

Nyhedsprojektet Delrapport 1: 2007

**Tendenser i nyhedsarbejdet
Pilotprojekt. Indledende caseanalyser**

**Ane Kolstrup og
Jørgen Møller Christiansen**



**Nyhedsprojektet
Delrapport 1: 2007**

**Tendenser i nyhedsarbejdet –
pilotprojekt – indledende caseanalyser**

Indholdsfortegnelse

1	Indledning.....	3
1.1.1	Formål	3
1.1.2	Udvælgelse.....	3
1.1.3	Metode	4
1.1.4	Forforståelse og caseanalysernes relevans for undersøgelsen.....	5
2	Casebeskrivelser	7
2.1	Casebeskrivelse: Freelancere	7
2.1.1	Freelancearbejdet	7
2.1.2	Freelancearbejdet som et frirum	7
2.1.3	Freelancearbejdet som buffer for andre ansættelsestyper	8
2.1.4	Freelancearbejdet som isoleret og ensomt	8
2.1.5	Arbejdet som nyhedsjournalist – ifølge freelancerne	9
2.1.6	Stramme deadlines som befriende arbejdsstruktur	9
2.1.7	Journalistens flertydige status	9
2.1.8	Fotojournalister skal kæmpe for anerkendelse	9
2.1.9	Kombinationsopgaver mellem foto og journalistik skaber helhed i historierne.....	10
2.1.10	Nogenlunde ligelig kønsfordeling er en fordel.....	10
2.1.11	Udviklingstendenser i nyhedsbranchen – ifølge freelancerne.....	10
2.2	Casebeskrivelse: Tv-nyhedsvirksomhed	11
2.2.1	Stress som vilkår i arbejdet	12
2.2.2	Stress betinget af samarbejdet med andre faggrupper	12
2.2.3	Stress betinget af ikke-journalistiske arbejdsopgaver.....	13
2.2.4	Anerkendelse som meningsbærende i et stressende arbejde.....	16
2.2.5	Negativ efterkritik som en ekstra stressfaktor	17
2.2.6	En stærk virksomhedskultur og et veldefineret produkt.....	20
2.2.7	Ledere: et grænseløst arbejde.....	21
2.2.8	Ledere: et sjovt arbejde med nerve	22
2.3	Casebeskrivelse: Journalistisk produktionsselskab	22
2.3.1	Arbejdsopgaver præget af uforudsigelighed	23
2.3.2	Tid og fleksibilitet i løsningen af arbejdsopgaver.....	23
2.3.3	Arbejdsidentitet uden en redaktion	24
2.3.4	Tillidsbaseret ledelse.....	25
2.4	Casebeskrivelse: Radiovirksomhed	26
2.4.1	Produktion af nyheder til radio versus trykt medie.....	26
2.4.2	En arbejdsplads præget af unge medarbejdere.....	26
2.4.3	Den journalistiske profil mellem ideal og praksis	27
2.4.4	Fleksibilitet og kvalitet	28
2.4.5	Den ideelle leder	29
2.4.6	Behovet for anerkendelse.....	30

1 Indledning

Dette afsnit er en indledning til selve casebeskrivelserne, hvoraf det vil fremgå, hvorfor vi har valgt at gennemføre casestudierne, hvilke typer virksomheder casene omfatter, hvilke metodiske tilgange, der er anvendt, og endelig kommentarer til, hvorledes caseanalyserne udfordrer vores forforståelse og således bliver relevante for undersøgelsen.

1.1.1 Formål

I nyhedsprojektet udgør casebesøgene på udvalgte virksomheder indledende sonderinger af det journalistiske arbejdsmiljø, hvor formålet har været at opnå et bedre indblik i udviklingstendenserne i nyhedsbranchen såvel som at give indtryk af forskellige typer journalistiske arbejdspladser og problemstillinger. Således har caseanalyserne givet mulighed for at afprøve, hvorvidt hypoteser og eksisterende viden om ”det nye arbejdsliv” svarer til arbejdsgangene i virksomhederne, og samtidig kunne projektteamet opnå ny og mere konkret viden om tendenser af betydning for det psykiske arbejdsmiljø blandt nyhedsmedarbejderne. I forlængelse heraf kunne caseanalysens resultater være med til at kvalificere udviklingen af spørgeskemaet, således at de stillede spørgsmål ikke blot havde en teoretisk, men også en empirisk begrundet relevans.

1.1.2 Udvalgelse

Der blev udvalgt fire virksomheder til caseanalyserne foruden freelancere, som ikke har fast tilknytning til én arbejdsplads og ligeledes udgjorde en case. De fem cases kan i anonymiseret form beskrives som:

- Tv-medie.
- Radio-medie.
- Trykt medie.
- Journalistisk produktionsselskab.
- Freelancere.

De vigtigste kriterier for udvælgelse af virksomheder til caseanalysen var, at de skulle være repræsentative for branchen, og at nogle virksomheder skulle udgøre såkaldte ”spydspidser” i relation til nye organisationsstrukturer og arbejdsorganiseringer. Antagelsen var, at disse virksomheder kunne afspejle fremtidige udviklingsstadier blandt øvrige virksomheder i branchen, der stadig var i deres vorden, hvad angår organisatoriske og arbejdsmæssige forandringer. Hensigten om at inddrage særligt forandringsprægede virksomheder gav imidlertid bagslag i enkelte tilfælde, hvor virksomheder takkede nej til at deltage, netop fordi større omstillingsprocesser tærede på de ekstra ressourcer til at deltage i en undersøgelse som denne. Det lykkedes alligevel at indgå aftaler med fire virksomheder, der opfyldte de grundlæggende kriterier for udvælgelsen.

Der blev lagt vægt på, at virksomhederne havde en nogenlunde bred geografisk fordeling i landet, og at de varierede mht. størrelse, medietype (tv, radio, avis m.m.), ejerforhold (statsligt, privat) samt placering i forhold til produktionen af nyheder. Dvs. at der både er medtaget virksomheder, som producerer og sælger nyheder til øvrige medier samt virksomheder, der fungerer som primære leverandører af nyheder til seere, lyttere eller læsere.

På medarbejdersiden blev der taget højde for, at caseanalyserne skulle omfatte personer i forskellige ansættelsesforhold med forskellige stillingsbetegnelser. Det gælder personer i stillinger med og uden personaleansvar, fastansatte, kontraktansatte, freelancere samt nyhedsarbejdere med en kombination af forskellige ansættelsesformer, fx journalister der arbejder som hhv. kontraktansatte på deltid og freelancere på deltid.

Redaktionen på de virksomheder, projektteamet udvalgte, fik tilsendt en skriftlig invitation til deltagelse i projektet, hvori hele undersøgelsen var mere udførligt beskrevet. Herefter blev virksomhederne kontaktet telefonisk med henblik på at indgå nærmere aftaler. Som nævnt fravalgte et par af virksomhederne at deltage på grund af manglende tid og ressourcer. Det lykkedes imidlertid at opnå aftaler med andre oplagte virksomheder. Selve interviewene blev tilrettelagt i samarbejde med en tillidsrepræsentant, der udvalgte interviewpersonerne med afsæt i projektteamets kriterier for gennemførelsen af casene.

1.1.3 Metode

Der er anvendt tre metodiske tilgange i caseanalyserne:

- Kvalitative individuelle interview.
- Fokusgruppeinterview.
- Deltagerobservation.

Fokusgruppeinterviewene blev udelukkende foretaget blandt personer, som havde en ligeværdig placering i forhold til arbejdsfunktioner. I hver virksomhed blev der interviewet 1-2 ledere, 1 tillidsrepræsentant og 3-4 ordinært ansatte.

Der blev foretaget individuelle interview af 1-1,5 times varighed og fokusgruppeinterview af ca. 1,5 til 3 timers varighed. I alt er 17 personer blevet interviewet. Heraf er 6 ledere, mens 11 er ordinært ansatte journalister. Det blev prioriteret, at interviewene fandt sted på de respektive arbejdspladser, hvilket gav et umiddelbart indtryk af stemningen og arbejdsmiljøet (fx i storrumskontorer).

Desuden deltog nyhedsprojektets udsendte i redaktionsmøder som passivt observerende part. Disse observationer gav bl.a. interessante indblik i uformelle og formelle samarbejdsforhold, herunder i relation til fordelingen af arbejdet og proceduren for fremlæggelse og godtagelse af ideer til nyheder.

Observationerne fandt sted før interviewene, hvilket var en fordel, fordi interviewpersonernes udsagn kunne relateres til en bestemt kontekst, ligesom observationerne gav inspiration til uddybende eller helt nye spørgsmål i de efterfølgende interview.

Idet hensigten med caseanalyserne er at opnå bedre indsigt i arbejdsholdene i nyhedsbranchen, var interviewene tilrettelagt efter en semistruktureret interviewguide, der gav rum for, at informanterne kunne være medbestemmende for samtalens retning. Interviewguiden bestod således af en række temaer med underordnede præciserede spørgsmål, der kunne anvendes, alt efter hvor relevante de viste sig at være i interviewsituationen. Temaerne var tiltænkt at udgøre en rød tråd i den samlede projektperiodes faser, dvs. i spørgeskemaundersøgelsen og i de uddybende caseanalyser. Temaerne omfattede følgende:

- Produktionsprocessen.
- Teknologiudvikling.
- Organisations- og ledelsesudvikling.
- Økonomi og ejerforhold.
- Personalepolitiske forhold (ansættelsesforhold, personalepolitikker, kompetenceudvikling).
- Kvalitets- og produktivitetsforhold.
- Psykisk arbejdsmiljø (samarbejdsforhold, arbejdstilfredshed, kompetencekrav etc.).
- Arbejdsmiljøarbejdets organisering og praksis.
- Oplevelse og vurdering af udvikling og forandring i arbejdet.
- Arbejdspladskultur, normer og værdier.

I dette notat vil resultaterne for hver af de fem caseanalyser blive opsummeret. Nogle resultater er specifikke for den enkelte case, mens andre bygger på interviewpersonernes opfattelse af generelle udviklingstendenser i branchen eller erfaringer med ansættelser på øvrige arbejdspladser.

1.1.4 Forforståelse og caseanalysernes relevans for undersøgelsen

Særligt interviewene med de ordinært ansatte journalister bar præg af, at de havde meget på hjertet og fandt undersøgelsen relevant grundet det hastige udviklingstempo i deres arbejde med hertil følgende udfordringer og dilemmaer for deres psykiske arbejdsmiljø. Af den grund blev nogle interview længere end planlagt, og de gav en række input til nye og til tider overraskende måder at anskue nye arbejdsorganiseringers betydning for arbejdsmiljøet på.

Projektteamets forestillinger om det ”nye arbejdslivs” indpas i branchen blev således udfordret og viste sig bl.a. at være mindre rigide i praksis end i teorien. Det var kendetegnende ved interviewene, at de påviste bestemte arbejdsforholds positive og negative konsekvenser for arbejdsmiljøet, hvor projektteamet i flere tilfælde havde en mindre nuanceret opfattelse af be-

stemte arbejdsvilkårs konsekvenser for samarbejdsforhold, arbejdstilfredshed, stress m.m. Fx havde projektteamet på forhånd en relativ ensidig opfattelse af, at hyppige faste deadlines bidrager til et højt arbejdstempo, hvilket kan være en medvirkende risikofaktor for stress. Den opfattelse blev ikke decideret afkræftet, men nogle interviewpersoner påpegede en anden dimension af arbejdsforholdet, nemlig at hyppige deadlines kan lette samarbejdet og reducere konflikter, fordi villighed til at gå på kompromis i resultatets tjeneste er en ufravigelig forudsætning for at kunne imødekomme tidspresset. Således kan stramme strukturerer for arbejdet også have en række positive effekter, som var vigtige at tage højde for i udformningen af spørgeskemaet.

2 Casebeskrivelser

Eftersom tilgangen i de indledende cases har været eksplorativ og dermed ikke følger en skematisk gennemgang af på forhånd definerede spørgsmål, er de enkelte casebeskrivelser ulige i form og indhold. Hver især beskriver de forhold, som interviewpersonerne har fundet vigtige i relation til deres psykiske arbejdsmiljø eller vilkår i arbejdet såvel som i branchen generelt.

Det skal understreges, at casebeskrivelserne udelukkende henviser til interviewpersonernes udsagn, der i nogle tilfælde er underbygget af indtryk fra observationer. Da der alt i alt er tale om et begrænset antal informanter, har casebeskrivelserne ikke nogen repræsentativ værdi. Derfor kan de udelukkende anvendes som inspirationskilder til spørgeskemaet, ligesom de kan nuancere visse resultater fra surveyen, som er i overensstemmelse med bestemte aspekter i casebeskrivelserne.

2.1 Casebeskrivelse: Freelancere

Udarbejdelsen af casen med freelancere bygger på individuelle kvalitative interview med freelancere, som enten udelukkende arbejder med freelanceopgaver, eller som kombinerer freelancearbejdet med en deltidsansættelse på en bestemt arbejdsplads.

Interviewene rummer derfor både observationer knyttet til freelancearbejdet specifikt såvel som mere generelle betragtninger om erfaringer med arbejdet som nyhedsjournalist og udviklingstendenser i branchen som helhed.

Caseanalysen giver en baggrundsviden i forhold til forståelsen af freelancearbejdets karakter. Bl.a. belyser casen freelancekulturens mangfoldighed, hvor freelancearbejdet ikke blot illustrerer en fornøden arbejdssituation med usikre arbejdsbetingelser, men også er en arbejdsposition, som kan vælges af lyst i kombination med andre ansættelsesformer og have et frigørende potentiale ved siden af mere samarbejdsprægede opgaver. Særligt disse observationer er medtænkt i udarbejdelsen af surveyen. De øvrige resultater fra casen har i højere eller mindre grad også spillet ind i formningen af de relevante temaer for journalisternes arbejdsmiljø i surveyen.

2.1.1 Freelancearbejdet

I dette afsnit belyses freelancernes observationer af deres eget arbejde, hvor freelancearbejdet kan ses som et frirum, som en buffer for andre ansættelsestyper og som et isoleret og ensomt arbejde.

2.1.2 Freelancearbejdet som et frirum

Såfremt freelancearbejde kombineres med en eller flere kontraktansættelser på traditionelle nyhedsjournalistiske arbejdspladser med mange hyppige

deadlines, kan freelancearbejdsformen betragtes som buffer til et hektisk arbejde med begrænset frihed. I den henseende kan freelancearbejdet udgøre et frirum for personlig udfoldelse og være en mulighed for at dyrke faglige interesser og opnå høj grad af selvbestemmelse i sit arbejde. Det er en positiv arbejdsform, som kan frigøre energi til øvrige typer job, der er præget af kompromiser betinget af samarbejdspartnere og ens position i produktionsprocessen og organisationen. Freelanceopgaverne kan således tilføre en ”ikke-stresset” dimension i journalistarbejdet.

2.1.3 Freelancearbejdet som buffer for andre ansættelsestyper

En af journalisterne betragter freelancearbejdet som buffer for kontraktansættelser. Fastansættelser er ikke efterstræbelsesværdige og ligger med journalistens egne ord så fjernt som ”en by i Rusland”. Med sit gode navn og virke i freelancemiljøet har hun det privilegium hverken at være afhængig af eller stræbe efter en fastansættelse, der i hendes optik ville føles som en spændetrøje for den journalistiske frihed og fleksibilitet, som freelancearbejdet netop rummer. I den sammenhæng giver en velfungerende freelancekarriere med et stort netværk personlig og faglig frihed.

Anderledes ser det ud for de såkaldte ”dinosaurer” i branchen, som har en lang karriere bag sig som specialiserede fastansatte journalister på landsdækkende medier, og som føler sig pressede i kølvandet på udviklingen, hvor nye journalistiske temaer vinder terræn. Det betyder ikke blot, at de bliver mere udsatte i deres fastansættelse, men et eventuelt freelancearbejde vil ligeledes bære præg af usikkerhed, da deres journalistiske speciale er mere eller mindre forældet.

Usikkerheden i freelancemiljøet kan også gælde for mange andre journalister, der ikke på samme måde har et ”backup”-arbejde. Som nyuddannet kan arbejdspresset være tredobbelt, fordi man både skal kunne bevise sit værd, efterleve et stigende arbejdstempo med stramme deadlines og arbejde under usikre kontraktforhold. Freelancearbejdet kan i den forbindelse være konsekvens af nød eller tvang i kraft af udbredelsen af kontraktansættelser, deltidsansættelser samt nedskæringer inden for specialiserede områder. Omvendt kan freelancearbejdet betinges lyst eller mulighed og fungere som et sikkerhedsnet eller supplement til kontraktansættelser eller øvrige ansættelsestyper under fuld tid. Det betyder, at freelancearbejde kombineret med andet arbejde både kan rumme såvel en pålagt som en selvvalgt fleksibilitet.

2.1.4 Freelancearbejdet som isoleret og ensomt

Den sociale bagside af freelancearbejdet kan være et meget begrænset samarbejde, selvom netop dette aspekt også fremhæves positivt ved at udgøre et frihedspotentiale i arbejdet. Kontakten med andre i selve freelancearbejdet afgrænses som regel til telefonsamtaler og e-mail-korrespondance om formelle rammer for løsningen af opgaverne. En af freelancerne beskriver imidlertid, hvordan der fx kan opstå nogen grad af samarbejde med de ansvarshavende journalister på sektionen i det nyhedsmedie, som freelance-

opgaverne er stilet til. Det er vigtigt at kunne sætte sig ind i, hvilke ønsker de ansvarshavende har, og hvad bladets læsere efterlyser, samt hvilke års-tidsbestemte historier, der er eftertragtede. Men samarbejdet og den sociale kontakt, når temperaturen på mediets produktlinje skal tages, er alligevel begrænset, og det medvirker til, at freelancearbejdet kan have en ensom og isoleret karakter.

2.1.5 Arbejdet som nyhedsjournalist – ifølge freelancerne

I dette afsnit refereres kort freelancernes syn på bl.a. deadlines, faglig identitet set med læsere, lyttere og seeres øjne og samarbejdet med fotojournalister.

2.1.6 Stramme deadlines som befriende arbejdsstruktur

Stramme deadlines med tidsmæssigt korte mellemrum kan opfattes som en befriende arbejdsstruktur, fordi der ikke er tid til såkaldt ”hønsesnak” og opslidende diskussioner. Deadlines kan styrke arbejdsfællesskabet om en opgave, fordi der ikke er tid til at tage hensyn til den enkelte medarbejders stillingsbetegnelse i organisationen. Dermed kan den formelle hierarkiske struktur i arbejdskampens hede erstattes af en arbejdspraksis, hvor den bedste idé og det bedste argument tæller – uanset ens stilling i det formelle hierarki i virksomheden. Det kan gælde om at finde en god historie og arrangere nogle interviewaftaler, så hurtigt som muligt, og opstår der uenighed har programredaktøren det sidste ord, men der er sjældent behov for intervention, eftersom deadlines, som nævnt, sætter en grænse for diskussioners udfoldelsesmuligheder. En stram arbejdsstruktur kan således lette tilgangen til arbejdet og ikke blot fungere som stressende og frihedsberøvende.

2.1.7 Journalistens flertydige status

Freelancerne beskriver journalistens status i befolkningen som flertydig. Der kan både være tale om ”kunsten at løbe med en halv vind eller signalere hjernemasse” set fra læsernes og seernes optik – omend dette kun bygger på fornemmelser. Ryet for at løbe med en halv vind henviser til evnen til at blæse små historier op i overdrevet format. Journalister menes imidlertid også at kunne opfattes som fagpersoner, der ”ved alt”, og som har et interessant og intelligent job, der signalerer ”hjernemasse” og værdighed til at møde spændende, indflydelsesrige og kendte mennesker.

2.1.8 Fotojournalister skal kæmpe for anerkendelse

En af de interviewede freelancere er uddannet fotojournalist. Ifølge hendes opfattelse er det særdeles svært at opnå anerkendelse i branchen med den uddannelsesmæssige baggrund og etikette. Især evnerne til at skrive vurderes med skepsis. Tendensen i branchen er, at journalister i stigende grad forventes at skulle udvide deres kompetencer med fototeknik i forbindelse med arbejdet med reportager. Men i forhold til fotojournalister, er der en udbredt konservativ holdning i branchen om, at en fotograf ikke egner sig til andet end at tage billeder. Opfattelsen skyldes måske også, at fotografmiljøet er domineret af mænd, som ikke har evner eller interesse for den skriftlige di-

mension, bl.a. lyder rygtet, at der er en overrepræsentation af ordblinde fotografer. Fotojournalister oplever således at måtte kæmpe for at bevise deres journalistiske kompetencer i modsætning til journalister, hvor en mere udbredt holdning i branchen er, at de uden videre kan udstyres med et digitalkamera.

2.1.9 Kombinationsopgaver mellem foto og journalistik skaber helhed i historierne

Ifølge fotojournalisten er det en klar fordel både at kunne fotografere og skrive. Det er nemmere at opnå fortrolighed med den person, der skal interviewes/fotograferes. Desuden opnås også en endnu bedre sammenhæng i tekst og billede, fordi billedet afspejler det dybere indtryk, interviewet har givet.

2.1.10 Nogenlunde ligelig kønsfordeling er en fordel

En af freelancerne havde tidligere været tilknyttet en arbejdsplads, som var meget kvindedomineret, hvilket havde en negativ effekt på det psykiske arbejdsmiljø, fordi der opstod utydelige grænser mellem veninde-, kollega-, arbejdsrelaterede og personlige interesser. Arbejdsgangene bar i for høj grad præg af hønsesnak, følelser og listesko, hvor der i højere grad var behov for at gå ”direkte til sagen”. Freelancearbejdet såvel som den sideløbende kontraktansættelse tilknyttet en fast arbejdsplads med mere ligelig kønsfordeling var klart at foretrække.

2.1.11 Udviklingstendenser i nyhedsbranchen – ifølge freelancerne

I dette afsnit belyses freelancernes syn på udviklingstendenserne i branchen i forhold til de krav, der stilles produktet (nyheder) og journalisternes kompetencer.

Øget fokus på modtagere af nyheder (seere, læsere, lyttere)

Freelancerne oplever en tendens til øget fokus på seernes og ikke-journalisternes ønsker til emner og historier, der bringes i medierne. Det skaber frustrationer i forhold til journalisternes arbejde og forståelse af deres samfundsmæssige rolle som fagpersoner, der stiller de rigtige og vigtige spørgsmål i samfundsdebatten. Udviklingen presser journalister, der er specialiserede inden for ikke-populistiske emner. Tendensen kan gå ud over bredden i stoffet og kvaliteten i formidlingen, fordi flere journalister skal beskæftige sig med emner, de ikke brænder for.

Øgede kompetencekrav til ikke-journalistiske arbejdsopgaver såsom billede, lyd og logistik

En anden udviklingstendens i branchen, som freelancerne beskriver, er øgede kompetencekrav, hvilket bl.a. kan være betinget af en skærpet konkurrence i branchen som konsekvens af udbredelsen af flere medieplatforme. En måde, hvorpå arbejdet kan effektiviseres, er ved at opløse arbejdsdelingen og overflødiggøre teknikere og andre assisterende medarbejdere i den

journalistiske arbejdsproces ved at lægge deres traditionelle kompetencer på journalistens skuldre.

2.2 Casebeskrivelse: Tv-nyhedsvirksomhed

Caseanalysen i virksomheden, som producerer landsdækkende tv-nyheder, er baseret på interview med indlandsrapportere og ledere samt passiv delta-observation på redaktionsmøder, hvor opgaverne med dagens nyheder bliver fordelt, diskuteret og endeligt besluttet.

Interviewene vidner om en travl arbejdspladsplads med arbejdsopgaver, som medfører store udsving i pulsen, et højt arbejdstempo og høj grad af uforudsigelighed. Af samme årsag er stedet præget af unge medarbejdere og stor udskiftning i personalet, hvilket ofte sker i forbindelse med etablering af familie. Den uomsvøbte beskrivelse af et stresset arbejde opfattes som et urokkeligt vilkår, der hører med til et ellers attraktivt job.

Drivkraften i jobbet består først og fremmest af anerkendelse og en form for positiv oplevet stress, hvor kapløbet om at nå deadline hver dag resulterer i et håndgribeligt produkt, der sendes på tv, og som derved får en betydning. Yderligere er arbejdsidentiteten i virksomheden stærk. Stedet har et 'brand', som er tydeligt og enslydende blandt såvel ordinært ansatte journalister og ledere. Tilgangen til arbejdet og rammerne for det endelige produkt er klart defineret, og det skaber en holdmentalitet og stolthed i konkurrencen med øvrige virksomheder i branchen.

Anerkendelsen som drivkraft i jobbet henviser i højere grad til den nære anerkendelse fra ansatte i virksomheden end til anerkendelsen fra nyhedernes målgruppe: borgerne. På et mere abstrakt niveau kan selve udbredelsen af ens arbejde via tv have en motiverende virkning ved at blive set og hørt, men i det daglige arbejde er det især efterkritikken på dagens produktion, som spiller en rolle for journalisterne. Her er der et skisma mellem ledelsens opfattelse af en dialogbaseret kultur, hvor det stærkeste argument tæller, og journalisternes beskrivelse af ledelsens indiskutable og til tider uprofessionelle efterkritik, som de mener bærer præg af manglende indsigt i selve arbejdsprocessens vanskeligheder. Ledelse og medarbejdere står dog ikke længere fra hinanden, end at de mødes i en fælles virksomhedskultur og stolthed over dennes brand og produkt.

Det er først og fremmest stressfaktorer og betydningen af anerkendelse i form af efterkritik, som er udtaget fra denne case og benyttet i den efterfølgende udarbejdelse af spørgeskemaet. En opsummering af casens nøgletemaer og omdrejningspunkter vil fremgå i det følgende.

2.2.1 Stress som vilkår i arbejdet

Blandt de ordinært ansatte journalister beskrives stress som en konsekvens af kombinationen mellem faste daglige deadlines og uforudsigelighed i forhold til arbejdsopgavens indhold og rammer. Sidstnævnte forstærkes af et udfordrende samarbejde med andre faggrupper, der ikke tildeles samme ejerskab til produktet, samt arbejdet med ikke-journalistiske opgaver (især logistik).

Det er ikke ualmindeligt at det tager mindst en dag at koble af, når man får fri efter flere sammenhængende arbejdsdage. Arbejdet er derfor heller ikke familievenligt.

”I: Hvordan er det så at have den første fridag?

- A. *Det kan jeg godt fortælle dig, jeg bruger en dag på at koble af.*
- B. *Jeg er ingenting for familien den første dag.*
- C. *Du er jo fuldstændig oppe i gear, det tager jo lige en dag.”*

Tv-indlandsrapportere

Stress beskrives således som et forhold i arbejdet, det er meget vanskeligt at hamle op med. Det opfattes i flere tilfælde som et uundgåeligt pres, der er nært knyttet til de positive aspekter i arbejdet. Resultatorienteringen, deadlines, arbejdsdagens uforudsigelig og den kontante afregning som tv-udsendelsen og ledernes efterkritik giver, er en drivkraft i jobbet. Sideeffekten er højt arbejdstempo, usikkerhed i forhold til det endelige produkt (der bl.a. afhænger af historien, kilderne og logistik foruden samarbejdet med fotografen) og risiko for en dårlig efterkritik, hvilket kan være dråben, der får en stresset arbejdsdag til at kamme over. Selvom alle kræfter er sat ind for at opnå et godt produkt kan øvrige forhold i arbejdet medvirke til et mindre godt slutresultat. Idet ens eget navn står bag produktet, bliver ansvaret også individuelt, uanset hvor mange øvrige faktorer, der har indflydelse på det endelige produkt. Det kan være hårdt ikke at levere varen, og en dårlig efterkritik kan føre til søvnløse nætter, vrede, irritation og grundlæggende refleksioner over egne kompetencer og duelighed i branchen.

2.2.2 Stress betinget af samarbejdet med andre faggrupper

Samarbejdet med andre faggrupper såsom redigeringsteknikere og fotografer er med en af journalisterne egne ord en ”psykologisk udfordring” og stressfaktor i jobbet. Deres navne er i ikke synlige i det endelige produkt, og det betyder, at de ikke har samme ejerskab som journalisterne, hvilket kan have en demotiverende virkning for deres arbejdsindsats. Journalisterne er ikke desto mindre dybt afhængige af fotografernes og redigeringsteknikernes arbejde i forhold til det endelige tv-indslags kvalitet. Her gælder det for journalisterne om at motivere og opmuntre dem til at yde deres bedste. Det er i højere grad kemi og tilfældighedernes spil frem for forudsigelighed og struktur, der er afgørende for samarbejdet. Og den usikkerhed er en latent stressfaktor i arbejdet. En journalist beskriver her forskellen fra et tidligere job:

”På en avis er det noget andet. Der sidder du med dine egne ting og kan gøre det i dit eget tempo. Men her er du bare SÅ afhængig af fotografen. Det er et teamwork. Altså, hvis han [fotografen] har en dårlig dag, så er du bare fucked! Der er så meget psykologi i at tage ud to mand sammen ud fra en meget defineret opgave.”

Tv-indlandsrapporter

Samarbejdet med andre faggrupper følger en række svært gennemskuelige normer og retningslinjer. En journalist fortæller, at det tog længere tid at pejle sig ind på samarbejdet med kollegerne end på de faglige krav i arbejdet, da hun startede på arbejdspladsen. Det er vigtigt ikke at overtræde de uskrevne spilleregler for samarbejdet. Opsætter man nye betingelser eller krav til kollegerne, løber man en risiko for, at de kvitterer med manglende goodwill i situationer, hvor man er afhængig af deres hjælp og kompetencer.

Overholdelsen af de uskrevne regler drejer sig om en fornemmelse for hår-fine balancer, hvor man fx ikke ”bosser” med fotografen eller kigger ind i linsen – ligesom fotografen heller ikke studerer eller kommenterer journalistens spørgsmål. På trods af, at journalisten forventes at udvise respekt for fotografens arbejde, er det alligevel journalisten, der står for skud, når det 3. led i samarbejdsprocessen, redigeringsteknikeren, kan finde på at beklage sig over, at der ikke er tilstrækkeligt materiale, hvilket både kan være møntet på det fotografiske og det journalistiske produkt. Men i og med at det er journalistens navn, som står bag udsendelsen, har vedkommende et ansvar, selvom dette ansvar ikke følges af nogen ledelsesmæssige kompetencer i samarbejdet med de øvrige faggrupper. Med en af de øvrige journalisters ord, er der tale om ”et tvungent samarbejde”, og indbefattet i dette ligger et skisma mellem ansvar og manglende beslutningskontrol i forhold til produktets tilblivelse.

2.2.3 Stress betinget af ikke-journalistiske arbejdsopgaver

Logistikken bag produktionen er ligeledes et aspekt, som stresser og presser medarbejderne, fordi det tager tid fra det journalistiske arbejde (forberedelse, research, manuskript m.m.). Hvis man har til opgave at udfærdige en såkaldt tophistorie, skal den ofte have billeder fra flere forskellige steder i landet. Her kan det være svært at motivere fotografen til at køre rundt i landet og skaffe de rette billeder, og så bliver opgaven at forhandle og overtale ansatte i de regionale kontorer. Logistiske udfordringer kan også være at etablere aftaler med interviewpersoner, som skal kunne deltage i indslag på helt bestemte steder og tidspunkter, idet journalsten og fotografen kun kan være et sted ad gangen.

A. :” Der er så meget logistik.”

B. :”Ja, alt det logistik. Det er jo dit navn, der kommer på til sidst, så du føler bare, at du skal lave det hele selv.”

Tv-indlandsrapportere

Med forandringerne i selve virksomhedsstrukturen, hvor flere medieplatforme er kommet til, er behovet for koordinering større. Alligevel er de logistiske arbejdsopgaver ikke blevet prioriteret særlig højt i arbejdsdelingen, hvor journalisterne oplever, at det logistiske ansvar i endnu højere grad er blevet deres.

”Vi har ansat en masse journalister, men vi har ikke ansat flere til at koordinere.” Tv-indlandsrapporter

Idet logistikken i udarbejdelsen af hvert enkelt indslag kan være en kabale, som skal gå op, er opgaven og ansvaret medvirkende til, at pulsen ofte når højt op i løbet af en arbejdsdag. En journalist fortæller her, hvordan en arbejdsdag med en forestillet pulsmåler ser ud:

”Om morgen er der gang i den, så falder den[pulsen], når man kører, og så liner du aftaler op, så falder du ned, så skal du have alt det der logistik, så ryger du op. Så når du er derude, der slapper du af. Så når du ser bånd igennem, så skal du lave ”teaser”, og så stresser det op.”
tv-indlandsrapporter

Stress betinget af uforudsigelighed

Jobbet som indlandsrapporter er præget af uforudsigelige arbejdsdage. Uforudsigeligheden gælder både i forhold til arbejdsopgavernes indhold og i forhold til de praktiske forudsætninger for løsningen af arbejdsopgaverne.

Uforudsigelighed i forhold til arbejdsopgavernes indhold

Med en af journalisternes ord, ved man aldrig, om det er badevejret eller kommunalreformen, der kommer til at præge arbejdsdagen, og muligheden for at være med til at sætte dagsordenen er begrænset. Allerede på et formøde, som lederne afholder inden selve redaktionsmøderne, afgøres dagens nyheder, hvilket betyder, at redaktionsmøderne får karakter af informationsmøder, hvor opgaverne fordeles snarere end bestemmes. Journalister med særligt gode ideer, kan dog være med til at ændre den dagsorden, som allerede er fastsat forinden.

Med denne indholdsmæssige uforudsigelighed kræves en høj grad af såvel faglig som personlig fleksibilitet fra journalisternes side. Med faglig fleksibilitet menes, at journalisterne ikke kan forberede sig på, om de skal arbejde med et emne, de har erfaring med, eller om de skal prøve kræfter med helt nyt stof. Med personlig fleksibilitet menes, at journalisterne ofte er nødt til at se gennem fingre med, hvorvidt dagens emne matcher med vedkommendes faglige idealer for arbejdet eller ej. Journalisterne har oplevet situationer, hvor de nærmest har følt sig pinligt berørte over at lægge navn til en givne udsendelse.

Uforudsigelighed i forhold til arbejdsopgavernes praktiske forudsætninger

Uforudsigeligheden i arbejdet er i høj grad også forbundet med praktiske omstændigheder vedrørende tilrettelæggelsen og gennemførelsen af en bestemt udsendelse. Der er således en del 'ukendte faktorer' forbundet med alle normale arbejdsdage. Herunder geografisk placering af nyheden, vidner, eksperter, hovedpersonernes tilgængelighed, åbenhed og lyst til at deltage i udsendelsen, hvilken fotograf der skal samarbejdes med en given dag og logistik i forhold til udarbejdelsen af udsendelsen. At tilrettelæggelsen af en udsendelse kan være en logistisk kabale kan bl.a. eksemplificeres ved, at centrale informanter fx kun har mulighed for at deltage på samme tidspunkt og måske befinder sig helt forskellige steder i landet - jf. betydningen af de tidligere nævnte ikke-journalistiske arbejdsopgaver.

Uforudsigeligheden i arbejdet kombineret med faste og tidsmæssigt stramme deadlines skaber et paradoks i forhold til det grænseløse arbejde. På den ene side er arbejdet præget af grænseløshed på indholdssiden, og på den anden side foregår arbejdet inden for fast definerede tidsmæssige grænser. Det fordrer på den ene side en høj grad af fleksibilitet, hvor journalisterne arbejder under høje krav til omstillingsparathed i forhold til rammer og indhold for et enkelt indslag, mens denne form for fleksibilitet på den anden side ikke følges af fleksible tidsmæssige grænser for arbejdet. Den konstellation lægger op til et til tider meget højt arbejdstempo, fordi den fast definerede arbejdstid skal kunne rumme opgaver af vidt forskellig intensitet og omfang.

A. *"Det jeg brugte 4 dage på avisen, det kan jeg gøre på et par timer her. For jeg har ikke mere tid."*

B. *"Der er bare ting, der kan lade sig gøre her."*

C. *"Ja, vi er på XXX [navnet på arbejdsstedet]."*

TV-indlandsrapportere

Citatet afspejler, at det høje arbejdstempo i nogen grad opvejes af stoltheden over at være på en arbejdsplads, hvor der stilles høje krav til medarbejderne, og hvor man som medarbejder kun kan fungere, hvis man formår at efterleve disse høje krav. Det skaber en korpsånd, som vidner om, at man tilhører en bestemt særlig gruppe medarbejdere med tilknytning til en særlig arbejdsplads, der ikke går på kompromis med produktets kvalitet.

Uforudsigelige arbejdstider

At arbejdsdagen tidsmæssigt er fast struktureret, udelukker ikke muligheden for overarbejde. Med nye medieplatformes tilkomst og øget sendetid i de traditionelle nyhedskanaler øges behovet fx for, at de samme journalister producerer flere live-indslag på flere forskellige tidspunkter af dagen. I og med at indslagene kan dække en bred del af landet, kræver det til tider, at dagen starter ekstraordinært tidligt og slutter sent.

"... Altså, jeg har 120 timers overarbejde i 'banken'. Der jo ikke en chance for, at det nogen sinde kan blive afspadseret, det er der jo ikke." Tv-indlandsrapporter

2.2.4 Anerkendelse som meningsbærende i et stressende arbejde

Hvor stress betragtes som et vilkår i arbejdet i tv-virksomheden, er der som nævnt også en anden side af mønten. Følelsen af at skulle præstere, være synlig, gøre en forskel som person og få en god efterkritik giver et kick. Hvis ikke det var for iveren efter suset, som anerkendelsen giver, ville man ikke udsætte sig selv for så tungt et arbejdspress. Jo mere der skal færdigproduceres og leveres, des flere muligheder for anerkendelse, og det er først og fremmest anerkendelsen, som er meningsbærende i arbejdet.

Et par af journalisterne tegner her en personprofil af tv-nyhedsarbejderen, hvor stræben efter anerkendelse er central:

- A. *"Vi er suckers for anerkendelse."*
- B. *"Hvis vi ikke var blevet journalister, så var vi blevet skuespillere eller skolelærere. Især inden for tv er der mange, der gerne vil have anerkendelse."*
- C. *"Det er det, der holder folk fast, for hvorfor skulle vi ellers udsættes os for det her stress? Det er søgen efter anerkendelse og skulderklap."* Tv-indlandsrapportere

Anerkendelsen spiller så stor en rolle, at det eneste, der er værre end stress betinget af høj arbejdsmængde, højt arbejdstempo og præstationskrav, er den mere passive form for stress, hvor man ikke anerkendes, hvor ens navn er ligegyldigt for produktet, eller hvor man ligefrem bliver glemt og ikke tilbydes de udfordrende og værdige arbejdsopgaver.

- A. *"Der er kun én ting, der er værre end at præstere, og det er ikke at skulle præstere."*
- B. *"Det er så stressende, når du bliver glemt – ikke kommer ud at køre [for at producere indslag]."*

Tv-indlandsrapportere

En journalist med en robust faglig selvtillid fortæller, at anerkendelse ikke tæller lige højt for et hvilket som helst stykke arbejde. Det er vigtigt, at anerkendelsen afrunder forløb med arbejdsopgaver, som man brænder for.

"Jeg ved, at jeg er god, så anerkendelsen handler om noget andet. Fagligt er jeg god, men jeg kan godt føle pres over at lave noget, som jeg ikke brænder for." Tv-indlandsrapporter

Arbejdet synes at indeholde elementer af narcissisme og selvdestruktivitet – journalisterne er fuldt ud bevidst om de fysiske og psykiske omkostninger, arbejdet har, men er samtidig villige til at betale prisen for gevinsten i jobbet, som er synlighed og anerkendelse. Dog opfattes arbejdet som en midlertidig fase i ens liv – set i en længere tidshorisont er omkostningerne alligevel for høje.

- A. *"Jeg ved, om 5 år, så laver jeg ikke det her mere. Det er bare for hårdt. Du kan se gennemsnitalderen er et par og tredive."*
- B. *"Jeg er uddannet for 2 år siden, og jeg er allerede en af veteranerne. Det er jo ikke et job, man bliver gammel i."*

Tv-rapportere

Anerkendelsen i jobbet er *ikke* først og fremmest forbundet med journalistiske idealer om at gøre en forskel i samfundet, det er derimod den nære anerkendelse fra kolleger og ledere på arbejdspladsen, som er betydningsfuld. Selvom jobbet som tv-rapporter i høj grad er performancepræget, så spiller det kendte og professionelle publikum (ansatte og ledere på arbejdspladsen) en større rolle end det ukendte publikum (seere og lyttere). Det kan på den ene side synes overraskende, fordi tv-virksomheden i høj grad er populistisk og ønsker at formidle den almindelige danskers historie, men på den anden side er målgruppen diffus for journalisterne, fordi de alligevel højst kan tilnærme sig deres ønsker og behov for nyheder.

"Det er en lille univers, det [der betyder noget] er, om jeg gør en forskel for redaktionssekretæren, kollegerne og cheferne. Om jeg gør en forskel i verden, det kan jeg simpelthen ikke overskue. Det vigtige for ens trivsel på arbejdspladsen, det er, om man betyder noget for arbejdspladsen." tv-indlandsrapporter

2.2.5 Negativ efterkritik som en ekstra stressfaktor

Efterkritik er et vigtigt redskab til anerkendelse. Chefvagten og rapportere ser udsendelserne sammen, hvorefter der er "kontant afregning" i form af en vurdering af indslagets kvalitet. Mens lederne begrundes deres kritik ud fra deres touch med seerne, hæfter journalisterne sig imidlertid ved kritikken som et udtryk for lederne egne subjektive meninger og holdninger. Alligevel er det den interne efterkritik frem for seernes vurderinger, der er virkelig betydningsfuld for journalisterne.

- A. *"Efterkritikken er altafgørende. Hvis man har været helt oppe at køre, så er det ligesom prikken over i'et. Op i røven med de 800.00 [seere]."*
- B. *"Det er den respons[efterkritik], jeg får. Det er der, jeg lærer noget."*

Tv-indlandsrapportere

Selvom en god efterkritik er eftertragtet og værdifuld, opleves formen ikke altid som retfærdig. Dels fordi rapporterne mener, at lederne til tider fremstiller en række mindre konstruktive og kompetente subjektive vurderinger under dække af hensynet til seerne, men især fordi efterkritikken gives i forhold til produktet, der vises i fjernsynet og ikke i forhold til arbejdsprocessen, der førte frem til det endelige produkt.

”I: Føler I altid, at det er velbegrundet kritik?”

A. ”Nej.”

B. ”Men cheferne er jo ikke nødvendigvis nogen der ved, hvordan du skal lave tv.”

Tv-indlandsrapportere

Journalisterne efterlyser mere anerkendelse for deres indsats og arbejdsproces, hvilket ikke altid afspejles i produktets kvalitet, som også kan afhænge af en række andre forhold.

”Jeg indrømmer, at jeg er en ”sucker” for den anerkendelse, der ligger i det [efterkritikken], og jeg må indrømme, at det kan være et problem – ikke den dårlige efterkritik, den kan jeg sagtens[tage], hvis jeg ved, jeg har lavet noget lort. Men hvis du virkelig gør et kæmpe stykke arbejde, og det virkelig har været besværligt, og så når du kommer hjem, så kommenteres de små petitesser.” Tv-indlandsrapporter

Mens rapportererne efterlyser professionalismen og opmærksomheden på mediets vilkår, ser ledelsen efterkritikken som en professionel kritik, hvor selve argumentet benyttes som styringsteknik. Ifølge ledelsen drejer efterkritikken sig om at have det bedste argument, hvilket bygger på en forestilling om en meget lidt hierarkisk organisation med plads til ligeværdig diskussion. I tråd hermed er det andet billede af muligheden for at gå i dialog om efterkritikken, som ledelsen fremsætter:

”I: Går I i dialog med journalisterne om det[efterkritikken]?”

”Ja, en journalist kan sige til mig: Du synes, at det var hæsligt, men jeg synes, det var fantastisk. Blodet kan bruse lidt vildt.” Leder

Ifølge lederne er det de professionelle kompetencer og argumenter, der hovedsagelig er i fokus, når der skal træffes valg. Ledelsesfunktionen beskrives mere som tovholderi end som top-down styring. Medarbejderne har således, i ledelsens optik, meget at skulle have sagt, hvis de har et godt argument.

A. *”Vi diskuterer mere, end vi bestemmer her.”*

B. *”Ja, vi har en kultur, hvor det er argumentet, der tæller. Nogle gange bliver der også truffet tossede beslutninger, fordi der var en, der råbte højt. Men i princippet hylder vi fornuft, oplysning og argumentets styrke.”*

Ledere

I modsætning til lederne, der mener, at efterkritikken udgør et grundlag for diskussion, oplever rapportererne ikke, at det er muligt at stille egentlige spørgsmålstejn ved kritikken, da lederne affejer det med, at de blot tænker på seerne.

- A. *"Du kan aldrig gå ind og kritisere en efterkritik. Så siger de: – Vi gider ikke høre om din hårde arbejdsdag lille ven, jeg siger bare, hvordan en seer oplever det – og den er hård at få skudt i skoene!"*
- B. *"Det er det eneste pay-off."*
- Tv-indlandsrapportere

For journalisterne kan en negativ efterkritik være en ekstra stressfaktor efter endt arbejde. En arbejdsproces kan således være vanskeligere at lægge fra sig og bl.a. føre til søvnforstyrrelser, hvis produktet afrundes med en dårlig efterkritik. En af journalisterne ville ønske, at det ikke var muligt at give negativ efterkritik umiddelbart før sammenhængende fridage. Hvis en journalist har tre dage fri efter en dårlig efterkritik, er det for nogle lig tre dage, hvor man ikke kan slappe ordentligt af, og lig tre dages ventetid, før man får mulighed for at "glemme" den negative efterkritik ved at have produceret et godt indslag som den sidst udførte arbejdsopgave.

- A. *"Det værste er, hvis der har været et indslag, og folk er helt vildt stille bagefter."*
- B. *"Jeg glæder mig bare til ikke at skulle ligge den halve nat og tænke indslagene igennem."*
- C. *"Det gør man bare."*
- D. *"Det er hårdt, og det bliver ved, det kører bare, selvom du har været 10 timer på arbejde."*
- E. *"Men jeg vender det altid mod mig selv, fordi det ender sgu altid hos dig selv. Det var dig selv, der skulle have taget hånd om det, hvis noget ikke er godt i et indslag."*

Tv-indlandsrapportere

Ledelsen har derimod ikke føling med, at efterkritikken har så afgørende betydning for nogle journalister.

"... Så kan man som journalist tænke, o.k., mit produkt er blevet sendt, vi har gjort status [fået efterkritik], og så kan man gå hjem og dybest set ikke tænke mere på det." Leder

Journalisterne har således et ambivalent forhold til efterkritikken. På den ene side er en positiv efterkritik afgørende for motivationen i arbejdet, men på den anden side er de meget følsomme over for negativ efterkritik, der skal være meget nuanceret for at blive accepteret. I et arbejde, som kan virke energimæssigt drænende, og hvor man i forvejen giver alt, hvad man rummer, forventes nærmest en vis grad af positiv 'feedback'. En negativ efterkritik påvirker selvværd og oplevelsen af en selv som succesfuld journalist og kan føre til refleksioner over ens berettigelse i branchen. Reaktionen rummer et element af perfektionisme, men skyldes også en sans for retfærdighed; en 'noget for noget' tankegang, hvor en krævende og intensiv arbejdsindsats skal anerkendes, og hvor det ikke blot er resultatet af dagens arbejde, men også proces og indsats, som forventes at blive anerkendt.

2.2.6 En stærk virksomhedskultur og et veldefineret produkt

Ud over anerkendelsen, er en stærk virksomhedskultur og et veldefineret produkt forhold, som tiltrækker journalisterne. Grundlæggende ved de hvilke kriterier, der danner rammerne for det journalistiske arbejde og virksomhedens produkt, og det giver en sikkerhed i tilgangen til arbejdet.

"Der er ikke noget, der er mere stressende, end hvis man ikke ved, hvad det er, de[lederne] vil have. Produktet er meget veldefineret, og det gør arbejdet nemmere." Tv-indlandsrapporter

Arketypejournalisten for tv-virksomheden beskrives som nysgerrig, ihærdig og drevet af fornuft. Vedkommende forstår at sætte sig ind i vanskeligt stof, at lytte til argumenter og gå fordomsfrit til sagerne uden at ride kæpheste. Udgangspunktet for produktet er antiautoritært og præget af en såkaldt "bonderøvsmentalitet", hvor provinsen tages alvorligt. Snarere end at oplyse borgere om samfundet, er målet for arbejdet at oplyse samfundet om borgerne.

"Det er nemt at komme hertil som ny, arbejdet er defineret, fordi alle i XXX ved, hvad en god XXX historie er. Og i efterkritikken, det varierer efter chef og smag og behag, men der er alligevel meget sådan nogle faste ting, som man ved, det her er det, vi vil have."

Tv-indlandsrapporter

Samtidig er der et klart formuleret værdisæt i virksomheden, som samtlige medarbejdere kender. Virksomhedsmottoet er nedskrevet i det, som journalisterne kalder "manualen", hvilket er en form for arbejdshåndbog. Mottoet signalerer en konkurrencepræget præstationskultur, hvor medarbejderne er medspillere på et hold, og hvor konkurrenterne ikke skal findes internt, men eksternt blandt andre virksomheder i branchen.

A. *"... og vi er de bedste, vi skal bare være bedre end XXX, sådan er det!"*

B. *"Der er ikke noget federe end at have et bedre indslag end XXX[konkurrenten]."*

Tv-indlandsrapportere

I tråd med de ordinært ansatte journalister beskriver lederne virksomhedskulturen som stærk. Der er en stolthed og stærk arbejdsidentitet forbundet med at arbejde i virksomheden.

"I: Betyder det noget for jer, at I lige præcis er ansat i XXX?"

A. *"Ja da, ellers ville jeg jo ikke have været her i 12 år. Jeg stolt over det produkt, vi har – jeg er pissestolt".*

B. *"... jeg er stolt over vores virksomhedskultur!" (...)*

A. *"[navn på motto], den er fortærsket, men den er god nok."*

B. *"Ja, den er altid god."*

Ledere

Arbejdsidentiteten knyttet til at være i virksomheden skaber en fælles forankring og platform mellem ledere og medarbejdere. Dette på trods af de vanskeligheder, journalisterne beskriver i forholdet til ledelsen, der ikke altid opleves at have tilstrækkelig føling med den journalistiske arbejdsproces.

2.2.7 Ledere: et grænseløst arbejde

Til forskel fra journalisterne, som får tildelt en historie/nyhed ved morgens redaktionsmøde, og som skal løse opgaven inden for en fast defineret tidshorizont, har lederne et mere udpræget grænseløst arbejde målt i forhold til de tidsmæssige rammer for løsningen af opgaverne. De skal være online i forhold til medarbejdere og seere på vidt forskellige tidspunkter af døgnet og samtidig være på forkant med de kommende dages udsendelser og nyheder. Det betyder, at deres arbejdsdage langt fra er fast strukturerede.

”Jeg er chef for morgentv og udenlandsredaktionen, så jeg har jo ikke normale vagter. Min arbejdsdag er slet ikke struktureret.” Leder

Den teknologiske udvikling med bærbare computere, trådløst netværk og mobiltelefoner, der både fungerer som Internet og telefon, har givet sit besyv til det grænseløse arbejde, der betragtes som et uomgængeligt vilkår i jobbet. Det grænseløse arbejde kan være fysisk og psykisk krævende og forstyrre balancen mellem arbejdsliv og familieliv, men ulemperne opvejes ifølge lederne af en følelse af selvstændighed og frihed til selv at styre og strukturere sin arbejdsdag og øve indflydelse på egne arbejdsopgaver.

I hvilken grad frihed benyttes som argument for at retfærdiggøre arbejdspresset eller henviser til en reel bonus i jobbet er vanskelig at afgøre. Dog har friheden flere grænser end kravene i arbejdet. Således synes friheden fx ikke at række til en nedsættelse af arbejds mængde- og tempo i en jobfunktion, som er kontraktligt formuleret uden øvre arbejdstid. Med en leders ord er selvbestemmelsen i forhold til arbejdstiden reduceret til, at ”man kan selv bestemme om man vil arbejde morgen, middag og aften, eller aften, morgen og middag”. Men med de teknologiske muligheds indpas og deres indflydelse på arbejdets organisering synes det alligevel tvivlsomt, hvor ofte enten morgen, middag eller aften skæres fra i arbejdstidsregnskabet.

”Mit liv, mit arbejde og jobfunktion har ændret sig. For 12 år siden skulle man være mere herinde. Jeg kan jo bare tage maskinen [computeren] med, jeg kan altid komme på. Det giver en større frihed, men det gør også, at man arbejder døgnet rundt. Der er ikke det samme skel mellem arbejde og fritid.” Leder

Når man arbejder døgnet rundt sættes der også en grænse for, hvor stor indflydelse man har på sit eget arbejde.

”I: Hvad er det, der er specielt ved jeres stilling?”

”Det er at få indflydelse. Om man så har det reelt, kan man jo spørge sig selv om.” Leder

2.2.8 Ledere: et sjovt arbejde med nerve

Motivationen i et lederjob med høje krav til arbejdsmængde og tempo er bl.a. oplevelsen af at have et sjovt og interessant arbejde. På trods af et højt arbejdspress og en høj arbejdsmængde har lederne en delvis positiv oplevelse af stress, hvor de meningsgivende opgaver, som udgør nerven i arbejdet, giver et adrenalinsus.

A. *"Det er sjovt at lave nyheder, der er en nerve og adrenalin i det, som er interessant."*

B. *"Ja, nerven..."*

Ledere

Lederne er tunet ind på konkurrencen i branchen, hvor det er en drivkraft og et mål at være med til at sætte en dagsorden, at bringe en nyhed, som kommer på forsiden af aviserne, eller at give andre medievirksomheder lov til at citere fra en nyhed, som virksomheden har bragt.

"Hvad er drivkraften ved jeres arbejde?"

Det er at se et godt produkt om aftenen. Det er spændende at se, om man har mulet konkurrenterne." Leder

Samtidig er det givende at være leder for medarbejdere, som gennemgår en personlig og faglig udviklingsproces i virksomheden. Hvis medarbejderne har succes, føler lederne, at succesens skinner tilbage på deres egenskaber som ledere. En leder fortæller at 'den menneskelige faktor' med tiden er kommet til at fylde mere for motivationen i arbejdet.

"Jeg er nok blevet lidt mere menneskefikseret på mine gamle dage, og mindre produktfikseret. Jeg bliver glad for at se én, der fx aldrig har ladet livet, og han så gør det og lykkes med det, det bliver jeg glad for. Det er også en anerkendelse af min egen indsats." Leder

Omvendt oplever lederne det også som en af de sværeste opgaver i arbejdet, hvis en medarbejder ikke fungerer. Løsningen ligger sjældent lige for, og kræver derfor nogle ekstraordinære kompetencer, som ikke altid er givne.

"... Hvad er det vanskeligste?"

A. *"Det er vel, når en medarbejder ikke fungerer."*

B. *"Ja, de tunge personalesager. Det er jo der, hvor man skal suge luft ind en ekstra gang og spekulere over, hvordan man løser problemet."*

Ledere

2.3 Casebeskrivelse: Journalistisk produktionsselskab

Caseanalysen i det journalistiske produktionsselskab er baseret på et indledende møde med ledelsen, observation af en arbejdsdag for journalisterne, kvalitative individuelle interview med medarbejdere, mellemledere og ledere samt deltagelse i et redaktionsmøde.

Casen har bl.a. bidraget til at rette fokus på, at efterkritik, feedback og anerkendelse kan være betydende faktorer i forhold til det psykiske arbejdsmiljø i arbejdsorganiseringer præget af høj grad af selvledelse og tillid. Medarbejdernes egne høje krav til selvledelse og selvstrukturering af arbejdstiden i relation til løsningen af opgaver gav desuden inspiration til formuleringen af spørgsmål vedrørende arbejdstid i udarbejdelsen af spørgeskemaet.

Det journalistiske produktionsselskab er en lille virksomhed, der producerer nyheder og andet journalistisk materiale til større redaktioner ved virksomheder, der arbejder med trykte medier. Derudover består virksomheden af et kommunikationsbureau og en kreativ designafdeling (under opstart), som medarbejderne også delvist bliver inddraget i.

2.3.1 Arbejdsopgaver præget af uforudsigelighed

Medarbejdernes arbejdsopgaver er ikke alene knyttet til produktion af skriftlige nyheder, men mere bredt til andre dele af nyhedsbranchen. Der er således flere og til tider uklare krav til medarbejderens kompetencer. Kravene til, hvad medarbejderne skal kunne, opstår løbende i takt med, at virksomheden får nye opgaver og ansvarsområder.

Medarbejderne bliver dog spurgt, om de er interesserede i at deltage i forskellige nye opgaver, og en medarbejder fortæller, at det havde han en enkelt gang afvist, da det ikke havde hans interesse, hvilket blev accepteret af ledelsen. Generelt opfatter medarbejderne virksomhedens mange kompetenceområder og dermed også virksomhedens forskelligartede krav til dem som noget positivt, der er med til at holde gejsten oppe. Medarbejderne synes, at det er spændende at arbejde i et udpræget innovativt miljø, og lader sig ikke presse af kravet om forandringsparathed, men bliver nærmere motiveret af det. Det skal dog tilføjes, at ingen af medarbejderne begrænses af forhold i privatlivet (fx børn), som kunne betyde, at de ikke kan udvise en sådan form for fleksibilitet i tilgangen til arbejdet.

2.3.2 Tid og fleksibilitet i løsningen af arbejdsopgaver

Medarbejderne skal fortrinsvis selv tilrettelægge deres tid og tidsforbrug i forhold til de enkelte opgaver, hvilket kræver en vis selvstyring, hvis arbejdstiden ikke skal for højt op.

Medarbejderne mener selv, at de nogenlunde overholder deres kontraktmæssige arbejdstid, men samtidig fortæller flere af dem, at de ofte arbejder fx 6-7 timer over om ugen uden at få betaling herfor. Dette blev dog begrundet med, at de havde lyst til at arbejde over, fordi de ønskede at gøre et produkt færdigt, i tilfælde hvor de selv havde 'smølet' med tiden, eller der var opstået uforudsete hændelser, som havde trukket tiden ud. Nogle påpegede også, at de simpelthen arbejdede over, fordi de lige ville lægge den sidste hånd på arbejdet, så det var helt perfekt i deres øjne, selvom de godt vidste, at ledelsen gerne ville godtage et mindre perfekt produkt. Den individuelle organisering af tiden kommenterer ledelsen med, at "*det kan jo*

godt være, at de må sidde en gang imellem til kl. 24, fordi de har fedet den, men så skal de tage en halv fridag". Ledelsen påpeger desuden, at de flere gange om ugen opfordrer deres medarbejdere til at gå hjem og holde fri.

Adspurgt til fleksibilitet mener samtlige interviewede medarbejderne, at de har mulighed for at være fleksible i forhold til deres arbejdstid. Når samtalen går på tidsplanlægning og opgavefordeling fremgår det imidlertid, at det i praksis kan være meget svært at fleksere med arbejdstiden, da faste deadlines på bestemte opgaver i høj grad strukturerer medarbejdernes tid. En medarbejder siger således, at *"dagen former sig efter de historier, man skal lave. Spørgsmålet er, hvordan man får dem løst."*

Overholdelsen af deadlines bliver dog ikke opfattet som et problem, og medarbejderne peger i flere tilfælde på, at mangel på fleksibilitet i forhold til arbejdstiden lige såvel kan handle om, at deres egen strukturering af tiden i forhold til opgaven kan være fejlagtig eller dårlig. En enkelt medarbejder peger på, at de tidsmæssige problemer kan opstå i forbindelse med, at opgaver klumper sig sammen. I sådanne tilfælde kan medarbejderne benytte sig af freelancere, som de efter clearing med chefen kan kalde ind til at overtage noget af arbejdet. Som en medarbejder siger:

"Så er det surt for mig, hvis det tager en halv dag mere at lave en opgave, der er sat to dage af til. Så betyder det, at jeg får mere travlt med en anden opgave, og det er der, at man kommer til at arbejde over."

Uddelingen af opgaverne er baseret på efterlevelsen af 37,5 times arbejdsuge, og hvis arbejdsopgaverne ikke kan nås inden for den tidsramme, arbejder medarbejderne over. Kun hvis arbejdstiden ender på et helt urimeligt niveau, henvender de sig til chefen.

Tidsopfattelsen og forståelsen af fleksibilitet hænger således sammen med medarbejdernes krav til dem selv om at kunne strukturere tiden i forhold til de enkelte opgaver, i forhold til deres personlige ambitionsniveau og i forhold til hvor meget de brænder for og interesserer sig for en opgave. Arbejdstidsbegrebet bliver således opfattet meget bredt, fordi arbejdstid og privat tid ikke altid er klart adskilt, og fordi deres personlige indstilling og handlekraft såsom ambitionsniveau, lyst og selvstrukturering spiller ind på deres opfattelse af fleksibilitet. Det er egne høje krav til selvstyring frem for ledelsens forventning om lange arbejdsdage, der er pejlemærket for et vist omfang af overarbejde.

2.3.3 Arbejdsidentitet uden en redaktion

Medarbejderne har en stærk identitet forbundet med deres arbejde. På trods af at de ikke tilhører nogen specifik redaktion, føler de sig tæt knyttede til deres arbejdsplads. Det kan bl.a. skyldes, at virksomheden havde fået meget medieomtale (både negativt og positivt) et år forinden interviewtidspunktet,

på grund af virksomhedens særlige status i mediebranchen. Der var således stort fokus på virksomheden, som alle medarbejdere (og mediebranchen generelt) anså for nyskabende og kreativ. Dette gav medarbejderne en stærk følelse af at løfte et fælles projekt, som var vigtigt for hele mediebranchen på sigt, fordi virksomheden blev et flagskib for en ny tilgang til det journalistiske arbejde i branchen.

2.3.4 Tillidsbaseret ledelse

Journalisterne arbejder meget selvstændigt, hvor deres idéudvikling og udførelse af de enkelte opgaver er deres ansvar alene. De fungerer alle som deres egne redaktører i den henseende, at de har ansvaret for en bestemt opgave fra start til slut. Der er således tale om et meget stort omfang af selvledelse i virksomheden.

”Hver opgave får en pose penge, så må journalisten selv vurdere, om han har brug for en freelancer, og de tilrettelægger selv organisationen. Journalisterne styrer det selv. Det oplever jeg, at medarbejderne synes er fedt, og de accepterer ofte størrelsen af beløbet.” Leder

Journalisterne i virksomheden er alle forholdsvis unge og nyuddannede. En overordnet leder mener, at dette selvansvar især kan virke motiverede på unge medarbejdere: *”Jeg tror på, at unge medarbejdere har det meget bedre, jo større ansvar de rent faktisk har.”*

I tråd med ledelsens optik lægger medarbejderne også betydelig vægt på, at denne måde at lede og fordele arbejdet og opgaverne på er særligt motiverende, og det medvirker til, at de føler sig værdsatte og anerkendte i hverdagen, fordi deres ledere har tillid til dem. De er alle sikre på, at de til hver en tid vil blive bakket op, hvis der skulle opstå uoverensstemmelser med modtagerne (køberne) af deres produkter, men de pointerer også, at de vil foretrække selv at løse sådanne problemer i det omfang, det er muligt, uden at inddrage deres overordnede leder. En medarbejder mener at:

”som redaktør følger man et produkt hele vejen og er selv aktiv i hele processen, hvilket er en stor tilfredsstillelse. Der ligger en stor frihed i at være sin egen redaktør og selv skulle vurdere sig selv, men det er også et pres, fordi man har tendens til at dømme sig selv hårdt.”

Citatet henviser til, at det største problem ved denne ledelsesform hænger sammen med medarbejdernes bedømmelser af dem selv.

En enkelt medarbejder vender flere gange tilbage til, at hun værdsætter denne ledelsesform, men at den også gør hende usikker, fordi hun ikke har den erfaring, der skal til, for at forhandle/tage diskussionen op med nogle af de store bladhuse, som virksomheden leverer materiale til. Hun har følelsen af aldrig at vide, om hun gør sit arbejde godt nok. Derudover efterlyser hun konsekvent faglig sparring og feedback på sine produkter. Det kan være stressende ikke at vide, om man udarbejder produkter, som chefen nu også

ønsker det, på trods af at man selv har fået overdraget ansvaret. Hun efterlyser sine chefers udtalte holdning til kvaliteten i de enkelte opgaver og mener ikke, at det er tilstrækkeligt, at ledelsen overordnet er tilfreds. Det er et gennemgående tema i interviewene med medarbejderne, at de lægger utrolig stor vægt på feedback fra ledelsen, og at dette betyder meget i forhold til, om de føler sig stressede eller motiverede i forbindelse med deres arbejde.

2.4 Casebeskrivelse: Radiovirksomhed

Caseanalysen i radiovirksomheden er baseret på kvalitative individuelle interview med medarbejdere, mellemledere og ledere samt deltagelse i et redaktionsmøde.

Casen har givet en indsigt i det journalistiske arbejde i en radiovirksomhed, bl.a. i forhold til fleksibilitet og kvalitet i arbejdet, ledelse og behovet for anerkendelse.

Foruden at producere til radio leverer virksomheden også nyheder til trykte medier.

2.4.1 Produktion af nyheder til radio versus trykt medie

Arbejdsopgaverne til radionyhederne, som sendes hver halve time, kan være meget ensformige små 'newsbites'. Kriteriet for nyhederne er ikke afsløring, men aktualitet og brugbarhed for lytterne. For eksempel kan der være forbrugertips i forbindelse med en nyhed i detailhandlen. Mottoet og målet for radionyhederne er, at de skal vægte hensynet til lytterne.

"Her i virksomheden er vi interesserede i, hvad vores lyttere er interesserede i. Vi vinkler måske på patienterne mere end Lars Løkkes karriere." Mellemleder

Til de trykte medier leverer radiovirksomheden derimod mere sammenhængende, klassisk journalistik. Journalisterne kan opleve det som mere udfordrende og tilfredsstillende at have mulighed for at udarbejde de historier, som har relevans i et større samfundsmæssigt perspektiv, og hvor rammerne for produktionen tillader afprøvelsen af nye ideer.

"... aktualitet er det altoverskyggende i forhold til radioen. I avisen er det meget mere egne historier, hvor det er idé, udvikling og satsninger. Her kan man lave de historier, som man undrer sig over, eller som man synes er vigtige at få afdækket. Ved [navn på radiovirksomhed] er der ikke tid til det andet." Mellemleder

2.4.2 En arbejdsplads præget af unge medarbejdere

Med en gennemsnitsalder på omkring 30 år er virksomheden fortrinsvis bemanded med unge medarbejdere, hvorfor der også løbende er udskiftning i personalegruppen. Ifølge interviewpersonerne er der flere årsager til, at

der er tale om en arbejdsplads, hvor ansættelsesperioder på 1-2 år langt fra er ualmindelige. Ansættelsesforholdene har for en del ansatte været præget af usikkerhed, idet benyttelsen af kontraktansættelser har været meget udbredt i virksomheden, og det er gået ud over medarbejdernes engagement i virksomheden, hvor en del medarbejdere mentalt har haft det ene ben plantet uden for virksomheden fra starten af ansættelsesperioden. Endvidere er det ikke ualmindeligt at møde klokken 4 om morgenen, hvilket kan være en ulempe i forhold til familielivet og det sociale liv i det hele taget, da man på visse tidspunkter sover, mens andre har fri, og har fri mens andre er på arbejde.

”... og det[arbejdstiderne] er også med til, at sådan et arbejde her, kan du ikke have mange år i træk, det er svært at kombinere med sit privatliv.” Journalist

Selve arbejdsopgaverne kan desuden have en noget rutinepræget karakter, især hvad angår udarbejdelsen af nyheder til radioen, som er omfattet af særligt snævre betingelser. For stive grænser for den journalistiske frihed og udfoldelse kan have en demotiverende effekt i forhold til ønsket om en fastholdelse af jobbet.

2.4.3 Den journalistiske profil mellem ideal og praksis

Målet for den gode journalistik beskrives ud fra evnen til at åbne folks øjne gennem en kritisk tilgang, der ikke nødvendigvis er kritiserende. Ifølge en mellemlider har journalistikken dog tidligere haft en endnu mere central placering i samfundsudviklingen.

”I dag er det andre, der kører dagsordenen. I mange år har vi defineret os selv som den fjerde statsmagt. Men spindoktorer og interesseorganisationer udnytter medierne, som løber forvirrede rundt.”

Mellemlider

Journalistikken er god, når den giver folk noget at tænke over og bidrager til eftertanke. Ideelt set er målet med journalistikken med en af interviewpersonernes ord at gøre verden ”klogere og bedre”. Arbejdet som journalist er ensbetydende med at være aktiv samfundsborger, hvilket er motiverende i jobbet.

I den journalistiske arbejdspraksis i virksomheden kan der imidlertid være et stykke fra ideal til virkelighed. En interviewperson formulerer målet med journalistikken i det daglige arbejde som: *”Den højeste opnåelige version af sandheden inden deadline”* og tilføjer, at *”man skal passe på med at være alt for stor perfektionist i dette fag, for du kan altid blive ved med at ringe rundt og søge videre.”*

Den journalistiske tilgang til arbejdet i virksomheden er meget samarbejdsbetonet. Det er nyheden frem for den enkelte journalists navn, der er i fokus. 'Lonely rider tankegangen' dømmes at være passé. Hvis en medarbejder

der får en idé eller et tip og ikke selv har tid til at producere historien, videregives den til en kollega. Man ejer således ikke sin historie.

”Det, at vi er et team, er vigtigt, for journalistik handler ikke længere om at være soloarbejder. Journalistik handler om samarbejde. Hvis en historie ikke er færdig, så er der bare en anden, der laver den færdig. Her kan du være[ansat] uden, at dit navn overhovedet bliver nævnt. Det er ikke her, du skal være, hvis du vil promovere dig selv.”
Mellemlider

2.4.4 Flexibilitet og kvalitet

Flexibilitet sættes højt på dagsordenen i virksomheden og er et krav, som nogle medarbejdere oplever, at ledelsen vægter endnu højere end kvaliteten i selve produktet.

”Ledelsen stiller ikke højere krav til mig, end jeg selv gør. Måske er det på flexibiliteten, der er det største krav. Men i forhold til teknik for eksempel kan ledelsen have svært ved at forstå vigtigheden af, at teknologien faktisk virker.” Journalist

Det handler bl.a. om at være fleksibel i forhold til skiftende arbejdstider, overarbejde og typen af nyheder og opgaver, der skal produceres og løses inden for meget stramme deadlines. Flexibiliteten, som forventes udvist af medarbejderne, er således ikke en flexibilitet på medarbejdernes, men derimod på produktets præmisser. Ved de elektroniske medier *skal* der hele tiden sendes nyheder, og man kan ikke ligesom på en avis undvære en planlagt artikel. Kravene har en betydning for bl.a. kulturen omkring sygdom, hvor kodeks er, at man kun melder sig syg, hvis man virkelig er syg, og når det sker, sørger man selv for at 'dække sig ind', således at en kollega overtager ens planlagte arbejdsopgaver.

”Du ringer ikke herind kl. fire om morgen og siger, at du ikke kan komme på arbejde. fordi dit barn er syg – det gør du ikke, så tager du det med.” Mellemlider

Medarbejderne er imidlertid også villige til at være 'backup' for hinanden, hvis en kollega varsler sin sygdom. Med normen om kun at benytte kollegernes ekstra indsats, hvis det virkelig er nødvendigt, hører også, at journalisterne ikke får overtidsbetaling for at dække hinanden ind, hvilket er et aspekt, som er indføjet i deres overenskomst.

Hvad angår flexibiliteten, der forventes udvist i forhold til arbejdsopgaverne, er det normen at have forskellige opgaver forskellige dage, hvor journalisten fx både kan sættes til at være jourhavende, radiooplæser og skrivende rapporter. Ifølge en mellemlider er hensigten med den form for arbejdsorganisering møntet på ønsket om at skabe et afvekslende arbejde for journalisterne, da det hurtigt kan blive for trivielt fx udelukkende at være radiooplæser. Selvom arbejdsorganiseringen øger variationen i den enkeltes arbejde, kan det også skabe forvirring og kræve, at man er i stand til at have

mange bolde i luften på samme tid – at omstille sig og være fleksibel. I hvert fald er det en arbejdsform, som flere mener matcher bedst til de unge og forandringsparate.

”I dag har jeg afleveret en radiohistorie, lyd til én historie, en avisartikel, tre noter og drøftet andre historier. Det appellerer måske mest til unge. Jeg er ikke i samme job om 20 år.” Journalist

Tidspresset i arbejdet betinget af de stramme deadlines kan til tider være utilfredsstillende for medarbejderne, som ikke altid føler, at de gør deres arbejde godt nok. Her er kravene til en fleksibel opgaveløsning inden for de fastsatte tidsrammer vigtigere end hensynet til kvaliteten. Som en journalist siger, kan det være nødvendigt at rykke sine kvalitetsnormer: *”Så man ikke tror, at man skal ud og revolutionere hele verden, for det gør man altså ikke på fire minutter”*. Det er i højere grad journalistens egen stolthed i forhold til produktet, end det er ledelsens normer, der er retningsangivende for kvaliteten. Det kan være positivt i den forstand, at medarbejderne føler, at ledelsen udviser høj grad af tillid.

”Chefen stoler på mig 100 procent. Så hvis der er et problem med et produkt, så kan jeg godt være mere kritisk end min chef.” Journalist

Selvom der er et bestemt kodeks for udarbejdelsen af nyhederne til radioen såsom, at de skal vægte hensynet til lytterne, er det vigtigste for ledelsen, at medarbejderne overholder tidsfrister og krav til kvantitet og variation i stoffet. Grundet fokus på produktlevering og -form kan medarbejderne efterlyse tydeligere normer for kvalitet og indhold tilkendegivet i form af efterkritik. Behovet for anerkendelse af det indholdsmæssige journalistiske arbejde spiller også ind her.

2.4.5 Den ideelle leder

Med relative korte ansættelseslængder på arbejdspladsen og erfaringer med meget forskellige typer af ledere, er der grænser for, hvor skarp en profil af ledelsen journalisterne er i stand til at tegne. Dog forventer lederne en høj grad af resultatorienteret fleksibilitet i forhold til arbejdsopgaverne.

Journalisterne er imidlertid ikke i tvivl om, hvordan den gode ledelse kan karakteriseres.

Den perfekte leder er engageret, journalistisk tænkende og har empati over for medarbejdere og kilder. Desuden tager den gode leder ansvar, når det brænder på og er opmærksom på, hvad den enkelte medarbejder laver. Ligeledes vægtes, at det er muligt at tale fortroligt med ledelsen – også om personlige forhold. Den gode leder er synlig og i stand til at give konstruktiv og løsningsorienteret kritik til sine medarbejdere og kan skabe afgørende motivation ved at rose og anerkende sine medarbejdere for deres arbejde.

2.4.6 Behovet for anerkendelse

Journalisterne pointerer, at coaching i den journalistiske arbejdsproces i forhold til kilder og vinkling af historien såvel som efterkritik af det endelige produkt er vigtig for ens trivsel og udvikling i jobbet. Begge former for sparring og feedback er med til at øge ens refleksion over produktet. I og med at journalisterne arbejdsopgaver kræver en bred palet af kompetencer, er det ikke nødvendigvis lederne, som er de bedste til at give efterkritik og coache, da medarbejderne oplever, at lederne til tider mangler indsigt i den journalistiske arbejdsproces. Ledernes tidspres og hensyn til primære arbejdsopgaver kan sætte en grænse for udfoldelsen af det ønskede niveau for feedback. En mellemlider mærker et behov for anerkendelse blandt medarbejderne, hvilket kommer til udtryk ved, at de beder om efterkritik. I en hverdag fyldt med praktiske arbejdsopgaver og koordinering, kan det være en udfordring at få tid til at anerkende og dermed motivere medarbejderne i så høj grad som ønsket, og derfor er det et aspekt i arbejdet, som halter.

Snarere end manglende vilje og motivation synes det at være tidspreset, som betinger muligheden for at motivere og anerkende journalisterne i deres daglige arbejde.

Et arbejde der rækker ud over den fastsatte arbejdstid

Det betragtes som et vilkår i arbejdet, at opgaverne rækker ud over den fastsatte arbejdstid, i og med at opdatering i forhold til nyheder er en fortløbende proces, der hverken starter eller afsluttes på et bestemt tidspunkt. Snarere end at se dette som en stressfaktor i nyhedsarbejdet, er det en betingelse, som først har negative konsekvenser, hvis man ikke har mulighed for at holde sig opdateret.

”Der er ikke noget værre end at komme tilbage fra to ugers ferie og så slet ikke være opdateret. Det er hverken tilfredsstillende personligt eller journalistisk.” Journalist

