



Programmet för medieproduktion och journalistik

”MIN DRÖM ÄR ATT ALLA HAR MED EGNA IDÉER TILL MORGONMÖTET”

Fallstudie om organisationsutveckling på en lokaltidning

Maja-Stina Fransson & Lisa Renander

Authors: Maja-Stina Fransson and Lisa Renander

Title: “My dream is that everyone bring their own ideas for the morning-meeting” – Case study about business development at a newspaper

Levels: BA thesis in journalism

Location: University of Kalmar

Number of pages: 68

Key words: business development, newspaper organization, journalism quality, leadership at newspaper, case study, Alingsås Tidning

Abstract

The purpose of this study was to develop newspaper organizations in order to promote higher quality in the journalistic work. We made a case study at a local newspaper in Sweden called Alingsås Tidning. Our main question of the research was to examine how Alingsås Tidning could improve their organization with their existing resources. We focused on the editorial staff, not the whole company.

We made interviews with the editorial staff and asked about their reflections on organizational problems and their ideas about possible solutions. Using ethnographic observations we also found problems that the employees weren't aware of themselves.

The study surveys the existing problems and it also gives solutions. We found out that there were a lot of problems with the organization and the editorial staff did agree with each other on which problems were the most central. The leadership was nonfunctional, there was not enough internal communication, there was a lot of mistrust, the quality of the newspaper was low, the relation between the editorial staff and the advertising staff is problematic and they haven't any business goals or policy. The solutions we propose are a combination of ideas from the editorial staff, other researcher's ideas and theories. The most important solutions we suggest are that the managing editor has to act more as a leader and has to head for more structure and establish more channels for communication.

Innehållsförteckning

1. INLEDNING	5
1.1 Problemområde	5
1.2 Syfte och frågeställningar	5
1.3 Avgränsningar	6
1.4 Sammanfattning	7
2. BAKGRUND	8
2.1 Viktiga begrepp	8
2.1.1 Definition av välmående	8
2.1.2 Definition av effektivitet	8
2.1.3 Definition av produktivitet	9
2.1.4 Definition av kvalitet	9
2.2 Om Alingsås Tidning	9
2.3 Tidigare forskning	10
2.3.1 Forskning om tidningsledarskap	10
2.3.2 Forskning om kreativa redaktioner	11
2.3.3 Forskning om medieorganisationer	12
2.4 Sammanfattning	12
3. TEORI	13
3.1 Organisation	13
3.2 Ledarskap	14
3.3 Intern kommunikation och planering	16
3.3.1 Målplanering	16
3.3.2 Kommunikation	16
3.4 Produktivitet och kvalitet	17
3.5 Arbetsmiljö och välmående	19
3.6 Motivation	20
3.7 Sammanfattning	21
4. METOD	22
4.1 Fallstudier	22
4.2 Kvalitativa intervjuer	22
4.3 Etnografiska observationer	23
4.4 Sammanfattning	24
5. RESULTAT OCH ANALYS	25
5.1 Organisation	25
5.1.1 Nuvarande rollfördelning	25
5.1.2 En vanlig dag på AT:s redaktion	26
5.1.3 Nuvarande organisation	27
5.2 Ledarskap	28
5.2.1 Redaktionschef Thomas	28

5.2.2 Ägarerna – vd och chefredaktör Bengt med familj	30
5.3 Intern kommunikation och planering	31
5.3.1 Mål, policy och planering	31
5.3.2 Brist på information	32
5.3.3 Kommunikation om produktionen	33
5.3.4 Tekniska system.....	34
5.4 Produktivitet och kvalitet	35
5.4.1 Arbetsfördelningen	35
5.4.2 Produkten	35
5.4.3 Relationen med annonsavdelningen	36
5.4.4 Läsarna	37
5.5 Arbetsmiljö och välmående	37
5.5.1 Arbetsklimat	37
5.5.2 Planlösning.....	38
5.5.3 Fysisk arbetsmiljö.....	38
5.5.4 Social samvaro.....	39
5.6 Motivation.....	39
5.6.1 Positiv inställning till jobbet.....	39
5.6.2 Åldersfördelningen	40
5.7 Sammanfattning	40
6. SLUTSATS.....	42
6.1 Organisation	42
6.1.1 Lösning: Rollfördelning.....	42
6.2 Ledarskapet	43
6.2.1 Lösning: Redaktionschefen	43
6.2.2 Lösning: Redaktionens relation till ägarfamiljen.....	45
6.3 Intern kommunikation och planering	45
6.3.1 Lösning: Mål, policy och planering.....	45
6.3.2 Lösning: Kommunikationskanaler.....	46
6.3.3 Lösning: Kommunikation om produktionen.....	47
6.3.4 Lösning: Tekniska system	49
6.4 Produktivitet och kvalitet	49
6.4.1 Lösning: Arbetstempot	49
6.4.2 Lösning: Produkten	50
6.4.3 Lösning: Relationen med annonsavdelningen.....	52
6.4.4 Lösning: Läsarna.....	53
6.5 Arbetsmiljö och välmående	53
6.5.1 Lösning: Arbetsklimat	53
6.5.2 Lösning: Planlösning	53
6.5.3 Lösning: Fysisk arbetsmiljö	54
6.5.4 Lösning: Social samvaro	54

6.6 Motivation	55
6.6.1 Lösning: Inställning till jobbet.....	55
6.6.2 Lösning: Åldersfördelningen	56
6.7 Sammanfattning	56
7. DISKUSSION	57
7.1 Lokaltidningens framtid	57
7.2 Våra upplevelser	57
7.3 Reflektioner kring våra roller	58
7.4 Reflektioner kring metoden	59
7.5 Mer litteratur	59
7.6 Förslag på fortsatt forskning	60
REFERENSLISTA	61
BILAGA 1: ORGANISATIONSSCHEMA FÖR FÖRETAGET	63
BILAGA 2: BREV TILL REDAKTIONEN	64
BILAGA 3: INTERVJUGUIDER	65

1. Inledning

1.1 Problemområde

Enligt Svenska Journalistförbundet (SJF, 2001) har många tidningsredaktioner fastnat i ett traditionellt arbetsmönster. Ett arbetsmönster som ingen har tid eller energi att ifrågasätta och SJF anser att redaktionernas brist på kvalitetstänkande är ett hot mot hela journalistiken.

Därför vill vi hitta ett arbetssätt som ger redaktionell personal bättre välmående och mindre stress.

Det skulle i förlängningen leda till bättre kvalitet av det journalistiska materialet. Vilket i sin tur ger en bättre produkt och i slutändan fler kunder/läsare och därmed ett ökat ekonomiskt resultat (Svenska Journalistförbundet, 2001).

Vi tänker angripa problemet genom att göra en fallstudie. Fallstudieanalyser används ofta när man ska undersöka komplexa fenomen (Gummesson, 2004, s 116).

Vi har valt att göra studien på Alingsås Tidning (AT), eftersom vi har hög grad av access dit. En av författarna, Maja-Stina Fransson, arbetar bland annat som redaktör för tidningens ungdomssida Attention och hennes pappa är AT:s redaktionschef.

”Om man känner VD, har arbetat på företaget, om pappa arbetar där eller om man får en förfrågan från ett företag ökar möjligheterna till god access” (Gummesson, 2004, s 127).

Vi inser att ett tänkbart problem med vår undersökning är att Maja-Stina är involverad i tidningen. Men vi tror även att det kan vara en fördel att hon känner till redaktionen, medan Lisa Renander kommer in med helt öppna ögon. Det gör att vi kan komplettera varandra under undersökningen.

1.2 Syfte och frågeställningar

Vår frågeställning är: Hur kan Alingsås Tidnings redaktion förbättra sitt arbete utifrån befintliga resurser?

Med förbättringar menar vi att organisationsutveckla tidningen, för att öka redaktionen:

- Välmående
- Effektivitet
- Produktivitet
- Kvalitet

Fokus i undersökningen ligger på att öka redaktionens välmående för att ge en högre effektivitet och produktivitet – och slutligen en högre kvalitet på den journalistiska produkten. De här begreppen förklarar vi närmare i bakgrundkapitlet, avsnitt 2.1.

Med befintliga resurser menar vi att effektiviseringen inte ska leda till avskedande av personal. Istället ska tidningen utnyttja kapaciteten hos den personal som finns för att skapa en ännu bättre produkt.

För att kunna besvara vår frågeställning måste vi först kartlägga nuvarande arbetsrutiner. Det gör vi genom att dela upp frågeställningen och se vad som kan förbättras inom sex olika områden:

- Organisation
- Ledarskap
- Intern kommunikation och planering
- Produktivitet och kvalitet
- Arbetsmiljö och välmående
- Motivation

Se även vår intervjuguide i bilaga 3.

Efter kartläggningen ger vi i vår slutsats förslag på lösningar som kan förbättra AT:s redaktion. Tanken är att dessa lösningar även ska vara applicerbara på fler tidningsredaktioner.

1.3 Avgränsningar

Forskningsfrågan problematiserar vi tillsammans med de anställda. Detta sker genom intervjuer med redaktionsmedlemmarna på AT (reportrar, redigerare, fotografer, redaktionschef och chefredaktör). Vi gör studien utifrån redaktionens perspektiv, men andra avdelningar såsom annons och prenumeration kan ändå påverkas indirekt av redaktionens förändringar. Studien omfattar inte ekonomi eller administrativt arbete (såsom löneutbetalning m.m.). Vi studerar inte heller AT:s två lokalredaktioner i Vårgårda och Herrljunga eller redaktionerna på de tre andra lokaltidningarna som ägs av samma företag.

1.4 Sammanfattning

Vi intresserar oss för hur tidningsredaktioner kan utveckla ett ökat välmående och i förlängningen höja sin journalistiska kvalitet. Eftersom det är komplext att undersöka en hel organisation begränsar vi oss till en fallstudie på Alingsås Tidning (AT), som vi har hög access till. Vår frågeställning är hur AT:s redaktion kan förbättra sitt arbete utifrån befintliga resurser. Vi delar upp frågan i sex områden och syftet är att svara på hur redaktionen kan öka välmående, effektivitet, produktivitet och kvalitet.

2. Bakgrund

I detta kapitel förklarar vi undersökningens fyra centrala begrepp – välmående, effektivitet, produktivitet och kvalitet. Därefter presenteras Alingsås Tidning, dess roll på marknaden och företagets organisation, både ur historiskt och nutida perspektiv. Vi introducerar även tidigare forskning och presenterar några av de forskare som vi använder oss av. Deras resonemang fördjupas sedan i teorikapitlet.

2.1 Viktiga begrepp

2.1.1 Definition av välmående

I samband med diskussioner om personalens välmående på en arbetsplats används ofta begreppet ”psykosocial arbetsmiljö”. Mats Eppler och Bo Nelander beskriver begreppet som:

”... att man vid utformningen av arbetsmiljön inte bara tar hänsyn till lokalernas utformning, kemiska hälsorisker, buller och olycksfallsrisker, utan även till sådana saker som arbetsorganisation, samarbetsformer och arbetsinnehåll samt de psykologiska och sociala konsekvenserna av den fysiska arbetsmiljön.” (1991, s 8.)

Med utgångspunkt i denna beskrivning menar vi att välmående är hur redaktionsmedlemmar mår när det gäller effekterna av deras arbetsorganisation, samarbetsformer och innehållet i deras arbete. Att komma fram till hur välmåendet kan förbättras är det mest centrala i vår undersökning.

2.1.2 Definition av effektivitet

Enligt Bengt Karlöf (1997) har ordet effektivitet fått kritik för att det ger intryck av känslökyla och brist på medmänsklighet, men han menar att detta är fel, eftersom det har visat sig att effektivisering inte bara ger ekonomisk välfärd, utan också själsligt välbefinnande och personlig frihet.

Med effektivitet menar vi att få arbetsprocessen smidigare. Vi ska inte nödvändigtvis öka arbetstempot, utan snarare hitta lösningar åt redaktionen som kan underlätta i det dagliga arbetet och på så sätt vinna tid. Detta ska göra att redaktionen istället kan fokusera på att skapa en god journalistik. Wilberg förklarar effektivitet som att styra resurserna dit där de gör störst nytta (2002, s 24).

Han betonar att det är viktigt för tidningsledare att tänka på lönsamheten och på att utnyttja resurserna, eftersom det alltid går att göra saker ”lite bättre i morgon”.

”Tidningar står inför stora utmaningar när det gäller effektivitet och kvalitet. Annonserarna vill ha sina annonser snabbare och bättre grafiskt utformade. Läsarna accepterar inte slarvig distribution eller felaktigheter i tidningen. Systematiskt kvalitetsarbete har varit sällsynt på tidningarna och kunderna (läsare och annonsörer) får betala för det.” (Wilberg, 2002, s 24.)

2.1.3 Definition av produktivitet

Karlöf (1997) menar att vid studier av journalisternas effektivitet kan man studera hur hög produktiviteten är genom att titta på kostnaden per skriven sida eller antalet skrivna sidor per arbetstimme. När vi studerar produktiviteten tänker vi inte analysera hur många artiklar som skrivs per dag, eftersom det finns så många bakomliggande och omätbara orsaker i produktionen av en artikel. Intervjupersonen kan vara svår att nå, det kan krävas mer eller mindre research och olika artiklar tar olika lång tid att skriva. Förbättringen ska inte handla om att omänskligt öka produktionen för att få ett ökat ekonomiskt resultat, utan snarare få redaktionsmedlemmar att inspireras i sitt arbete och på så sätt stimulera produktiviteten. Ökas motivationen ökas även viljan att producera (Östlund, 1994).

2.1.4 Definition av kvalitet

Kvalitet kan förklaras som: ”En produkts eller tjänsts förmåga att uppfylla en kunds behov och förväntningar” (Grimsdal och Saranarsson, 1993, s 170).

Kvalitetsbegreppet skiljer sig något för tidningsvärlden. Tidningen ska så klart uppfylla läsarens behov och förväntningar – och överraska, men definitionen av kvalitet är i vår undersökning den journalistiska kvaliteten, som vi förklarar mer i teoriavsnitt 3.4.

2.2 Om Alingsås Tidning

År 1832 föds Alingsås Tidnings grundare – Janus Daniel Michelsen, i Köpenhamn. Som 26-åring flyttar han till Sverige och får jobb som maskinskötare på Göteborgs-Posten.

Sex år senare lockas J D Michelsen till Alingsås och startar där Michelsens boktryckeri.

Lördagen den 7 januari 1865 utkommer första numret av Alingsås Weckoblad – Alingsås första lokaltidning i firsidigt format och med en upplaga på cirka 150 exemplar.

Prenumerationspriset är fyra riksdaler för helår.

När J D Michelsen avlider, bara 46 år gammal, driver hustrun företaget vidare tillsammans med äldste sonen William och år 1888 byter Alingsås Weckoblad namn till Alingsås Tidning.

Från år 1906 utkommer tidningen tre dagar i veckan – måndag, onsdag och fredag – i Alingsås, Vårgårda och Herrljunga kommuner.

År 1966 efterträder Bengt Michelsen sin far Otto och blir därmed AT:s vd, chefredaktör och ansvarige utgivare – vilket han är än idag.

Sedan 1989 har AT varit morgontidning, efter att redaktionen datoriserats. Upplagan är just nu cirka 13 000 exemplar per utgivningsdag och hushållstäckningen är ungefär 81 procent. Tidningen distribueras även en dag i månaden till samtliga hushåll i spridningsområdet (Fransson, 2005).

AT:s redaktion består av ett 20-tal heltidsanställda journalister, av vilka tre är stationerade i Vårgårda och Herrljunga. Tidningen är oberoende liberal och enda lokaltidning på orten. Förutom AT äger och trycker familjeföretaget AB William Michelsens Boktryckeri (WM Media) även Lerums Tidning, Partille Tidning och Härryda-Posten. I bilaga 1 finns ett organisationsschema över hela företaget. Alingsås Tidning konkurrerar med annonsbladet i trakten.

I tidningshuset i Alingsås finns på nedersta plan reception och växel, prenumerations- och ekonomiavdelning, annonsavdelning och redaktionen.

På andra våningen finns lunchrum och där sitter även ägarfamiljen Michelsen med Bengt i spetsen. Hans fru Ninni och barnen William, Lotta och Susanna arbetar också för företaget – Susanna från USA.

2.3 Tidigare forskning

De tre forskarna som vi huvudsakligen har använt oss av är Erik Wilberg, Ingrid Östlund och Monica Löfgren Nilsson.

2.3.1 Forskning om tidningsledarskap

Erik Wilberg är civilekonom och doktor i business administration. Han har jobbat som chef på tidningar i Norge och Sverige och är nu organisationskonsult på tidningsföretag i båda länderna, med nästan 30 års erfarenhet inom branschen. I Sverige har han jobbat för bland annat Bonnier Newspapers, Sydsvenskan och Göteborgs-Posten. Hans specialområden är ledarskap, strategi, kvalitet och marknadsföring och han föreläser också i strategi och organisation på Tidningsledarutbildningen vid Göteborgs universitet.

Wilberg menar att tidningar har lika stor nytta av ledarskap som andra branscher, men att tidningsledare, även om de är skickliga, ofta saknar basen i ledarskap – som handlar om att ”känna sig själv så väl att de kan utveckla förändringsprocesser” (2002, s 6).

Wilberg menar att ledarskapet är särskilt viktigt idag med tanke på de förändringar och utmaningar som många tidningsföretag står inför. I sin bok *Ledarskap på tidningar* (2002)

skriver han om ledarskap, kommunikation, teamutveckling, planering, effektivitet, kvalitet och besluts kvalitet.

Vi fick möjligheten att träffa Erik Wilberg i Malmö för en personlig intervju, efter att vi hade skrivit resultatkapitlet. Det tillförde mycket, eftersom vi kunde fråga om specifika problem som berörde just Alingsås Tidning – allt från ledningsfrågor till lösningar kring produktutveckling. Det var speciellt intressant då Wilberg jobbat som konsult på en liknande familjeägd tidning i Norge.

2.3.2 Forskning om kreativa redaktioner

Ingrid Östlund är doktorand i journalistik på Mittuniversitetet i Sundsvall och jobbar nu som kanalchef på Sveriges Radio Västernorrland. I boken *Kreativa redaktioner* (1994) har Östlund undersökt åtta redaktioner med kreativt klimat för att se vad som gör en redaktion framgångsrik. I en artikel ur boken *Så kommer journalistik till* (1997) påpekar Östlund att det finns mycket forskning som visar att journalistiken är ytlig, överdramatiserad, konfliktorienterad och onyanserad. Det finns mindre forskning om hur arbetsorganisationer kan utvecklas och hur nytt ledarskap kan leda till annorlunda journalistik – journalistik som gräver lite djupare, skrivs lite bättre och är mindre förutsägbar. I andra branscher används ofta organisationsutveckling för att öka effektivitet, lönsamhet eller produktkvalitet, ofta med motivet att förbättra arbetsmiljön och arbetstillfredsställelsen. Inom journalistiken har både arbetsgivare och arbetstagare länge varit ointresserade av detta. Östlund tror att det beror på:

- Mediernas historiska ägarstruktur.
- Komplexa företagsmål.
- Den journalistiska yrkesrollen.
- Monopol och subventioner.
- Passiva redaktionsledare.
- Omöjlig chefsroll (1997, s 101-107).

Östlund (1997) påpekar att Svenska Journalistförbundet har börjat intressera sig mer för redaktionell arbetsorganisation och chefsfrågor efter en period med rationaliseringar, men att forskning inom detta område ändå är begränsad. Medie- och journalistikforskarna har framförallt betraktat den redaktionella organisationen och arbetsledningen som givna och opåverkbara. Man har inte sett organisationen som en förklaring till journalistikens brister.

2.3.3 Forskning om medieorganisationer

Monica Löfgren Nilsson är universitetslektor och forskare vid Institutionen för journalistik och masskommunikation vid Göteborgs universitet. År 1999 utkom hennes doktorsavhandling *På Bladet, Kuriren & Allehanda* där hon har observerat arbetsprocesserna på tre svenska lokaltidningar i mitten av 1990-talet.

Utifrån fallstudier med observationer och intervjuer på de tre landsortstidningarna beskriver Löfgren Nilsson hur journalisterna ser på sin yrkesroll och hur det dagliga arbetet organiseras – med morgonmöten, rutiner för textgranskning, överlämningar och styrning/kontroll av det dagliga arbetet. Syftet med Löfgren Nilssons forskning var bland annat att se hur organiseringsprinciper möjliggör eller begränsar det journalistiska arbetet.

2.4 Sammanfattning

Nyckeln till kvalitet är effektivitet och produktivitet, alltså att använda rätt resurser på rätt sätt. För att de anställda ska vara effektiva och produktiva krävs systematiskt kvalitetsarbete, men även en god psykosocial arbetsmiljö som motiverar de anställda. Syftet med vår undersökning på Alingsås Tidning är att hitta lösningar för att skapa dessa förutsättningar. AT är en familjeägd tidning som ges ut tre dagar i veckan, har en upplaga på cirka 13 000 exemplar per utgivningsdag och hushållstäckningen är på ungefär 81 procent.

Forskning om tidningsredaktioner, deras organisationsutveckling och hur ledarskap på redaktioner kan förbättras är begränsad, men vi har hittat intressant underlag från ett par forskare. Deras tankar presenterar vi i teorikapitlet och i resultatkapitlet jämför vi deras undersökningar med situationen på AT.

3. Teori

Monica Löfgren Nilsson (1999) berättar att chefredaktören oftast betraktas som "luddig" av reportrarna och Ingrid Östlund (1994) tycker att en bra chef är karismatisk. Ett huvudmål för medieorganisationer är större publik, enligt medieprofessorn Denis McQuail (2005) och medieforskaren Lars Furhoff (1986) skriver att god journalistik ska vara lättläst och övertygande. Erik Wilberg (051122) säger att reportrarna måste få utmanande arbetsuppgifter, annars "torkar de in i sina kamrar".

För att hitta förbättringar på Alingsås Tidning (AT) måste vi veta hur andra tidningsredaktioner är uppbyggda och vad som är vanliga problem på redaktioner. Därför tittar vi närmare på vad nämnda forskare (och några ytterligare) har fått fram. Teorikapitlet är strukturerat efter de sex områdena som vi delade upp frågeställningen i.

3.1 Organisation

Det krävs organisation och samordning för att producera tidningsnyheter och i Löfgren Nilssons undersökning *På Bladet, Kuriren & Allehanda* står det att "Organiseringsprinciperna kan i den journalistiska vardagen ses som ett verktyg att bedriva effektiv nyhetsjournalistik med, och att försöka förverkliga vissa journalistiska ideal med" (1999, s 13).

Löfgren Nilsson (1999) beskriver redaktionen där nyhetschefen sitter vid nyhetsdesken och har ansvar för "samvetet" – alltså där tips och uppslag sorteras efter datum. Gripsrud (2002) skriver att nyhetsredaktören har ansvar för urvalet av nyheter.

Nyhetsdagen börjar med att nyhetschefen går igenom post, sorterar eventuella uppslag i "samvetet", diskuterar idéer med reportrarna och tar emot frågor och telefontips (Löfgren Nilsson, 1999).

På en av de mest kreativa redaktionerna i Östlunds undersökning (1994) började nyhetschefen jobba klockan åtta och hade morgonmöte klockan nio. Vid 14-tiden lämnade hon över ansvaret till nattchefen och därefter förberedde nyhetschefen morgondagens jobb.

Enligt Löfgren Nilsson (1999) planerar nyhetschefen morgondagens tidning efter att ha fått skisser från annonsavdelningen, som placerar annonserna. Han/hon ser vad som kan toppa ettan och ritar sidskisser. På eftermiddagen dyker reportrarna upp efter jobb och meddelar hur långt de har kommit. Nyhetschefen lämnar över till nattchefen och framåt 17-tiden börjar texterna bli klara, personalen går hem för dagen och kvällsstyrkan med redigerare och kvällsreportrar tar över. Deras jobb avslutas strax före elva då tidningen skickas till tryckeriet.

På större tidningar delar nyhetschefen produktionsansvaret med en redaktionschef som ansvarar för den långsiktiga planeringen. Tidningens högsta ledning består vanligtvis av två personer, en VD och en chefredaktör som också är ansvarig utgivare. "Chefredaktören deltar sällan, för att inte säga näst intill aldrig, i det mer löpande dagliga arbetet" och betraktas ofta som "luddig" av reportrarna (Löfgren Nilsson, 1999, s 9).

Östlund (1997) skriver att VD:n kan liknas vid "banken". Han/hon har ansvar för ekonomiska intressen, medan chefredaktören är "kyrkan" och har ansvar över den "andliga" produktionen. Journalisterna har ofta stark integritet och anser att de jobbar i allmänhetens tjänst istället för i arbetsgivarens tjänst. Därför har inte "banktjänstemännen", alltså den högsta ledningen, någon rätt att lägga sig i det redaktionella arbetet eller redaktionens utveckling, enligt journalisterna (Östlund, 1997, s 102-103).

Östlund skriver också att: "En chef får aldrig tänka att nu har jag fixat en organisation som fungerar [...] Man får aldrig sträva efter att ett redaktionsbygge ska bli färdigt, för den dag det känns fullbordat har det stagnerat." (1994, s 41.)

Svenska Journalistförbundet (SJF) menar att det finns ett tydligt behov av att utveckla redaktionernas organisation:

"En tydlig och genomtänkt arbetsorganisation höjer kvaliteten och motverkar stress. Inom arbetslivet i stort har många uppmärksammat organisationens betydelse för effektivitet och medarbetarnas välmående. Detta bör också kunna anammas inom mediebranschen." (2001, s 19.)

På redaktioner är det vanligt att reportrarna har ansvar för olika områden. Någon är till exempel ansvarig för att bevaka kommunen och någon annan för att bevaka näringslivet. På vissa redaktioner där reportrarna behöver vara mer självgående är detta ibland en förutsättning, men Östlund tycker att det är bättre om de varierar sina jobb mer:

"Visst är det praktiskt att lägga reportage på någon som man vet alltid gör det bra, men det kan gå slentrian i det också. /.../ Den dag nyhetschefen får en naturlig anledning att sätta ekonomireportern på dagisjobbet, så borde han passa på att göra det. Förutom att artikeln kan bli överraskande bra, så blir dagisreportern förvandlad till specialist och får ge goda råd till kollegan på mötet. Allt som leder till jobb-prat och samarbete mellan reportrarna är bra!" (1994, s 76.)

3.2 Ledarskap

Samtliga nyhetschefer som Löfgren Nilsson studerat trivs med sina arbeten. De anser att chefsjobbet är stimulerande, meningsfullt och intressant, men arbetsbelastningen tung och

dagarna långa. Utvecklingssamtal med reportrar får till exempel vänta. På vissa redaktioner finns två nyhetschefer, vilket underlättar (1999, s 161-162).

Enligt Wilberg (2002) är en av de vanligaste fallgroparna i ledarskap att vara så upptagen av det dagliga arbetet att man inte har tid att se helheten och idéutveckla. Östlund (1994, 1997) är inne på samma spår, att arbetsledaren ofta har för många, för oklara och för komplicerade arbetsuppgifter. Ofta har han/hon även bristfälliga kunskaper i arbetsledarfrågor, problematiska relationer till andra avdelningar och ingen uppbackning från ledningen i viktiga frågor (Östlund, 1994, 1997).

Svenska Journalistförbundet (2001) anser också att redaktionella chefer ofta saknar kunskap inom ledarskap och att arbetsledningen inte tar sitt ansvar. Enligt Östlund (1994) måste nyhetschefen ställa krav på att få delta i seminarium, träffa andra chefer och inte minst ha drägliga arbetsvillkor. En bra chef ska vara en karismatisk coach, men även hålla ordning på budget och ha en helhetssyn. Han/hon ska inte sträva efter egen framgång, men blir glad när reportrarna lyckas. En passiv redaktionsledare som inte gör något åt situationen har ofta brist på tid, pengar och andra resurser och är många gånger rekryterad ur journalistkåren, alltså själv journalist och inte en administratör (Östlund, 1994).

Dessutom har inte redaktionsledaren särskilt hög status, vilket Östlund (1994) förklarar genom att referera till Schlesingers (1987) och Gans (1980) resonemang om att journalister ogillar auktoriteter och vill inte bli styrda. Det krävs en kombination av klara direktiv och möjlighet att jobba självständigt för att få journalister att trivas.

Enligt Wilberg måste en ledare:

- Se till att saker händer.
- Vara coach och samtalspartner för andra ledare, chefer och medarbetare.
- Inge respekt.
- Vara målinriktad.
- Ha uthållighet när han/hon möter hinder.
- Få folk att ge mer än de trodde var möjligt (Wilberg, 2002, s 14).

Östlund (1997) menar att det alltid är svårt att vara arbetsledare, men kanske är det ännu svårare på en redaktion. Journalister är experter på att ifrågasätta och vara kritiska, även mot den egna arbetsplatsen.

Många chefer väljer att vara spindeln i nätet för att ha kontroll. ”Chefen måste lita på att redaktionen förstår att han gör ett bra jobb även om han inte far runt som en skållad rätta och talar i två telefoner samtidigt!” (Östlund, 1994, s 36.)

3.3 Intern kommunikation och planering

3.3.1 Målplanering

Medierna har komplexa företagsmål. Andra företag har ofta starka vinstdrivande mål, men medierna har inte enbart ekonomiska mål, utan de är även en ”samhällsinstitution som spelar en viktig roll för opinionsbildning och nyhetsförmedling” (Östlund, 1997, s 102).

Enligt McQuail (2005) är medieorganisationers huvudmål följande:

- Vinst.
- Inflytande på samhället och status i samhället.
- Få större publik.
- Delmål som är av politisk, religiös eller kulturell karaktär.
- Tillfredsställa publikens intressen (McQuail, 2005, s 284).

I Östlunds forskning (1994) har de mest kreativa redaktionerna aktuella mål som alla reportrar känner till. Hon ifrågasätter om övergripande mål (t ex att redaktionen ska bedriva ”en självständig journalistik”) verkligen fyller en funktion. Hon tror snarare att målen ”ska vara så pass allmängiltiga att de inte är överspelade efter några veckor, men samtidigt ska de vara så konkreta att de går att jobba mot.” (Östlund, 1994, s 37.)

Svenska Journalistförbundet föreslår redaktionella mål – som till exempel kan vara ”minst två egna avslöjanden i månaden” eller ”högst en rättelse per månad” (2001, s 8).

”För att få motiverade och engagerade medarbetare ska man styra genom att sätta mål i stället för genom att ge order och sätta upp regler. För att det ska låta sig göras måste målen vara konkreta och mätbara.” (Östlund, 1994, s 36.)

När redaktionen ska sätta upp mål för arbetet föreslår Wilberg (2002) att de först gör en analys (var är redaktionen?), sedan prognos (vart ska de?), mål (dit man ska), strategi (vägen dit), taktik (med vilka medel?) och kontroll (blev det rätt?) (Wilberg, 2002, s 27).

Wilberg påpekar att ”planering sparar tid, energi och pengar. Det är bättre att göra fel på papper än att gå på en smäll i full skala.” (2002, s 27.)

Löfgren Nilsson (1999) säger att policydokument förekommer allt oftare på svenska tidningsredaktioner och i utarbetandet av dokumenten har chefredaktörerna haft en betydelsefull roll.

3.3.2 Kommunikation

Journalister är konstigt nog svåra att informera och det kan bero på svårigheten att samla hela redaktionen, eftersom någon alltid är ute på jobb (Östlund, 1994).

Redaktionen, med både allmän- och specialreportrar, samlas ändå på morgonmötet för att gå igenom dagens lista över jobb. Mötet är ofta den enda regelbundet återkommande samlingspunkten där hela redaktionen förväntas delta (Löfgren Nilsson, 1999).

McQuail (2005) skriver att medieorganisationer ofta får uppslag och idéer från andra medier, genom rutinmässiga kontroller av vad som är aktuellt eller från nyhetsbyråer. Idéerna delas ut vid mötet, där man även beslutar om lämplig tidpunkt för publicering och vilket värde nyheterna har.

I Löfgren Nilssons studie (1999) tog mötet ungefär en kvart och sågs som en ritual där personalen även gick igenom gårdagens tidning. Löfgren Nilsson drog slutsatsen att journalister är kritiska mot dessa möten, då inga konstruktiva utvärderingar genomförs. Journalister menar att utvärdering skulle kunna utveckla den egna journalistiken och höja tidningens kvalitet och dessutom får journalisten bekräftelse på att hans/hennes texter har lästs av någon (1999, s 179).

Wilberg (051122) säger att ofta ”rapar bara folk ur sig vad de ska göra och sedan är morgonmötet slut”. Östlund (1994) tycker att mötet fyller en viktig funktion, eftersom det är enda tillfället då redaktionsmedlemmarna får känna att de ingår i ett sammanhang.

3.4 Produktivitet och kvalitet

Tidningen och dess innehåll följer ofta ett visst standardiserat mönster. Tidningens avdelningar (nyheter, sport, nöje) följer också vissa traditionella format. Likadant gäller redaktionens sätt att arbeta, idéer och antaganden om av vad läsarna vill ha. Redaktionen har även olika krav på sig, både tidsmässiga och när det gäller utrymme (McQuail, 2005, s 331).

I genomsnitt arbetar reportrarna med två uppdrag varje dag och vid sidan av dessa gör de vissa rutinkontroller för att fånga upp nyheter (Löfgren Nilsson, 1999, s 11).

På de tre allmänredaktionerna som ingår i Löfgren Nilssons undersökning (1999) utförde varje reporter sitt uppdrag i stort sett separerat från andras arbete. Självgående var ett honnörsord.

Med stöd från en undersökning om vad som är god journalistik (journalistik med kvalitet) punktar Furhoff (1986) upp följande kriterier:

- Den ska vara korrekt.
- Den ska vara lättläst, begriplig och övertygande.
- Den ska vara välskriven.
- Den ska förmedla något nytt.
- Ämnet ska vara angeläget för publiken.

- Reportern ska ha en kritisk inställning.
- Reportern ska vara engagerad (Furhoff, 1986, s 32).

Furhoffs bok är gammal, från 1986, men dessa kriterier gäller fortfarande. Erik Fichtelius (1997) tar upp liknande kriterier – som att reportern ska engagera sig, rapportera om det viktiga, arbeta systematiskt, vara konkret, lyssna noga på intervjupersonen, vårda språket, vara konsekvensneutral – alltså rapportera korrekta uppgifter.

Svenska Journalistförbundet (SJF, 2001) anser att journalistisk kvalitet behövs för att:

- Fria och väl fungerande medier är en förutsättning för att det moderna samhället ska fungera.
- Det är genom medierna som medborgarna får den mesta av informationen som ska hjälpa dem att fatta beslut i sin egen vardag och att ta ställning i samhällsfrågor.
- Kvalitetsjournalistik avslöjar felaktigheter i myndigheter och företag, och visar även på goda förebilder.
- Den gallrar ut kunskap om saker som människor behöver känna till.
- Den utvecklar mottagarens språkförståelse och språkanvändning.
- God journalistik kan förgylla mottagarens vardag och ge nya dimensioner åt tillvaron.
- Bra journalistik är utvecklande för journalistkåren, de som får göra ett bra jobb stimuleras att bli ännu bättre och inspirerar även andra (SJF, 2001, s 6).

SJF presenterar sju hotbilder mot god journalistik. Hotbilderna är:

1. Bristen på kvalitetstänkande (ingen utveckling av produkt eller organisation).
2. Det kommersiella trycket (utomstående krafter som påverkar innehållet).
3. Ekonomisk styrning (jakt på lönsamhet, rationalisering).
4. Ägarkoncentration (hotar mångfald och kvalitetskonkurrens).
5. Ickejournalistisk information (ägare som saknar publicistiska drivkrafter).
6. Trycket inom arbetslivet (ökade produktionskrav).
7. Angrepp på öppenhetstraditionen (låg medvetenhet om offentlighetsprincipen) (SJF, 2001, s 7-20).

Ett av målen med vår undersökning är att skapa ett bättre arbetsklimat just för att öka den journalistiska kvaliteten. Därför är vi särskilt intresserade av hotbild ett – bristen på kvalitetstänkande. När det gäller hotbild ett skriver SJF: ”Ett problem i vår verbala, kreativa värld är att den varken är särskilt verbal eller kreativ när det gäller personalutveckling.” (2001, s 7.)

Journalister använder inte varandra för att utvecklas, eftersom det ses som en svaghet att diskutera saker och visa osäkerhet. Inte heller morgonmötena används på ett lärande sätt. Industrin har använt sig av kvalitetssäkring och kvalitetsutveckling i många år, men inte tidningsföretag. Kvalitetsarbetet innebär att sätta upp ”en vision och ett mål som går att nå – och när man nått det första målet fortsätter man till nästa” (SJF, 2001, s 8).

SJF refererar i sin skrift till Erik Wilberg som menar att det finns samband mellan antal fel i tidningen och om det förekommer korrekturläsning eller inte (2001, s 8-9).

För att motverka dålig kvalitet föreslår Östlund (1994) att man sätter upp mål för hur texterna ska vara skrivna, hur långa olika artiklar ska vara, hur ingresserna ska se ut och att reportrarna själva ska lämna rubrikförslag. Det är vanligt att redaktionen inte pratar om sin tidning, i alla fall inte med varandra. Desto vanligare är det att till exempel reportrarna klagat på redigerarna. ”Ofta är klagandet på redigeringen ett uttryck för att reportrarna gärna vill prata tidning, men att de inte kan/törs/vill prata om sådant som kollegorna runt bordet gjort.” (Östlund, 1994, s 77.)

3.5 Arbetsmiljö och välmående

Mediebranschen har ett högt tempo. Många journalister har slutat i branschen på grund av frustration, dåligt betalt och obekväm arbetstid. De har också haft brist på inspiration, kreativitet och utmaning (Wicks, 2004, s 63-65).

En stor arbetsmiljöundersökning på svenska redaktioner under 70-talet visade att ”bristen på struktur och planering är den viktigaste orsaken till psykosociala arbetsmiljöproblem i redaktionell arbetsmiljö” (Östlund, 1997, s 107).

Östlund har i sin undersökning (1994) utgått från fyra definitioner som ofta används för att karaktärisera en bra arbetsmiljö:

- Frihet – att reportrarna själva tillåts lägga upp sitt arbete, men också att inga byråkratiska regler styr vilka kontakter man får ta eller vad man får göra.
- Tillit – trygga relationer till chefer och kollegor, inget skitsnack förekommer bakom ryggen och det är accepterat att komma med dumma förslag.
- Mångfald – medarbetarna byter idéer och åsikter. Man delar med sig av kunskap och erfarenheter.
- Utmaning – medarbetarna är motiverade och känner för företaget och för redaktionens mål (Östlund, 1994, s 14-15).

Östlund (1994) menar att företagskulturer, gamla värderingar och normer på arbetsplatsen är djupt rotade. Hon tror att det är särskilt starkt förankrat i familjeföretag, att det ”sitter i väggarna”. ”Hur gör man om man vill byta väggar?” Det räcker inte att förändra chefen:

”Om chefen inte betar sig som medarbetarna är vana vid protesterar många, trots att de kanske till och med själva efterlyst förändringen. En ny ledarstil kräver ett nytt beteende av medarbetarna också, vilket de kanske inte alltid räknat med! Att förändra ett klimat är en omfattande process som kräver allas medverkan.” (Östlund, 1994, s 91.)

Östlund (1994) skriver också att man måste tillåta konflikter om man vill uppnå utveckling, men att chefen ska ha kunskap i konflikthantering. En bra chef ”ska veta vad han ska göra när den äldste reportern skällt ut yngste redigeraren för dåliga rubriker” (Östlund, 1994, s 44).

I Östlunds undersökning (1994) åkte de mest kreativa redaktionerna iväg på heldagskonferenser där de diskuterade det kommande arbetet.

3.6 Motivation

Journalister är ofta starkt engagerade och känner en stor utmaning i jobbet, vilket beror på att de är personligt motiverade (Östlund, 1994).

”Även om de jobbar på en redaktion som de inte känner sig särskilt delaktiga i, kan de sätta upp individuella mål för arbetet och känna en personlig tillfredsställelse i vad de gör. Arbetsledare har bara att tacka och ta emot. Men om inte chefen ger reportrarna utrymme att använda sina resurser i jobbet, så är risken förmodligen stor att denna inneboende kraft vänds till något negativt.” (Östlund, 1994, s 20.)

Östlund (1994) såg att de redaktioner som har ett bra arbetsklimat – där har också reportrarna engagemang och energi till att driva igenom grävarjobb. God ekonomi var ingen premiss för att redaktionerna gjorde grävjobb. ”Något förenklat kan man säga att om reportrarna trivs på jobbet så är redaktionen framgångsrik” (Östlund, 1994, s 12).

Östlund (1994) skriver att det är människan som står i centrum i tidningsföretaget och därför måste hon vara motiverad och ”känna sig delaktig i organisationen och i beslutsfattandet för att ge ett så bra bidrag som möjligt till företagets utveckling” (1994, s 10).

Wilberg (051122) håller med: ”De måste få utmanande arbetsuppgifter, annars torkar de in i sina kamrar.”

Redaktionsmedlemmarnas brist på motivation beror ibland på oklara direktiv och att redaktionsledaren bara ger dem lösa lappar med dagens uppdrag. I Östlunds undersökning

(1994) kämpade även de mest kreativa redaktionerna mot en "lapptradition". En av redaktionerna försökte bryta mönstret genom att få reportrarna att ha med sig minst ett eget uppslag till varje morgonmöte. "Men en sådan taktik kräver att man går försiktigt fram! Alla ska våga komma till mötet, även om de har en dålig dag med idétorka." (Östlund, 1994, s 74.)

Enligt Östlund (1994) bör redaktionen även ha en rekryteringsplan för att anställa rätt människor. Med en plan vet ledningen direkt vilken typ av person man söker och vilket behov redaktionen har när folk ska anställas. Östlund skriver: "Är man t ex ense om att tidningen ska satsa på miljöbevakning borde man också vara ense om att redaktionen ska ha en miljöreporter" (1994, s 81).

3.7 Sammanfattning

Ett tidningsföretag har ofta mer komplexa mål än andra företag, eftersom tidningen inte bara ska gå med vinst, utan även bedriva god journalistik. Den innebär bland annat att journalisterna ska informera och upptäcka fel i samhället. Men Svenska Journalistförbundet (2001) visar på flera hot mot den goda journalistiken, till exempel att stora mediekoncerner köper upp mindre tidningar, vilket minskar kvalitetskonkurrensen. Medieföretag intresserar sig inte heller tillräckligt för produktutveckling. För att öka kvaliteten behövs ett tydligt och målinriktat ledarskap – vilket brister på många redaktioner.

En vanlig redaktion är oftast uppbyggd på ett visst sätt med nyhetschef och reportrar som jagar nyheter och med en chefredaktör och ansvarig utgivare som ytterst ansvarig. På en redaktion finns vanliga problem – journalister är bland annat ofta skeptiska till morgonmöten och tycker inte att det ges konstruktiv kritik.

När vi studerar AT:s organisation jämför vi med teorierna för att se om deras problem är vanliga eller inte.

4. Metod

För att ta reda på hur en tidning kan förbättra välmåendet och arbetsklimatet valde vi att göra en fallstudie på Alingsås Tidning (AT). Med hjälp av kvalitativa intervjuer och etnografiska observationer kartlade vi hur den nuvarande situationen är – och hur organisationen kan utvecklas.

4.1 Fallstudier

Vid en fallstudie använder man ett eller flera fall från verkliga livet ”som empiriskt underlag för forskning, särskilt när kunskap om ett område helt eller delvis saknas och när det rör sig om komplexa fenomen” (Gummesson, 2004, s 116).

Man väljer en situation som är intressant i sig och för att få en generell förståelse av den företeelse som man är intresserad av (Merriam, 1994, s 24).

Vi valde att undersöka redaktionen på Alingsås Tidning och fanns på plats under en vecka.

4.2 Kvalitativa intervjuer

Innan vårt besök informerade vi redaktionschefen vad vår undersökning gick ut på och vilka ämnen vi ville ta upp med de anställda under intervjuerna. Samtliga på redaktionen fick skriftlig information (se bilaga 2) och vi bad dem skriva upp sig på varsin intervjutid.

Under veckan intervjuade vi samtliga närvarande på AT:s redaktion – alltså chefredaktör, redaktionschef, sportchef, teknikchef, åtta reportrar, två redigerare och två fotografer, totalt 16 personer. En reporter hade semester under den vecka som vi var där. Personen avböjde när vi erbjöd intervju vid senare tillfälle. Vi använde oss av kvalitativa intervjuer som är vanligast i fallstudiebaserad forskning, eftersom undersökningen ofta är komplex när man ska undersöka en organisation (Gummesson, 2004, s 117).

Vi utgick från tre olika intervjuguider – en för chefredaktören, en för redaktionschefen och en för övriga anställda (se bilaga 3).

Vi delade upp intervjuerna mellan oss och tänkte speciellt på att Lisa intervjuade chefredaktör, redaktionschef och några av de anställda, som Maja-Stina har en närmare relation till. Av samma anledning delade vi även upp den skriftliga sammanställningen av resultatet så att Lisa skrev om exempelvis ledarskapet.

Under intervjuerna som tog ungefär en timma satt vi enskilt. Vi bandade allt och antecknade också. Vi var noga med att informera om anonymiteten, för att de anställda skulle känna sig helt öppna. Dessutom påpekade vi noga att Thomas som redaktionschef – och som Maja-

Stinas far – inte tar del av vem som har sagt vad. För att säkra anonymiteten har vi i undersökningen gett personerna namn som inte kan kopplas samman med deras verkliga. I resultat, analys och slutsats använder vi bara de fingerade namnen och vi har tagit bort citat som riskerar att avslöja vem personen är. Ett undantag från anonymiteten var intervjuerna med chefredaktören, redaktionschefen och den tekniska chefen – då det var svårt att anonymisera dem i sina chefpositioner. Men de har varit medvetna om situationen. Vid intervjuerna inspirerades vi av Steinar Kvaales samtalsmetod som innebär att forskningsintervjun ofta liknar ett vardagligt samtal, även om den genomförs enligt en förberedd intervjuguide kring vissa teman (1997, s 32).

När man vill samla subjektiva data är samtal bättre än intervju. Samtal kan få deltagaren att öppna sig och förmedla sina faktiska tankar (Gustavsson, 2004, s 239).

Syftet med intervjuerna var att locka fram åsikter om problem och idéer till förbättringar. Den samtalande intervjun som vi har använt kallas även för djupintervju – då man får citat som innehåller känslor och erfarenheter. Det krävde också att vi som intervjuare var koncentrerade, känsliga, öppna och strukturerade (Bjerke, 2003, s 252).

En del var skeptiska till vårt besök, vilken bland annat berodde på att Maja-Stina är ”chefens dotter”. Men de pessimistiska framförde ändå många personliga åsikter och vi fick en god insikt i hur personalen tänker.

Även om det ibland kom fram negativa åsikter om Thomas så var det inget större problem för Maja-Stina att hantera, eftersom både hon och Thomas var medvetna om situationen redan innan. Det var också betydelsefullt att Thomas verkligen ville ta tag i och förbättra situationen på AT. Läs mer om reflektioner kring våra roller i diskussionen, avsnitt 7.3.

Efter varje intervju lyssnade vi igenom det inspelade materialet och skrev ut det direkt. Under arbetets gång har vi även återkommit till redaktionschefen med ytterligare frågor, dels för att få synpunkter på våra förslag, dels för att få svar på oklarheter som dök upp under tiden.

4.3 Etnografiska observationer

Förutom intervjuerna följde vi Mats Ekströms råd att göra etnografiska observationer: ”I etnografiska studier är det vanligt att *kombinera olika metoder*. Kombination av observationer och intervjuer behövs för att få en uppfattning om inte bara vad människor gör utan också vad deras handlingar betyder och hur de tänker i olika situationer” (2000, s 44-45).

McQuail (2005) skriver att detta är den dominerande forskningsmetoden vid studier av medieorganisationer. Genom observationerna uppmärksammade vi problem som personalen själva verkade hemmablinda inför, vilket är vanligt förekommande enligt Ekström (2000).

Ekström menar att man genom etnografiska studier ”kan upptäcka att det enskilda redaktionsmötet ingår i en serie av händelser där redaktionens hierarkier, statuskillnader, uttalade normer och regler manifesteras och reproduceras” (2000, s 21).

Vi deltog vid morgonmöten, eftermiddagsmöten och var placerade vid olika skrivbord under dagarna, för att se vad som hände i olika situationer. Vi noterade situationer då det var gnälligt bland medarbetarna och vi följde produktionen steg för steg och antecknade detaljerat. Den här typen av observation benämner Christina Garsten (2004) som deltagande observation: ”Med så hög grad av deltagande kan den etnografiska metoden ge en rik beskrivning av den studerade gruppen, vad Clifford Geertz (1973) kallar en *thick description* (dvs. en fyllig beskrivning)” (2004, s 158).

4.4 Sammanfattning

Vi vill undersöka hur en lokaltidning kan utveckla ett välmående klimat som stimulerar journalisterna. Vi har valt att studera ett fall (Alingsås Tidning) och hoppas att resultatet även är applicerbart på andra lokalredaktioner.

Genom kvalitativa intervjuer med redaktionsmedlemmarna och etnografiska observationer ska vi kartlägga vilka problem som redaktionen har och hur man kan lösa dem.

I slutändan vill vi hitta lösningar utifrån förslag från redaktionsmedlemmarna, teorier och egna idéer.

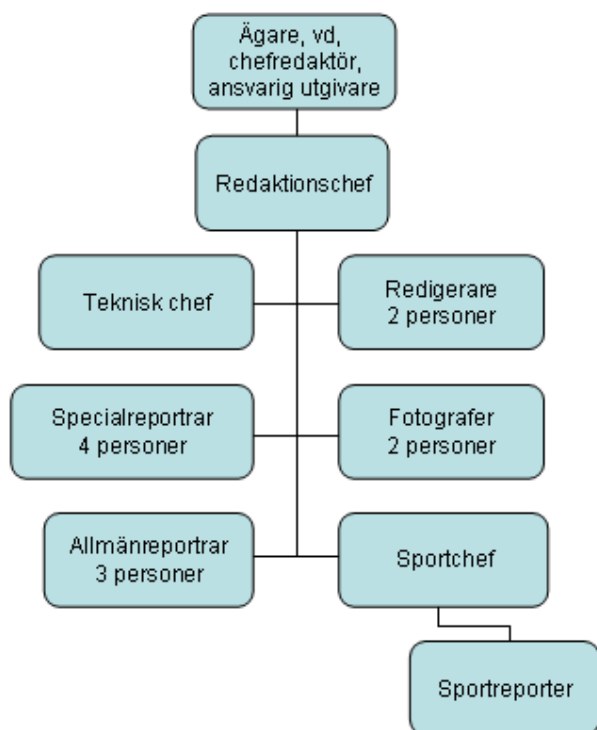
5. Resultat och analys

”Du kan ta en lista med tio punkter för bra management. Sedan tar du motsatsen och får fram hur vårt företag är – ingen ledning, ingen policy, ingen feedback, ingen stimulans, dålig arbetsmiljö, fult, nedbrytande, destruktivt, ingen stolthet, misstro, skitprat. Allt görs fel”.

Så säger en av de anställda på AT. Vår fallstudie visade att AT:s redaktion har problem och dessa problem har vi strukturerat efter frågeställningens sex områden. Eftersom resultatet är omfattande har vi valt att slå ihop resultat och analys. Vi jämför redaktionsmedlemmarnas åsikter med tidigare forskning och teorier och hänvisar till avsnitt ur teorikapitlet. Några nya referenser förekommer vid detaljer som gäller för just AT. Eftersom vi har ett kvalitativt angreppssätt och även har gjort etnografiska observationer är denna del och slutsatskapitlet omfattande med fylliga beskrivningar. Vi intervjuade i stort sett hela redaktionen och alla gav en liknande bild av situationen på tidningen.

5.1 Organisation

5.1.1 Nuvarande rollfördelning



Figur: Organisationsschema över redaktionen

På AT är chefredaktör och ansvarig utgivare även ägare och vd. Enligt våra teorier (se 3.1) är det vanligt att chefredaktören och ansvarig utgivare är samma person, men inte att chefredaktör och vd är samma person. På AT finns ingen nyhetschef, bara en redaktionschef –

som även redigerar, placerar annonser och liknande. Redaktionschefen på AT förväntas också ha rollen som nyhetschef och nattchef.

Enligt Löfgren Nilsson är skillnaden mellan nyhetschef och redaktionschef att redaktionschefen har hand om det långsiktiga planerandet medan nyhetschefen hanterar det dagliga nyhetsflödet och planerar morgondagens tidning. Det är vanligt att det bara finns en nyhetschef och ingen redaktionschef, men inte tvärtom (se teori 3.1). På eftermiddagen brukar normalt nyhetschefen lämna över till en nattchef, men på AT finns ingen sådan.

AT har även en inskriverska som jobbar halvtid och skriver bland annat in dagens ros, ris, insändare, predikoturer och texter till familjesidan.

När vi presenterar citat från redaktionsmedlemmarna använder vi oss av fingerade namn.

Cheferna är ett undantag. Här är en översikt över namnen:

Cheferna	
Chefredaktör, vd, ansvarig utgivare: Bengt	Redaktionschef: Thomas
Teknisk chef: Lars Lars har även ett fingerat namn vid hans allmänna åsikter.	
Redaktionen	
Carina	Håkan
Maria	Isak
Sara	Jacob
Susanne	Lennart
Axel	Olov
Dan	Ulf
Fredrik	Åke

5.1.2 En vanlig dag på AT:s redaktion

Förmiddag: Redaktionschefen bestämmer själv när han börjar, men försöker vara på redaktionen vid nio, halv tio. En del reportrar är på plats vid 8-tiden, andra droppar in efter hand. Kvällsreportern har inga bestämda tider, men börjar någon gång mitt på dagen. En fotograf är alltid på plats, oftast två, och en av dem jobbar kväll. Redigerarna börjar runt 10-tiden och de jobbar kväll varannan vecka. På helgerna jobbar en reporter och en fotograf och på söndagarna även en redigerare.

Ibland hålls det morgonmöten på förmiddagen. ”Förra veckan hade vi inte ett enda rejält morgonmöte. Det beror på hur mycket folk vi har här, men det är viktigt att försöka hålla minst två eller tre morgonmöten i veckan”, säger redaktionschefen. Aktuella jobb delas

antingen ut på morgonmötet, eller direkt av redaktionschefen. Fotograferna får reda på sina jobb genom redaktionschefen eller då folk skriver upp tider på fotografernas whiteboard-tavla. Reportrarnas jobb är tips via telefon eller mail, rutinemässiga kontroller, pressmeddelanden eller ur ”blå lådan” – redaktionens dagbok med framtida jobb.

Varje onsdagsförmiddag träffas ledningen för ett möte. Ledningen innefattar delar av ägarfamiljen med chefredaktör och vd, redaktionschefen, säljledaren, tryckericheferna och teknikchefen. Enligt redaktionschefen pratar de inte så mycket om det redaktionella materialet på mötena, utan får till exempel schema från tryckeriet för kommande bilagor och får veta vilka annonskampanjer som är på gång.

Eftermiddag: Reportrarna lämnar in texter efter hand, men sällan under de dagar då ingen tidning ska gå till tryck (måndag och onsdag). Det finns ingen uttalad deadline. För redigerarnas skull hålls ibland ett eftermiddagsmöte vid 15-tiden på tisdag och torsdag, så att de vet vad som ska med i morgondagens tidning. Då bestämmer redaktionschefen, tillsammans med övriga redaktionen, vilka nyheter som ska puffas för och vad som kan passa på ettan. Reportrarna går hem mellan fem och sex. En av redigerarna slutar strax därefter, och den andra jobbar kväll dagen före tidningsutgivning.

Kvällsreporterens tider varierar, beroende på vilka jobb som finns under kvällen.

Redaktionschefen går hem vid sex-halv sju, ibland senare. Hemifrån gör han planeringsjobb och redigerar vissa sidor.

5.1.3 Nuvarande organisation

”Vi har kört fast i den nuvarande organisationen”, säger redaktionschefen Thomas.

Vikten av organisation och samordning betonar Löfgren Nilsson. Hennes teori är att organiseringsprinciper är verktyget för att bedriva effektiv nyhetsjournalistik (se teori 3.1).

Reportrarna har olika ansvarsområden, vilket de tycker är bra. Arbetsättet är vanligt på redaktioner, även om det kan vara en nackdel, då arbetet kan bli slentrian (se 3.1).

På AT blir det problem när en person med ansvar för ett visst område är borta. Då vet inte de andra vad som ska göras. ”Ingen tar över och då missar vi stora grejer”, berättar Carina. ”När alla har sina specialiteter diskuterar de inte sinsemellan”, säger Thomas. Det överensstämmer med vad Löfgren Nilsson skriver – att journalisterna är självgående och sällan samarbetar med varandra (se 3.4).

Några saknar även en person med tydligt fotoansvar. De anställda tror att teknikansvarige fortfarande har den rollen, eftersom han hade den förr, men det har han alltså inte.

De flesta reportrarna kan tänka sig att ha mer ansvar – och att det också behövs. Några tycker att allmänreportrarna är för många, medan redigerarna är alldeles för få. Det finns idag två redigerare plus att redaktionschefen Thomas gör en del sidor. Enligt Wilberg (051122) kan det dock räcka med en (eller högst två) redigerare på en redaktion av AT:s storlek. Några reportrar kan tänka sig att redigera mer, men de flesta trivs ändå med sina nuvarande uppgifter.

I vår bakgrund (2.3.2) påpekar Östlund att organisationsutveckling inom journalistiken ofta är eftersatt och det märks på AT. Alla har goda idéer och gemensam vilja att förbättra redaktionen genom olika sätt, men det saknas hela tiden något. Eller någon – som drar igång förändringar och förbättrar. Redaktionen tycker att det är Thomas uppgift, vilket ligger i linje med det Östlund (2.3.2) skriver att en redaktion med en passiv redaktionsledare har svårt att få igång en organisationsutveckling.

5.2 Ledarskap

5.2.1 Redaktionschef Thomas

”Thomas är underbar och sprider glädje”, säger Isak. Det märks bland de anställda att Thomas höjer stämningen och är kompis med alla på redaktionen. Problemet är att det ibland är för skojigt och att problem och konflikter kan skämtas bort. ”Alla gillar Thomas, men han är ingen bra chef”, säger Carina. Flera personer påpekar att det inte går att vara både ledare och kompis.

Thomas har tagit på sig flera arbetsuppgifter inom själva produktionen, bland annat redigering, annonsplacering och redaktionens mailhantering. Det finns nästan ingen på redaktionen som tycker att han ska göra någon av dessa uppgifter; de tycker att han har för mycket att göra. ”Jag vet ingen redaktionschef som redigerar. Han borde hellre prata mer med oss anställda”, säger Åke. ”Thomas ska inspirera och motivera. Han har kapaciteten, men han utnyttjar den inte, eftersom han inte har tid”, säger Carina. De anställda vill att Thomas ska vara mer som en coach – stötta, prioritera bland jobb och dela ut dem, komma med idéer och uppslag, föreslå vinkel och ha översikt. Det är också den roll som Thomas egentligen vill ha:

”Jag vill inte vara den redaktionschef som jag är nu. Jag vill hinna mer och ha synpunkter på varje enskild artikel. Jag hoppas och tror att jag skulle klara det om jag ger det tid. Den som skriver artikeln borde ha någon att bolla idéer med och stämna av”.

Chefredaktören Bengt tycker också att Thomas ska fokusera på att hålla samman redaktionen: ”Nu ligger det en för tung börda på honom, eftersom han håller i redigeringen”.

Många säger att Thomas bör fokusera på att styra. ”Inte stå med strypkoppel och hala in, men ha en överblick”, säger Maria. Att redaktionsledaren har en tung arbetsbörda och inte har tid för coachning och utvecklingssamtal är ett vanligt problem på redaktioner i allmänhet (se teori 3.2). Både Svenska Journalistförbundet och Ingrid Östlund tror att tidningsledare ofta har för lite kunskap om ledarskap, eftersom redaktionsledaren kan vara rekryterad ur journalistkåren (som Thomas är) och inte är en administratör.

Ett återkommande missnöje är att Thomas är för snäll och att han säger ja till för mycket.

”Arbetskaran här är inte lätt att styra, då tvingas man att bli obekvä. Men det vill inte Thomas vara”, säger Jacob. Wilberg (2002) menar att: ”En ledare måste vara beredd att ta impopulära beslut och stå för sin vision. Att bara vara snäll mot alla är ett säkert sätt för att misslyckas” (2002, s 14).

Några på redaktionen tycker att Thomas säger ja till för många tips. ”Det blir massa småjobb som vi måste åka på bara för att vi alltid har gjort det – som av rädsla för att de ska känna sig orättvist behandlade”, säger Ulf. Där tror Thomas att han har ännu mer betydelse i rollen som coach: ”Jag ska inte rättfärdiga mig – och säga att jag inte är för slapphänt eller för bussig när det gäller att ta på redaktionen uppdrag. Men om jag hjälper dem med vinkel och uppslag, så kanske de får förståelse för hur jag tänker”.

Carina säger att Thomas lovar för mycket, men att han inte alltid håller vad han lovar: ”Man tror på det han säger, eftersom han är bra på att prata. Men sedan händer det inget och då blir man besviken”.

Många påpekar att Thomas börjar för sent, att han egentligen borde vara först på redaktionen. ”Det är för sent att ha morgonmöte den tid som han kommer. Har man inget på gång sitter man och gör ingenting”, säger Ulf. Sara säger:

”En nyhetschef ska vara först på plats. Han ska kolla TT, läsa tidningen, lyssna på radion och kolla på hemsidor som har diariéer. När journalisterna kommer har man morgonmöte. Thomas gör ingen av de här grejerna, han kallar sig inte ens nyhetschef – han kallar sig redaktionschef”.

Anledningen till att Thomas börjar sent är att han stannar länge på eftermiddagen, till sex, halv sju. ”Det är viktigt att vara här de sista timmarna när tidningen ska göras klar”, säger Thomas.

En av Thomas sysslor är att placera annonser. Enligt Löfgren Nilsson (1999) är detta normalt annonsavdelningens uppgift, men det finns redaktioner som väljer att göra det själva för att slippa problem som lätt kan uppstå mellan annonsavdelningen och redaktionen – och för att markera sin status. Thomas har valt att ta över uppgiften, eftersom han vill vara med och styra

annonsplacering och därmed utrymmet för redaktionellt material. Han lägger ner ungefär åtta timmar i veckan på annonsplaceringen.

”Thomas känner sig outhärlig och i viss mån är han det också, men han skulle inte behöva vara det. Det finns andra människor som kan avlasta honom”, säger Jacob och Thomas är medveten om att han måste sluta ”pilla i allting”. Han tar på sig saker, eftersom han vet hur de ska göras, istället för att någon annan ska göra det och fråga honom. ”Ibland undrar jag om jag är alldeles för självgod. Jag misstror inte andra, men jag är lite bekväm å deras vägnar. Jag vill inte lasta på andra; de har ju också mycket att göra”, säger han.

5.2.2 Ägarna – vd och chefredaktör Bengt med familj

Redaktionen har inte någon bra relation till ägarfamiljen. ”De har inte pratat med mig på flera månader. De önskar inte ens god jul utan tittar bara ner i backen”, säger Sara. Det pratas mycket om ägarfamiljen på andra våningen bland de anställda. ”De vill ha det gnisselfritt samtidigt som de är misstänksamma”, säger Dan. Några har påpekat att Thomas borde vara tuffare mot ägarna, men de tror att han inte tycker att det är någon idé, eftersom familjen kan ta det som kritik. ”Thomas har blivit handplockad, får den lön han har, får komma och gå som han vill för att han ska göra som de vill. Thomas är en stötdämpare mellan upstairs och downstairs”, säger Sara.

”Vi vill veta mer om företaget, framtiden och ekonomin”, säger Isak. Bristen på insyn och information skapar många rykten. I nuläget tror redaktionen att ägarfamiljen inte gör speciellt mycket, utan bara kostar pengar. Många undrar vad som händer när Bengt går i pension.

Redaktionsmedlemmarna får inte heller information om vad som sägs på ledningens onsdagsmöte. Ulf säger:

”Jag tycker att man kan kräva av företagsledningen att, kanske varje kvartal, få veta hur det går för tidningen. Det tar död på alla rykten som att vi får betala andra tidningars löner (han menar Partille, Härryda och Lerum), eftersom det sägs att de inte säljer några annonser. Nu sitter folk här och räknar annonser”.

Thomas tror att det finns en gammal syn och viss rädsla, för att berätta hur det går, men han tror inte att det skulle behöva vara så: ”Vet man att det går bra för företaget och om man har bättre insyn, då gör man ett bättre jobb och får mer vi-känsla.” Redaktionen har till exempel ingen egen budget vilket är ovanligt, enligt både Östlund (1994) och Wilberg (051122).

Många är besvikna över att Bengt inte uppmärksammar redaktionens arbete. ”Vi får aldrig uppmuntran uppifrån; de kommer bara ner för att ifrågasätta. Thomas skulle behöva mer credit”, säger Jacob.

”När det har varit mycket annonser står det tårtor i lunchrummet. Vi har inte fått så mycket som en skorpa för att vi gjort en bra redaktionell grej”, säger Sara. Olov tror att spänningen bygger på att redaktionen tror att Bengt ”är på ett visst sätt” och att Bengt tror att redaktionen ”tycker si och så”. ”Jag tror att vi egentligen tänker ganska lika – men skiljs åt av en illusion”, säger Olov. Under intervjun med Bengt ger han både beröm och konstruktiv kritik på redaktionens arbete: ”Jag tycker att man gör en väldigt bra tidning här. Man kan alltid ha synpunkter och sådant diskuterar jag med Thomas”. Bengt tänker till stor del som redaktionen om tidningen – se avsnitt 5.4 om produkten.

Journalister har ofta stark integritet och anser att de jobbar i allmänhetens tjänst. Därför tycker de ofta att högsta ledningen inte har någon rätt att lägga sig i redaktionens arbete eller utveckling (Östlund, 1997).

På AT vill man att chefredaktören Bengt ska visa att han bryr sig. Axel säger:

”Vi på redaktionen måste bli enigare i uppträdandet mot familjen. Eftersom vi har en gammal ägare, som dessutom är vd och ansvarig utgivare blir det svårt. Han utnyttjar det och kan plocka bort material och tvinga oss att skriva om vissa saker. Det kan hända att man blir uppkallad till andra våningen för tillrättavisningar. Vi tassar omkring här och det känns som om tiden har sprungit ifrån företagsledningen”.

Enligt Östlund (1997) har familjeägda tidningar ofta en konservativ inställning som gör att de inte intresserar sig för att utveckla tidningen. Bengt har intresset, men det viktigaste framtidsmålet är att tidningen ska överleva: ”Det går mot en koncentration av tidningsägandet. Då gäller det att vi som familjeägd tidning kan hävda oss och det kan vi göra genom att våra läsare tycker om oss och att våra annonsörer är beredda att annonsera”. Koncentration av ägandet är en av de sju hotbilderna som Svenska Journalistförbundet (SJF) ser allvarligt på när det gäller den framtida tidningskvaliteten (se teori 3.4).

5.3 Intern kommunikation och planering

5.3.1 Mål, policy och planering

De kriterier som Furhoff och Fichtelius tar upp när det gäller god journalistik (se 3.4) framför även journalisterna på AT. Journalistiken ska till exempel vara välskriven, korrekt, engagerande och kritisk. Men redaktionen har inga riktlinjer, trots att de vill ha gemensamma mål och policy. Löfgren Nilsson skriver att fler och fler redaktioner har någon form av policydokument sammanställt och att chefredaktören ofta deltar i utarbetandet av ett sådant (se 3.3.1). ”Alla har olika uppfattningar om vad som är en bra tidning. Ägaren och redaktionschefen ska bestämma hur tidningen ska vara, sedan får resten acceptera detta”,

tycker Sara och fortsätter: ”Policyn ska ange hur tidningen till exempel förhåller sig till reklam, socialfall, namnpubliceringar och självmord”.

Redaktionen efterlyser mer planering och struktur – bland annat när det gäller upplägg av temabilagor. Om de får veta deadline för bilagor mycket tidigare kan de göra bättre ifrån sig, säger de. Enligt Östlund fyller mål och planering en viktig funktion för att få kreativa och motiverade medarbetare (se 3.3.1).

De huvudmål för medieorganisationer som McQuail listar (se 3.3.1) finns inte nedskrivna på AT. Inte heller de mål som SJF tar upp (se 3.4). ”En jätteviktig del att ta itu med”, säger Thomas.

5.3.2 Brist på information

”Vi jobbar med information, men den interna informationen är högst begränsad”, säger Jacob. Eftersom Thomas har för mycket att göra hinner han inte lägga tid på intern kommunikation. Han är medveten om att det inte fungerar bra: ”Vi är så pass tajta här att jag ofta tror att det jag vet, vet de andra också”.

”Jag skulle vilja ha information varje vecka om vad som är på gång. Jag vill veta hur det går för företaget och planering framåt”, säger Maria. Östlund (1994) menar att känslan av att aldrig få veta något skapar otrygghet. Idag finns inga rutiner för information på AT. Ibland sätts lappar upp på anslagstavlan, men det är inte många som läser dem. En vecka innan vårt besök på AT hade redaktionen precis fått ett intranät (ett mailsystem för intern kommunikation). Några anmärkte att intranätet helt plötsligt blev startsida, utan att de fick information om det. Många är skeptiska till intranätet och undrar om det kommer att användas på rätt sätt. De hoppas att det ska innehålla information om senare tryckning, planering inför temasidor, uppgifter om någon är sjuk och information om företaget bland annat. Några är oroad över att det läggs ut för mycket ”trams och skoj”. ”Intranätet är ett steg i rätt riktning. Kan bli jättebra om det skulle fungera”, säger Jacob. Flera är överens om att det inte räcker med information där, några vill ha muntlig och/eller skriftlig information som komplement. Bokning av bilar fungerar inte perfekt, men det som fungerar allra sämst är bokning av fotografer. ”Om de får information tidigare kan de komma med en fotoidé redan innan”, säger en redaktionsmedlem. Ett annat önskemål är att Thomas varje dag ska prioritera vilka bilder som är viktigast.

Fotograferna fotar även annonsbilder och om de verkligen bör fortsätta med det, bör de också planeras bättre: ”Annonsavdelningen skriver upp sig på tavlan, bara de ser en lucka, utan att ta det med Thomas. Annonsfoto ska inte vara så brådiskande”.

Redaktionen får många onödiga samtal från personer som kopplas fel. ”Idag får de som ringer trycka sig fram dit de vill komma, men de kanske inte vet skillnad på redaktion och annonsavdelning”, säger Thomas.

Redaktionen får ibland ta emot beställningar av tidningar och dagens ros vid konstiga tidpunkter. Växeln får inte reda på vilka personer som är lediga eller tillfälligt ute. Under observationerna har vi märkt att detta skapar frustration.

5.3.3 Kommunikation om produktionen

Redaktionen är väldigt enig om att morgonmötet är viktigt. Nu har de morgonmöten när Thomas tycker att det passar – varannan dag eller mer sällan. Redaktionen vill ha ett möte varje morgon och vid en bestämd tidpunkt. På mötet ska alla delta och inget annat ska störa. I nuläget deltar bara redigerare och reportrar, inte fotograferna eller sportredaktionen. Många menar att Thomas borde läsa fler tidningar och vinkla riksnyheter till lokal nivå. De vill även ha mer struktur på morgonmötena. “Thomas borde säga vad som ska göras idag, vilken vinkeln det ska ha och vilka personer vi kan ringa”, säger Ulf. Även Thomas själv tycker att han borde vara mer förberedd med uppslag, tips och synpunkter. Enligt McQuails (2005) beskrivning av den typiska redaktionen, så görs i regel rutinmässiga kontroller från bland annat nyhetsbyråer. Idéer diskuteras, värderas och delas ut på det redaktionella mötet. ”Jag drömmer om att alla har med sig varsin idé till morgonmötet och det är inte bara chefs uppgift. Men ofta fungerar sådant bara ett tag, sedan faller man tillbaka i gamla vanor”, säger Axel. Enligt Östlund (se teori 3.6) kan motivationen öka om reportrarna själva hittar idéer. Thomas är beredd på att börja tidigare om det behövs, men han är inte övertygad om att morgonmöte på en viss tid är avgörande:

”Jag har full förståelse för att de känner att jag inte är här när de vill sparka igång dagen. Men istället för att alltid ha morgonmöte lägger jag hellre ut jobben dagen innan. Morgonmöten har inte varit speciellt populära. En period tyckte man inte det var någon idé att diskutera tidningen, för folk blev bara arga”.

De flesta saknar ändå att man inte diskuterar tidningen på morgonmötet. Till exempel Ulf:

”Vi läser inte tidningen och går inte igenom vad som är bra eller dåligt. Jag har inte fått en reaktion på säkert fem år. Jag vet egentligen inte om jag gör rätt saker. Vad förväntar sig folk?”.

Journalisterna i Löfgren Nilssons undersökning (1999) menar att konstruktiva utvärderingar skulle höja kvaliteten och bekräfta att ens egna texter har blivit lästa. Några på redaktionen

tycker inte att det fungerar att ha textkritik på morgonmötet, eftersom journalister har svårt för att ta kritik. ”Journalister hatar det och de har även svårt att ta beröm”, säger Axel. En del tror att det inte går att skapa ett forum för kritik. ”Om redaktionens mest usla reporter ger mig kritik då blir det taggarna ut direkt”, säger Maria. Några säger att kritik bara ges till personer som inte är närvarande. ”Thomas är bra på att prata med människor och skulle nog hantera att ge kritik, även till vissa som har svårt att ta det”, säger Carina.

Enligt Wilberg är journalister ofta kritiska till morgonmötet, eftersom folk ”bara rapar ur sig vad de ska göra” och det ges inte konstruktiv kritik. Även om mötet är bristfälligt tycker Östlund att det fyller en viktig social funktion då redaktionsmedlemmarna känner att de ingår i ett sammanhang (se teori 3.3.2).

Några påpekar att även fotograferna och sportredaktionen borde vara med på mötet, så att de också vet vad som händer. ”Folk kan även vara mer lyhörda och inte så stressade. Ibland får man inte ens prata till punkt”, säger Susanne.

Några har kommenterat att eftermiddagsmötena inte behövs så länge det är ordentliga morgonmöten. De anser att eftermiddagsmötena bara är bra för redigerarna.

Flera efterlyser större ”idémöten”, ungefär en gång i månaden eller en gång per kvartal. Då alla samlas och spånar mer långsiktiga idéer och planerar för framtiden. I Östlunds undersökning (1994) hade den mest kreativa redaktionen heldagskonferenser där man diskuterade inriktning för det kommande halvåret.

AT:s daglistor fungerar inte så bra. ”Ibland får jag en daglista, ibland inte”, säger Carina.

Daglistor bör finnas, enligt de anställda, eftersom de direkt på morgonen vill veta vad alla håller på med. Det är också viktigt för redigerarna, så att de kan prioritera bland materialet. ”Någon gång har vi skrivit dubbelt för att vi inte vetat vad de andra jobbar med”, säger Isak. Maria påpekar att det inte räcker med att daglistorna finns, utan att de måste användas också.

5.3.4 Tekniska system

”Jag lär mig det jag behöver, men kan inte så mycket mer”, säger Håkan – vilket speglar situationen för många på AT. De känner sig inte speciellt säkra med tekniken och för vissa krånglar det mer än för andra. Redigeringsprogrammet QuarkXPress hänger sig till exempel titt som tätt. Många känner att det inte händer något när det blir problem. ”Det tas bara upp muntligt. Vore bra med en lista, men bara om någon tar tag i den innan den bli tre meter lång”, säger Maria. Lars har bett att få felanmälan per mail och tycker att det fungerar bra:

”Jag har en åtgärdslista i huvudet, men det finns en risk att folk tror att jag har glömt bort dem för att jag har det i huvudet. Jag gör prioriteringar, en maskin som står still är högsta prioritet.

Man brukar säga att en tekniker på 20 datorer är lagom. Här har vi 100 datorer och en som sköter dem. Utifrån det fungerar det förvånansvärt bra”.

5.4 Produktivitet och kvalitet

5.4.1 Arbetsfördelningen

Arbetsstempot på redaktionen varierar och några tycker att arbetsfördelningen bland reportrarna borde vara jämnare. ”Människor är olika, även journalister. En del är på hugget, andra är det inte och det kan också bero på bristande stimulans”, säger chefredaktör Bengt. ”Det är inte bara mängden som spelar roll, utan vad texterna handlar om. Jag skulle vilja se mer Alingsåsmaterial”, säger Maria. ”Om alla var så produktiva som de skulle kunna vara, då får vi för mycket material. Det skulle inte få plats”, säger Sara.

Enligt McQuail (se teori 3.4) brukar alltid nyhetsproduktionen styras av uttalade deadlines, men på AT finns inga. ”Produktionen borde fördelas mer över dagarna, bli jämnare.

Reportrarna borde ha en tydligare deadline”, tycker Carina och Ulf instämmer: ”Jag håller ofta på mina texter, tänker att det kan dyka upp mer fakta – fast det gör ju aldrig det. Alla måste bli medvetna om att det blir en bättre tidning om redigerarna inte får allt i en klump”.

Texterna brukar vara klara någon gång på eftermiddagen och vid 22.30-tiden börjar tidningarna att tryckas. Många tror att redigerarna får det lättare om reportrarna läser igenom sina egna texter noggrannare, eller att man hittar ett annat sätt för korrektur, eftersom AT inte har någon korrekturläsare idag. Korrektur är en förutsättning för färre slarvfel, enligt Wilberg (se 3.4).

5.4.2 Produkten

Redaktionen efterlyser bättre rubriker. Bara några reportrar ger rubrikförslag eller puffar och det finns inga tydliga regler när det gäller sådant. Bengt säger: ”Man måste skapa lite rubriker. Vår tidning är för grå; vi har samma rubriker antingen det har varit något möte eller om det varit ett rånmord – det är åt helsike fel”. Alla på AT – både personal och ledning – är överens om att de måste bli tuffare, artiklarna ska ha mer ”go” i sig, som Bengt uttrycker det.

”Ett annat önskemål jag har här är att utveckla den grävande journalistiken, till exempel följa upp kommunala styrelsen lite mer ingående. Vi har väldigt mycket returinformation i vår tidning – vad som har hänt eller vad som ska hända. Det vill jag inte ta bort helt, men förutom det måste man skapa lite rubriker. En journalists uppgift är inte bara att referera vad som händer utan ta reda på bakgrunden och gräva fram nyheter också”, säger Bengt.

AT har ingen grävande journalist, men alla på redaktionen vill ha en sådan. Håkan tror att de idag inte gräver för att ”de inte får stöta sig med fel folk i stan”.

Redaktionen vill även ha kortare texter. ”Långa texter är ett fel som har uppstått genom datoriseringen. Artikelns längd märks inte på samma sätt som den gjorde på maskin”, säger Bengt. En del tycker att redigerarna borde korta. ”Fast de har dåligt med tid. Man borde kunna lägga till något i textprogrammet som plingar när man har skrivit för långt”, säger Lennart. Många på redaktionen tycker inte att tidningen är enhetlig. Enligt McQuail (se teori 3.4) brukar produkten vanligtvis följa ett visst standardiserat mönster med olika avdelningar. AT har avdelningar för till exempel sport och familjesidor, men när det gäller Alingsåsmaterial kan placeringen variera. ”En bättre struktur på AT vore bra, nu styr annonserna och fyrfärgen för mycket”, säger Håkan. ”Det är viktigt att man har en bra typografisk mall och att man gör tidningen lättläst”, säger Bengt och några önskar också större och fler bilder. Fast många irriterar sig på det dåliga trycket i tidningen som gör färgbilderna fula. ”Det är också tråkigt när redigerarna väljer en sämre bild, bara för att så många som möjligt ska få synas”, säger en redaktionsmedlem.

Redaktionen vill helt enkelt ha en bättre produkt. ”AT har en stämpel på sig att vara mycket PRO (Pensionärernas Riksorganisation) och olika bygdegårdsträffar. Det är synd när vi har så många duktiga skribenter här”, säger Fredrik och Carina fortsätter: ”Vi diskuterar aldrig våra läsare. PRO får till exempel egenformulerade texter publicerade och där får inte Thomas vara så snäll och säga ja”. Samma sak påpekar Gripsrud (2002) – att det är nyhetsredaktörens uppgift att prioritera bland alla tänkbara nyheter. Idag skickar olika föreningar in texter som ofta publiceras rakt av. Materialet hamnar inte på någon speciell sida, utan bland reportrarnas artiklar. Ibland har texterna byline, ibland inte.

5.4.3 Relationen med annonsavdelningen

Många på redaktionen irriterar sig på annonsavdelningen. Ibland ber annonsförsäljarna att journalisterna ska skriva om ett företag för att de har annonserat i AT; ”de lovar bort artiklar”. En del reportrar ser det som kränkande och att tidningen ibland känns som ”en annonstidning”. Flera vill ha tydligare skiljelinjer mellan annonser och texter och de menar att det idag inte finns någon publicistisk kvalitet i AT. Journalisterna säger att de till exempel inte får skriva om företag som inte annonserar i tidningen. Bengt säger: ”Önskar jag något vore det att man även från journalistiskt håll har en positiv inställning till annonsörerna – som står för två tredjedelar av intäkterna. Det innebär inte att man därmed bara ska skriva positivt om dem, utan också vara mån om att redovisa vad som händer inom handel och företagsamhet när

det finns ett nyhetsvärde.” Håkan säger: ”Det är pengarna som räknas hela tiden och det gör mig vrålförbannad”. Sara håller med:

”Annonserna styr verksamheten här. Hur roligt tror du det är att skriva om ett ett-årsjubileum till exempel? Jag vet om caféer som har svartanställda, som inte betalar ut semesterlöner, men det får jag inte skriva någonting om, för då annonserar de inte. Det vi får skriva om är lucia, hembygdsföreningar och grötfrukost – hur kul är det?

Jag vet att alla medier är i händerna på annonsörerna, men man kan väl i alla fall låtsas att man inte är det. Man behöver inte lägga sig platt och slicka fotsulorna på dem.”

Många på redaktionen säger att de borde vara mer eniga och stå för vad de tycker.

”Vi kan ha möte tillsammans och tycka likadant allihop, men sedan kommer Bengt ner och pratar med en del och så blir det som han vill. Någon stretar ofta emot, men om ingen skriver så gör väl Thomas det till slut”, säger Håkan.

”Sammanblandningen mellan annons och redaktion är helt idiotisk, alla ältar det och är griniga och gnälliga – varje gång. Men jag tror ingen kan påverka hur det är”, säger Ulf. Även fotoavdelningen vill kommunicera bättre med annonsavdelningen. Ibland händer det att fotograferna får ursäkta sig på plats när de ska fotografera bilder åt annonsören. Annonsavdelningen har bokat in fel tid och annonsörerna blir irriterade.

5.4.4 Läsarna

Journalisterna säger att de saknar kommunikation med läsarna. ”Våra prenumeranter är gamla – dör någon så blir det automatiskt en färre”, säger Håkan.

Många tror att det behövs mer ungdomligt material i AT, mer än dagens ungdoms- och nöjessida. Vi observerade när fyra ungdomar kom in på redaktionen tillsammans med AT:s receptionist. ”Kan någon hjälpa de här ungdomarna?” frågade receptionisten. ”Nej!”, svarade en på redaktionen direkt, vilket ungdomarna hörde. Sedan diskuterades det vem som skulle prata med dem och om deras ärende egentligen var viktigt – mitt framför ögonen på dem. Ungdomarna söker alltså själva upp redaktionen för att tipsa, men ingen tar emot dem.

5.5 Arbetsmiljö och välmående

5.5.1 Arbetsmiljö

”Det finns gammalt groll mellan vissa personer som inte går att lösa. Vissa pratar inte med varandra av principskäl. Alla håller på sitt och tycker att

det de gör är viktigast. Alla pratar skit och det främjar inte direkt samarbete”, säger Ulf.

Östlund menar att gamla värderingar och normer ofta sitter djupt rotade, särskilt i familjeföretag. För att komma åt problemen krävs det att alla medarbetare är beredda på att ändra sitt beteende, inte bara chefen (se teori 3.5). Trots stora problem på tidningen är det ändå en skämtsam och vänskaplig atmosfär på redaktionen. ”Vardagsstämningen är god”, som Jacob uttrycker det. ”Alla är trevliga, roliga och bra personer. Men vi diskuterar aldrig arbetet, då trampar man folk på tårna. Alla går i försvar, säger Ulf. ”Saker sägs inte direkt till personen och till slut kan man inte lita på någon”, säger Susanne. Enligt Östlund krävs tillit och mångfald mellan medarbetarna för att arbetsklimatet ska bli bra (se 3.5).

5.5.2 Planlösning

Många påpekar att de som sitter mitt i redaktionen har det tufft. Särskilt redigerarna, någon reporter och fotograferna (som sitter inklämda i ett hörn vid ingången). Runt redigerarna springer folk och det är pratigt och gapigt. ”Det är först när alla har gått hem som de får lite lugn och ro, innan är det alldeles för stimmigt. Det är viktigt att det inte blir för mycket ’holabalo’ på redaktionen”, säger Thomas. Mycket beror på att skrivaren och kaffekokaren är placerade vid redigerarna. Flera redaktionsmedlemmar irriterar sig på att personal ur annonsavdelningen springer fram och tillbaka för att prata om annonser och om saker som inte rör arbetet. ”Jag saknar att kunna prata ostört, främst med Thomas”, säger Susanne. Många påpekar att det är trångt. ”Det är konstigt att vi sitter 25-30 personer härnere och på samma yta däruppe sitter bara familjen”, säger Jacob. Ulf berättar att det fördes en diskussion om hur redaktionsmedlemmarna skulle kunna flyttas om. Men det rann bara ut i sanden.

5.5.3 Fysisk arbetsmiljö

”AT är Sveriges sunkigaste arbetsplats. Det första folk måste lära sig är att slänga saker. Det samlar bara damm och luften blir dålig och torr”, säger Sara. Många tycker att städningen inte sköts, men det märks att kvinnorna besväras mer än männen. Olov tycker att miljön är skaplig om man jämför med andra tidningar. Det påpekas att toaletterna är smutsiga, att lunchrummet är äckligt och att bristen på förråd har gjort att det står bråte överallt. Personalen klagat även på att taket är fläckigt och att belysningen och ventilationen är dålig. På ett ställe sitter det kvar en liten remsa heltäckningsmatta sedan golvet byttes. De anställda tycker att kaffehörnan är en katastrof, med en liten kaffebyggare och en stor vask istället för diskbänk. Folk irriterar sig på personer som lyssnar på radio eller pratar högt i telefon.

”Jag vill köpa nya möbler, så man slipper skämmas när det kommer hit folk”, säger Sara. Några har fått nya stolar, men inte alla. Håkan tror att det behövs nya människor som kommer in och vill förändra: ”En del har ju varit här i 35 år och har vant sig.”

5.5.4 Social samvaro

För att öka gemenskapen efterlyser redaktionen gemensamma aktiviteter. Ibland tar någon i personalen initiativ till afterwork, men många vill ha något mer. Flera tror att ledningen måste ta tag i det för att alla ska delta. De mest kreativa redaktionerna i Östlunds undersökning åkte iväg på helgdagskonferenser för att diskutera arbetet (se teori 3.5).

En del påpekar att företaget aldrig bjuder de anställda på något. Redaktionsmedlemmarna skulle nöja sig med bara något litet, som till exempel fika, julklapp eller fruktkorg. ”Sådant görs på andra företag, men aldrig här”, säger Carina.

5.6 Motivation

5.6.1 Positiv inställning till jobbet

”Jag tycker att det är skitkul att gå till jobbet – ett privilegium!” säger Fredrik. Håkan tycker också att det är roligt, Olov är väldigt motiverad och Sara säger att hon orkar jobba kvar – för att hon gillar sitt yrke såpass mycket. De flesta reportrar är positivt inställda till jobbet i sig, vilket är vanligt bland reportrar, eftersom de ofta är starkt engagerade och känner en stor utmaning i jobbet (se teori 3.6). Men enligt Östlund (se 3.6) kan denna kraft vändas till något negativt och det märks hos en del på AT. ”Det känns som om jag jobbar slentrianmässigt just nu. Vi gör vissa saker bara för att vi alltid har gjort dem”, säger Ulf. Han vill ha fler utmaningar, variation och mer struktur. En del irriterar sig på att vissa ”smiter undan” och kan säga nej till jobb. ”I sådana situationer är Thomas lite mesig och ifrågasätter inte varför. Många tycker att det är fel”, säger Åke. ”Myglarnas paradiset”, beskriver Dan.

Thomas tror att de som producerar för lite material behöver mer stöttning och därmed får det roligare på jobbet: ”Nu får de små lappar här och där, inget genomtänkt, ingen kritik eller respons, bara en axelryckning”. Östlund skriver om ”lapp-traditionen” som innebär att nyhetschefen delar ut jobb på lösa papper: ”Om reportrarna bara sitter och halvsover och väntar på lappar, så får man heller inte lägga hela skulden på chefen” (1994, s 74).

Östlund (1994) har fått intryck av att det finns en djup tradition av lite diskussion och mycket ordergivning på landsortstidningar.

Många på redaktionen vill ha mer uppskattning. ”Ett nyckelord för mig är tillit, att den som anställer oss ska tro att vi gör ett bra jobb. Misstro föder misstro”, säger Sara.

Flera på redaktionen önskar sig utbildning. Jacob säger: ”Jag själv skulle behöva bli bättre på precis allting, men som tempot är nu kan jag inte åka. I sådana fall måste ledningen säga att de till exempel löser det med vikarie, att det inte är några problem”.

Redaktionsmedlemmarna får inte utbildning i ny teknik. ”Minimalt, vi lär oss själva. Thomas och Lars kan och visar, sedan lär vi oss efter hand. Det borde förbättras”, säger Håkan.

Thomas vet idag inte vilket behov av mer utbildning som finns hos de anställda.

Axel har svårt att hitta vettiga arbetsuppgifter. Carina tycker att många är pessimistiska och är rädd för att själv bli det. En del ogillar jobbet när det är stressigt, ofta på grund av att allt är ostrukturerat. Fotograferna tycker att vissa helger är för tuffa: ”Du är nästan som en maskin och hinner inte tänka så mycket”. Jacob vill att redaktionen ska tänka mer i team: ”Vi måste brinna för tidningen och tänka ’fan, vilken bra tidning vi gör’. Nu bryr man sig bara om sin egen del och struntar i om resterande 90 procent blir skit”.

5.6.2 Åldersfördelningen

”Det är för många äldre här, det behövs yngre kompetenta människor”, säger Dan. Det märks på stämningen, många suckar uppgivnet och tror inte att så mycket går att förändra. ”Det är en tidsfråga innan allt klappar ihop. Trots allt lyckas det ändå bli en tidning, tack vare att det finns några kreativa, några som tar personligt ansvar”, säger Dan. Sara tror inte heller att det finns någon framtid för AT: ”Folk utnyttjar att det inte är hårt hållet. Någon kan säga ’nu har jag gjort mitt’ vid 16-tiden. De missbrukar sin arbetsgivares tid”. Fast alla är inte negativa. ”Jag vill att tidningen ska fungera, utvecklas och gå framåt”, säger Jacob, men instämmer samtidigt med en del andra: ”Det finns en mentalitet i huset att skjuta upp saker”.

5.7 Sammanfattning

På AT är redaktionschefens roll otydlig. Han lägger ner mycket tid på produktion istället för att överblicka det redaktionella. De anställda saknar riktlinjer – det finns inga mål och ingen policy och redaktionen har dålig inställning till ägarfamiljen och annonsavdelningen. Många tycker att fokus ligger på annonserna och att artiklarna bara fungerar som ”utfyllnad”. Bengt (ägare, vd, chefredaktör och ansvarig utgivare) betonar vikten av att hålla hög journalistisk kvalitet och han har även visioner om hur det kan uppfyllas.

De anställda har ingen insyn i företaget och får ingen feedback. Den interna kommunikationen fungerar inte, det finns inga rutiner för morgonmöten eller daglistor och bristen på information skapar rykten och skitsnack. Kritik ges bara bakom ryggen och de anställda har inte förståelse för varandras områden. De är dåligt placerade i lokalerna och det

finns ett djupt rotat missnöje på redaktionen över nuvarande situation. De gillar inte sin produkt och vissa tror inte att något kan förändras medan andra är mer optimistiska. Trots allt råder det god och skämtsam stämning på redaktionen.

6. Slutsats

För att AT ska undvika hotbilder som minskat antal läsare, konkurrens av annonsbladet och de stora mediekoncernerna – föreslår vi att de tar itu med problemen och utvecklar organisationen. Enligt Wilberg (051122) är de tre viktigaste åtgärderna i nuläget att omorganisera, förbättra tidningen och fräscha upp lokalerna. Vi redovisar lösningar och dessa slutsatser relateras till empiri, teorier och några ytterligare referenser. Vi inleder varje avsnitt med en sammanfattning av de problem som vi tog upp i resultat- och analyskapitlet.

6.1 Organisation

6.1.1 Lösning: Rollfördelning

Problemen med den nuvarande rollfördelningen på AT är att:

- Chefredaktör och ansvarig utgivare även är ägare och vd.
- Det finns ingen nyhetschef.
- Redaktionschefen förväntas även ha rollen som nyhetschef och nattchef.
- Otydliga ansvarsområden hos vissa reportrar.

Lösningen är en omorganisering. Vid ett personligt möte med Erik Wilberg (051122) föreslår han en professionell styrelse för AT. Han tror att det krävs en frisk fläkt för att stå emot hoten utifrån. I en styrelse kan vi tänka oss att folk från olika delar av samhället representeras, för att få nya influenser. Till exempel någon från Sparbanken Alingsås, Futurum, yngre företagare, någon grafiskt kunnig och så vidare.

I AT:s egna näringslivsbilaga *Vår Industri* (051121) handlar en artikel om styrelsearbetets stora betydelse för lönsamhet och utvecklingskraft. AT:s näringslivsreporter Ingegerd Svedberg har intervjuat Lars-Erik Antonsson, ordförande i Styrelseakademien i Västsverige som bland annat säger: ”Generationsskifte är en speciell situation då aktivt styrelsearbete är viktigt” (051121). Han målar upp det som att ”överlämna ett barn med olika drivkrafter och styrkor”. AT är i det läget nu – i ett generationsskifte – och behöver möjligtvis en stark styrelse för att klara överlämningen smidigare.

Enligt Löfgren Nilsson är det problematiskt att samma person är ägare, vd, chefredaktör och ansvarig utgivare. Hon skriver att de flesta tidningsföretag leds av två personer, en vd och en chefredaktör (se teori 3.1). Ett ledningsbyte är alltså vårt förslag, men även en ny rollfördelning med nya ansvarsområden för redaktionen. En del på AT vet precis vilka områden som han/hon ska bevaka, men andra inte. Vissa områden – som den kommunala bevakningen – är väldigt omfattande.

”Man kan tänka sig att det kommunala kan delas upp mer. De kommunala besluten berör direkt våra läsare och där skulle vi kunna vara tydligare, förklara mer hur besluten påverkar eller drabbar våra läsare. Det är nästan orimligt att en person ska klara alla kommunala förvaltningar”, säger Thomas.

Han anser att en ska ha huvudansvaret för ett område, men att han/hon får hjälp och alltid vet vad kollegorna gör – att de har en fungerande dialog.

Det är viktigt att förtydliga Thomas roll som chef. Eftersom Thomas egentligen borde ha rollen som både nyhetschef och redaktionschef (se 3.1) bör han byta namn från redaktionschef till redaktions- och nyhetschef, för att markera att hans roll på redaktionen förändras.

6.2 Ledarskapet

6.2.1 Lösning: Redaktionschefen

Problem som har att göra med redaktionschefen Thomas är:

- Han har inte tid att vara chef, eftersom han gör arbetsuppgifter som egentligen ligger utanför ledarrollen (redigering, annonsplacering o.s.v.).
- Thomas börjar sin arbetsdag senare än reportrarna, för att finnas till hands under eftermiddagsredigeringen.
- De anställda saknar en person som fungerar som coach i nyhetsarbetet, någon som har överblick, stöttar och prioriterar bland nyheterna.
- Ingen bevakar nyheter på till exempel TT och i andra tidningar.
- Det finns ingen styrning, planering eller struktur på redaktionen.
- Thomas är för mycket kompis och för lite ledare.
- Thomas har ingen ledarskapsutbildning.
- Thomas anses vara för snäll och säger ja till för mycket.
- Konflikter skämtas bort.

Någon måste avlasta Thomas. Enligt Wilberg (051122) måste 50 procent av Thomas arbetsuppgifter fördelas ut. Han ska inte redigera, inte placera annonser, inte hantera hela redaktionens mailbox och inte ta emot lika många redaktionella samtal som han gör idag. Istället ska Thomas fokusera på nyhetsflödet, på coachning, styrning och utveckling. Detta tror vi medför bättre texter, vilket sparar tid för redigerarna.

Chefredaktören Bengt tycker att Thomas behöver någon som är hans närmaste man eller kvinna. Flera personer på redaktionen påpekar att Thomas borde ha en sekreterare. Några få tycker att det inte behövs. Wilberg (051122) tycker inte heller att en sekreterare är nödvändig. Men Östlund (1994) skriver om en tidning som precis inrättat en så kallad

redaktionsreceptionist som svarar i telefon, öppnar post, håller ordning på kvitton och liknande. Östlund tror att det kan vara svårt för små redaktioner att hitta ett ekonomiskt utrymme, men att det lönar sig i längden. Det kan bli väldigt dyrt att låta chefen ”sortera post, istället för att tänka, planera och vårda personalen” (Östlund, 1994, s 36).

Östlund (1994) menar att prioritering är ett nyckelord och på de mest kreativa redaktionerna har nyhetschefen städat bort rutinjobb.

Här är vårt förslag på Thomas arbetsdag:

Han börjar klockan åtta, kollar nyhetsflödet och prioriterar bland uppslag. Innan morgonmötet läser han dagens tidning. Morgonmötet börjar klockan nio (läs om morgonmötet i kommande avsnitt 6.3.3). Efter morgonmötet diskuterar Thomas jobb individuellt, går runt och stöttar, fortsätter leta nyheter, tar emot nyhetstips, hjälper till med annonsplacering, stämmer av med foto, redigerare och annonsavdelningen, läser texter, planerar och följer upp mål. Thomas arbetsdag slutar vid 17-tiden, då ansvaret läggs över på en produktionsansvarig. Den personen ska ha överblick och fungera ungefär som en nattchef. Det här upplägget liknar en av de mest kreativa redaktionerna i Östlunds undersökning (se teori 3.2).

Det är viktigt att AT tar fram en skriftlig arbetsordning, med instruktioner om vad som ska göras på redaktionen de dagar som Thomas är borta av olika anledningar. Det ska också vara bestämt vem som har ledningen i en sådan situation. Östlund menar att ”vetskapen om att det ordnar sig, även om man bryter benet, kan lätta på infarkt-trycket” (1994, s 79).

Enligt henne måste chefen våga släppa greppet (se 3.2).

Även om Thomas inte har någon ledarskapsutbildning är detta inget akut problem, enligt Wilberg (051122). Han anser att det till en början räcker med att Thomas har ledarerfarenhet från idrottsvärlden och att han har en vilja att driva tidningen framåt. Wilberg påpekar ändå att det är viktigt att Thomas får utvecklas som ledare framöver: ”Det är inte samma spelregler på tidningen som på fotbollsplanen” (051122).

Därför borde Thomas ta sig tid för utbildning och gå på inspirationsträffar för tidningsledare (se 3.2).

Wilberg (051122) anser inte att det är något problem om Thomas är kompis med de anställda, samtidigt som han är ledare. Thomas tror inte heller att lösningen är att han ska bli tuffare: ”Jag tror det handlar om att jag ska finnas mer för dem, inte att jag ska slå i dörrar för att skapa en bättre journalistik”. Enligt Östlund (1994) hämtar en ledare sin auktoritet ur kunskap och kompetens. Därför ska nyhetschefen känna sig säker i nyhetsvärdering och etik.

Vi tror att en tydlig policy, mer tid för det övergripande ansvaret och noggrann prioritering bland nyheter i förlängningen löser problemet att Thomas anses vara för snäll, eftersom han

då hela tiden har riktlinjer att följa. Han har också mer tid att motivera sina prioriteringsbeslut och det är viktigt att Thomas ständigt följer upp samtliga mål, så att de inte bara blir nedskrivna på papper.

6.2.2 Lösning: Redaktionen relation till ägarfamiljen

Problemen som finns i redaktionen relation till ägarfamiljen är:

- Den är inte bra; det finns ingen tillfredställande kommunikation.
- Det förekommer mycket rykten inom redaktionen kring ägarfamiljen och företaget.
- Chefredaktören Bengt är 78 år och ingen vet vad som händer när han slutar.
- De anställda saknar insyn i företagets ekonomi och framtid.
- Redaktionen har ingen egen budget.
- De anställda saknar uppskattning och kritik som rör deras arbete.

Flera av de här problemen skulle lösas med bättre kommunikation. I vår intervju med Bengt framgick det att han egentligen har liknande tankar som redaktionsmedlemmarna. Onödiga rykten sprids och för att slippa dem måste Bengt skapa en bättre kontakt med redaktionen. Vårt förslag är att han till exempel deltar på något möte och att information om företagets ekonomi är mer öppen. Den gamla tanken att de anställda kräver mer lön om de vet hur det går för företaget håller inte längre; det säger både Thomas och Erik Wilberg (051122). Thomas tror att en lösning vore om redaktionen fick eget budgetansvar. Då kan han själv ha koll på hur mycket pengar som kan läggas på till exempel frilansmaterial.

Det är också viktigt att Bengt är involverad i att sätta mål och policy, som sporrar redaktionen och annonsavdelningen. När ett mål är nått kan det vara en god gest att belöna med tårta eller fika – både för det redaktionella och för annonser. Bengt måste även bli en tydligare ledare (se teori 3.2).

Alla på företaget måste veta vilken roll Bengt har och även vilka de andra familjemedlemmarnas roller är. Vi tror att ägarfamiljen misstros, eftersom de anställda inte får information. Därför är det åter igen betydelsefullt att de anställda har insyn i ekonomin och får veta hur företagets framtid ser ut, så att AT slipper alla rykten.

6.3 Intern kommunikation och planering

6.3.1 Lösning: Mål, policy och planering

Problem:

- Det finns inga mål och ingen policy.
- Det finns ingen långsiktig planering.

Redaktionen måste direkt ta itu med mål och policy när Thomas intar rollen som redaktions- och nyhetschef. Alla anställda på företaget måste veta vilka riktlinjer de ska följa och Thomas måste också veta vart han ska föra tidningen.

Målen ska dels vara långsiktiga, som både chefredaktör och Thomas formulerar, dels kortsiktiga för redaktionen som Thomas bör formulera tillsammans med redaktionsmedlemmarna. De kan då utgå från McQuail (se teori 3.3.1), Furhoff (se 3.4) och Svenska Journalistförbundet (se 3.4), eftersom de tar upp typiska mål som både berör medieorganisationen, god journalistik och journalistisk kvalitet.

”Organisationen måste enas om målen genom diskussion och hjälp utifrån. De måste sätta upp mätbara mål” (Wilberg, 051122). Östlund betonar också vikten av mätbara mål och Wilberg föreslår en planeringsprocess (se 3.3.1).

Enligt Wilberg (051122) bör redaktionen dokumentera mål när det gäller lönsamhet: ”Om lönsamheten till exempel har legat på tre procent kan redaktionen ha som mål att nå tio procents lönsamhet”. Det är även viktigt att redaktionen gör en handlingsplan för förändringen. Wilberg (051122) föreslår att de ska börja med att punkta upp de fem viktigaste åtgärderna.

6.3.2 Lösning: Kommunikationskanaler

Problem:

- De anställda får inte tillräcklig information om företaget, vad som är på gång, den ekonomiska situationen och framtiden.
- Det finns inga utarbetade kanaler för intern kommunikation.
- De anställda är skeptiska till intranätet.
- Bokning av fotoferna fungerar dåligt.
- Bokning av bilar fungerar dåligt.
- Redaktionen får ta emot onödiga samtal.
- Växeln vet inte vilka som är lediga eller tillfälligt ute.

Den interna kommunikationen är viktig för att undvika ryktesspridning. ”Där informationen börjar slutar ryktena” (Wilberg, 2002, s 18).

Thomas måste ta sig tid att informera de anställda. Det bästa är att börja med att ta upp information muntligt vid möten, tycker vi. Östlund (1994) menar att information öga mot öga är det bästa sättet att nå ut, men att mycket av informationen behöver föras vidare skriftligt. Vi föreslår därför att information läggs ut på intranätet. Det går snabbt att få ut och alla vet var de ska kolla. Östlund (1994) tycker att man ska lätta upp informationen och till exempel

skriva när någon fyller år eller har gjort något bra. De som inte vill läsa på skärm har alltid möjlighet att skriva ut informationen själva.

Systemet för fotolistan måste också modifieras. Fotografernas whiteboard-tavla (som används för bokning idag) ska tas ner och bokning tycker vi istället ska ske via en digitaliserad bokningslista. Vårt förslag är att Thomas direkt på morgonen ser över dagens fotojobb, prioriterar vad som är viktigast bildmässigt och under dagen när nya jobb dyker upp bokar reportrarna själva fotograf.

Om fotograferna ska fortsätta fota åt annonsavdelningen, behöver den samla alla önskemål och ta dem med Thomas – helst vid ett möte. I policyn måste det framgå vilka foton som ska prioriteras, så att redaktionsmedlemmarna alltid vet vilka val de ska göra.

När det gäller bokning av bilar tror vi att det räcker att bara vara tydligare med reglerna: Se till att boka i god tid och häng alltid tillbaka nyckeln när du kommer tillbaka. Missköter sig någon ska det inte gnällas över hela redaktionen utan informera Thomas som tar tag i problemet och skapar ett bättre system.

För att redaktionen ska slippa onödiga samtal borde växelsystemet ändras. Någon borde se över menyvalet för inkomna samtal och byta till fler valmöjligheter. I dagsläget blir en läsare som väljer alternativet ”redaktion” för att exempelvis lämna en dagens ros kopplad till olika personer på redaktionen. Söker man en enskild person idag kopplas man till växeln och då är det viktigt att växeln vet om personen befinner sig i huset eller inte. Teknikchefen Lars håller på att utveckla ett system där alla genom datorn kan ange när man är på jobb och vilken tid man återkommer. Det tycker vi är en bra lösning, om alla vet hur systemet används och att det verkligen blir en rutin. Alla på redaktionen ska ha personligt ansvar för att informera om var de är.

Mailen kan också användas på ett bättre sätt. Istället för att ha samma adress för alla typer av mail kan man ha speciella adresser för dagens ros eller ris, insändare och nyhetstips.

6.3.3 Lösning: Kommunikation om produktionen

Problem:

- Rutiner och struktur för morgonmöten saknas.
- Eftermiddagsmötena känns inte meningsfulla.
- Det ges ingen textkritik eller feedback.
- Journalisterna har svårt att ta kritik.
- Hanteringen av daglistor är inte tillräckligt utvecklad.

Vi tycker att morgonmöte ska införas varje dag och vid en bestämd tidpunkt, förslagsvis klockan nio. De flesta tider som föreslås av redaktionsmedlemmarna är mellan kvart över åtta och nio. Enligt Östlund är det viktigt med morgonmöte, för att de anställda ska känna att de ingår i ett sammanhang (se teori 3.3).

Alla på redaktionen som finns på plats bör delta, även fotografer och sportredaktionen. Till varje morgonmöte ska Thomas ha förberett uppslag på dagens nyheter och han ska motivera sina nyhetsprioriteringar och även dra igång diskussioner. Blir det jäktigt att hinna med föreslår Östlund (1994) att nyhetschefen ber om hjälp. En god idé är att alla ska ha läst eller hört något i nyhetsväg innan mötet och att varje reporter ska ha med minst ett eget förslag. Östlund (1994) märkte att reporterna på de mest kreativa redaktionerna som hon undersökte kom med minst 50 procent av idéerna. Wilberg (051122) vill se en livlig diskussion på morgonmötet: ”Det ska vara en kamp om vad som ska komma med”. Thomas ska ha sista ordet, leda mötet och vara lyhörd så att alla får komma till tals. För att även engagera sportredaktionen är deras uppslag lika viktiga – de behöver också hjälp med idéer. Bildmässigt ska Thomas ge riktlinjer för fotograferna och säga vilka bilder som det ska läggas extra krut på.

De dagar som tidningen kommer ut (måndag, onsdag, fredag) bör Thomas både ge positiv och negativ kritik om innehållet. Enligt Östlund ska det ges mycket beröm för sådant som blev bättre än väntat, men det dåliga ska också nämnas, eftersom ”ingenting är mer ångestdrabbande än tystnad” (Östlund, 1994, s 75).

När det gäller feedback på texter borde redaktionen införa individuell coachning med Thomas. ”Alla har behov av beröm. Det är nästan lika viktigt som att äta mat – det behövs för att växa och utvecklas”, säger Olov. Vi tycker även att Thomas ska ge kritik i det dagliga arbetet. Gärna beröm när andra hör, men kritik mer enskilt.

Vårt förslag är att eftermiddagsmötet tas bort och istället bör bara redigerarna, den produktionsansvariga, Thomas och säljledaren träffas.

Vi tycker att daglistorna måste bli en rutin och användas på rätt sätt. Östlund (1994) propagerar för att alla redaktioner ska använda digitaliserad dagbok, men några på redaktionen är skeptiska till det: ”Jag tycker att det är bättre med papper och det blir mer kreativt när man för en muntlig dialog”, säger Olov. Den muntliga dialogen förs på morgonmötet och med en digitaliserad dagbok kan alla själva ”lägga dit lappar”, via nätverket, och alla som vill kan själva skriva ut informationen. ”Det spar mycket tid både i den dagliga planeringen och i planeringen på sikt” (Östlund, 1994, s 78).

Thomas föredrar en digitaliserad lista och tycker att de anställda ska utbildas, så att de hanterar det digitala. Han kan lägga ut daglistan en stund innan morgonmötet, så att alla hinner ögna igenom och eventuellt skriva ut den. Det gamla samvetet kan användas för att sortera bakgrundsmaterial och underlag (Östlund, 1994).

6.3.4 Lösning: Tekniska system

Problem:

- Många känner sig osäkra på tekniken
- Redigeringsprogrammet QuarkXPress hänger sig ofta.
- De anställda känner att de inte får hjälp med tekniska problem

För att lösa problemet med QuarkXPress berättar teknikchefen Lars att det behövs köpas in en ny version av programmet, men det är väldigt dyrt. Antingen får man vara beredd på att ändå investera eller hitta andra möjligheter, för redaktionen förlorar mycket på den stress som datakrånglet medför idag – både dyrbar arbetstid och personalens välmående.

När de anställda behöver hjälp med tekniken finns inte alltid Lars på plats, men han ska inte behöva vara det jämt heller. Det viktigaste tycker vi är att han tar hand om de stora problemen. Idag är det vanligt att folk ropar efter honom så fort något litet krånglar. Oftast behöver bara datorn startas om, som han själv säger.

Redaktionsmedlemmarna behöver ändå veta hur de når Lars på bästa sätt och därför kan en digitaliserad att-göra-lista vara ett bra system – istället för att ge Lars en mängd lappar. Om alla har möjlighet att se listan vet de också vilka uppgifter som Lars prioriterar. Det krävs även att de anställda är villiga att lära sig när Lars instruerar och reder ut problemen, så att de kan klara enklare saker på egen hand.

Lars tror inte att redaktionen behöver mer utbildning när det gäller teknik, men att de borde känna mer ansvar för sitt arbetsredskap.

En del på redaktionen tror att Lars fortfarande har fotoansvar, men det har han inte. Därför borde det vara uttalat att de två fotograferna har fotoansvaret.

6.4 Produktivitet och kvalitet

6.4.1 Lösning: Arbetstempot

Problemet med det ojämna arbetstempot på redaktionen beror på att:

- Det inte finns några uttalade deadlines – reportrar lämnar till exempel inte in texter på måndag och onsdag.
- Otydligt ansvar för korrektur.

Vårt förslag på lösning är en uttalad deadline, vilket skulle underlätta för alla. Då skulle reportrarna lämna texter tidigare och kunna påbörja nya jobb. Redigerarna har material att arbeta med hela tiden.

I de gemensamt formulerade målen bör det även finnas riktlinjer för vad som är en god produktionstakt. Det är svårt att sätta en ”lagom-gräns”, men redaktionsmedlemmarna bör ändå reflektera över produktiviteten.

Även om AT kommer ut tre dagar i veckan, borde de ha en deadline varje dag. Thomas föreslår 15.30-tiden för alla reportrar utom kvällsreportern. Timmarna innan arbetsdagen är slut bör därför användas till att göra research, boka nya intervjuer – alltså planera inför kommande jobb. Med de nya rutinerna får redaktionen ett bättre tempo och de ligger alltid ett steg före. Vi tror att AT:s reportrar skulle kunna producera mycket mer material – och bättre! Speciellt om korrekturläsningen fungerar bättre än vad den gör idag. Ingen är korrekturläsare, men den lotten har ändå fallit på redigerarna. Reportrarna måste ta större ansvar, läsa igenom sina texter noga och om man har svårt för att själv upptäcka sina fel finns möjligheten att byta texter med varandra. Då kan redigerarna mest skumma igenom texterna, men ändå ha ansvar för korrekturläsningen. Vi tycker att Thomas ska påpeka för redaktionsmedlemmarna när de missar saker, så att de kan bli bättre. Det bör ingå i den personliga coachningen.

6.4.2 Lösning: Produkten

Problem:

- Redaktionsmedlemmarna är inte stolta över sin tidning.
- Layouten och designen är gammalmodig.
- Tidningen är inte enhetlig.
- Innehållet är inte tillräckligt vågat.
- AT har ingen grävande journalist.
- Det förekommer mycket returinformation.
- Föreningars egenskrivna texter publiceras.
- Redaktionschefen prioriterar inte tillräckligt bland materialet.
- Trycket håller inte tillräckligt hög kvalitet.
- Placeringen av annonserna i fyrfärg styr det redaktionella.
- Det publiceras för långa texter, för få och små bilder och inte tillräckligt bra rubriker och puffar.

Det är tydligt att AT ligger efter sin tid, enligt Wilberg (051122). För att stå emot hotbilder utifrån – gratistidningar bland annat – måste AT förändras. Det behövs en ny design och

layout. Tidningen behöver bli mer modern, fräsch och luftig, vilket skulle tilltala yngre läsare. Enligt Wilberg (051122) är det viktigt att få hjälp utifrån med sådant. Han menar också att ”nya AT” ska presenteras och marknadsföras ett visst datum, för att ge störst effekt. Huvudansvaret för omvandlingen ska en nytillsatt produktionsansvarig ha. Enligt Wilberg (051122) bör läsarna även tycka till – exempelvis i fokusgrupper – både före och efter en förändring av produkten.

För att få en mer enhetlig känsla i AT tycker vi att tidningen bör ha mallsidor, vilket förenklar, dels för läsarna att hitta det som intresserar dem, dels för redigerarna som direkt vet hur sidorna ska vara upplagda. De ska bara kunna dra in texterna i de olika blocken. ”Göra sidor bör inte vara det centrala, utan kan effektiviseras. Nyckeln till mycket är en tydlig och användbar mall”, säger Thomas.

Eftersom flera påpekar att redaktionen inte bedriver någon grävande journalistik bör det införas, så att tidningen får den status som en lokaltidning ska ha i staden. Därmed går man mot ett tuffare innehåll, som många har önskat. För att undvika redaktionsmedlemmarnas känsla av att inte veta vad man får och inte får skriva om ”för att inte stöta sig med fel människor i stan” bör AT:s publicistiska riktlinjer framgå i ett policydokument. Bland Östlunds (1994) bilagor finns en redaktionell policy från en av redaktionerna som hon studerade. I policyn står det bland annat att deras journalistik är orädd mot makthavare och aktsam om den enskilde, att de ska väcka debatt och låta alla parter komma till tals i nyhetsbevakningen och att reportrarna ska jobba mer självständigt och komma med egna kreativa idéer medan nyhetschefen fungerar som ”spindeln i nätet” (Östlund, 1994, s 108-109).

Wilberg (051122) tycker att det är bra om tidningen är hårdare mot omgivningen direkt när produkten förändras och policyn införs.

Innehållsmässigt tycker vi att AT i varje nummer ska satsa mer på material riktat till ungdomar – i form av personporträtt, nöje, skola och kultur. För att undvika returinformation såsom årliga luciaflickor, evenemang och liknande, behöver redaktionen idéstorma tillsammans, möjligtvis varje månad. Då kan redaktionen diskutera nya vinklar och se efter vilka skribenter som inte skrivit om händelsen tidigare, för att få så fräscht material som möjligt. När det gäller föreningsinformation bör sådant material ligga på samma sida i varje nummer – möjligtvis på en sida med bara sådana texter och bilder – vilket även en av redaktionsmedlemmarna föreslår. Om AT ska publicera inskickade texter bör någon (förslagsvis en reporter) ha ansvar för och prioritera bland dessa.

Idag begränsar tryckeriet färgmöjligheterna för AT. Detta leder till att annonserna styr var det redaktionella materialet hamnar och trycket är inte speciellt bra; många bilder blir fula. Men om man investerar i tryckeriet och får fler färgpositioner skulle kvaliteten förbättras och bilderna skulle kunna bli större och texterna istället kortare. Tidningen skulle kunna komprimeras och inte vara så tung (Wilberg, 051122).

En redaktionsmedlem föreslår minst en dragarbild per sida. Rubrikerna måste också bli bättre och slagkraftigare. Om man har klara riktlinjer skulle problemen lösas. Dessutom måste alla reportrar, även på lokalredaktionerna, vara medvetna om riktlinjerna och följa dem. Ansvar för layout och bilder föreslår vi att den produktionsansvariga har medan Thomas som redaktions- och nyhetschef ser till att reportrarna levererar lagom långa texter med bra rubriker, ingresser och puffar. Thomas tror att ”om journalisterna får någon att bolla idéer med skulle de kunna skärpa sig, göra bättre ingresser och bra rubriker. Det skulle också underlätta för redigerarna.” Thomas ska även prioritera bland materialet. Han ska alltid toppa med de bästa nyheterna, välja bort material och inte publicera ”för att vara snäll”.

6.4.3 Lösning: Relationen med annonsavdelningen

Problem:

- Redaktionen har en dålig relation till annonsavdelningen.
- Många tycker att Thomas borde säga ifrån när det gäller annonsfrågor.
- Bengt tycker inte att redaktionen ser tillräckligt positivt på annonsörerna.

För att lösa problemet behövs större förståelse – från båda håll. Både de anställda på annonsavdelningen och redaktionen måste respektera varandras jobb. ”Berätta för varandra vad ni gör!” uppmanar Wilberg (051122).

Personal ur annonsavdelningen ska inte springa till redaktionen och diskutera annonser, eftersom det irriterar reportrarna och redigerarna. Den kommunikationen kan istället ske mellan den produktionsansvariga och säljledaren.

Vi tycker inte heller att annonsförsäljarna ska ”lova bort artiklar” till annonsörer, utan nyhetstips ska gå via Thomas som redaktions- och nyhetschef. Han prioriterar om det är värt att göra något och om en reporter ifrågasätter hans beslut, ska han kunna motivera det. ”De måste enas om var publiceringströskeln ska ligga. Gränser måste dras – de måste ha en policy”, säger Wilberg (051122). Han anser inte att en nyöppnad affär är värd redaktionell plats, utan det måste finnas en intressant historia bakom i sådana fall. I ett policydokument ska det klart framgå vad som är av publicistisk kvalitet för AT. Om alla enas kring ett policydokument, så vet alla på vilka villkor man är anställd på AT. Då blir redaktionen enig

och reportrarna och fotografierna bemöter troligtvis annonsörerna bättre när de ska rapportera om något redaktionellt viktigt. Men det gäller att Bengt som chefredaktör tydligt informerar om sin ståndpunkt i frågan.

6.4.4 Lösning: Läsarna

Problem:

- Redaktionen vet inte hur läsarna uppfattar tidningen.

Därför behöver de en handlingsplan för hur de ska nå läsarna, framför allt de yngre. Vi föreslår att tänkbara punkter i en sådan plan kan vara att till exempel intervjua prenumeranter om tidningen och att möta ungdomar i deras egna miljöer.

6.5 Arbetsmiljö och välmående

6.5.1 Lösning: Arbetsklimat

Problem:

- Det finns olösta konflikter mellan de anställda.
- Det förekommer mycket skitsnack.

Konflikter och skitsnack minskar som en följd av de andra förändringarna – som när de diskuterar mer, kommunicerar bättre, har gemensamma aktiviteter, får en förbättrad produkt och mer styrning från Thomas. Det borde leda till stolthet över produkten, trivsel och mer välmående. Samtidigt är det svårt att ändra ett klimat, men Östlund menar att det är viktigt, eftersom en bra arbetsmiljö leder till frihet, tillit mångfald och utmaning (se teori 3.5).

6.5.2 Lösning: Planlösning

Problem:

- De anställda är dåligt placerade vilket skapar mycket spring och ett gapigt arbetsklimat.
- Det finns inget ställe där man kan prata ostört.
- Skrivarna är dåligt placerade.
- Det finns ingen bra förvaring.

Vi föreslår en omplacering i hela tidningshuset. Wilberg (051122) tycker att ekonomiavdelningen borde flyttas till andra våningen. Dels för att skapa mer plats därnere, dels för att ekonomiavdelningen inte behöver ha kundkontakt.

Thomas som redaktions- och nyhetschef ska sitta i den öppna planlösningen, så att han alltid finns nära till hand. Både produktionsansvarig och Thomas borde sitta i den del av

redaktionen som ligger närmast annonsavdelningen, så att inte annonspersonal behöver springa genom hela redaktionen. Fotograferna och sportredaktionen ska ha egna rum. Eftersom en del på redaktionen tycker att bullernivån är hög när många pratar i telefon och med varandra bör man kunna jobba ostört i något rum – till exempel för att ringa ett viktigt samtal eller göra en intervju. Detta rum kan även användas för morgonmöten och utvecklingssamtal med Thomas.

6.5.3 Lösning: Fysisk arbetsmiljö

Problem:

- Arbetsmiljön är omodern och inte stimulerande.
- Städningen sköts dåligt – både individuellt och av städpersonalen.
- Det saknas en avkopplande och trevlig kaffehörna.

En uppfräschning av arbetsplatsen är viktigt i samband med övriga förändringar. Det är lättare att börja på ny kula om omgivningen förändras. ”Riv en vägg eller få in några växter. Att ändra den fysiska miljön är mer konkret och kan fungera symboliskt för att andra förändringar är på gång”, säger Wilberg (051122). Åke på redaktionen föreslår att AT ska ha en temadag: ”Då vi städar och målar om – det skulle säkert alla på redaktionen gilla. Tänk om Bengt skulle komma ner och föreslå det...”

En bra idé är att koncentrera omvandlingen till en dag eller en helg. Wilberg (051122) föreslår att AT ska unna sig några tusenlappar och hyra in en inredningsarkitekt: ”Annars är risken stor att de anställda inreder efter sina egna referenser – som man har det hemma”. Viktigast är att placeringen blir bra, att all bråte städas ur och att man målar om. En viktig prioritering är att skapa en mysig kaffehörna. Om arbetsplatsen är fräschare och mer lättstädd leder det antagligen till att varje enskild person håller ordning på sina egna papper. Det blir också lättare för städarna, som enligt en av redaktionsmedlemmarna, borde få mer tid på sig.

6.5.4 Lösning: Social samvaro

Problem:

- De anställda saknar initiativ från ledningen när det gäller aktiviteter och förbättrad gemenskap.

Redaktionsmedlemmarna föreslår att ledningen, exempelvis Thomas, ska dra igång gemensamma aktiviteter som teambuilding och uppstartsmöten. En anställd föreslår att de ska bjuda in någon föreläsare. Erik Wilberg (051122) tycker att de kan bjuda in en person från någon annan bransch som föreläser om hur de genomför organisationsförändringar på deras

företag. Olov menar att gemensamma aktiviteter skulle öka vi-känslan. Jacob tror att redaktionen skulle behöva åka iväg: ”Någonstans där det är lugn och ro, utan deadlines. Jag tror inte att ledningen skulle säga emot om Thomas ville ta med alla till sin sommarstuga en eftermiddag”. Inför varje ny säsong tycker vi att redaktionen bör göra något tillsammans och samtidigt diskutera om de uppnått sina mål och även planera inför framtiden. Redaktionen har även föreslagit enkla saker som fruktkorg, julgåva och att tidningen bjuder på lunch – för en förbättrad gemenskap.

6.6 Motivation

6.6.1 Lösning: Inställning till jobbet

Problem när det gäller motivationen är att:

- De anställda tycker att de jobbar slentrianmässigt.
- Vissa vill inte utföra jobb som de blir tilldelade.
- Reportrarna får bara en lapp där de står vilket jobb de ska göra, men de vill ha mer än så.

Om redaktionen får en fungerande nyhetschef löser sig problemen, tror vi. Då kan Thomas genom de gemensamt satta målen ställa krav och de anställda vet vad som förväntas av dem. Thomas vill själv inte bli så mycket hårdare, utan snarare stötta de som är omotiverade och negativa. Med uppskattning och respons från någon, eller allra helst från hela redaktionen, kan de återfå motivation. Med nya ansvarsområden och omorganisering får de anställda dessutom mer variation och fler utmaningar i jobbet, vilket är positivt.

Utbildningar kan också ge de anställda en extra kick. Enligt Thomas bör samtliga på redaktionen kunna hantera det digitala, de flesta ska kunna redigera och även klara av bildbehandlingsprogrammet Photoshop. För att undvika osämja bland redaktionsmedlemmarna om vilka som får utbildning, bör detta ingå i målformuleringen. AT:s journalister kan till exempel fortbilda sig på Fojo i Kalmar.

Det är viktigt att Bengt som chefredaktör visar uppskattning. Han bör både ge positiv och negativ kritik, för då får han redaktionens förtroende. Då skapas också vi-känslan. Den finns inte idag, men redaktionen skulle ge ett bättre bidrag till företagets utveckling om de började att ”tänka i team” och känna sig mer delaktiga (se teori 3.6).

Många reportrar på AT är omotiverade för att de inte får mer direktiv än små lappar. Östlund skriver att reportrarna själva kan bryta mönstret, genom att ha egna uppslag (se 3.6).

6.6.2 Lösning: Åldersfördelningen

Många är äldre på redaktionen och AT behöver yngre människor. Men lösningen är inte att nyanställa utan tänka på detta inför framtiden – och skaffa en rekryteringsplan, som Östlund föreslår (se 3.6).

Samtliga redaktionsmedlemmar måste också motarbeta den uppgivenhet som finns för att folk har varit där länge. Den negativa stämningen ska bort och trots att folk kanske bara har ett par år kvar till pension, ska jobbet fortfarande vara utvecklande. De äldre – och mest erfarna – ska ta tillvara på sina kunskaper och hjälpa de yngre.

6.7 Sammanfattning

Vissa av de lösningar som vi föreslår är stora förändringar, andra är mindre. En del är viktiga, andra kan ses mer som idéer. En av de viktigaste lösningarna är att redaktionschefen Thomas blir en tydligare ledare på redaktionen. Han bör vara en aktiv redaktions- och nyhetschef och coach i nyhetsarbetet. Thomas och Bengt (ägare, vd, chefredaktör och ansvarig utgivare) ska utforma policy och mål för tidningen utifrån redaktionsmedlemmarnas åsikter. Därmed får redaktionen riktlinjer för det dagliga arbetet. Andra lösningar är att stuva om rollfördelningen, satsa mer på social samvaro, kommunicera med läsarna – och skapa en fräschare produkt. Det sistnämnda bör inledas med en förbättring av tryckeriet, för fler färgpositioner. Då styr inte annonserna det redaktionella materialet i samma utsträckning och tidningen kan innehålla större bilder. Om tidningen samtidigt får mallade sidor tvingas texterna bli kortare än vad de är idag. Samma dag som tidningens nya layout införs ska även redaktionens nya policy börja gälla. Den ska innehålla vad som anses vara tidningens publicistiska gräns. När Thomas har mer tid för att vara ledare är det viktigt att han också inför rutiner för intern kommunikation – både inom redaktionen och gentemot andra avdelningar. Den fysiska arbetsmiljön bör också förändras – genom exempelvis nya färger, möbler och placering. Uppfräschningen symboliserar hela organisationens omvandling.

7. Diskussion

Syftet med vår forskningsfråga var att hitta ett nytt arbetssätt för Alingsås Tidnings redaktion som skulle ge välmående och därmed en ökad kvalitet. Resultatet har bekräftat att organisationens uppbyggnad och klimat har betydelse för kvaliteten. Tidningen kommer alltid ut som den ska, men redaktionella problem speglas i produktens kvalitet. Brist på struktur, kommunikation, mål och ledarskap gör att var och en jobbar med sitt och bara drivs av sin inre motivation. Skapar de istället en organisation med samarbete, styrning och gemensamma mål kan personalen fokusera på att jobba åt samma håll, skapa en enhetlig tidning och att utveckla produkten. Dessutom borde viljan att prestera bli högre om de även drivs av en yttre motivation – att kämpa för företaget. Om de lägger energin på att samarbeta kring produkten istället för att visa missnöje ökar effektiviteten på redaktionen och de anställda blir därmed mer produktiva. Motivationen får dem att producera mer och bättre material.

7.1 Lokaltidningens framtid

Vi hoppas att denna undersökning kan få medieföretag att förstå betydelsen av organisationsutveckling. Vi tror att det är nödvändigt för att lokaltidningen ska överleva i och med det ökade trycket utifrån. Utvecklar man inte sin organisation och sin produkt blir kvaliteten sämre och det märker läsarna. I värsta fall slutar de att prenumerera.

Vi tycker att lokaltidningarna är viktiga. När fler och fler tidningar köps upp av större mediekoncerner är det unikt med en tidning som Alingsås Tidning. Det koncentrerade ägandet ger nyheter som liknar varandra och då behövs det också medier – som bevakar det lilla samhället och har god närhet till omgivningen och läsarna.

Men denna närhet och möjlighet till god kommunikation utnyttjar inte AT på rätt sätt. Det är alltså hög tid att rycka upp sig, för att stå emot trycket utifrån.

7.2 Våra upplevelser

”Det kan vara svårt att hitta teorier”, sa folk när vi presenterade vårt forskningsämne. Det stämde – för det har forskats lite om redaktioner och dess ledarskap, om organisationsutveckling på redaktioner och om att kvalitetssäkra tidningar. Fast det gjorde oss bara ännu mer nyfikna. När dessutom Maja-Stinas pappa Thomas, redaktionschef på Alingsås Tidning, tyckte att frågan var högst aktuell för AT fick vi ytterligare en god anledning att dra igång.

Thomas hade rätt – AT är i behov av en organisationsutveckling. Men alla problem som vi fick fram under intervjuerna gjorde oss ibland handlingsförlamade. Vi visste inte var vi skulle börja. Känslorna var olika efter varje intervju. Några anställda var pessimistiska, vilket inte lyfte. Andra som var mer hoppfulla gav inspiration.

Efter en vecka hade vi blivit väl insatta i AT:s problem och kände oss starkt drivna att verkligen vilja hjälpa tidningen. Motivationen ökades ytterligare när vi träffade forskaren Erik Wilberg som bekräftade att AT:s problem inte är ovanliga; andra redaktioner har det liknande. Trots att resultatet är fokuserat på AT, tror vi ändå att andra tidningar – och arbetsplatser – kan dra nytta av vår forskning. Erik Wilberg läste upp ett citat från vår forskning (se inledning i kapitel 5) på ett seminarium och en av deltagarna sa: ”Det måste vara någon från vår tidning som har sagt det där!”

När det gäller lösningarna har vi samlat andras idéer (redaktionsmedlemmarnas och forskares) och därefter har vi själva satt ihop en helhetslösning. Detta blir inte helt objektivt, eftersom våra egna värderingar kan spela roll, men det var samtidigt en förutsättning för att få fram ett applicerbart resultat.

I januari 2006 presenterar vi våra förslag till lösningar för AT. Vi tror att förändringarna kan bli genomförda, eftersom redaktionschef Thomas vill utveckla tidningen och vi tror att han har goda förutsättningar att motivera hela redaktionen. Han är väl medveten om vilka problem som finns och har många idéer om hur problemen kan lösas.

Direkt efter vårt besök började det att hända saker på AT. Ledningsgruppen har diskuterat den journalistiska produkten på ett sätt de inte har gjort tidigare och AT har även knutit kontakter med Kredo – vars affärsidé är att erbjuda och utveckla förändringsprocesser i företag och organisationer. Den möjligheten fick AT genom ett EU-projekt och Kredo sätter igång med sitt arbete i början av 2006 och planerar att vara på AT i ett och ett halvt år. De vill använda vårt forskningsresultat i sitt kommande arbete.

7.3 Reflektioner kring våra roller

Vårt största dilemma har varit att redaktionschef Thomas också är Maja-Stinas far. Några på redaktionen var skeptiska till att vi var där och sa det till oss när vi skulle börja intervjua. Vi oroade oss först för att det skulle påverka undersökningens tillförlitlighet negativt. Men vi tror att användandet av bland annat samtals tekniken och anonymiteten hjälpte oss att bygga upp ett förtroende hos de anställda. När vi väl ställde våra frågor öppnade sig alla. De sa vad de tyckte om Thomas som chef också till Maja-Stina, även de som till en början var skeptiska. Även om en del åsikter har varit kritiska har vi vågat lyfta fram dem.

Vi märkte att Maja-Stinas relation till redaktionen var en förutsättning för att genomföra undersökningen i den omfattning som vi gjorde. Om inte Maja-Stina hade känt till redaktionen innan, hade vi inte kunnat sätta oss in i AT:s organisation så snabbt. Vi hade ett rejält försprång tidsmässigt och en god insyn i redaktionen som vi kanske inte fått annars. Det var även en förutsättning att Lisa inte kände till redaktionen, då hon reagerade starkare på vissa problem, eftersom hon kom in med öppna ögon, medan Maja-Stina var ”van” vid vissa saker på AT.

7.4 Reflektioner kring metoden

Eftersom de anställdas åsikter var en del i vår frågeställning var intervjuerna och observationerna viktiga. Redaktionschefen har läst uppsatsen och tycker att vi har ”träffat helt rätt”. Vi tror att vi fick fram en tydlig och rättvis bild av problemen på redaktionen och kombinationen av intervjuer och observationer under samma vecka tyckte vi var bra. De anställda kunde relatera till händelser och till exempel säga: ”Som ni såg på morgonmötet...”. Vi fick större förståelse och det kändes som om det ökade intervjupersonernas förtroende för oss. Genom observationerna upptäckte vi också problem som intervjupersonerna inte nämnde, till exempel att det uppstod irritation när receptionisterna aldrig visste vilka i redaktionen som fanns på plats och att besökare blev dåligt behandlade.

Från början planerade vi att eventuellt komplettera med enkäter (efter intervjuerna), om redaktionen var oenig eller om vi behövde veta mer. Men hela redaktionen var enig om de största problemen och det som skilde sig bland åsikterna var hur hoppfulla de var inför framtiden och vilka förslag på lösningar de hade.

Vi tänkte från början kartlägga en arbetsprocess för redaktionen, men vi insåg att det var omöjligt, eftersom arbetsgången var så ostrukturerad och varierade från dag till dag.

7.5 Mer litteratur

Vi har fått tips om fler böcker under arbetets gång:

- Red. Stig Arne Nohrstedt (1994) – *En nyhetsdag. Svenska nyhetsredaktioners organisation, reportrar och uppdrag.*
- Mats Ekström och Stig Arne Nohrstedt (1996) – *Journalistikens etiska problem.*
- Lars J. Hultén (1993) – *Journalistikens villkor.*

Vi är medvetna om att dessa skulle kunna tillföra ytterligare aspekter i undersökningen, men vi har ändå valt att inte använda dem. Vi valde istället att fokusera på det material vi redan hade.

7.6 Förslag på fortsatt forskning

Det vore intressant att:

- Göra samma typ av analys fast intervjua hela företaget (annons, reception, ekonomi, tryckeri, lokalredaktioner).
- Följa upp och analysera eventuella förändringar på Alingsås Tidning.
- Göra en analys av Alingsås Tidning där fokus bara ligger på den journalistiska kvaliteten.
- Jämföra Alingsås Tidning som produkt före och efter organisationsutvecklingen.
- Analysera flera tidningsredaktioner och jämföra dem med varandra.
- Undersöka hur mycket ledarens roll påverkar klimatet på tidningen.
- Fokusera på relationen mellan redaktion och annonsavdelning och jämföra olika tidningar.
- Forska mer i hur lokaltidningarnas framtid ser ut.

Referenslista

- Bjerke, Björn. (2003). "Framgångsrika intervjuer". *Kunskapande metoder inom samhällsvetenskapen*. Red. Bengt Gustavsson. Lund: Studentlitteratur.
- Ekström, Mats. (2000). "Etnografiska observationer". *Metoder i kommunikationsvetenskap*. Red. Mats Ekström & Larsåke Larsson. Lund: Studentlitteratur.
- Eppler, Mats och Nelander, Bo. (1991). *Psykosocial arbetsmiljö i praktiken*. Lund: Studentlitteratur.
- Fichtelius, Erik. (1997). *Nyhetsjournalistik: Tio gyllene regler*. Stockholm: Utbildningsradion.
- Fransson, Thomas. (2005, 7 januari). Den sanna historien om den lokala tidningen. *Alingsås Tidning*, jubileumsnummer s 12-13.
- Furhoff, Lars. (1986). *Makten över journalistiken*. Stockholm: Natur och kultur.
- Garsten, Christina. (2004). "Forskaren och ryggsäcken". *Kunskapande metoder inom samhällsvetenskapen*. Red: Bengt Gustavsson. Lund: Studentlitteratur.
- Grimsdal, Catarina och Saranarsson, Christine. (1993). *TQM – ett sätt att förändra attityder*. Lund: Studentlitteratur.
- Gripsrud, Jostein. (2002). *Mediekultur Mediesamhälle*. Göteborg: Daidalos.
- Gummesson, Evert. (2004). "Fallstudiebaserad forskning". *Kunskapande metoder inom samhällsvetenskapen*. Red: Bengt Gustavsson. Lund: Studentlitteratur.
- Gustavsson, Bengt. (2004). "Personligt kunskapande: intervjuer, samtal och dialoger". *Kunskapande metoder inom samhällsvetenskapen*. Red: Bengt Gustavsson. Lund: Studentlitteratur.

Karlöf, Bengt. (1997). *Effektivitet – balansen mellan kundvärde och produktivitet*. Stockholm: Förlags AB Industrilitteratur.

Kvale, Steinar. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.

Löfgren Nilsson, Monica. (1999). *På Bladet, Kuriren & Allehanda*. Göteborg: Institutionen för journalistik och masskommunikation, Göteborgs universitet.

McQuail, Denis. (2005). *McQuail's Mass Communication Theory*. 5th edition. UK: SAGE.

Merriam, Sharan B. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.

Svedberg, Ingegerd. (2005, 21 november). Styrelsearbetets stora betydelse för lönsamhet och utvecklingskraft. *Alingsås Tidning*, Vår Industri – näringslivsbilaga s 24.

Svenska Journalistförbundet. (2001). *Hotet mot den journalistiska kvaliteten*. Stockholm: Svenska Journalistförbundet.

Wicks, Jan LeBlanc. (2004). *Media Management. A Casebook Approach*. 3th edition. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum.

Wilberg, Erik. (2002). *Ledarskap på tidningar*. Drammen, Norge: Wilberg Management as.

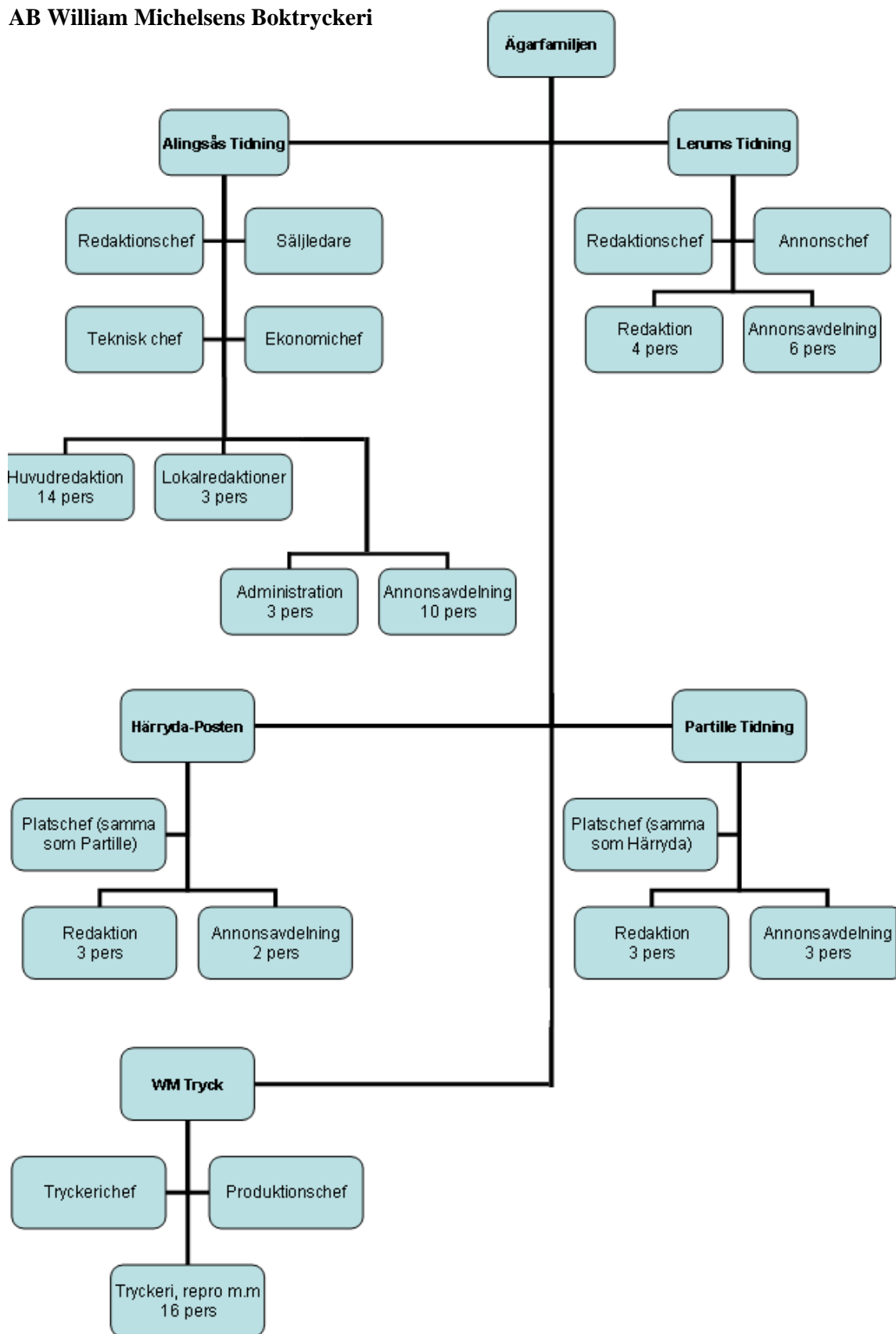
Wilberg, Erik. (051122). Intervju, Malmö.

Östlund, Ingrid. (1994). *Kreativa redaktioner. Om konsten att bygga en kreativ organisation*. Sundsvall: Redaktionsbyrån.

Östlund, Ingrid. (1997). "Forskning om arbetsorganisation kan utveckla journalistiken". *Så kommer journalistik till*. Red. Lars J Hultén. Sundsvall: Mitthögskolan.

Bilaga 1: Organisationschema för företaget

AB William Michelsens Boktryckeri



Bilaga 2: Brev till redaktionen

Hej Redaktionen!

Om lite mer än en vecka får ni besök av oss, Lisa Renander och Maja-Stina Fransson. Vi läser journalistik vid Högskolan i Kalmar och skriver just nu en c-uppsats. Vårt syfte är att hjälpa en tidningsredaktion att förbättra arbetsmiljön och organisationen med befintliga resurser.

Ni på AT passade bra, eftersom Maja-Stina känner till verksamheten. Med er hjälp vill vi upptäcka hur det dagliga arbetet hos er kan bli bättre. Och vi tycker att det ska bli väldigt roligt att träffa er alla och ta del av era synpunkter!

Under vecka 45 vill vi intervjua samtliga på redaktionen. Hälften blir intervjuade av Lisa och hälften av Maja-Stina. Intervjun är enskild och tar ungefär 60 minuter. Ett bokningsschema sitter på redaktionens anslagstavla, skriv upp dig på en tid som passar – senast den 2 november.

Anonymitet

Vi garanterar full anonymitet i undersökningen. I uppsatsen framgår det att vi har varit på AT, men vi skriver inte ut era namn.

Vi utgår från att redovisa alla synpunkter, så länge det inte är tydligt vems åsikt det är.

Inför intervjun

Ta gärna en funderare fram till intervjun och reflektera lite extra över det dagliga arbetet, om era arbetsrutiner och organisation. Fundera på om du har några förslag på förändringar. Tänkbara frågor:

- Hur fungerar samarbetet på redaktionen?
- Hur fungerar schemaläggning? Har ni tillräcklig planering?
- Hur är arbetsmiljön?
- Hur motiveras du i ditt arbete? Vad kan motivera dig ännu mer?
- Hur blir du kreativ?
- Hur fungerar ledarskapet?
- Vad tycker du om AT och dess innehåll?
- Hur är arbetstempot vid produktion?
- Hur trivs du med programvaror?
- Hur fungerar överlämningen av bilder och färdiga texter?

Har du några frågor kan du ringa eller maila oss, eller prata med Thomas.

Maja-Stina 070 427 54 44, Lisa 070 748 70 64, lr22ba@hik.se

Vi ses snart!

Hälsningar

Lisa och Maja-Stina

Journalistprogrammet, Högskolan i Kalmar

Bilaga 3: Intervjuguider

INTERVJUGUIDE REDAKTIONEN

Vår frågeställning är: Hur kan Alingsås Tidnings redaktion förbättra sitt arbete utifrån befintliga resurser?

Informera om:

- Anonymitet.
- Anteckna under veckan – vi samlar in på fredag.
- Intervjuer: Med redaktionens anställda (reportrar, redigerare, fotografer, redaktionschef och chefredaktör).
- Vill: Hitta konkreta förslag på hur tidningens redaktion kan förbättras.

Organisation

1. Hur fungerar arbetsfördelningen på jobbet, alltså att ni ansvarar för olika saker? Ev. nya roller?
2. Kan du tänka dig att ha andra arbetsuppgifter än idag? Vad?
3. Vad kan förbättras när det gäller organisationen?

Ledarskap

4. Hur är Thomas som chef?
Hur vill du att han ska vara?
Snäll? Trygg? Regler? Har han förtroende?
Hur är Bengt som chef?
5. Hur kan ledarskapet förbättras – när det gäller Thomas/Bengt?
6. Har Thomas tillräckligt med tid för att hjälpa er?
Varför/varför inte? Hur kan han förbättra sig?
Vad vill ni ha hjälp med? Textcoaching?
Vilka uppgifter borde han skippa, som han gör idag?
7. Arbetar Thomas med att utveckla sitt ledarskap?
Om ja: Vad gör han? Om nej: Hur skulle han jobba mer med det?

Intern kommunikation och planering

8. Vad kan bli bättre när det gäller planering?
9. Hur kan ni förbättra kommunikationen och samarbetet på AT? Dialogen?

10. Hur kan era morgonmöten/eftermiddagsmöten förbättras? Hur vore de optimala?
11. Hur fungerar era daglistor idag?
Hur kan de bli bättre?
12. Hur ges kritik? Hur tar folk kritik? Hur kan det bli bättre?
13. Hur säker känner du dig med tekniken (dataprogram) på jobbet?
14. Vad brukar krångla?
Hur löser ni problemen då?
15. Hur mycket utbildning får ni när det kommer ny teknik? Av vem?
16. Vad kan förbättras när det gäller tekniken?

Produktivitet och kvalitet

17. Vad tror du är viktigt för att hålla en hög journalistisk kvalitet? Hur fungerar t ex korrekturläsning?
18. Vad kan förbättras innehållsmässigt i AT?
Vilka svagheter finns idag (textlängd, variation på texter, egna idéer, grävande journalistik)?
19. Hur är arbetstempot på redaktionen? Hur kan det förbättras? Stress?

Arbetsmiljö och välmående

20. Vad kan förbättras när det gäller redaktionens arbetsklimat/atmosfär?
21. Hur kan gemenskapen bland er arbetskamrater förbättras?
22. Vad kan få dig att trivas bättre på AT, tror du?
23. Hur kan arbetsmiljön förbättras?
Vad tycker du om: Inredningen? Lunchrummet? Städning? Era platser?

Motivation

24. Hur motiverad är du att gå till jobbet? Hur kan din motivation förbättras?
25. När ogillar du jobbet? Vad skulle kunna ändras?
26. Vill du ha fler utmaningar i jobbet? Som vad? Vem ska ge nya utmaningar?

Vad har jag glömt att fråga dig om, som är värt att nämna?

INTERVJUGUIDE REDAKTIONSCHEF

1. Vilka är dina arbetsuppgifter?
2. Vilka tider jobbar du?
3. Vilka arbetsuppgifter är roligast?
4. Vilka arbetsuppgifter kan du prioritera bort?
5. Vill du vara redaktionschef för tidningen?

6. Vem kan göra några av dina nuvarande arbetsuppgifter?
7. Kan du tänka dig att ändra dina arbetstider?
8. Bör rollfördelningen ändras?
9. Är det bra att ha ansvarsområden för reportrarna?

10. Har du svårt för att delegera?
11. Behöver du vara en tuffare chef?
12. Kan du säga nej?
13. Har du förtroende för medarbetarna?
14. Känner du att du får möjlighet att utvecklas som chef?
15. Behöver du utbildning?
16. Planerar du tillräckligt mycket? Vad kan bli bättre?

17. Hur fungerar samarbetet mellan dig och Bengt?
18. Hur mycket insyn har du i företagets ekonomi?
19. Kan redaktionen få mer insyn i företagets ekonomi?
20. Hur kan man undvika ryktesspridningen?
21. Hur kan redaktionens förhållande till annonsavdelningen bli bättre?

22. Hur tycker du att daglistorna fungerar?
23. Hur tycker du att ett bra morgonmöte ska gå till?
24. Hur fungerar intern kommunikationen? Vad kan förbättras?

25. Hur viktigt är det att ha mål i arbetet?
26. Finns det någon policy?
27. Hur kan tidningen förbättras?
28. Hur produktiva är reportrarna?

29. Hur är arbetsmiljön?
30. Vad har jag glömt att fråga dig om, som är värt att nämna?

INTERVJUGUIDE CHEFREDAKTÖR

1. Hur tycker du att redaktionen arbetar? Vad kan göras bättre?
2. Hur kan reportrarna förbättra sitt jobb?
3. Hur går du till väga när du har åsikter om redaktionen?
4. Hur är arbetstempot?
5. Vad anser du om åldersfördelningen?
6. Hur kan man öka motivationen?

7. Har du några mål för framtiden?
8. Hur ser du på AT:s roll i framtiden?
9. Hur kan ni få fler annonsörer?
10. Hur kan ni få fler prenumeranter?

11. Vad tycker du om den journalistiska kvaliteten?
12. Vad tror du är viktigt för att hålla en hög journalistisk kvalitet?
13. Vad i tidningen kan bli bättre?
14. Är reportrarna tillräckligt produktiva?
15. Vad har du för förhållande till annonsavdelningen?
16. Hur kan förhållandet mellan redaktionen och annonsavdelningen bli bättre?

17. Hur är Thomas som redaktionschef?
18. Vilka är Thomas viktigaste uppgifter?
19. Bör Thomas avlastas?
20. Finns det någon på redaktionen som kan vara Thomas högra hand?

21. Vad har jag glömt att fråga dig om, som är värt att nämna?