende, analyserende og normativ. Forskningslitteraturen er dessuten preget av at dette er en disiplin som har vært dyrket ved ulike "business schools". Ledelseslitteraturen har fått stor utbredelse ikke minst fordi den har foregitt å kunne forsyne næringslivsledere med oppskrifter på ledelsesteknikker og innføring i den nye økonomiens organisasjonsmoter og konsepter. Siden ledelsesforskningen er en amerikanisert disiplin savner vi gode nordiske og norske studier (Røvik). Ledelse

³ Hamiltons slutsats: "Når alle faktorer som bør tas i betraktning, er tatt i betraktning, forefaller det som den beste løsning å ikke foreta seg noe" (berømt svensk jernbaneingeniør).

opptrer ikke i et kulturelt vakuum, og den nordiske arbeidslivsmodellen legger annerledes og sterke føringer. Vi finner ikke noen klart profilert og entydig rolleutforming for medielederen. Og vi velger derfor å vektlegge de klarest tegnede elementene i den selvforståelsen og rolletolkningen som kom fram gjennom samtalene under razziaen og i nøkkelsamtalene som innledet kartleggingsarbeidet.

9.1 Sosiale arkitekter?

Muligheter til styring i en målrettet produksjonsorganisasjon med kryssende forventninger og høyt tidspress kom fram som en betydelig utfordring for redaktørene. Derfor blir noen redaktører i høg grad opptatt av å finne en struktur på sitt virke. Flere av intervjupersonene forteller hvor viktig den strukturerende gjerningen er:

”I en stor organisasjon er kompetansemedarbeideren sentral. Hun/han står bak den gode artikkelen. I en redaksjon må det være mangfold, og det er også plass for eksempel for den som ikke har så store datakunnskaper. Men større mangfold krever også mer orden, struktur og stramme rammer. Noen ønsker seg mer frihet og individualisme.

Vi går for struktur – avtaler og en klar forståelse av hva som er fritid og arbeidstid. Samfunnet rundt oss er også preget av større mangfold. Vi vil ha en *villet* avis. Det betyr at vi skal være klare på hva vi dekker og ikke dekker. Det er viktig med styringen av den overordnede dekningen.”

Han som uttaler seg her mener at utviklingen drar i retning av mer struktur, men at de samtidig i hans redaksjon gjerne vil være mer kreative og ha tydelige kompetanseprofiler og felter. Det gjør det mulig å dekke de gode sakene.

Sammenhengen mellom den overordnede strategien og hvordan avisa ser ut skal være klar, mener han.

”Alt skal frem på førstesiden, slik at vi viser fram vår substans og vekker interesse. Anskueliggjøring og vinkling er nøkkelord, kodeord for den interne redaksjonelle prosessen.”

Ved en konsistent praksis blir strukturen en støtte for medarbeiderne og en måte å knytte levende kontakt med leserne og samfunnsborgerne i avisens oppland.

En av de redaktørene hadde sagt fra seg jobben og gått tilbake til en jobb som journalist. Det ble en altfor vanskelig kombinasjon av ”trøste og bære” oppgaver, en tipstelefon som ringte dag og natt, helgejobbing og små muligheter til å holde en struktur på arbeid og fritid. ”Jeg hadde hodet på jobb hele tiden”. Å gå tilbake til journalistjobb innebar lange vakter og turnusarbeid, men så visste hun at når vekten var over, så kunne hun gå hjem – ”Så er det ikke mitt ansvar”. Kontrasten mellom det omfattende redaktøransvaret og et ansvar som var stort nok, men som allikevel var begrenset i forhold til folk og produkt, beskriver hun som: ”Alt ligger ikke på mine skuldre, slik man føler når man har en mellomlederjobb”.

Redaktører i nettaviser står i en pionerposisjon. De forteller også om hvordan en nå er kommet over i en mer etablert og strukturert rytme på produksjonen og arbeidsformene. Nettavisenes pre er hurtigheten. De når ikke frem i mediebildet gjennom avisstativet utenfor kiosken, men ved oppkabling til en leser med PC-tilgang. Allikevel hevder nettavisene seg i det redaktøren kaller ”det narsissistiske mediesamfunnet”. Nettavisene er fortsatt en umoden bransje, de fleste med stram økonomi. Intensiteten i arbeidet er høy som en følge av den særegne produksjonsformen. Disse mediene tiltrekker seg ”nerder” med data som hovedinteresse, hevder noen. Å strukturere tiden og tidsbruken slik at medarbeiderne ikke blir syke er et sentralt hensyn:

”Det er en del sykemeldinger i denne bransjen pga. psykiske plager. Her oppfordrer vi folk aktivt til å ta pauser, parolen er å gå i kantine. Fotballspill er utplassert for å trekke folk vekk fra PC’n og til pausearealet, i det hele tatt prøver man å ’myke opp’.”

Det skal ikke være noe tvil om at den enkelte selv må ta ansvar for å finne balansen mellom arbeid og fritid. Man må utvikle en egenbevissthet i forhold til tegn på utbrenthet. Det legges til rette for pauser og pusterom også på arbeidsplassen. Struktureringen av arbeidsplassen skal støtte en bedre balanse i bruken av de menneskelige ressursene.

Flere redaktører vektlegger at ”det er fullt mulig å organisere seg ut av problemene”. Da tenker de på betydningen av å finne fram til en god struktur på arbeidsorganiseringen, og her er velegnede skiftordninger noe som trekkes fram. Betydningen av god strukturering av arbeidsorganisasjonen har en egenverdi, men dreier seg også om å skape muligheter og frihetsgrader slik at man kan sette fokus på framtiden. Uten er klar strukturering blir man fanget av dagens krav og det blir vanskelig å skape en linje i arbeidet.

”Fremtiden diskuteres hos oss i redaksjonsmøter og redaksjonsutvalg. Der tar en opp viktige saker, men tenker kanskje litt for kortsiktig. Vi skal lage handlingsplan som tar opp hvem vi er til for og hvilken avis vi bør være. Men vi har en tendens til å tenke litt for mye avis. Kompetanseutvikling er veldig viktig. Større krav til kvalitet på stoff og evne til å jobbe for flere medier blir stadig viktigere framover. Det dreier seg om å unngå vanetenkning og være innovative.”

Disse redaktørene er opptatt av å være hva forskningslitteraturen kaller ”sosiale og organisatoriske arkitekter” (Bennis & Nanus 1986). Strukturell utforming innebærer at man gjør valg mht hva som skal ligge fast og være en ramme rundt prosesser og virkelighetens mangesidige situasjoner.

9.2 Grenseregulator

Å lede kunnskapsproduksjon innebærer å operere i et åpent system der transaksjoner og impulser foregår over de grensene som organisasjonskartet tegner. Redaktørene er ganske samstemte i en vurdering av at eiere, styre og konsern har fått en mer fremtredende rolle i forhold til de operative produksjonseenhetene. Ikke alle redaktører føler at de får vite nok om hva som skjer på nivået over egen organisasjon, samtidig som de sitter med vital erfaringskunnskap som ikke alltid etterspørres av beslutningsfattere.

Enledere blir mer direkte eksponerte for styre og konsern. Sjefredaktør og direktør i en børsnotert mediebedrift forteller hvordan han er blitt klar over noen av de konkrete og direkte konsekvensene av at virksomheten er på børs. Det er for eksempel strenge regler for informasjonsgang, ”markedet” skal alltid vite først, for eksempel om

virksomheten fatter vedtak om en AFP ordning eller går til nedbemanning. De ansatte får informasjonen etterpå. Denne redaktøren understreker at mediekonsernene er blitt mer mektige og at styrene betyr mer. Mange med ham er opptatt av endringer på dette nivået.

Medienes eierskapsstruktur har endret seg de siste tiårene, og den som er redaktør har fulgt denne utviklingen på flere måter og i ulike roller. Mediekonsernene beskrives med en ambivalent tone: på den ene siden er større organisasjoner, om de drives godt, en eierform som kan tilby tilhørighet til en økonomisk mer robust enhet enn hva man kan ha opplevd som ansatt i en mindre, selvstendig virksomhet. På den andre siden er konsernledelsen ofte fjernere på områder der man kunne ønske mer nærhet og tett på der man skulle ønske større avstand.

”Mediekonsernene krever økonomisk gevinst og tvinger journalistene til å jobbe knallhardt”, sier en med erfaring fra begge typer organisasjoner. Denne redaktøren forteller hvordan konserner i det private næringsliv benytter seg av medierådgivere som mellommenn og styrer, eller prøver å styre, hva slags, hvordan og når informasjon skal tilflyte mediene”. Han er nok bekymret over arbeidspresset til medarbeiderne. Men han er mest av alt opptatt av trusselen mot den fjerde demokratioppgaven. Når kjennskapen til produksjonspresset i redaksjonen utnyttes kynisk av tidligere medarbeidere som nå har konvertert til medierådgivere, ser han det som en trussel mot kravet om ikke å tilbakeholde viktig informasjon av almen interesse. Når økonomisk makt kombineres med innsikt fra profesjonsutøvere står det moralske prosjektet i en utsatt posisjon.

Siden oppmerksomhet kan være avgjørende både i negativ og positiv retning blir påvirkning på journalister en vei å gå for dem som vil sikre en egen mediestrategi.

Presset fra aktørene rundt sentrale interesser er organisert gjennom egne byråer. På den ene siden lokker de ikke altfor uvillige journalister av den profilerte typen med høye lønninger og frynsegoder, ordnet hverdag og arbeidstider. Antakeligvis er spillet i seg selv også utfordrende og spennende: man blir aktør i et spill om makt og innflytelse.

Det ser tilforlatelig ut, men kan tolkes som manipulering. De kjenner både forscenen og er godt kjente i kulissene. Kort og godt kjenner de mange profesjonelle knep og beveger seg av og til høyt profilert. De

uformelle nettverkene, gammelt kjennskap kan gjøre det rimelig å lunsje sammen, finne anledninger til å lekke informasjon til den som er ute etter nyheter. Det kan forekomme ”eksklusive” tilbud til den enkelte journalist.

Nå er dette blitt god forretning, en trend. Og flere henger seg på.

Problemet er at oppdragsgivere kan bruke ressurser til å styre informasjon via medierådgiverne. Det er dette som truer den fjerde demokratioppgaven.

Redaktøren som legger fram disse synspunktene forteller også at det er mekanismer i miljøene rundt mediene som gjør det vanskelig å følge paroler om å passe seg for denne typen skjult styring. Protesterer man, kan det ”straffe seg” fordi man blir definert ut. Medie-Norge er totalt sett et lite miljø. Og alle føler mer eller mindre trykket i retning av å finne gode saker, saker som fremmer salget, opplaget. Kanskje er også den underliggende antakelsen om at man blir kjent og profilert ved at man får mulighet til å lage portrettintervjuer/featurestoff som slår. Man kan ”delta” selv i artiklene.

Konkurransesituasjonen er dramatisk endret de siste 8-10 årene og med følte konsekvenser. Kravene er blitt større og er endret. Det er kommet nye til. Videre er det sterkt fokus på ressursbruk. Sammen med nedbemanninger gir dette økt stress, nye stressformer.

En av redaktørene analyserer:

”Det er gjengs at mediekonsernene er blitt mektigere og at styrene betyr mer. Styrene har i mange tilfeller hatt regien og drevet fram en kapitalbegrunnet utvikling.

På den andre siden er det faglige, avisens ”sjel” der som en faktor. Eierperspektivet er ofte opplevd som en tvangstrøye. Vi er opptatt av det kraftfulle i å få vår organisasjon med på en publisistisk, samlende grunntone og ivareta de kritiske funksjonene. Det er derfor det er så sentralt med evalueringer, målstyring og mindre ”sulling”. Når styrene tar regien skjer det noe med motivasjonen.

Den journalistiske hovedoppgaven er ikke knyttet til teknikk, men å skape en arena for kritisk debatt. Det må føres videre.”

Denne redaktøren er også opptatt av at endringene i samfunnet, blant samfunnsaktører og publikum også har skapt en ny kontekst.

”Alle kilder er blitt så mye mer bevisste på sitt forhold til media. Mange ting er blitt vanskeligere å avdekke, det kreves mer iherdig arbeid for å trenge igjennom. Det er for eksempel et kobbelt av ”rådgivere” der ute. Samfunnet som sådan er mer komplisert. Alle skjønner disse trekkene, men for noen journalister som skal dekke næringsliv eller kommuner må de velge ut noen de skal være på hugget i forhold til. Det er verken folk nok eller sider nok til å dekke alt, kunsten er å velge bort noe. Det er både økt brutalisering og økt profesjonalisering, og vi ser tendenser til det som kalles journalisme.”

TV-redaktøren forteller om kontrastene mellom avis og TV-produksjon. TV er et spesielt medium med sammensatte, særegne krav til form og innhold. Mediet er budskapet. Dette har betydning for rekruttering til yrket. Og TV tiltrekker seg andre mennesker enn andre medier. Man leter også etter andre typer. Den som skal få det til i TV må ha sammensatte kvalifikasjoner og forutsetninger. I avis er det klarere kriterier. Selv om det delvis er de samme kravene til avis- og tv-journalister. I tv må man kunne fortelle en historie og evne å bruke levende bilder, man må ha god stemme og kunne presentere. Det er komplekse krav. Til sammen er arbeidsprosessen og samarbeidet annerledes i TV. Det er en liten del av jobben som gjøres i forkant, mer i etterkant. Etterbehandlingsfasen i redaksjonen er mer omfattende og tar ofte lengre tid. Man evaluerer både på form og innhold. Teamarbeidet er utpreget.

Rammene og rommet har endret seg, forteller redaktørene. For tjue år siden begynte avviklingen av partipressen, friheten kjentes større og avklarende. Har de konsentrerte eierinteressene og konsernene gjeninnført en annen, men på samme måte styrende dimensjon i deres forventningsrom? Materialet mer enn antyder at konserndannelsene og endrede eierforhold har fått som virkning at noen av dem kjenner seg ”nedrykket”. Deres budskap om usikkerhet for fremtiden er særs tydelig og handler om at de ser prosesser, kjenner aktørene og ikke tillater seg å ha illusjoner.

I det daglige er livet preget av arbeidet, de slukker branner, håndterer konflikter, en meget stor andel med en følelse av at ”vi får prøve å få det til å gå rundt”, mens de egentlig er hakket mer skeptiske til nedbemanning og inntjeningspress enn sine journalister, fotografer, billedbehandlere, arkivarer mv. ”Alle” er enige om at den redaksjonelle virksomheten er for tynt bemannet, men er redaktørene det mest?

9.3 Den smertestillende effekten av bekreftelsen

Mens mange av journalistene har en psykologisk arbeidskontrakt som gjør at de kan navigere etter det ”journalistiske prosjektet”, må redaktøren ta ansvar for helheten. Det er også en bekreftelse på at de klarer å fylle nettopp denne overordnede oppgaven de higer etter, skal vi tolke utsagnene fra redaktørene som tar ordet i denne undersøkelsen. Det mandatet redaktørrollen gir har følger for deres utforming av arbeidshverdagens adferd, i redaksjonen. De er forventet å ta beslutninger, og deres beslutninger skal inn i mange detaljer. Av og til skal beslutningene tas overfor en gruppe på stigende rus, en gruppe som tror de har funnet gull, eller som er irriterte over at de snart skal levere på lufta eller til trykkeriet, samtidig som hovedoppslaget klart. Å lede profesjonelle er, som enhver overlege vet, en dans uten koreografi (Vermaak & Weggeman 1999, Alvesson & Köping 1993). Du må ha rytmesans, men kan risikere at partneren ikke hører forskjell på vals og bossanova og vil i tillegg føre, eller begynner å appellere til tilskuerne. I det hele tatt, mange vil danse, men helst solo. Å lede profesjonelle innebærer alltid behov for en form for alliansedannelse. Det må etableres en sosial arbeidskontrakt innad som skaper en arbeidende mekanisme der man samspiller for å holde nivået på spenning, konflikt og samarbeid. For noen går det ikke. Vårt datamateriale inneholder også beretninger fra noen av dem som har gått fra bordet.

Det er åpenbart fra vårt materiale at redaktøren må oppleves som en som vil ha alle med, og som bekrefter dyktighet der den viser seg. På tross av vurderinger som understreker det individualistiske ved mediekulturen, tyder denne undersøkelsen på at oppfattet likebehandling har stor betydning for motivasjon og organisatorisk mestring. Det kan høres ut som en motsetning, men er en følge av at den grunnleggende jobbtryggheten er kommet i gyngning i løpet av de siste ti årene. Da forskyves interessen sterkt mot å kjenne ”koden” for

rettferdig behandling, hva spillets regler egentlig dreier seg om. Hvordan kan tegn fra lederen tolkes?

Mestrende organisasjoner er preget av en rimelig balanse mellom spenning og stabilitet. Men for å leve i et åpent system med stadig skiftende krav fra omgivelsene, er en felles forståelse av kjerneoppgavene og hva som sikrer ivaretagelse av dem sentralt, en nødvendig forutsetning. Individuell oppassing av en stab som har sine individuelle prosjekter fremst på prioriteringslisten er ugjørlig. De tydelige lederrollene må bekrefte en organisatorisk mestring som bygger på at folk kjenner at de teller med, er noen i produksjonsprosessen. Systemer som ikke inkluderer er ikke holdbare. De kunnskapsarbeidere som oversees bygger opp alternative mekanismer, kultur og årsaksforklaringer. Ofte dreier det seg om å gi plass for forskjellighet, hvilket er trøblete på kort sikt, men lønnsomt på lengre sikt.

Å bare søke støtte og bekreftelse hos de erklærte ”råskinna” for eksempel, eller ens egne referansegruppe innad, setter i gang negativ dynamikk. Blir det for harmonisk er det heller ikke så bra.

Inkluderende ledelse kan nok sies å være et moteord. Egentlig står det som et kjennemerke på godt fungerende ledelse der man har tatt innover seg at arbeidskraften er kostbar og at man tjener på å gi flest mulig en sjanse til å kjenne seg relevante og gode som deltakere i kunnskapsbedriftens daglige drift. I kunnskapsvirksomhet er det som regel ikke nok at medarbeiderne kjenner seg nyttige, de må også få bekreftelse på at de er representative, om ikke konforme.

Utfordringene er tett knyttet til dyptsittende tradisjoner i det journalistiske prosjektet. Det handler også om verdier. Enhver som har kontakt med mediemedarbeidere utover det konsumenten har, vil oppdage at det er et dypt moralsk prosjekt. Journalister gir uttrykk for at de opplever en økende kritikk mot egen yrkesgruppe og at de avvises fordi noen oppfattes som for pågående, negative og hensynsløse. Å sette søkelys på kritikkverdige forhold er en del av mediene misjon, men mediemedarbeiderne vil gjøre det etisk forsvarlig. De som kan ta opp dette temaet med sin redaktør, gir uttrykk for at slike dialoger innebærer en type vurderingsstøtte som har stor betydning. Altfor få informanter og kilder snakker antakeligvis med journalister med det utgangspunkt at etikk og moral er et fellesprosjekt å jobbe

med som borgere i et demokrati. Den som likevel prøver, vil merke at journalisten er med, gir gjensvar og samspill rundt et i utgangspunktet vanskelig tema, og dialogen får et fruktbart forløp også i vanskelige saker.

9.4 Den moralske forutsetningen for redaktørens arbeid

Dette er et vanskelig farvann. Redaktøren har tradisjonelt vært "kallet" og er det fortsatt, men nå er det snarere "headhunting" man snakker om. Tradisjonen går tilbake til tiden da redaktøren var en tydelig utøver av den "fjerde demokratioppgaven", ytringsfrihetens grense-regulerer. Han kunne bare hentes fra de som hadde et parti eller interessebudskap de skulle bære frem, og han måtte være i stand til å få et produksjonsapparat til å fungere. Innad krevde det stor beslutningsevne. Og utad dreide det seg om å organisere ressursene rundt noen valg av standpunkter. I et lite land, med mange småsamfunn og mange aviser, har antakeligvis avisene og seinere radio og fjernsyn vært en av de sterkeste institusjonelle og dermed varige nasjonsbyggerne. "Lederne", dvs. redaktørens stemme, har jevnt og trutt skapt mentalitetshistorie. Redaktørrollen var da også viktig i nasjonsbyggingens litteratur, gjennom Ibsen også i verdensdramatikken. Men det har medført at rollen og personen har smittet over på hverandre. Det har skapt særegne biografier. Noen er blitt monumenter over sin tid, andre har opplevd det risikable i denne øvelsesgrenen og atter andre har hatt en "nøytraliserende profil".

En del prøver seg, men gir seg eller blir formidlet at de bør vike. Sånn sett har også journalistikken en darwinistisk dynamikk. Det er kolleger og "redaksjonsdyret" som merker den som ikke holder mål. Det bygger seg opp over tid. Han er ikke en "Alpha", vi "må" ta ham ! Og de tar ham. Man jakter i flokk, ikke bare i forhold til dagens aktører og objekter i nyhetsbildet, men også innad.

Dette er et felt som har bruk for helt andre heltehistorier og verdier enn ren vareproduksjon. En ny redaktør vil bli testet; i media, i samfunnet, i redaksjonen.

Profesjonaliseringen av journalistikken er et relativt moderne fenomen, dvs. den går tilbake til 1960-tallet og fikk etter et par tre tiår og under internasjonal innflytelse en slags "journalisme" som konsekvens. Journalistene ble akademiserte og fikk dermed "dobbel dose"

av det normbaserte produksjonsprosjektet. Det vil si at det alltid var mulig å peke på det ufullkomne hos likemenn. Likeså mangfoldig som medievirksomheten er, blir grunnlaget for å ha ”rett”, en forankring i dyptsittende oppfatninger om hva ”the mission” er. ”Journalismen” gjorde det mulig for flere å være fornøyd med å praktisere faget og gjøre det tekniske og profesjonelle sentralt, ikke bare det å nå langt ut og opp med det man formidlet.

Mediefaget er et fritt yrke. Man ser det på helteeposene; mange av de fremtredende har ikke gått journalistprofesjonsveien. Det vet de som går der, derfor er de da også opptatt av å komme inn på Journalisthøgskolen, men så fort de er kommet inn, leter de opp en ”praksis-plass” i en virkelig redaksjon (se hovedrapporten om de unge, på vei inn i faget). Profesjonsutdanningen kan nok slipe et talent, men det må være en kvalitet utover den profesjonelt tillærte for å kunne fryde seg i yrket på selvstendig grunnlag. Derfor er det også slik at du finner redaktører i denne rapporten som sier at det tyngste de gjør er å fortelle en annen om at ”dette er ikke noe for deg, du vil ikke kunne finne en plass i journalistikken”.

9.5 ”Flokken” – man kan ikke klare seg uten

Ikke sjelden hører man utsagn som at ”hver for seg er journalister helt ok, men når de opererer i flokk er det skremmende”, og det vet både journalister og redaktører. Fremtredende samfunnsaktører vet det også, fordi de har erfart det. Utredningen ”Makt og demokrati” (NOU 2003:19) viser at samfunnsstopper frykter media. Det gjenspeiler seg også i journalistenes sukk over at det mest belastende for dem er nettopp at de møter en stengt dør når de vil inn til ledere i næringsliv og forvaltning. Ikke så med politikere, der er utfordringen mer å få dem til å svare konkret nok.

Journalistene og redaktører er ganske samstemte i forståelsen av at det er grenser for deres jakt. De mener også at ”noen mennesker bør beskyttes mot seg selv”, dvs. at enkelte som søker offentligheten ikke vet hvor mye de kan risikere gjennom det de sier, hvordan de eksponerer seg. Sinnet hos en del mediemedarbeidere i alle posisjoner er rettet mot en økende opplevelse av at med kommersialisering og økt konkurranse sier man ja takk til alle muligheter for å fremme opplaget, seertallet osv. Sender man fortrinnsvis unge ut for å gjøre jobbene som er salgsfremmende?. Det er redaktørene ikke så helt

enige i. De peker på noen sider ved det journalistiske forbildet som har endret seg, og som gjør at spalter og sendetid fylles med underholdning, av og til på andre menneskers bekostning. På den andre siden: Når markeder rår får vi de media vi er villige til å betale for.

9.6 Grenser og sosial orden: den nødvendige Janteloven

Medieansatte fremstår ikke som ekstremt kreative. Tvert i mot. Mye av det som skaper overskrifter og drar nordmenn inn i dagens debatter, handler om regelorientering og rimelighetsbetraktninger, grensende til den snusfornuftige patos. Det er ikke til å komme utenom at mens mediene foregir å ta avstand fra ”Janteloven” og forfekter romslighet og åpenhet, er de reelle bakenforliggende verdiene uløselig knyttet til en samfunnskontrakt der det dreier seg om å vokte på grenser eller ta samfunnsorden på alvor. Det er ikke så morsomt å si det, men denne undersøkelsen viser at den fjerde statsmakt har så mye makt nettopp fordi den forholder seg til og utøver Janteloven. Den trekker opp grenser innad, sikrer og regulerer samspill og anstendighet og blir av den grunn også opplevd som en utenomparlamentarisk appellinstans.

Gjennom å ta opp enkeltsaker og enkeltskjebner kan lovgivere og forvaltere ansvarliggjøres i forhold til konsekvenser av makt-anvendelse. På den måten kan reell likebehandling som vår folkelige kultur slutter opp om, få mulighet til å virkeliggjøres. Janteloven er dobbel, den er langt fra bare trangsynt, misunnelig og hevngjerrig. På redaksjonell plass kan den være grunnlag for et bedre skjønn enn det som utvises av byråkrati og politiske beslutningstakere.

Spenningen mellom marked og mediernes behov for organisatorisk å ta vare på sine moralske og refleksive mekanismer oppleves som økende. Dermed flytter mange av de kravene man gjennom sin ”regel – og rettferdighetsorientering” ellers utøver, inn i eget hus. Kravet om gjennomsiktighet er påtrengende alle vegne. Og der har man kanskje ikke helt synkronisert fagforeningspolitikken? Det vil si at fagforeningen kan fortsatt høres ut som de mener at det viktigste er ”mer av kaka”. Framtidens utfordringer for den organiserte arbeidskraften kan komme til å lyde annerledes. Å skape rom for at medievirk-somhetene sikres en uavhengig og trygg posisjon som økonomisk prosjekt samtidig som samfunnsoppdraget holdes intakt, krever at partene internt samarbeider om egen praksis, hvordan omstillinger og

jobbsikkerhet kan ivaretas samtidig. Denne undersøkelsen viser blant annet at mens jobbtryggheten var nesten absolutt i 1992, er det nå en utbredt uro for jobbene.

Hva har dette med arbeidsmiljø å gjøre? Egentlig alt. Det dreier seg om den psykologiske, sosiale og økonomiske arbeidskontrakten og har direkte følger for hvordan utformingen av kultur, organisering og fysisk tilrettelegging foregår og får legitimitet. For mens man på 1990-tallet investerte i ny teknologi er det mer og mer snakk om å forme mediet organisatorisk slik at det blir betingelser for det kreativt konkurrerende, det markedsledende og markedskonsoliderende. Teknologiske endringer er førende for mange utviklingstrekk, men det er først når man finner en organisatorisk og bedriftskulturell passform at man kan ta ut gevinsten av teknologiinvesteringene. Når teknologien er til salgs og tilgjengelig for alle, blir det evnen til å gjøre de riktige organisatoriske valgene som skiller de aller beste fra de standardmessig gode. Vi vet fra 1992-undersøkelsen at ledere som åpner for medvirkning, får større legitimitet og oppslutning om sine valg (Sørensen og Grimsmo 1993).

9.7 Redaktører i omstillingens tid

Redaktøren var aldri "bare" en normbærer. Kravet til økonomisk overlevelse som produksjonssystem har alltid vært der. Det er likevel noe nytt at redaktøren, som andre kunnskapsarbeidere, skal forholde seg til finanskapital, dvs. forholde seg til konkrete krav om avkastning og gjerne på kort sikt. Da må han også være en som tilrettelegger for å få en formell organisasjon til å bli et støttende sosialt system. Undersøkelsen viser at dialog og tilbakemeldinger har like stor effekt på den redaksjonelle lederens mestring som på medarbeidernes.

For å klare å stå i denne situasjonen må man ha et kortsiktig og et langsiktig perspektiv samtidig, sa noen av nøkkelinformantene som hjalp oss på sporet innledningsvis. Den som har programerklæringen klar på første dag "Vi skal bli verdensmestere!", har gjerne gjort opp regning uten vert. Den som bare skal rydde, får ofte en plaget hverdag der ryddingen skaper avstand fordi det er en slags deklarasjon om at "dere klarer ikke å holde orden i eget hus, det kan jeg!" Å overse medarbeidernes erfaringskunnskap, gir et kraftig signal om at lederen ikke har forstått kunnskapsproduksjonens avhengighet av faglig dialog.

Vår overordnede analyse viser oss at de mediemedarbeiderne og redaksjonslederne som får bekreftelser og tilbakemeldinger på sin rolle, har atskillig mindre plagede liv enn de som stort sett savner slike tilbakemeldinger. Det høye nivået av synlighet i redaktørrollen kan riktignok tippe over og bli plagsomt. I følge vårt materiale kan det oppleves særlig sterkt i lokalavisene, og noen ganger i det som er hele landets "lokalredaksjoner". Synligheten er som regel med på å forklare at de fleste redaktørene "her og nå", kjenner at de får til det de gjør. Derfor kommer det også fram at kontakten med lesere, lyttere og seere er ganske hyppig og viktig som bekreftelse for dem på rollens betydning. Denne synligheten fungerer også som et skjold for redaksjonsmedlemmene når noen henvender seg med truende meldinger. Redaktøren håndterer den slags.

Norsk organisasjons- og ledelsesforskning er særs preget av innflytelse fra USA. Det må mange svi for i det daglige. Av de slående data i denne undersøkelsen er en utbredte usikkerhet om egen framtid. Siden 1990-tallet har de trendsettende bransjene blitt mer amerikanske enn BurgerKing. Det er de brå kast som gjelder i Norge, og vi ser at de sliter mest, som kjøper seg løsninger fordi de er "moderne". Det innebærer ofte raske snitt, nedbemanning og kostnadsreduksjoner på kort sikt. Men som forskningen har vist, er de uvarige og fører til behov for nye kutt. I mediene har vi sett noen vellykkede retretter til omstillingsformer som fungerer bedre, fordi det er mer bærekraftig og basert på egen erfaringskunnskap og forståelse. Naturligvis krever det institusjonell og kulturell selvtillit å stole på egne erfaringsdata og jobbe seg videre basert på små skritt og refleksjon (Sørensen & Lunde 2001, Thorsrud 1970). De som gjør det, utmerker seg ved å kunne styrke legitimiteten til nødvendige endringer. På sikt kan de så ansette folk og ekspandere. Nyttige omstillinger fremmer den organisatoriske sunnheten i virksomheten.

Redaktøren har en utfordrende oppgave så lenge man har ambisjoner om å drive media som en ekte kunnskapsbasert virksomhet. Da må produktet utfordre forståelsen av samtidens mange prosesser, ikke bare avspeile og forstørre dem, tilby skriftestol, gapestokk eller kataloger over hendelser, som om alt var like viktig. Den strenge redaktøren er åpenbart han som er etterrettelig omkring det økonomiske prosjektet, men som også inngår i allianser med kunnskapsprodusentene utenfor og innenfor egen redaksjon. Åpne spalter for

debatt vitaliserer demokratiet. Gode debatter krever mot til å gi kunnskap om det nære som rører seg, men også de krevende, nye innsiktene.

9.8 Redaktører og redaktører...

Denne undersøkelsen har satt oss i kontakt med et sammensatt redaktørkollegium. De ansvarlige redaktørene, redaktørene og mellomlederne opererer i ulike kontekster gjennom sine spesifikke roller, selv om det sikkert er personlige utforminger som skaper glidende overganger. Forskning er for en stor del en jakt på variasjoner og forskjeller med konsekvenser. Derfor har vi lett langs noen dimensjoner som tillegges betydning som forklaring på variasjonene i mestring, helse og arbeids glede. Vi har sett nærmere på konserner og andre eierformer, på enledere og toledere⁴, på yngre og eldre, på de ulike medietypene.

Kjønn ser fortsatt ut til å samvariere med noen forskjeller i arbeidslivstilknytning, men egentlig er det mest interessante likheten i vurderinger og erfaringer mellom menn og kvinner i redaktørstolene.

Ikke uengasjerte, men...

Redaktørene er, ikke uventet, mer entusiastiske enn sine underordnede. Langt oftere blir det rapportert med lyse, optimistiske farger fra redaktørene. Som vi kjenner dem fra Razziaen er noen konvertert til heftig og begeistrede portåpnere for "det nye". Razziaen ble gjennomført som overraskende besøk i redaksjonene. Da var de fleste av redaktørene representanter for et syn som understreket at "det har vært tøft, men det meste går bra" og: "omstillinger vi har gjennomført, har vist seg å være vellykkede og iallfall nødvendige". Når de skriver om sine erfaringer i spørreundersøkelsen, kommer det fram mer tvil og flere forbehold, slik vi har sett i datapresentasjonen.

Det er gjennomgående at redaktørene vet mer enn de kan vise. De må bære mange typer informasjon og må også være tilbakeholdende med informasjon om egen usikkerhet. Er det en ledergruppe preget av gjensidig tillit, kan det utgjøre en svært viktig mestringsfaktor. Noen

⁴ Toledermodellen består av et lederpar der den ene er administrerende direktør og den andre er redaksjonell, faglig leder. Enledermodellen eller publishermodellen innebærer at administrativ, økonomisk og redaksjonell toppleder er samlet i en rolle.

snakker om lojalitet. Andre er opptatte av hva man kan snakke om og hva alle vet, men som man må finne det riktige tidspunktet å snakke om. Sann sett er ledelse av interne dialoger og kommunikasjonsfellesskap noe av kjernen i redaktørens ledelsesoppgaver.

Det er hold i hva de sier

Når vi analyserer finner vi iallfall at de er konsistente. De *har* en kremjobb, og de erklærer villig sin kjærlighet. At de er selekterte forsterker dette. Å bli utvalgt er uimotståelig. Å få bekreftelse har dessuten smertestillende effekt på den uro og usikkerhet som også finnes der.

Det er for øvrig noe tankevekkende, men logisk, at man på direkte spørsmål finner mer bekymring her enn i andre grupper hva gjelder vilkårene for den tradisjonelle medievirksomheten.

Så hadde vi ikke bedt om å få høre litt om deres vurderinger om egen holdbarhet, egen framtid, kan det være vi hadde bevart bildet av dem som "harer" i løpet. De som skal få opp farten, som er villige til å ofre seg for medieprosjektet.

Det var risikabelt å be dem om å tenke framover, på egen vegne. Da kommer helt andre perspektiver og analyser fram. Mange, over 2/3, tar inn over seg at de kan komme til å betale dyrt for at de lot hverdagen trekke dem opp og utsette nødvendige beslutninger om forandringer i egen arbeidssituasjon, eget liv. Personen trer frem mer tydelig, og det blir skarpere føre enn de kanskje egentlig hadde lyst til å erkjenne.

Redaktører gjennom storsinn?

Redaktørene er en mannsdominert yrkesgruppe. Det er en gruppe med lang tjenestetid i mediene. De er stolte yrkesutøvere, og de vil være fair, rettferdige. Den maskuline mykheten viser seg. Når de får bekreftet at de er støttende og viser forståelse, gleder det dem. De ser også at de må ha en tydelig rolle og være klare grensesettere. En god del vil allikevel ikke gi slipp på muligheten til å bruke sin makt til fordel for utviklingen av et støttede miljø. Vi snakker nå om hovedtendenser. Noen gir imidlertid uttrykk for tøffhetsidealer, men det er et mindretall. Det fremkommer ikke minst når deres medarbeidere forteller om redaktørens/redaksjonssjefens måter å møte

dem på, etter at de har vært utsatt for spesielt følelsesmessig krevende hendelser og trusler. Noen oppfattes da som at de ”klandrer offeret”, andre at de er praktisk orienterte og noen ganske emosjonelle.

Mer realistiske egnevalueringer

Redaktørene er noe mer realistiske i synet på hvor vellykket ledelsesoppgavene løses enn for 10 år siden. Et nytt trekk kommer til syne: Det er i 2002 faktisk omtrent like mange redaktører som rapporterer at de går på nederlag i form av motstand fra egne overordnede, som motstand fra sine medarbeidere i den journalistiske produksjonen. Er de blitt mer reseptive fordi de kjenner trykket fra eiere sterkere? Opplever de endringene i eier- og ledelsesformer som ”nedrykk”, eller kanskje mest ubevisst, som et press i retning av å satse på å være primus inter pares i kunnskapsbedriftens arbeidsfellesskap? De vil gjerne oppdatere seg, og er ikke kunnskapsarrogante.

En del av redaktørene er sterkt kritiske til dagens journalistiske forbilder. Dette innslaget er sterkere i deres besvarelser enn hva journalistene tror. Analysene av de to yrkesgruppernes syn på dagens journalistiske forbilder er en studie i gjensidig attribuering; begge parter tillegger den andre yrkesgruppen holdninger som de selv tar avstand fra.

Det er tenkelig at det er en sammenheng mellom behovet for å distansere seg fra det altfor kjappe, det altfor ureflekterte og tabloidiserte fordi de faktisk har det overordnede ansvaret. Derfor må de også tåle å ta redaktøransvaret når noen velger feil, slurver, bommer eller kalkulerer galt. De er ansvarsbevisste, og selv om de holder ytringsfrihetens fane høyt, er de også preget av angsten for å gjøre feil som har konsekvenser for andre. Slik de uttrykker seg trer de frem som bærere av noen grunnleggende verdier inn i medievirksomheten samtidig som de fronter for virksomheten utad.

Det har omkostninger. Ikke minst er deres dager preget av spenninger og konflikter, i alle retninger. De må kunne stå i konflikter og finne tonen uten falskhet i skjæringspunktet mellom ”ord for markedet” og ”ord for dagen”, det daglige innspillet i den pågående utformingen av offentlig debatt, ytringsfrihet og normdanning.

Da hjelper det etter alt å dømme å være ”kallet”. Det er vel 8000 ansatte i norske media, organiserte i Norsk Journalistlag. Redaktør-

gruppen består av rundt 670, og av dem er 7 av 10 ”hentet” til jobben, oppfordret til å søke eller valgt ut.

De er strenge, og de krever mye av seg selv. En stor andel av redaktørene beskriver hvordan dagene går med høye krav til tilstedeværelse i den administrative siden av jobben med møter, forhandlinger og konkrete beslutninger. Etter arbeidstid, eller slik noen forteller, på søndagskvelden, kan det bli noen timer ved PC-en der lederen eller den faste kommentaren blir til.

I de ekspanderende 1990-årene var det få i mediene som fryktet for jobbene sine, og svært få redaktører. Ti år etter har usikkerheten blitt en bakgrunn som preger alle, også redaktørene. Nå sier svært mange at de føler usikkerheten personlig på kroppen. Ikke bare pga. det som skjer i medievirksomheten, men også fordi samfunnet oppleves som mindre stabilt. De stiller blant annet spørsmål om pressestøttens framtid og trekker opp et trusselbilde knyttet til en omdanning eller et bortfall av dette økonomiske grunnlaget.

Strukturendringene i mediene har hatt en klar teknologiside, og noen av redaktørene er tydelige på konsekvensene av den nye teknologien. Den har mange fordeler, men den bidrar også til økt intensitet.

Strukturendringene har medført at konsernene er kommet inn som et nivå over den enkelte virksomheten. Vi har allerede antydning at denne endringen på organisasjonskartet kan ha gitt en følelse av å ha ”rykket ned” et trinn, kommet lenger bort fra makt og innflytelse. Enkelte frustrerte og noen høylytt oppgitte og aggressive meldinger fremkommet i ly av undersøkelsens anonymitet, tyder på at ikke alle er like begeistret for forandringene. Nye redaktørroller med endelt ledelse er også opplevd som en stramming av skruen rundt tid til rådighet og kreativitetens plass i deres yrkesutøvelse.

Det er interessant og litt forbausende at vi hører så få røster som fremhever konsernenes antatt sterke side og bidrag, så som at de med sin økonomiske styrke kan forventes å bringe inn stabilitet og robusthet. Store organisasjoner har skalafortrinn som for eksempel større ressurser til å bistå i rådgivning og planprosesser. Det kan være at vi her har med et fenomen som er kjent fra andre kunnskapsvirksomheter, nemlig et sterkt faglig engasjement som fører til en preferanse for stor lokal selvråderett. Konsernenes historie er kort i mediene, og redaktørene venter seg flere endringer framover.



Litteratur

Acker, Joan (1992), "Gendering Organizational Theory", in Mills, A. J & P. Tancred (eds), *Gendering Organizational Analysis*. Newbury Park: SAGE Publications.

Alvesson, Mats (1989), *Ledning av kunskapsföretag: exemplet ENATOR*. Stockholm: Norstedts.

Alvesson, Mats mfl (1993), *Med känsla som ledstjärna*. Lund: Studentlitteratur.

Bennis, Warren & Burt Nanus (1986), *LEADERS. The Strategies for Taking Charge*. New York: Harper & Row, Publishers.

Bermann, Tamar et al. (1988), *På kvinners vis - med kvinners råd: nye perspektiver på forskningspolitikken*. Oslo: NAVFs sekretariat for kvinneforskning.

Bermann, Tamar; Sørensen, Bjørg Aase og Holter, Øystein Gullvåg (1983), *Helseundersøkelsen blant journalister 1982*. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.

Finslo, Stig (1996), *Status redaktør*. Søkelys på en rolle i forandring. Oslo. Norsk Redaktørforening.

Finslo, Stig, red. (2002), "Redaktøren leder og har ansvaret..." Redaktørinstituttets status 2002. Årbok fra Norsk redaktørforening. Kristiansand. IJ – forlaget/Høyskoleforlaget.

Gjerberg, Elisabeth (2002), *Kvinner i norsk medisin – mot full integrering*. Oslo, Arbeidsforskningsinstituttets skriftserie 10.

Grimsmo, Asbjørn og Hilsen, Anne Inga (2000), *Arbeidsmiljø og omstilling*. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet. AFIs skriftserie ; 7.

Grønsund, Stein Ove; Børtnes, Turid (1981), *Diagnose: Journalist*. Oslo: Institutt for journalistikk.

Helgesen, Thorolf & Terje Gaustad (2002), *Medieøkonomi. Strategier, markedsføring, medierettigheter*. Utgivelsessted ikke oppgitt. Stølen.

Kanter, Rosabeth Moss (1978), *Men and women of the corporation*.

Kvaale, Reidun, red. (1984), *Et yrke å bli gammel i?* Fredrikstad: Institutt for journalistikk.

NOU 2003:19: *Makt og demokrati. Sluttrapport fra Makt- og demokratiutredningen: utredning fra en forskergruppe oppnevnt ved kongelig resolusjon 13. mars 1998: avgitt til Arbeids- og administrasjonsdepartementet 26. august 2003*. Oslo: Statens forvaltningstjeneste, Informasjonsforvaltning, 2003.

Røvik, K.A (1998), *Moderne organisasjoner. Trender i organisasjonstenkningen ved årtusensskiftet*. Fagbokforlaget, Bergen.

Skard, Torild (1984), *Det koster å være kar - særlig når man er kvinne*. Fredrikstad: Institutt for journalistikk.

Slaatta, Tore (2003), *Den norske medieorden. Posisjoner og privilegier*. Oslo. Gyldendal Akademisk

Solberg, Anne Grethe (1996), *"Under ellers like vilkår..." Hva er årsaken(e) til at så få kvinner har ledende stillinger i avisbedrifter?: hvilke tiltak kan iverksettes for å få flere kvinnelige ledere?* Oslo: Pressens Lederprogram.

Sørensen, Bjørg Aase og Bermann, Tamar (1981), "Erfaringens vanmakt". I: *Pressens Årbok 1981*.

Sørensen, Bjørg Aase og Grimsmo, Asbjørn (2001), *Varme og kalde konflikter i det nye arbeidslivet*. Oslo: Tiden.

Sørensen, Bjørg Aase og Grimsmo, Asbjørn (1993), *Arbeidsmiljøer i medievirksomhet: kremjobb til krampa tar?* Oslo, Arbeidsforskningsinstituttet, AFI-rapport 1993:12

Sørensen, Bjørg Aase og Lunde, Per Halvor (2000), *Kan ensidig gjentakelsesarbeid erstattes av utviklende arbeid?: en evaluering av EGA-DUA-prosjektet*. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet. AFI-rapport 2000:3.

Vedlegg

Medlemsstatistikk per oktober 2003

Medie	Kvinner	Ansvarlig	Menn	Ansvarlig
Avis	51	11 (22 %)	383	135 (35 %)
Byrå	3	0	15	5
Fagpresse	4	3	13	8
Fjernsyn	2	0	18	3
Internett	1	1	14	7
Konsern	0	0	2	0
Kringkasting	28	11 (39 %)	54	15 (28 %)
Organisasjon	3	0	12	5
Lokal TV/radio	5	4	12	9
Radio	1	0	5	5
Ukepresse	29	11	15	5
Totalt	127	41 (32%)	545	197 (36%)

Totalt antall medlemmer: 672

Menn: 545 (81 %)

Kvinner: 127 (19%)

Ansvarlige redaktører: 238

Menn: 197 (82 %)

Kvinner: 41 (18 %)

Avis (totalt): 432

Menn: 383 (87%)

Kvinner: 51 (13%)

Kringkasting (totalt): 82

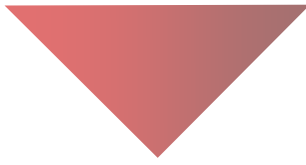
Menn: 54 (66%)

Kvinner: 28 (34 %)

Ukepresse (totalt): 44

Menn: 15 (34%)

Kvinner: 29 (66%)



Arbeidsforskningsinstituttet

AFI er et tverrfaglig arbeidslivsforskningsinstitutt. Sentrale forskningstema er:

- Inkluderende arbeidsliv
- Utsatte grupper i arbeidslivet
- Konflikthåndtering og medvirkning
- Sykefravær og helse
- Innovasjon
- Organisasjonsutvikling
- Velferdsforskning
- Bedriftsutvikling
- Arbeidsmiljø

Publikasjoner kan lastes ned fra AFIs hjemmeside eller bestilles direkte fra instituttet.

Abonnement på nyheter kan bestilles via hjemmesiden:

www.afi.no

Pt 6954 St. Olavs plass
NO-0130 OSLO
Besøksadresse:
Stensberggt. 25

Telefon: 23 36 92 00
Fax: 22 56 89 18
E-post: afi@afi-wri.no
www.afi.no

