

Redaktøren

– toppleder
eller reportasjeleder?

Jens Barland

Rapport til Norsk Redaktørforening

Innhold

Sammendrag	2
1: Innledning	3
Omstilling på alle fronter – det store bildet.....	3
Utfordringene nå – med lokalavisen <i>Lister</i> som eksempel	4
Forskningsspørsmålene.....	7
Rapporten og studien.....	9
2: Tidligere kunnskap	10
3: Studiens metode og datainnsamling	12
4: Analyse	15
Organisering av redaktørrollen	15
Redaktørene innflytelse og eierdialog.....	20
Diskusjoner om de mest aktuelle problemstillinger	29
5: Litteratur	35
6: Vedlegg	37
Spørsmål i digital spørreundersøkelse	37
Intervjuguide for forskningsintervjuer	39
Om forfatteren	39

Om rapporten

Denne rapporten er bestilt av og utført på oppdrag fra Norsk Redaktørforening. Rapporten formidler en studie jeg som medieforsker har gjennomført med vitenskapelig frihet. Formålet har vært å undersøke de avtalte temaer og komme med et kunnskapsbidrag til pågående debatt om disse. Rapporten er publisert i forbindelse med konferansen *Medieleder 2019*, arrangert i Bergen 8. mai 2019 av Norsk Redaktørforening i samarbeid med Mediebedriftenes Landsforening. Det kan kopieres og siteres fra rapporten i tråd med god skikk og med kreditering.

Jens Barland, Oslo, mai 2019

Sammendrag

Situasjonen i mediebransjen setter redaktørene i et spenn. De leder mediebedrifter som i årevis har stått i store omstillinger og hvor utfordringene fortsatt er uoversiktlige. Det handler om økonomi, inntekter og hvordan man organiserer effektive mediebedrifter. Og om digitaliseringen som endrer produksjon, publisering og konsum av journalistikk. Videre utfordres journalistikkens samfunnsrolle og relasjonen med lesere, marked og samfunn. En diskusjon er om redaktørene gjør best jobb som bred toppleder eller om de blir bedre redaktør hvis rollen spisses til en øverste reportasjeleder.

Redaktørforeningen har bestilt denne rapporten med **mandat om å undersøke** hvordan medlemmene **opplever at redaktørrollen påvirkes og utfordres** av den aktuelle utviklingen i mediebransjen. Studien har undersøkt fremveksten av et mangfold av måter å organisere redaktørrollen på. Redaktørenes dialog med ledere over seg og med bedriftenes eiere er også undersøkt. Til slutt er det trukket ut hva som oppleves som de mest aktuelle utfordringene:

- **Ulikheter:** Redaktørene gjør ulike erfaringer forskjellige steder i mediebransjen. Virkeligheten i de store konsernene oppleves annerledes enn der det er små forhold, i uavhengige bedrifter og i Fagpressen.
- **Modeller:** Opprinnelig var redaktøren toppleder i en uavhengig bedrift. Nå vokser det frem et mangfold av ulike modeller for å organisere ansvarlig redaktør, og rapporten beskriver 12 slike.
- **Avstand:** I de store konsernene kan det være stor avstand, inntil fire ledd, fra ansvarlig redaktør og opp til dem som reelt sett bestemmer rammebetingelsene (utover det markedet bestemmer).
- **Budsjettansvar:** Det økonomiske topplederansvaret kan oppleves som begrenset når for eksempel to tredjedeler av totale kostnader blir fastsatt av konsernet.
- **Teknologi og kommers:** Redaktører vil være mer enn journalistiske ledere. De ønsker å være involvert i teknologi og kommersiell utvikling. Dette gir dem helhetlig innsikt og en topplederrolle hvor de kan møte de utfordringene som er viktigst for å sikre journalistikken i fremtiden.
- **Alder og kjønn:** Redaktører i 50-årsalderen opplever best gjennomslag, mens det ikke gis uttrykk for forskjeller mellom kjønnene.
- **I det store bildet** av utfordringene for redaktørrollen og mediebransjen ser man at dette er en del av en større samfunnstrend i mange bransjer – der enheter vokser, med økende avstand til beslutningstakere, digitaliseringens utfordringer og også profesjonens kamp om å opprettholde sin rolle i samfunnet.

Undersøkelsen inkluderer en spørreundersøkelse 139 ansvarlige redaktører har svart på, samt at 11 ansvarlige redaktører enten er dybdeintervjuet eller har vært med i referansegruppe. Materialet inkluderer også stoff fra løpende offentlig debatt og innspill fra sekretariatet.

1: Innledning

Blir den uavhengige redaktøren vingeklippet og strømlinjeformet for å passe bedre inn i konserner som aller mest trenger effektiv utvikling og ledelse av merkevarer for innholdspubliserings? Eller gjennomgår redaktørrollen en nødvendig omstilling og reorientering for at disse redaktørstyrte mediene fortsatt skal oppfylle sine oppgaver i demokratiet der hele samfunnet er i store endringer? Denne rapporten tar for seg endringer i hvordan redaktørrollen utfordres og organiseres med utgangspunkt i redaktørens egne erfaringer.

I innledningskapittelet trekkes først de store linjer for medieutviklingen som en **kontekst** for de aktuelle utfordringene redaktørene opplever nå. Dette munner ut i noen spesifikke spørsmål denne rapporten forsøker å svare på.

Omstilling på alle fronter – det store bildet

Det store bildet er at mediene utfordres og gjennomgår kraftige omstillinger på alle fronter. Årsakene og endringene henges i hovedsak på **digitaliseringen** og fremveksten av internett med påfølgende endringer i samfunnet, i markedene, i journalistikkens rolle og i hvordan den produseres. **Leserne** har fått så mye større medietilbud. Alternativene er så lett tilgjengelige i konkurransen om lesernes gunst.

Annonserne kan treffe sine målgrupper på andre måter enn å kjøpe seg plass i redaksjonelle produkter. Denne konkurransen har gått spesielt hardt utover de tradisjonelle nyhetsmedienes inntekter ikke minst fordi globale giganter har vokst frem med nye sosiale medierarenaer og verktøy hvor også norske markedsførere bruker milliardbeløp hvert år.

For mediene som driver journalistikk, og som har begynt å understreke sin rolle ved å omtale seg som **redaktørstyrte medier**, er utfordringene mer enn inntektene og kapasiteten. Det gjelder også å være innovative og utvikle en journalistikk som når frem i lesernes mediehverdag og som lever opp til den **samfunnsrollen** norske medier selv har formulert i Vær Varsom-plakatens første kapittel.¹ For tiden er en stor utfordring for journalistikken også det å bli kjent igjen som journalistikk som en egen type medieinnhold fordi andre publisister, både de som driver reklame og også det som kan kalles *alternative medier*, iklær seg journalistikkens drakt i den hensikt å bli forvekslet. Tidligere ble **redaktøren** også beskrevet som en portvokter for offentligheten. I den grad det stemte er det i

¹ Lenke til Vær Varsom-plakaten: <https://presse.no/pfu/etiske-regler/vaer-varsom-plakaten/>

hvert fall ikke virkeligheten lenger. Alle som vil korrigere eller fremme andre synspunkter har selv tilgang til å publisere i offentligheten i egen regi.

I det virkelig store bildet, større enn de digitale linjer, står mediernes utfordringer med å være relevante for alle befolkningsgrupper. Selv om Norge og skandinaviske demokratier har hatt betydelig mer velfungerende medier enn i andre land, er også fenomenet **nyhetsunnvikere** her en indikasjon på de redaksjonelle mediernes relevans i samfunnet (Moe og Kleiven 2016).

Innenfor mediehusenes egne vegger har noen yrkesgrupper forsvunnet mens nye har oppstått. Generelt sett har mange mediebedrifter bare en brøkdel av det antall ansatte de hadde på det meste. Alle interne jobber er blitt annerledes. Svært mange mediehus har også gått fra å være autonome virksomheter som selv hadde alle funksjoner for å lage, publisere og selge medieinnhold, til nå å være en enhet strukturert og konsolidert inn i et **konsern** som tar hånd om alle felles funksjoner. I en hardt prøvet tid har det å samle seg for å stå sammen om innovasjon og utvikling vært nødvendig for medievirksomheter hvor alenegang ikke har vært noe levedyktig alternativ. Det som kalles **mediehuset** er gjerne blitt bare akkurat de funksjonene som skal til for å lage det spesifikke innholdet (gjernede lokalt) som skal til for at deres **merkevare(r)** kan holde stand i deres marked. Men **tradisjonene**, de er sterke, det kan ikke noen ta ifra mediehusene.

Utfordringene nå – med lokalavisen *Lister* som eksempel

Lokalavisen i Farsund, Lister24.no, tidligere *Farsunds Avis*, er eksempelfortellingen som kan illustrere noen av problemstillingene redaktører trekker frem i debatten om utfordringer de står i. Lokalavisen ble etablert i 1878. Den hadde i mange år skipsrederfamilien Brøvig med lokal tilhørighet som største eier. Den sognet til Høyre den gangen de fleste aviser var en del av partipressen. Da avisen i 2008 ble kjøpt opp av Fædrelandsvennen ble den integrert i Schibsteds konsernstruktur.² Så langt er dette en historie med paralleller til mange norske lokalaviser som er blitt en del av Schibsted, Amedia og Polaris, for å nevne de største av dagens eiergrupperinger.

I 2018 foretok Schibsted en ytterligere effektivisering av de tre lokalavisene på Sørlandet – *Lister*, *Lindesnes* og *Søgne og Songdalen Budstikke* – og samlet disse inn under én felles ansvarlig redaktør. Fra Schibsteds side ble det argumentert for at de lokale lederne får større redaksjonell kraft når de blir fritatt for administrative oppgaver, og at denne modellen allerede var etablert og fungerte i andre deler av landet. Ansvarlig redaktør i *Lister*, Sveinung W. Jensen, protesterte kraftig:

² Om historien for *Farsunds Avis* og *Lister24.no*: [https://no.wikipedia.org/wiki/Lister_\(Farsunds_Avis\)](https://no.wikipedia.org/wiki/Lister_(Farsunds_Avis))

«Jeg frykter at modellen vil svekke avisens selvstendighet».³ Timingen fikk også en spesiell dramaturgi i og med at Lister kort tid før hadde blitt kåret til Årets lokalavis.⁴ Endringene i Lister førte til at Jensen gikk av. Ansvarlig redaktør Eivind Ljøstad i Fædrelandsvennen gikk også ut i debatten og støttet sin redaktørkollega i kritikken av Schibsted.⁵

Lister-endringene ble utgangspunktet for **en av debattene** på Redaktørforeningens høstmøte 2018: «**Svekkes redaktørrollen?**». Denne kan sees i sin helhet i et opptak på Youtube, der Sturle Rasmussen, direktør for Schibsteds sju små lokalaviser, også utdyper begrunnelsen for sammenslåingen.⁶

Ut ifra den debatten på Redaktørforeningens høstmøte i 2018 kan man trekke ut følgende temaer som utfordringer redaktørene for tiden opplever om hvordan medieutviklingen presser deres rolle:

- **Én redaktør for flere publikasjoner?** I magasinforlagene samlet man mange titler under én ansvarlig redaktør, som også noen kalte «superredaktører». Kjersti Mo i Egmont kunne i debatten fortelle at hun da fikk 12 publikasjoner i sin portefølje. Disse hadde så hver sin redaktør som først og fremst jobbet med denne publikasjonens innhold. Dette konseptet ligner det Schibsted gjorde med Lister og aviser på Sørlandet, og også har gjort med små lokalaviser rundt Bergen. Amedia har gjort slike forsøk, men i hovedsak reversert dette igjen, ifølge konsernsjef Are Stokstad. Han poengterte at Amedia vil ha egen redaktør for hver publikasjon for å forankre den lokale identiteten og verdien av lokal kompetanse – ikke nødvendigvis som et prinsipp men som den praktiske løsningen de mener gir best resultater. På den annen side har Amedia redusert antall direktører slik at det for tiden er åtte regiondirektører som da er styreleder for mindre lokalmedier som er organisert med tilhørighet til sine regionmediehus. Det ble også poengtert at det ikke nødvendigvis er den samme vurdering omkring redaktørens demokratiske rolle når det gjelder det at lokale medier har sin egen ansvarlige redaktør eller om det er én felles redaktør for flere

³ Nyhetsartikkel i *Medier24*: «Schibsted skal ha felles toppsjef for tre lokalaviser. Lister-redaktør Sveinung W. Jensen er «sterkt kritisk»», lenke: <https://www.medier24.no/artikler/schibsted-samler-redaktormakta-for-smaaavisene-i-sor-lister-redaktor-sveinung-w-jensen-er-sterkt-kritisk/441015>

⁴ Nyhetsartikkel i *Journalisten*: «Lister er Årets lokalavis», lenke: <https://journalisten.no/lla-landslaget-for-lokalaviser/lister-er-arets-lokalavis/270706>

⁵ Nyhetsartikkel i *Medier24*: «- Svekker redaktørrollen, sier Eivind Ljøstad om Schibsteds «overredaktør». Får støtte fra Lister-klubben», lenke: <https://www.medier24.no/artikler/svekker-redaktorrollen-sier-eivind-ljostad-om-schibsteds-overredaktor-far-stotte-fra-lister-klubben/445703>

⁶ Videoopptak publisert av Norsk Redaktørforening på *Youtube*: «2. DEBATT: SVEKKES REDAKTØRROLLEN?», lenke: <https://www.youtube.com/watch?v=cynGdASXNY&list=PLwL5Vnxi5nYD1zpUoWPzF44kv551FaQoG&index=3&t=0s>

interiørmagasiner. Det vil kunne være ulike behov for en redaktør for hver tittel i magasinpressen og i lokale medier.

- **Eneleder- eller toledersmodell?** Hva legges inn i redaktørrollen, både for eneledere og toledere? Dette endres også som følge av at flere administrative funksjoner blitt sentralisert i konsernene. I debatten kom det frem flere argumenter for hvordan dette både kan styrke og svekke redaktørrollen. Eivind Ljøstad, ansvarlig redaktør i Fædrelandsvennen, vektla behovet redaktøren har for å forstå hele situasjonen mediene står i når den største utfordringen er å transformere forretningsmodellen til digitale medier. Han mente det da blir helt feil å la redaktøren bare være en innholdssjef.
- **Hva kreves av en redaktør?** Den aller største utfordringen for mediene er å endre forretningsmodellene til den digitale mediebruken. Blir man da den beste redaktøren av å få bedre tid til å skrive lederartikler, eller blir man best av også å være involvert med alle de økonomiske og teknologiske utfordringer? Hva slags **kompetanse** kreves egentlig for å være en god redaktør, og hva er forutsetningene for å kunne utføre en god jobb?
- **Tilgang til der beslutningene tas:** Mange redaktører blir eneledere. For at det skal være en god utvikling må disse redaktørene få delta der beslutninger blir tatt. Det utvikles en praksis med ledergrupper på ulike nivåer hvor de reelle beslutningene tas, og dette er ledergrupper med færre redaktører til stede. Slik blir prognoser og budsjetter vedtatt rundt bord hvor redaktøren ikke sitter.
- **Redaktører i konsern:** I debatten ble det sagt at avstanden fra redaktør til beslutninger har økt i alle mediekonsernene. Når redaktørene ser et stort behov for investeringer i journalistikk og teknologi er de usikre på om dette behovet virkelig løftes frem i styrerommene der også eiere er representert. Konsernstrukturene ble kritisert for å hindre redaktørene fra å få inngrep med de reelle fora for beslutninger. På den annen side understreket konsernsjef Are Stokstad hvordan Amedia jobber med å få flate strukturer fordi de beste ideene ikke alltid skapes i Akersgata, men ute i de lokale mediene, og at de derfor må organisere seg slik at de kan endre og utvikle seg hurtigst mulig.
- **«Bindeleddet» redaktøren:** I Redaktørplakaten står det at «Redaktøren [...] er bindeleddet mellom utgiveren/styret og de redaksjonelle medarbeiderne.»⁷ I debatten ble det spurt om

⁷ Redaktørplakaten, lenke: <https://www.nored.no/Redaktoerplakaten/Redaktoerplakaten>

hva slags 'bindeledd' man er som redaktør. Tidligere (da Redaktørplakaten ble formulert) var de fleste medier autonome bedrifter med egen redaktør, ofte egne eiere og eget styre. I en konsernorganisering blir det mange redaktører på et visst ledelsesnivå uten at disse nødvendigvis har en formell rolle opp mot de som reelt sett er «utgiver/styre» i den betydning Redaktørplakaten refererer til. Eivind Ljøstad uttrykte i debatten at han i stedet opplevde seg som et bindeledd mellom redaksjonen og «en kø av direktører» i konsernet (og ikke eierne).

- **Hvem vet best?** I den nye mediesituasjonen har redaktørene mistet sin guru-rolle der de alltid var den som visste best og bestemte over publiseringen og hva lesere og samfunn skulle få av informasjon. Med **sosiale medier** og det at alle kan publisere må mediene møte sitt publikum med en helt annen ydmykhet. Og fra å vite best hva leserne trenger må de jobbe hardt for å få **innsikt** i hva leserne egentlig vil ha og hva som engasjerer dem slik at mediene blir relevante og nødvendige i lesernes hverdag. Redaktøren må gå fra å være **allviter** til å være **lydhør** fordi det er leserne som skal bestemme hva de trenger.

Forskningsspørsmålene

Med bakteppet ovenfor har man i denne studien formulert temaet som et spørsmål, et forskningsspørsmål, man vil søke svaret på. Det er gjort i en prosess der forskeren har satt seg inn i temaet, har diskutert dette med Redaktørforeningens sekretariat og deretter drøftet det sammen med referansegruppen (som er omtalt lenger ned). Det overordnede spørsmålet er formulert slik:

- ***Hvordan påvirkes og utfordres redaktørrollen av den aktuelle utviklingen i mediebransjen?***

Fordi dette er et stort og generelt spørsmål er det hensiktsmessig å spesifisere det til enda mer konkrete problemstillinger som er egnet til å bli besvart i en slik rapport som dette, hvor den aller knappeste faktoren er tid når forskningen brukes til å bidra med forskningsbasert kunnskap inn i en pågående og aktuell debatt hvor både situasjonen og premissene endrer seg hurtig. Diskusjonen i referansegruppen bidro til å sette fingeren på **tre utvalgte temaer** innenfor det som er gjennomgått ovenfor.

Det første underspørsmålet er:

- ***Hvordan organiseres redaktørrollen?***

Dette tar utgangspunkt i at **Redaktørplakaten** gir en generell beskrivelse der redaktøren er øverste og ansvarlige sjef for mediets innhold og den redaksjonelle virksomheten innenfor bedriften, og forholder seg til styre og eiere. Det ble første gang avtalt i 1953. Prinsippet ble fra 2009 også lovfestet i *Lov om redaksjonell fridom i media*.⁸ Dette er planlagt videreført i den nye *Medieansvarsloven* som for tiden er under behandling.⁹ Tradisjonelt utviklet det seg også en **toledermode**ll med en ansvarlig redaktør som likestilt toppleder sammen med adm. dir. (eller daglig leder, eller tidligere også disponent). I **eneledermode**llen er begge disse funksjonene samlet hos en og samme person. Praksisen for de tradisjonelle redaktørrollene er dokumentert i *Redaktørhåndboken: Slik blir du en bedre redaktør* (Jensen 2017). Dagens redaktører opplever at det i virkelighetens verden likevel eksisterer **mange varianter** av disse redaktørmodellene som ikke er akkurat slik disse skjematisk beskrives. Med konsernene og mer strømlinjeformede organiseringer vokser det også stadig fem **nye modeller** redaktørene opererer i. På dette punktet er det etterspurt å kartlegge hvilke modeller som for tiden faktisk eksisterer, og hvilke spesifikke utfordringer disse byr på.

Det andre underspørsmålet er:

- ***Hvordan oppleves innflytelse over redaksjonelle rammebetingelser og dialog om dette?***

Dette tar direkte utgangspunkt i debatten referert ovenfor og Redaktørplakatens manifestasjon av koblingen mellom redaktøren og utgiver/styre. I debatten har redaktører reist bekymring om at de ikke får den medvirkningen over og dialogen om egne rammebetingelser som de forventer å ha. På dette punktet er det etterspurt å kartlegge hvordan erfaringene er, og om det er ulikheter blant Redaktørforeningens medlemmer.

Det tredje underspørsmålet er:

- ***Hva beskriver redaktørene som de mest aktuelle problemstillingene i denne sammenheng?***

Dette spørsmålet er satt opp som utgangspunkt for å trekke sammen de mest sentrale diskusjonene som er blitt reist i materialet studien har samlet inn. Blant mange temaer er hensikten her å løfte frem noen få og spesifikke temaer som de ansvarlige redaktørene opplever som spesielt presserende.

⁸ *Lov om redaksjonell fridom i media*, lenke: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2008-06-13-41>

⁹ Artikkel publisert av *Regjeringen.no*: «Ny medieansvarslov på høring», lenke: <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/ny-medieansvarslov-pa-horing/id2600762/>

Rapporten og studien

Sekretariatet i Norsk Redaktørforening tok høsten 2018 kontakt med medieforsker Jens Barland ved NTNU for å undersøke om det kunne gjøres en undersøkelse om disse temaene som deres medlemmer stadig løftet frem i debatten. Det ble avtalt et oppdrag der Redaktørforeningen har vært med å bestemme problemstillingene, men hvor forskeren har stått fritt til å samle data, analysere disse og formulere teksten og konklusjonene. Det betyr at det er forskeren som står inne for innholdet i denne rapporten, ikke Norsk Redaktørforening.

Arbeidet er utført innenfor tid og ressurser forskeren disponerer ved. Redaktørforeningen har bidratt med nødvendige ressurser utover dette. Redaktørforeningen har også bidratt med å organisere møter og informanter, har funnet frem etterspurt informasjon og har også gjennomført den digitale spørreundersøkelsen i samarbeid med forskeren.

Dette er tredje gang denne forskeren gjør slikt oppdrag for Norsk Redaktørforening. I 2012 var han med i Redaktørforeningens tekstreklameutvalg og skrev utvalgets rapport: *Tekstreklame i en digital tid* (Barland 2012B). Dette ble brukt videre i arbeidet med Presseforbundets revisjon av reglene i Tekstreklameplakaten og Vær Varsom-plakaten. I 2014 gjorde han en studie om redaktørenes erfaringer omkring påvirkningsarbeidet de og redaksjonene blir utsatt for av PR-bransjen, publisert i rapporten *Proffere PR presser pressen* (Barland 2014).

Rapporten og innhold fra rapporten kan siteres, gjengis og publiseres etter god skikk og med kreditering.

2: Tidligere kunnskap

En studie som i denne rapporten starter ikke med blanke ark, men bygger på tidligere arbeider. Her pekes det summarisk på vitenskapelig teori og andres arbeider som er forutsetning for denne studien. Interesserte lesere vil kunne finne flere enda referanser og kilder hos de kildene som er oppgitt nedenfor. Som tidligere kunnskapsgrunnlag denne studien bygger på trekkes her frem tre felt: institusjonsteori, forskning på redaktørrollen og nyere norsk forskning på endringer i journalistikken.

Institusjonsteori bygger på en forståelse av at journalistikken er en institusjon som har en **funksjon i samfunnet**. Det er parallelt til hvordan andre institusjoner, som for eksempel domstolene og skolen, har sine spesifikke samfunnsfunksjoner. For journalistikken har man i norsk sammenheng nedfelt dette i Redaktørplakaten og i Vær varsom-plakaten. Der finner man signalord som *ytringsfrihet, informasjonsfrihet, demokrati, debatt og samfunnskritikk* som viser hva slags **selvforståelse** man har innenfor denne institusjonen om samfunnsoppgaven man er satt til (eller: tar på seg) å utføre. Innenfor en institusjon finnes det typisk flere profesjoner. Innen journalistikken vil redaktørene og journalistene fremstå som to tydelige **profesjoner** med noen sammenfallende oppgaver, men også områder hvor de skiller seg fra hverandre. Innenfor en institusjon utvikles en praksis for hvordan praksis, hva som er **profesjonell** (profesjonenes) standard. På journalistfeltet representerer Redaktørplakaten, Vær Varsom-plakaten og organisasjonenes samarbeid om Pressens Faglige Utvalg institusjonalisert profesjonell praksis. Sjangerkonvensjoner representerer også en profesjonalisert praksis.

Kjennetegn på velutviklede institusjoner og profesjoner er at det er utviklet lovverk og også egne profesjonsutdanninger som støtter opp under disse, og i noen tilfeller også gir dem **monopol** på oppgaver i samfunnet. Institusjoner og profesjoner blir utfordret og angrepet fra **rivaler**. Dette kan forstås som en **maktkamp**. Både den teknologiske institusjonen og den økonomisk-administrative institusjonen kan holdes frem som typiske utfordrere til journalistikken og det redaktørene representerer. Slik oppstår rivalisering om makten.

I en **mediebedrift** samler man bokstavelig talt flere institusjoner under samme tak, blant annet både den journalistiske, økonomiske og teknologiske. Disse er på samme tid både forutsetninger for hverandre og i rivalisering med hverandre. En institusjon som angripes vil normalt mobilisere sine **forsvarsmekanismer** som kan være å angripe tilbake, styrke egne posisjoner eller å videreutvikle seg under nye betingelser.

Det er **forståelsesrammer** fra dette vitenskapelige feltet institusjonsteori som legges til grunn i denne studien. Det betyr at redaktørrollen forstås som en profesjon innenfor den journalistiske institusjonen, og at den mobiliserer et forsvar når den utfordres fra rivaliserende profesjoner og institusjoner. (Mer bakgrunn om institusjonsteori innrettet mot media og journalistikk kan leses hos bl.a. Brurås 2014; Slagstad og Messel 2014; Øy 2013; Allern og Blach-Ørsten 2011; Franklin 2011; Miller 2011; Roppen og Allern 2010; McQuail 2010; Bjerke 2009; Cook 2006, 1998; Allern 2001; Eide 2001, 1998; Sparrow 1999; Thompson 1995; McManus 1994.)

Forskning på redaktørrollen har i norsk og skandinavisk sammenheng et fremtredende bidrag fra Martin Eide (2000), et historieverk om redaktørrollen til Redaktørforeningens 50-årsjubileum. Utover en gjennomgang av fremveksten av denne journalistiske lederrollen og samfunnsaktøren peker han også på hva som var utfordringene for redaktørrollen omkring århundreskiftet: Han lister opp fem K-er: «kommersialisering, konsentrasjon, konvergens, kontrolliver og kildeprofesjonalisering». Snart 20 år senere kan man vel si at Eide traff ganske godt. I min egen forskning har jeg også analysert rivaliseringen og presset redaktørrollen utsettes for fra de økonomiske kreftene, markedsorientering og også fra teknologiens muligheter (Barland 2012A; 2015 s. 289ff). Et tilsvarende perspektiv, men med mer internasjonal empiri, kommer fra Turid Borgen (2017), for å nevne noen få eksempler.

Forskning på endringer i journalistikken i Norge foregår på mye bredere front. Det kan i denne sammenheng gjerne spisses inn mot et prosjekt ved Universitetet i Bergen om journalistiske nyorienteringer (Eide 2009). Prosjektet tar nettopp for seg hvordan press fra marked, digitalisering, eiere, myndigheter og også fra andre utenforstående påvirker den journalistiske institusjon. Boken *Nytt på nett og brett* (Eide m.fl. 2012) har i hovedsak et teknologisk perspektiv med samme forståelsesramme, mens boken *Journalism Re-examined: Digital Challenges and Professional Orientations* (Eide m.fl. 2016) oppsummerer prosjektet.

Dette forskningsfeltet om endringer i journalistikken er for bredt til å bli nærmere presentert her. Men det kan nevnes for lesere som vil gå mer inn i dette at en oase for journalistisk forskning i Norge er å finne i databasen **Medienorge**¹⁰ hvor man under menyen *Publikasjoner* fortløpende publiserer forskningsrapporter m.m. fra norske medieforskere. Vitenskapsjournalen **Norsk medietidsskrift**¹¹ som gis ut av Medieforskerlaget og Universitetsforlaget er også en hovedkanal for norsk medieforskning.

¹⁰ Lenke til Medienorge: <http://www.medienorge.uib.no>

¹¹ Lenke til Norsk medietidsskrift: <https://www.idunn.no/nmt>

Tilsvarende er viktige publikasjoner for medieforskning i Norden journalene **Nordicom Review**,¹² **Nordic Journal of Media Studies**¹³ som er ny fra 2019, **Nordicom-Information**¹⁴ som kom ut frem til 2018, samt nettstedet **Nordicom**¹⁵ som ledes av Göteborgs universitet.

3: Studiens metode og datainnsamling

I studien er det brukt metoder som er vanlige innen samfunnsvitenskap. Flere metoder er kombinert og er forsynt både med kvalitative og kvantitative data. **Dataene** i undersøkelsen er samlet inn på fire måter. Det er i alt 11 ansvarlige redaktører som har forsynt undersøkelsen med individuelle erfaringer og refleksjoner gjennom deltakelse i referansegruppe eller i forskningsintervju. I tillegg har 139 ansvarlige redaktører deltatt i digital spørreundersøkelse. Dataene er samlet inn slik fra høsten 2018 til april 2019:

Først er det samlet materiale fra den løpende **offentlige debatt**, i pressen og i aktuelle møter arrangert av Norsk Redaktørforening. Dette gir primært bakgrunnsmateriale og aktualiserer hva som løftes frem i debatten.

En **referansegruppe** ble satt sammen. I den var det ansvarlige redaktører fra ulike medier innenfor Schibsted, Amedia, Polaris, Fagpressen og innen magasinmediene, og også fra NRs sekretariat, i alt åtte deltakere. Referansegruppen avholdt et arbeidsmøte 12. desember 2018 med noe etterfølgende digitale utvekslinger av synspunkter. Hensikten med referansegruppen var å strukturere problemstillingen og formulere det man spesifikt ville undersøke. Den bisto til at ekstern forsker kom tettere på forståelsen av problemstillingen. Dette var også første gang Redaktørforeningens sekretariat fikk en systematisk gjennomgang av statusen for hvordan redaktører i ulike områder opplever de aktuelle utfordringene. Inn under referansegruppen hører også et oppfølgingsmøte med Fagpressens sekretariat den 18. januar 2019 for å undersøke spesifikke forhold i det området nærmere. Referansegruppen var også delaktig i å formulere den digitale

¹² Lenke til Nordicom Review: <https://www.nordicom.gu.se/sv/publikationer/nordicom-review>

¹³ Lenke til Nordic Journal of Media Studies: <https://www.nordicom.gu.se/sv/publikationer/nordic-journal-media-studies>

¹⁴ Lenke til Nordicom-Information: <https://www.nordicom.gu.se/sv/publikationer/nordicom-information>

¹⁵ Lenke til Nordicom: <https://www.nordicom.gu.se/sv>

spørreundersøkelsen til Redaktørforeningens medlemmer. Ekstern forsker har tatt notater og dokumentert disse møtene.

En **digital spørreundersøkelse** ble sendt ut til de av Redaktørforeningens medlemmer som er ansvarlige redaktører, som er 300 av totalt 739 medlemmer, pr. 21. mars 2019. Av disse svarte 139. Svarene representerer da 46 prosent av hele populasjonen. Når svarandelens fordeling på alder, kjønn og medietype sammenlignes med foreningens medlemsregister, indikerer det at de som har svart på undersøkelsen er ganske godt representative for de av Redaktørforeningens medlemmer som er ansvarlige redaktører. For eksempel er kvinneandelen ansvarlige redaktører blant Redaktørforeningens medlemmer 28 prosent, mens den blant svarene i undersøkelsen er 27 prosent. Når det er sagt, så er ansvarlige redaktører fra magasinpressen og kringkasting noe underrepresentert i spørreundersøkelsen. Svarene ble samlet fra 18. februar til 21. mars 2019. Spørsmålene er med som vedlegg i denne rapporten, og har i hovedsak samlet inn kvantitative data med korte kvalitative tekstvar. **Svarene** i spørreundersøkelsen er vist i tabeller i kapittel 4. Det har vært hensiktsmessig å tolke disse dataene slik de foreligger fremfor å anvende statistisk matematikk, både fordi enkelte grupper har få svar i antall og fordi måleskalaene (fra 1 til 5) er kvalitative kategorier.¹⁶

Forskningsintervjuer med fem ansvarlige redaktører ble utført fra 8. til 12. april 2019. Disse ble gjennomført på telefon av ekstern forsker med varighet fra en halv til en hel time. Det er gjort lydopptak og intervjuene er delvis transkribert. Intervjuguiden er vedlagt rapporten. Hensikten var å ta for seg de samme temaer som i den digitale spørreundersøkelsen, men å gå i dybden med erfaringer og refleksjoner fra de utvalgte intervjuobjektene. De fem representerer ansvarlige redaktører innenfor Schibsted, Amedia, Fagpressen, magasinpressen og små, uavhengige medier.

Respondentene ansees som **representative** for ansvarlige redaktører som er medlemmer i Norsk Redaktørforening. De kvalitative bidragene fra referansegruppen og i forskningsintervjuene behøver ikke å være representative i statistisk forstand, men at det de frembringer og representerer er erfaringer som faktisk forekommer innenfor det undersøkte området.

For **forskningsetikken** i denne studien har det vært viktig at alle bidragsyterne kjenner premissene for det de har bidratt med. Navngitte sitater er enten fra offentlige kilder eller de er godkjent av den siterte. I denne studien er det også informasjon og sitater fra kilder som er **anonymisert**. Her er det en avveining mellom åpen offentlig debatt opp mot det at synspunkter her om eierne kan få konsekvenser for kilden. For å kunne beskrive studiens temaer best mulig anvendes

¹⁶ Takk til medieforskerkollega Erik Knudsen, Universitetet i Bergen, for kvalitetssikring av kvantitativ metode.

en kombinasjon av åpne og anonymiserte kilder, i tråd med råd fra De nasjonale forskningsetiske komiteene.¹⁷

Metodekritiske innvendinger vil være at studien er avgrenset til norske data selv om det er åpenbart at utviklingen er sterkt påvirket av globale trender. Dette er en vesentlig blindsoner i analysen som kan fortjene et eget arbeid. Videre er dette en engangsundersøkelse som påberoper seg å si noe om utvikling. Dette forutsetter at kildene, som uttaler seg på grunnlag av egen hukommelse, gjengir utviklingen korrekt. Vitenskapelig ville resultatene vært mer pålitelige om samme undersøkelse ble gjennomført på samme måte flere ganger over tid, for så å identifisere utviklingen. Forskningen er likevel designet slik den er av tidsmessige grunner. Tids- og personalressurser er også årsak til at man ikke har gått enda bredere og grundigere til verks i datainnsamlingen. For aktuell vitenskapsteoretisk litteratur om de anvendte metodene i denne studien kan det for eksempel refereres til kvalitative metoder (Denzin og Lincoln 2005), samfunnsvitenskapelige metoder (Grønmo 2004), forskningsintervjuer (Kvale og Brinkmann 2009) og for behandlingen av kvantitative data (Løvås 2015).

¹⁷ Som følge av GDPR-direktivet er de etiske rådene for samling, lagring og publisering av forskningsdata noe endret. Her er lenke til noen aktuelle og oppdaterte råd: <https://www.etikkom.no/Aktuelt/gdpr-og-forskning/>

4: Analyse

I dette kapittelet besvares de to første underspørsmålene først og fremst med å presentere data. Til slutt besvares det tredje underspørsmålet som en sammenfatning og diskusjon av de mest presserende problemstillinger som har vokst frem fra materialet.

En **avgrensning** er at studien ikke går spesifikt inn på kringkastingsområdets medier selv om noen redaktører derifra også har bidratt i spørreundersøkelsen. Det er gitt mest oppmerksomhet til redaktører innenfor store og små mediehus med tradisjoner fra aviser, samt magasinpressen og i Fagpressen.

Organisering av redaktørrollen

Her vil studien besvare det første underspørsmålet: *Hvordan organiseres redaktørrollen?* Det legges opp til relativt grove beskrivelser av organisasjonsmodellene slik at det ikke skal bli for mye detaljrikdom som tilslører hovedtrekkene. Beskrivelsene her bygger i stor grad på data fra referansegruppen og et oppfølgende gjennomgang med Fagpressen.

Modellene er nummerert for at det skal være enkelt å referere til dem. De to første er tradisjonelt sett de vanligste modellene som det hyppigst refereres til, og mange andre modeller er først og fremst varianter av disse to. Det er heller ikke slik at alle modellene er tydelig adskilt fra hverandre – enkelte redaktører kan gjenkjenne organiseringen av sin rolle i flere modeller samtidig.

1. **Eneledermodellen** innebærer, som nevnt ovenfor, at én og samme person både er ansvarlig redaktør og bedriftens daglige leder (adm. dir.) i aksjelovens forstand (eller stiftelsesloven eller tilsvarende). Som den første og enkleste modellen i denne oversikten rapporterer denne redaktøren til sitt eget styre i en autonom bedrift. I de aller minste mediebedriftene forekommer det at én og samme person både kan være eier, styre, daglig leder og redaktør. Der denne modellen brukes i litt større forhold kalles den også for **publisher**. Man bør være oppmerksom på at en *publisher* i engelsk språk og kontekst er en litt annen rolle sterkere knyttet til eierene enn hvordan man bruker *publisher*-ordet på norsk om eneleder. I en organisasjon med eneledermodellen vil den redaksjonelle virksomheten likevel ha noen vannrette skott mot andre deler av virksomheten, men alle har den samme toppsjefen.
2. **Toledersmodellen** innebærer, også som nevnt ovenfor, at det er én toppsjef som er ansvarlig redaktør for innholdet og den redaksjonelle virksomheten, mens det er en annen som er

daglig leder for den øvrige delen av virksomheten, forenklet bare kalt administrasjonen. I aksjelovens (og tilsvarende lover) er det åpning for at et selskap kan ha flere daglige ledere, og dette benyttes da i disse tilfellene. Det betyr at både ansvarlig redaktør og adm. dir. formelt sett er daglig leder for hver sin del av selskapet. Dette er formelt sett heller ikke nødvendigvis begrenset til to personer, og det finnes eksempler på medier som samtidig har hatt flere likestilte ansvarlige redaktører i tillegg til direktør.

- 3. Én redaktør med større portefølje:** Dette er modellen det er referert til ovenfor om **Egmont**. Her vil en samling av flere magasiner ligge inn under én leder på høyt nivå som både er direktør for porteføljen og formelt sett ansvarlig redaktør for alle underliggende publikasjoner. Hver publikasjon har sin egen redaktør i betydning at den leder arbeidet med den publikasjonen med uten formelt sett å være ansvarlig redaktør. Modellen er etablert for å effektivisere og koordinere driften, «for å sikre lønnsomheten», som Kjersti Mo uttalte i debatten det er referert til ovenfor. Hun sa at flere av publikasjonene trolig ikke hadde eksistert dersom man ikke kunne organisert disse inn i denne mer effektive modellen. **Schibsted** benytter for sine minste lokale mediehus, men da i mindre porteføljer med tre aviser på Sørlandet og fire rundt Bergen. Amedia har i hovedsak reversert sin bruk av denne modellen. **Aller** bruker også denne modellen med større magasinporteføljer, fordelt mellom to ansvarlige redaktører, (mens **Dagbladet** er organisert på en annen måte med eneleder som inngår i Allers konsernledelse og møter i konsernstyret).
- 4. Regionale mediehus med underliggende lokale medier:** Dette er normalmodellen i **Amedia** med sine 73 lokale mediehus. Åtte av disse er utpekt som regionmediehus og ledes med toledersmodellen. De mindre mediehusene i tilhørende geografi er organisert slik at de hører til et av de regionale mediehusene. For disse mindre mediehusene er alle fellesfunksjoner sentralisert, og de har en eneleder som er ansvarlig redaktør og daglig leder. Denne har da et styre for selskapet, og styreleder er adm. dir. i det regionale mediehuset. På den måten får Amedia flere nivåer i sin konsernorganisering med konsernledelse, med regionmediehus med toledersmodellen, samt de mindre mediehusene med enledere. Det er åpenbart at mange beslutninger som blir tatt på nivåene med konsernledelsen og regionmediehusene må gjennomføres mer eller mindre likt for de mindre mediehusene, noe som kanskje kan oppleves som lite fleksibelt for de som er blant de små – noe vi kommer tilbake til. I denne modellen møter redaktørene bare i sitt eget styre, og det er ikke redaktørrepresentasjon i konsernledelsen eller i konsernstyret. Dette er i stedet ivaretatt med en egen konserndirektør med ansvar for utgiversaker. Innenfor Amedia er det unntak fra denne

normalmodellen, blant annet med Nettavisen (med eneleder), i virksomheter Amedia ikke eier alene, samt også i noen enkelttilfeller.

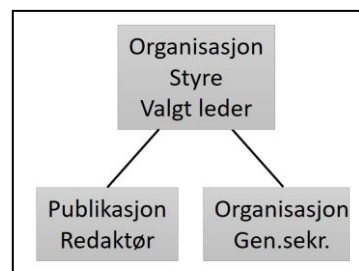
5. **Samordning av fellesfunksjoner for flere mediehus med egne redaktører**, også omtalt som «**eneleder i en matrise**». Dette er modellen for **Schibsteds** store og regionale mediehus i Norge (og Sverige). Dette innebærer at hvert mediehus har sin eneleder, men at alt av fellesfunksjoner er sentralisert. Litt forenklet forklart blir det da slik at når enelederen opererer som redaktør, så leder den sin lokale redaksjon, men når den skal operere som direktør og organisere administrative ressurser så må den forhandle med ulike ledere for sentraliserte fellesfunksjoner. Slik blir det en organisatorisk matrise mellom lokale redaksjoner og sentrale fellesfunksjoner. I Schibsted har det vært praktisert en viss redaktørrepresentasjon opp i neste ledelsesnivå, men ikke opp i konsernledelsen. Det at noen, men ikke alle redaktører, er representert oppover i systemet stiller høye krav til hvordan de ansvarlige redaktørene samarbeider dem imellom. Som følge av den nylige oppdelingen der Schibsteds internasjonale *classified media*-virksomhet ble skilt ut i datterselskapet Adevinta, med tilhørende endringer i Schibsteds ledelsesstruktur, pågår det endringer som ikke er konkludert når dette skrives. Som nevnt ovenfor i punkt 3, praktiserer Schibsted en annen modell for sine minste mediehus.

6. **Polaris, som også har egen redaksjonell stiftelse**: I Polaris forekommer det modeller som fungerer både som i nummer 4 og 5 ovenfor. Et særpreg i konsernet er at Adressa både er mye større enn de øvrige virksomhetene (i Norge), og at Polaris har vokst og utviklet seg med base i Adressa. Toledersmodellen praktiseres i Adressa, og ansvarlig redaktør og adm. dir. møter både i Polaris' konsernledelse og –styre, og også i Adressas ledergruppe og styre. Adressa er organisert som eget datterkonsern i Polaris og heter Polaris Media Midt-Norge. De mindre mediehusene i midt-Norge hører til dette datterkonsernet, og disse er normalt organisert med eneledere og fungerer som i modell 4 (Amedia) med Adressa som tilsvarende regionmediehus. Polaris er delt i tre slike regioner. De to regionene som ikke har Adressa som regionalt mediehus rapporterer til en felles konserndirektør med ansvar for disse. Alle mediehus har sin egen ansvarlige redaktør, og de fleste har eneledersmodellen. I Polaris er det også en egen redaksjonell stiftelse med formelle oppgaver opp mot den publisistiske plattformen, både med uttalerett og vetorett om endringer, og også uttalerett

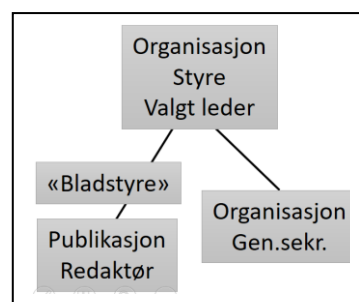
ved ansettelse av ansvarlig redaktør i konsernets ledende mediehus. Dette ivaretar enkelte publisistiske interesser på konsernnivå.¹⁸

Innen Fagpressen anvendes noen av modellene over, men også ytterligere flere modeller. Fagpressen kjennetegnes av mangfold når det gjelder eierskap og organisering. Mange av publikasjonene innen Fagpressen eies av organisasjoner og aktører som ikke har medieutgivelse som formål. Det kan for eksempel være fagforeninger eller interesseorganisasjoner som har valgt å utgi en redaktørstyrt og journalistisk publikasjon for å fremme sitt tema, men hvor de har et annet hovedformål enn å være en publisist. Men innen Fagpressen finner man også spesialiserte forlag med nisjeutgivelser som absolutt primært eksisterer for å være medieutgiver og publisist. Og Fagpressen har også en voksende gruppe som er de små nisjerettede nettpublikasjonene der det ikke er uvanlig at én og samme person både er eier, redaktør, journalist, selger og fyller alle funksjoner. Dette mangfoldet blir tydelig når vi her har kartlagt de viktigste modellene for organisering av redaktørrollen i Fagpressens område:

7. **Separert fra organisasjonen:** Her drives publikasjonen separat fra organisasjonen, og organisasjonens styre er styre både for publikasjonen og for organisasjonen. Redaktøren er da normalt eneleder, og rapporterer til styret. Eksempel: *Sykepleien*.

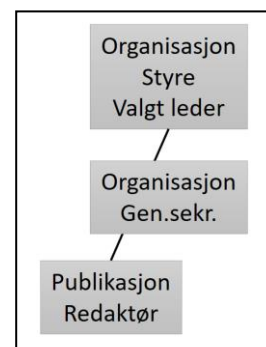


8. **Eget styre for publikasjonen:** Samme som modell 7, men her har styret oppnevnt et eget «bladstyre» e.l. som har spesialisert seg på ansvaret for publikasjonen. Det kan være utgått av styret eller være helt separat. Eksempel: *Handikapnytt*. En **variant** av denne er et redaksjonsråd e.l. som fungerer som et styre, som f.eks. *Universitetsavisa* – men der også representanter fra virksomheten (NTNU) sitter i redaksjonsrådet, og hvor dette ikke har alle de samme fullmaktene som et styre.

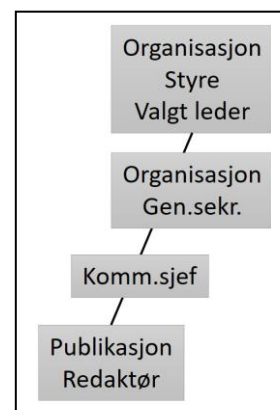


¹⁸ Lenke til Polaris Medias redaksjonelle stiftelse: <http://www.polarismedia.no/redaksjonell-virksomhet/>

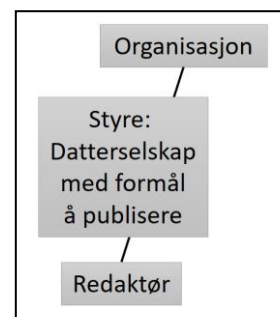
9. **Underlagt generalsekretær:** Her rapporterer ikke publikasjonen og redaktøren til styret, men til generalsekretær (daglig leder) i organisasjonen. Da er publikasjonen separert som en egen avdeling i virksomheten. I en slik modell vil redaktøren normalt også være en del av en ledergruppe for virksomheten. Eksempler: *Psykisk Helse*, *Norsk hagetidende* og *Jakt & Fiske*.



10. **Underlagt kommunikasjonssjef:** Her kan redaktøren være en av flere ansatte i en kommunikasjonsavdeling og rapporterer til sjefen for denne avdelingen. Det er da to ledd fra redaktøren og opp til styret som representerer eierne. Dette er en modell Fagpressen fraråder, men som eksisterer. I slike tilfeller har Fagpressen bistått til at det er laget en avtale som gir redaktøren så mye uavhengighet som mulig. Eksempel: *Finansfokus*.



11. **Eget eierselskap for medievirksomhet:** Her har organisasjonen opprettet et eget datterselskap for publikasjonen, som da har eget styre. Dette brukes typisk av organisasjoner/virksomheter som har et annet formål enn å drive media, som f.eks. en fagforening. I noen tilfeller kan datterselskapet også drive flere medier og operere som et mediehus. Slik blir medievirksomheten både rendyrket i eget selskap og får mer uavhengighet til den øvrige organisasjonen. Eksempler: KS som utgir *Kommunal Rapport*, og CREO – forbundet for kunst og kultur (tidligere MFO) som utgir *Musikkultur*. En **variant** er der flere eiere går sammen om et felles selskap, som NITO og Tekna som utgir *Teknisk Ukeblad/tu.no*. Eller med mange eiere, slik som over 70 institusjoner innen høyere utdanning og forskning som har dannet foreningen som utgir *Forskning.no*.¹⁹ Tilsvarende eksempler er flere virksomheter i offentlig sektor som har gått sammen i selskap som bl.a. utgir *Museumsnytt* og *Bok og bibliotek*.



12. **Outsourcing, tjenestekjøp:** I Fagpressen finnes det også eksempler publikasjoner der hele utgivelsen, inkludert redaktørfunksjonen, er outsourcet. Det vil si at organisasjonen kjøper dette som en tjeneste fra ekstern leverandør. Da inngår ikke redaktøren i noen

¹⁹ Lenke til artikkel med liste over alle eierne bak *Forskning.no*: <https://no.wikipedia.org/wiki/Forskning.no>

organisasjonsmodell, men har slik tilknytning som leverandører har. Eksempel: Den norske jordmorforening som utgir *Tidsskrift for jordmødre*.

Andre varianter innen Fagpressen, men som allerede er dekket inn under versjonen over, er følgende: Virksomheter som har som formål å drive media, og som er organisert på måter som ligner nyhetsmediene eller magasinforlagene. Eksempler er Norsk maritimt forlag med *Båtliv* og *Seilmagasinet*, og også Fagbokforlaget som har *Magma* i sin portefølje. Innenfor modell 1 over kommer også en type utgivelser det vokser frem flere av for tiden, enkeltperson-virksomhetene der samme person er eier, daglig leder og «gjør alt». Eksempler på slike er nisjemedier som *Rett24*, *Anbud365*, *Aldrimer.no* og *Energiogklima.no*.

Redaktørens innflytelse og eierdialog

Her vil studien besvare det andre underspørsmålet: *Hvordan oppleves innflytelse over redaksjonelle rammebetingelser og dialog om dette?* Det legges i hovedsak opp til summarisk presentasjon av datamaterialet her, mens diskusjonen om temaene som vokser frem tas under tredje spørsmål.

Utgangspunktet er en **idealmødel** med ansvarlig redaktør som virksomhetens øverste leder for innhold og redaksjon, og at denne forholder seg til et styre med fullmakter i alle saker medievirksomheten har behov for. Men dette redaktøransvaret kan organiseres på mange måter, noe antallet modeller ovenfor viser. Uavhengig av modellene er det viktigste for redaktørene å kunne ha dialog med de som reelt sett bestemmer over publikasjonens rammebetingelser og ha en viss grad av innflytelse i disse prosessene. Nedenfor gjengis det hvordan redaktørene opplever dette i en virkelighet hvor det kan se ut som mange av modellene de er organisert i avviker fra det som her er kalt idealmødel.

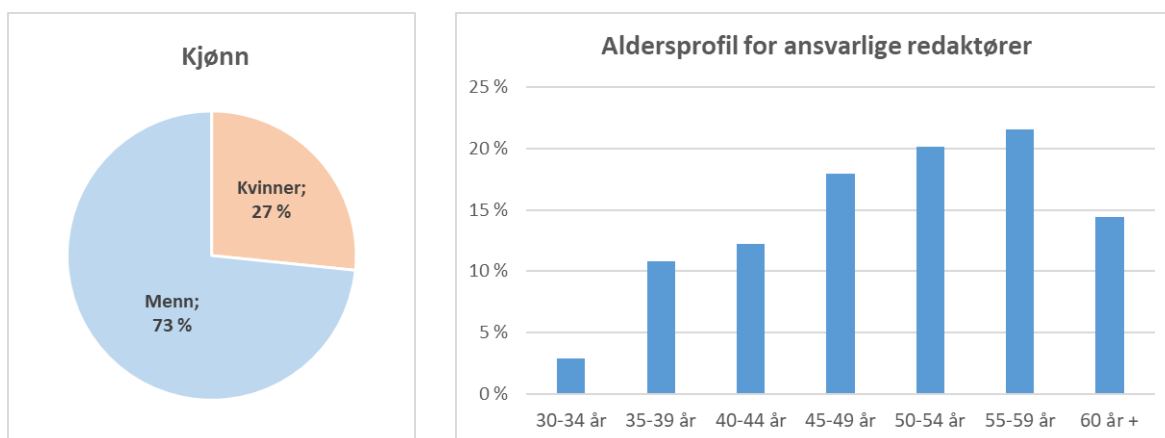
Businessreview er en type styringsdialog som må presenteres før dataene gjennomgås. Dette er en møtearena som har vokst frem og som i stor utstrekning brukes i mediekonsernene og magasinforlagene. Med fast hyppighet møter konsernledelsen sine mediers ansvarlige redaktører og direktører som legger frem sine prognoser, strategiske utfordringer og tiltak. Det er disse operative lederne i mediene/mediehusene som er møteledere, ikke konsernledelsen. Dette er blitt et forum med styringsdialog hvor de viktigste premissene blir lagt og avgjørelser tatt. Det har igjen gått på bekostning av de formelle styrene i selskapene som får utvannet sin rolle. Indirekte reduserer det også rollen for ansattes representanter som møter i styrene. Businessreview-møtene er en **uformell** arena konsernledelsen selv rår over, mens styrene for selskapene er strengt regulert av aksjeloven

(og tilsvarende lover for andre selskapsformer). En av redaktørene i undersøkelsen beskrev disse businessreview-møtene slik:

«Vi setter organisasjonen opp-ned. Det treffer spikeren. Det blir mer uformelt, men også mer politiserte organisasjoner. Man kan påvirke mer hvis man får til å bruke innflytelsen sin riktig.»

I Amedia er praksis at det er regionmediehusene som i disse møtene representerer hele sin region, inkludert underliggende mediehus. Eneleder-redaktørene lenger ned i systemet er derfor avhengige av hvordan deres regiondirektør fremmer deres sak overfor konsernledelsen. Da denne rapporten ble sluttført ble det informert om at Schibsted planlegger å gå bort igjen ifra praksisen med businessreview og heller bruke de formelle styrene i selskapene til slik styringsdialog.

Spørreundersøkelsen er **besvart av 139 ansvarlige redaktører**, beskrevet ovenfor i kapittel 3. Slik kan disse ansvarlige redaktørene beskrives:



Slik er disse redaktørene fordelt mellom ulike kategorier utgivere:

Publiseringsgruppe	Antall	Andel	Tekst
Stort mediekonsern: Schibsted, Amedia, Polaris	62	45 %	
Annet mediekonsern eller frittstående mediebedrift	44	32 %	
Magasinpressen	2	1 %	Lavt antall gjenspeiler en redaktør-organisering med få ansvarlige redaktører.
Fagpressen	20	14 %	
Kringkasting	5	4 %	
Annet	6	4 %	

Hva er viktige møtearenaer?: I undersøkelsen spørres det om hvilket styre/møte/organ som er det viktigste for din dialog med ledere over deg i din organisasjon. Her er svarene i en krysstabell med hvilken publiseringsgruppe disse redaktørene tilhører:

Publiseringsgruppe \ Viktigste møtested	Styre	Konsern- styre	Business- review	Leder- gruppe	Annet
Stort mediekonsern: Schibsted, Amedia, Polaris	27		12		12
Annet mediekonsern eller frittstående mediebedrift	32	4			2
Fagpressen	10				4
Magasinpressen	1				
Kringkasting					
Annet	3				1

Respondentene kunne også supplere med et **tekstsva**r på dette spørsmålet. Her er utdrag fra disse:

Mange poengterer at egne møter med styreleder (eller konsernsjef eller regiondirektør eller generalsekretær) er spesielt viktige, både formelle og uformelle møter utenom styremøter, samt en tett og jevn dialog.

«I tillegg til styremøter, har vi månedlige regionledermøter hvor styreleder deltar. Kontakt med eier/styreleder er tett også utover styremøter.»

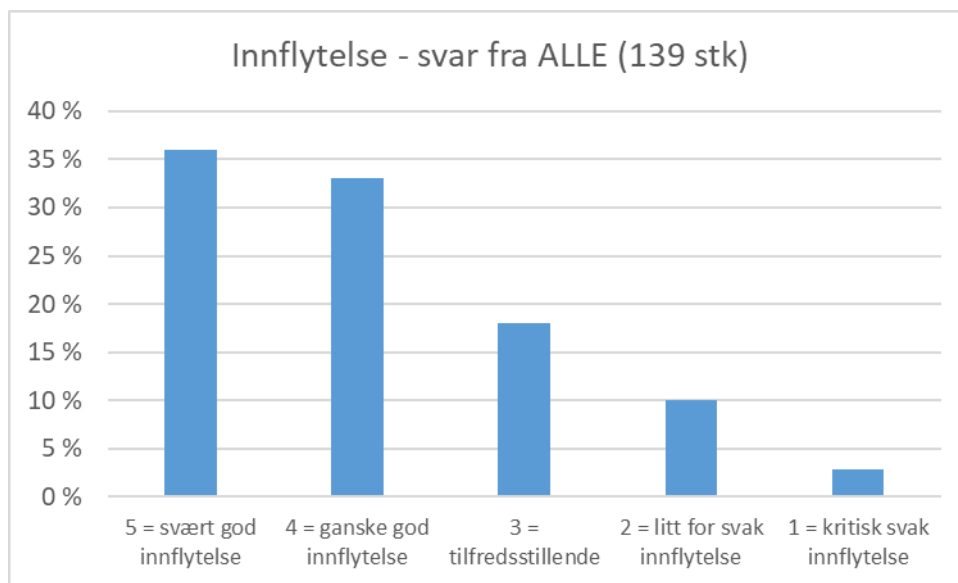
«Uformell kontakt er i dag viktigste arena for de aller viktigste spørsmålene.»

«Jeg tar telefonene til styreleder/regionleder når jeg trenger det.»

Magasinpressen har for få respondenter i spørreundersøkelsen til at man kan telle opp resultater fra tabellen. Men de kvalitative dataene viser at businessreview-møter også er viktige der.

Tolkningen av tabellen og svarene er at styrene fremstår som viktigste arena for å få dialog med ledere over seg, men at det i de store konsernene også legges stor vekt på businessreview-møtene. I tillegg fremgår det at dialogen er mer sammensatt enn det som foregår i møtene, og der særlig mange og gjerne også uformelle møter og tett kontakt med styreleder eller annen overordnet er viktig arena for denne dialogen.

Innflytelse på rammevilkårene: I undersøkelsen spørres det om hvilken **grad av innflytelse** man som ansvarlig redaktør har på de rammevilkårene som eierne legger for din redaksjonelle virksomhet. Svarene ble gitt på en **skala** fra 5 (svært god innflytelse) til 1 (kritisk svak innflytelse) i tillegg til mulighet for å kommentere med **tekst**.



Spørsmål som er besvart:

Hvilken grad av innflytelse har du som ansvarlig redaktør på de rammevilkårene som eierne legger for din redaksjonelle virksomhet?

Redaktørene som samlet gruppe svarer at de mener de har **god innflytelse** over sine rammebetingelser når 83 prosent svarer «tilfredsstillende» eller bedre. I gjennomsnitt svarer redaktørene med verdien 3,9 som er omtrent lik 4, som betyr «ganske god innflytelse». Man anerkjenner at selve beslutningsmyndigheten ligger hos andre, men uttrykker her grad av tilfredsstillelse med egen innflytelse i den prosessen.

I tabellen nedenfor undersøker vi om det bak dette samlede sum-tallet for alle kan ligge variasjoner i spesielle grupper.

Slik fordeler svarene seg når de er delt inn i ulike grupper:

Spørsmål: Hvilken grad av innflytelse har du som ansvarlig redaktør på de rammevilkårene som eierne legger for din redaksjonelle virksomhet?	Antall svar i denne gruppe	5 = svært god innflytelse	4 = ganske god innflytelse	3 = tilfredsstillende	2 = litt for svak innflytelse	1 = kritisk svak innflytelse	Gjs.
Alle	139	36 %	33 %	18 %	10 %	3 %	3,9
Kjønn:							
Kvinner	37	27 %	46 %	14 %	8 %	5 %	3,8
Menn	102	39 %	28 %	20 %	11 %	2 %	3,9
Tilknyttet publiseringsgruppe:							
Stort mediekonsern: Schibsted, Amedia, Polaris	62	18 %	42 %	24 %	15 %	2 %	3,6
Annet mediekonsern eller frittstående mediebedrift	44	57 %	27 %	7 %	7 %	2 %	4,3
Fagpressen	21	33 %	33 %	19 %	5 %	10 %	3,8
Viktigste arena for dialog:							
Selskapets styre	73	45 %	37 %	8 %	7 %	3 %	4,2
Konsernets øverste styre	5			60 %	20 %	20 %	2,4
Businessreview-møte	12	8 %	25 %	50 %	17 %		3,3
Ledergruppe	30	33 %	37 %	17 %	13 %		3,9
Annet	19	32 %	26 %	26 %	11 %	5 %	3,7
Alder:							
30-39 år	19	32 %	32 %	16 %	11 %	11 %	3,6
40-49 år	42	26 %	40 %	21 %	12 %		3,8
50-59 år	58	45 %	31 %	16 %	9 %		4,1
60 år eller mer	21	33 %	29 %	19 %	10 %	10 %	3,7
Deltar i møtene som vedtar økonomiske rammer:							
Ja	103	43 %	36 %	16 %	3 %	3 %	4,1
Delvis	24	17 %	33 %	29 %	17 %	4 %	3,4
Nei	12	17 %	8 %	17 %	58 %		2,8

Respondentene kunne også supplere med et **tekstsva**r på dette spørsmålet. Her er utdrag fra disse:

«Rammevilkårene er toppstyrte i Amedia.»

«Med nye eiere får jeg ikke lenger møte i styremøter, jeg får ikke komme med innspill til budsjett. Selv om jeg stort sett disponerer midler i driften som jeg ønsker, er det vanskelig å styre uten å ha noen reell påvirkning på budsjett og økonomi.»

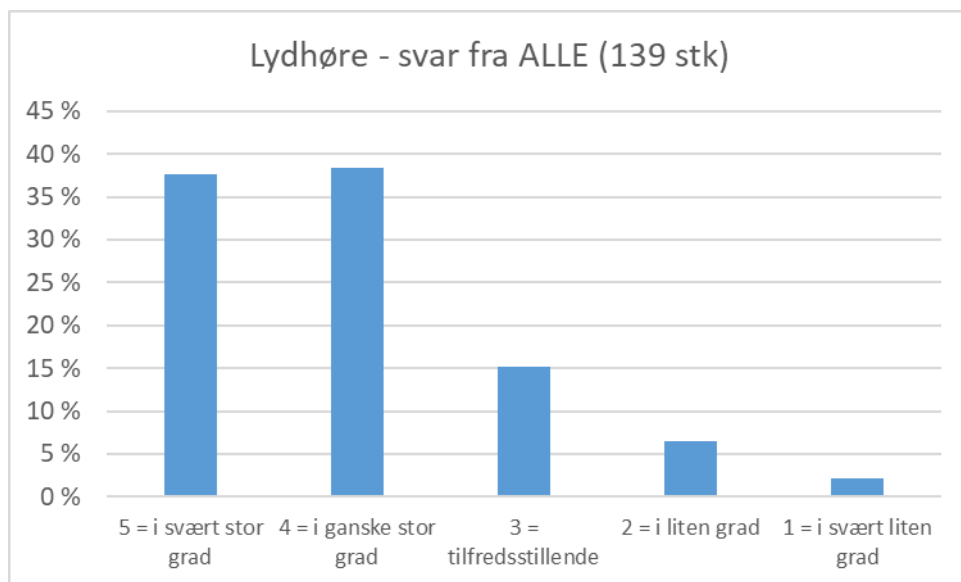
«Det er litt for mange ledd opp til toppen.»

«Jeg er ikke uten videre enig i premissene for spørsmålet. Det er ikke eierne som først og fremst legger rammevilkårene. Det er markedet.»

For de aller minste mediene, bl.a. for dem som er eneleder for publisasjon de selv eier, blir spørsmålet enten irrelevant eller at man svarer med full score.

Tolkningen av tabellen og svarene er at redaktørene mener de har god innflytelse over egne rammevilkår. Men det fremkommer en **forskjell** mellom redaktørene, og det er at de i frittstående mediehus eller i små konserner svarer med høyere score enn de i store konserner og i Fagpressen. Det tyder på at man opplever det som vanskeligere å oppnå i innflytelse i **store systemer** og kanskje også innen virksomheter/organisasjoner med et annet hovedformål enn å drive medier. En annen forskjell er **alder**, selv om det er mindre markant. De yngste og eldste redaktørene gir noe lavere score på spørsmålet enn de redaktørene som er i 50-årsalderen. En opplagt forskjell er også det at redaktører som deltar i de møtene hvor deres økonomiske rammebetingelser vedtas svarer med å gi en høyere score på innflytelse. Men til sistnevnte observasjon kan det sies at det bare er unntaksvis at ansvarlige redaktører ikke deltar i slike møter.

Lydhøre eiere og ledere: I undersøkelsen spørres det om i hvor stor grad redaktøren opplever at eiere eller ledere høyere i systemet **er lydhøre** for synspunkter fra ansvarlig redaktør. Svarene ble gitt på en **skala** fra 5 (i svært stor grad) til 1 (i svært liten grad) i tillegg til mulighet for å kommentere med **tekst**.



Spørsmål som er besvart:

I hvor stor grad opplever du at eiere eller ledere høyere i systemet er lydhøre for synspunkter fra deg som ansvarlig redaktør?

Redaktørene som samlet gruppe svarer at de opplever at eiere eller ledere høyere i systemet **i ganske stor grad er lydhøre** for synspunkter fra ansvarlig redaktør. Det er 91 prosent som svarer «tilfredsstillende» eller bedre. I gjennomsnitt svarer redaktørene med verdien 4,0 som betyr «i ganske stor grad».

I tabellen nedenfor undersøker vi om det bak dette samlede sum-tallet for alle kan ligge variasjoner i spesielle grupper.

Slik fordeler svarene seg når de er delt inn i ulike grupper:

Spørsmål: I hvor stor grad opplever du at eiere eller ledere høyere i systemet er lydhøre for synspunkter fra deg som ansvarlig redaktør?	Antall svar i denne gruppe	5 = i svært stor grad	4 = i ganske stor grad	3 = tilfredsstillende	2 = i liten grad	1 = i svært liten grad	Gjs.
Alle	139	38 %	38 %	15 %	7 %	2 %	4,0
Kjønn:							
Kvinner	37	30 %	51 %	11 %	5 %	3 %	4,0
Menn	102	41 %	34 %	17 %	7 %	2 %	4,0
Tilknyttet publiseringsgruppe:							
Stort mediekonsern: Schibsted, Amedia, Polaris	62	27 %	42 %	19 %	11 %		3,9
Annet mediekonsern eller frittstående mediebedrift	44	57 %	34 %	5 %	2 %	2 %	4,4
Fagpressen	19	32 %	47 %	16 %		5 %	4,0
Viktigste arena for dialog:							
Selskapets styre	73	48 %	42 %	5 %	3 %	1 %	4,3
Konsernets øverste styre	5		40 %	40 %		20 %	3,0
Businessreview-møte	12	25 %	17 %	50 %	8 %		3,6
Ledergruppe	30	33 %	33 %	20 %	13 %		3,9
Annet	18	22 %	44 %	17 %	11 %	6 %	3,7
Alder:							
30-39 år	19	21 %	47 %	21 %	5 %	5 %	3,7
40-49 år	41	34 %	37 %	22 %	7 %		4,0
50-59 år	58	48 %	33 %	14 %	5 %		4,2
60 år eller mer	20	30 %	50 %		10 %	10 %	3,8

Respondentene kunne også supplere med et **tekstsva**r på dette spørsmålet. Her er utdrag fra disse:

«Så lenge det er vekst, er der fritt frem. Når det butter er mitt inntrykk at panikken brer seg og strategien blir å kutte seg tilbake uavhengig av tidligere strategier.»

«Endring i konsernledelsen [...] endret skala fra 1 til 5» (fra «i svært liten grad» til «i svært stor grad»).

«Har fått tilført flere stillinger til tross for at økonomien ikke har vært "i vater".»

Opplever at det er god tillit begge veier, og får temmelig frie tøylar, også litt utenfor "spikrede" budsjetterammer. Men savner å kunne spille ballen oppover i blant for å ta unna jobb i tidkrevende prosjekter og perioder.

Tolkningen av tabellen og svarene over er at redaktørene i stor grad opplever at eiere eller ledere høyere i systemet er lydhøre for synspunkter fra ansvarlig redaktør. Når det gjelder ulike oppfatninger, så fremtrer samme profil som i spørsmålet ovenfor om innflytelse. Redaktørene i frittstående mediehus eller små konserner gir høyere score enn i de store konsernene og de i Fagpressen. De eldste og yngste redaktørene gir også noe lavere score. Det er også slik at de redaktørene som har svart at selskapets styre er viktigste arena for dialog gir noe høyere score på dette punktet. Et av tekstsvarene, det om «endring i konsernledelsen», poengterer at dette spørsmålet ikke bare avgjøres av organisering og strukturer men også av hva slags personer som fyller posisjonene.

Oppsummert er det andre underspørsmålet – om redaktørenes **opplevelse av innflytelse** over redaksjonelle rammebetingelser og **dialog** om dette – besvart med data fra spørreundersøkelsen som viser at:

- Selskapenes **styrer** er den viktigste arena for innflytelse og dialog, ved siden av en nær og hyppig kontakt med **styreleder** eller overordnet leder. I de store konsernene og i magasinforlagene er dessuten **businessreview-møtene** en viktig arena.
- Redaktørene mener de har **god innflytelse** over egne rammevilkår. Aller best oppgis den å være blant de redaktørene som jobber i frittstående mediehus og i små konserner. I de store konsernene og i Fagpressen oppleves innflytelsen noe lavere. Redaktører i 50-årsalderen opplever å ha noe bedre innflytelse enn de eldste og yngste.
- Redaktørene opplever at eiere eller ledere høyere i systemet er **lydhøre** for deres synspunkter. Også her er opplevelsen noe bedre i frittstående mediehus og i små konserner enn hos de store og i Fagpressen. Det samme gjelder aldersprofilen der de eldste og yngste redaktørene oppgir noe lavere verdier for opplevd lydhørhet.

Diskusjoner om de mest aktuelle problemstillinger

Her vil studien besvare det tredje underspørsmålet: *Hva beskriver redaktørene som de mest aktuelle problemstillingene i denne sammenheng?* Ut ifra referansegruppens innspill, spørreundersøkelsen og forskningsintervjuene er det valgt problemstillinger som fremstår som spesielt presserende, og som diskuteres her. Disse temaene er:

- Erfaringene er forskjellige for redaktører som står i ulike situasjoner
- Konsernstrukturene
- Teknologier og markeder som utfordrer redaktørrollen
- Redaktørrollens innhold
- Samfunnstrender

Erfaringene er forskjellige for redaktører som står i ulike situasjoner. Spørreundersøkelsen over viser noen trekk. Både når det gjelder innflytelse over egne rammevilkår og det å erfare lydhøre eiere og overordnede ledere virker å være noe vanskeligere i de store **konsernene** enn der det er mindre forhold. At det er slik er logisk når en ansvarlig redaktør i et av Amedias mindre mediehus kan ha **fire nivåer** opp til konsernstyret der eierrepresentanter (tillitsvalgte for eierstiftelsen) utøver sin makt og trekker opp de mest overordnede linjer som igjen gir føringer nedover i systemet. De som er ansvarlige redaktører i små konserner eller i frittstående mediehus vil jo selv kunne møte eierne eller deres representanter i møter de deltar. Dette med konsernstrukturene utdypes litt mer nedenfor.

Det at ansvarlige redaktører i **Fagpressens** område i undersøkelsen også gir uttrykk for distanse til øverste ledelse, kan kanskje forklares med at mange publikasjoner der utgis av organisasjoner med et annet formål enn å utgi medier. I noen tilfeller kan det også være et landsmøte som beslutter de økonomiske rammene. Dette blir da en sak på siden av det disse beslutningstakerne er mest engasjert for, samtidig som det også kan være vanskelig for redaktøren å få ordentlig inngrep med disse prosessene. Det fremkom i intervjuer at redaktører her erfarer høy respekt for Redaktørplakaten. Men Redaktørplakaten kan også bli brukt som påskudd for noe som kan oppleves som berøringsangst der redaktøren egentlig kan ønske seg litt mer involvering. På den annen side har nok Fagpressen hele bredden representert fordi redaktører der også gir uttrykk for eiere og overordnede ledere som går for tett på den redaksjonelle styringen. En typisk problemstilling i dette området er også trusselen om at redaktørstyrte publikasjoner kan bli gjort om

til kommunikasjonsorganer, eller at de legges ned for at ressursene i stedet kan bli brukt til innholdsmarkedsføring for organisasjonen.

Lang **erfaring** og «**riktig**» **alder** er i materialet fremme som en faktor. I intervju sier redaktører at lang fartstid gir pondus og gjennomslagskraft innenfor de større systemene. I undersøkelsen svarer også de yngste og aller eldste medlemmene mindre positivt på spørsmålene om egen innflytelse og lydhøre eiere. Men det er også noen som i intervju svarer motsatt, for eksempel en med nær 20 års redaktørerfaring som sier at dette ikke gir mer gjennomslag, men at det er størrelsen på publikasjonen man leder som der avgjør hvem som betyr mest.

Det ser ikke ut til at **kjønn** representerer noe særlig ulikhet mellom redaktørene i de spørsmål som er undersøkt her. Kvinner og menn svarer omtrent likt både i undersøkelsen og i intervjuene.

Det fremstår som tilknytningen til store konsern er viktigste variabel for ulike erfaringer om utfordringer av redaktørrollen. Men det er ikke sikkert dette betyr at slike konserner i seg selv er årsaken. Det kan også hende at den type redaktørstyrte medier som inngår i de store mediekonsernene Schibsted, Amedia og Polaris også er de mediene som tidligst og i størst grad har måttet bryne seg på de store markedsendringene som har fulgt med digitaliseringen. Da er det omgivelser som er årsaken, mens den måten disse konsernene har møtt utfordringene på blir opplevet som utfordrende for deres ansvarlige redaktører.

Konsernstrukturene gjør at ansvarlige redaktører havner lenger ned i et større hierarki. Det skaper naturlig nok en **avstand**. I det som ovenfor ble kalt «idealmodell» er redaktøren øverste sjef i et mediehus, en autonom bedrift som kunne styre over det de trenger for egen virksomhet. En slik forståelse lå til grunn da Redaktørplakaten ble formulert (i 1953, sist revidert i 2004).

Ovenfor er det sitert fra Redaktørplakaten at «Redaktøren [...] er bindeleddet mellom utgiveren/styret og de redaksjonelle medarbeiderne». I dagens virkelighet med sentraliserte fellesressurser der selskapenes styrer blir «**papirstyrer**» som må følge føringer besluttet høyere i systemet, erfarer redaktørene heller at de er «bindeledd» til mange direktører i konsernet fremfor til «utgiver/styre».

Det er blitt ganske vanlig i de store konsernene at de lokale mediehusene bare består av den lokale redaksjonen. Alle administrative funksjoner, trykk, distribusjon og utviklingsressurser er blitt sentralisert. I studien kommer det frem mange momenter om hvordan dette påvirker redaktørrollen, **både negativt og positivt**.

En ansvarlig redaktør og daglig leder som er eneleder i et slikt mediehus vil da oppleve at kanskje så mye som **to tredjedeler av kostnadene bestemmes i konsernet** uten at de kan påvirke dette særlig, og at de reelt sett bare kan styre over den tredjedelen av kostnader som er til den lokale redaksjonen. Så store sentraliserte ressurser flytter også tyngdepunktet, og det oppstår egne kulturer der det innen fellesfunksjonene blir tatt initiativ til ambisiøse og kostbare prosjekter som kanskje ikke er det mediehusene har etterspurt. Dette kan endres hvis det blir et tydeligere leverandør-kunde-forhold mellom konsern og mediehus, og at konsernene ikke uten videre kan dytte sine satsinger og kostnader på mediehusene.

En av de intervjuede redaktørene poengterte en endring om at der de tidligere ønsket konsernets styring langt vekk, erfarte de nå hvordan det gir en **berikelse** til å møte utfordringene. Det gjelder for eksempel i hvordan de i fellesskap har bygget opp solid kompetanse i å forstå leserne i et digitalt abonnementsmarked, noe de aldri ville fått til med «hver sin stilling» til slikt. På flere felt må mediehusene ha kompetanse på nasjonalt nivå for å konkurrere i den digitale verden, og det får de til nettopp fordi de som konsern er i samlet gruppe, og ville aldri fått til slikt hver for seg.

En annen redaktørutfordring i konsern er at den ansvarlige redaktøren i realiteten ikke alltid vil ha full **råderett over egne produkter**. Det kan ruller ut fellesprodukter fra sentralt hold som den lokale redaktøren ikke har oversikt over, eller det kan gjøres endringer i den digitale publiseringen uten at dette nødvendigvis er forankret hos alle redaktørene. Da blir det også en avveining mellom hva slags type endringer og detaljer som egentlig kan bestemmes av eier eller av redaktør, og også hva som er hensiktsmessig i det store bildet. Når redaktørene og konsernet har felles overordnet målsetting er det mye som «går seg til» som kunne blitt konfliktfylt av prinsippryttere.

Da Amedia startet sitt **innsiktsprosjekt** som systematiserte kunnskapen om hva slags innhold som hadde hvilken effekt i de digitale abonnementsmarkedene, ble slike **sentrale anbefalinger** møtt med skepsis av enkelte redaktører. De mente det var innblanding i deres redaksjonelle råderett at snoen skulle «sitte i Oslo» og bestemme hva de skulle skrive. Men med erfaringene som er høstet blir dette nå utelukkende tatt positivt imot, ifølge intervjuer med redaktører. Eller som en av dem sa det:

«Før laget vi papiravis med stor skråsikkerhet uten å vite hvordan leserne reagerte. Nå vet vi alt om hvordan leserne tar imot nettavisen, men er veldig usikre på hva som er riktig å gjøre.»

Teknologier og markeder som utfordrer redaktørrollen flytter oppmerksomheten fra organisasjonsstrukturer og konserner og over til omgivelsene. En av de intervjuede redaktørene sa det slik:

«Det den øverste leder i mediehuset må være mest opptatt av er hvordan vi kan overleve i en heldigital verden.»

Slik argumenteres det for at den ansvarlige redaktørens aller **viktigste oppgave** er å sørge for den langsiktige utviklingen og overlevelsen i markeder som forventes å bli enda mer krevende. Dette fremkommer også i mer av materialet der flere redaktører ber om at man ser på utfordringene i markedet som den reelle trussel, og at det ikke er konsernene.

Amedias prosjekt med **leserinnsikt** ble ovenfor nettopp løftet frem som et positivt utslag av hva konsernene, det vil si samlede krefter, kan by på i den digitale konkurransen.

Tidligere kunne produktutvikling og **redaksjonell innovasjon** i hovedsak handle om ny layout, et nytt magasin og også effektivisering av interne arbeidsprosesser. Nå kreves det evner til å håndtere mye mer grunnleggende endringer, og dette i et helt annet tempo. På få år har de digitale avisene tatt i bruk levende bilder, gått over i mobilt lommeformat, blitt integrert med sosiale medier, blitt tilpasset kontinuerlig pålogging og bruk, høster data, selger innhold og så videre. Nå skal de bli enda mer personaliserte, podcastene er bare begynnelsen på flere lydformater. Med enda mer datahøsting og kunstig intelligens åpnes muligheter for nye tjenester og nye typer journalistikk. Mens avisene har vært aviser i ca. 200 år, radio har vært radio i snart 100 år, TV har vært lineær-TV i ca. 50 år, og nettavisene nærmer seg 25 år, så skal disse mediernes innhold fremover stadig tilpasses og distribueres på **nye typer plattformer**, kanskje så hurtig som flere ganger i året.

I den digitale utviklingen samles og brukes **de største ressurser** private kommersielle aktører i verden noen gang har brukt. Og det er disse globale teknologiske gigantene de norske mediene både skal forholde seg til, konkurrere med og også utnytte så godt de kan. Det har nok aldri stått større utfordringer rett foran norske medier, og det er dette noen ansvarlige redaktører påpeker de må få gjøre til sin viktigste jobb. Så når de diskuterer utfordringene for dagens redaktørrolle holder de frem det å få armslag, rammebetingelser og ressurser til å møte denne nye teknologien.

Redaktørrollens innhold er utsatt for rivalisering. Noen vil, kanskje med de beste intensjoner, redusere redaktørens administrative ansvar slik at de kan bruke mer tid på journalistikken og redaksjonen sin. I denne studien er det redaktører som sterkt imøtegår denne logikken og mener det vil redusere den ansvarlige redaktøren til en slags reportasjeleder. Det formuleres slik:

«På den ene siden snakker konsernledere om hvor viktig det er å være digitalt innovative, lokalt innovative, og å skjønne medieøkonomien. På den annen side snakkes det om at det er viktig å legge til rette for at sjefredaktøren kan konsentrere seg bare om journalistikken. Det mener jeg er en motsetning og at det er feil. Det er en forventning om at jeg som ansvarlig redaktør er oppdatert både på Mediemeldingen og om hva AI (kunstig intelligens) betyr, både fra egne ansatte og fra konsernet. Rollen som ansvarlig redaktør er så sammensatt at man må henge med på alle disse endringene.»

Noen ganger hevdes det at redaktører driver med «så mye annet» at de oppleves som fjerne fra den redaksjonelle virksomheten. Hvis det aller viktigste for mediehusene er å transformere forretningsmodellene til en heldigital virkelighet, mener redaktørene at det er de som kan gjøre dette fordi de kan ta med seg helhetsforståelsen om alt fra journalistikken, involveringen med samfunn, kilder og lesere, og kombinere dette med alle de nye kunnskaper de må erverve seg om digital medieøkonomi.

«Dette bidrar jeg ikke til ved å få bedre tid til å skrive flere lederartikler. Du kan ikke være en god sjefredaktør hvis du ikke kan være à jour på digital utvikling, på innovasjon, på produkt og teknologi. Du må ha et forhold til hva du bruker penger på. Hvis du ikke er god med alt dette, er du en dårlig medieleder i 2019,» som en av redaktørene formulerte dette i intervju.

Det er også redaktører som fremhever hvordan arbeidet de senere årene med digitale abonnementer har skapt en ny forståelse i konsernene for at det er journalistikken som står i sentrum for **den nye forretningsmodellen**. Tidligere, da annonseinntektene for mange mediehus kunne utgjøre to tredjedeler av inntektene, var journalistikken annenrangs når det kom til det forretningsmessige. Nå er dette snudd. For mediehusene handler **forretningsutvikling** og overlevelse om å lage en journalistikk som gir inntekter. Dette smelter rollen som ansvarlig redaktør bare enda sterkere sammen med rollen som forretningsmessig bedriftsleder, blir det argumentert for. De ansvarlige redaktørene signaliserer faktisk enda sterkere vilje til å **arbeide kommersielt** fordi de ser at det er det som kan gi journalistikken et liv på lang sikt.

Samfunnstrender innebærer her å løfte blikket for å se om problemstillingene er unike for redaktørrollen eller om dette inngår i større samfunnstrender. Dette utgjør i hvert fall **kontekst** for en bredere forståelse. Årsakene kan være trender utenfor media. Da redaktørene ble intervjuet og spurt om dette trakk de frem **digitalisering**. Det er en global samfunnsendring med mange effekter, også det som påvirker mediene og redaktørene på mange måter. Noe annet er **konsolidering**, også kalt **konsernisering**. Det betyr at man i mange bransjer og samfunnsområder slår sammen virksomheter i større enheter, ofte begrunnet med å få ressurser nok til å møte påkrevde endringer og utvikling. Det skjer i omtrent alle samfunnets områder og industrier. En følge av dette er at store og sammensatte virksomheter trenger et generelt overordnet lederskap og at **den økonomisk-administrative institusjonen** overtar denne funksjonen nærmest som om de har monopol på dette slik samfunnet utvikler seg. Faglige lederes frustrasjon over å bli underlagt noen som «ikke kan faget» i disse prosessene virker å være ganske universelle enten de er leger, politi, offiserer, lærere, ingeniører – eller redaktører.

5: Litteratur

- Andre typer kilder i studien, som f.eks. nyhetsartikler o.l., er fortløpende referert i fotnoter.

- Allern, S. (2001). *Flokkdyr på Løvebakken: Søkelys på Stortingets presselosje og politikken medierammer*. Oslo: Pax.
- Allern, S. og M. Blach-Ørsten (2011). "The News Media as a Political Institution: A Scandinavian perspective." I *Journalism Studies* 12 (1):92-105.
- Barland, J. (2012A). *Journalistikk for markedet: Redaksjonell produktutvikling i VG og Aftenbladet på papir og nett 1995–2010*. Oslo: Humanistisk fakultet, Universitetet i Oslo. Lenke: www.duo.uio.no/handle/10852/34065
- Barland, J. (2012B). *Tekstreklame i en digital tid. Rapport fra Tekstreklameutvalget*. Oslo: Norsk Redaktørforening. Lenke: <http://www.nored.no/layout/set/print/content/download/5762/31527/version/1/file/Tekstreklameutvalgets%20rapport%20-%20Tekstreklame%20i%20en%20digital%20tid%20-%2001-04-2012.pdf>
- Barland, J. (2014). *Proffere PR presser pressen*. Oslo: Norsk Redaktørforening. <http://nored.no/content/download/9675/82531/file/Jens%20Barland%20-%20Proffere%20PR%20presser%20pressen.pdf>
- Brurås, S. (2014). *Etikk for journalister*. 5. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.
- Bjerke, P. (2009). *Refleks eller refleksjon?: en sosiologisk analyse av journalistisk profesjonsmoral*. Det humanistiske fakultet, Universitetet i Oslo, Oslo.
- Borgen, T. (2017). *Between societal mission and market demands. A study of the role of editors-in-chief in leading Norwegian and Swedish media companies from 1985 to 2015*. Stockholm: Stockholms universitet.
- Cook, T. E. (1998). *Governing with the news: the news media as a political institution*. Chicago: University of Chicago Press.
- Cook, T. E. (2006). "The news media as a political institution: Looking backward and looking forward." I *Political Communication* 23 (2):159-171.
- Denzin, N. K. og Y. S. Lincoln (red.) (2005). *The Sage handbook of qualitative research*. Third edition. Thousand Oaks: Sage.
- Eide, M. (1998). *Popularisering, modernisering, strukturering: en populæravis tar form. Verdens Gang i forvandling 1945-81*. Institutt for medievitenskap, Universitetet i Bergen, Bergen.
- Eide, M. (2000). *Den redigerende makt: redaktørrollens norske historie*. Oslo: IJ-forlaget.
- Eide, M. (2001). *Til dagsorden!: journalistikk, makt og demokrati*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Eide, M. (red.) (2009). *Journalistiske nyorienteringer*. Oslo: Scandinavian Academic Press.

- Eide, M., L. O. Larsen og H. Sjøvaag (red.) (2012). *Nytt på nett og brett. Journalistikk i forandring*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Eide, M., H. Sjøvaag og L. O. Larsen (red.) (2016). *Journalism Re-examined. Digital Challenges and Professional Reorientations. Lessons from Northern Europe*. Bristol: Intellect Ltd.
- Franklin, B. (2005). *Key concepts in journalism studies*. London: Sage.
- Grønmo, S. (2004). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jensen, A. (red.) (2017). *Redaktørhåndboken: Slik blir du en bedre redaktør*. Andre utgave. Oslo: Norsk Redaktørforening. Lenke: <https://www.nored.no/NR-dokumentasjon/Rapporter-og-veiledere/Redaktoerhaandboken>
- Kvale, S. og S. Brinkmann (2009). *Interviews. Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing*. Los Angeles: Sage.
- Løvås, G. G. (2015). *Statistikk for universiteter og høyskoler*. 3. utgave. Oslo: Universitetsforlaget.
- McManus, J. H. (1994). *Market-Driven Journalism: Let the Citizen Beware?* Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- McQuail, D. (2010). *McQuail's mass communication theory*. Los Angeles: Sage.
- Miller, S. (2011). "Social Institutions." I *The Stanford Encyclopedia of Philosophy*. Lenke: <http://plato.stanford.edu/archives/spr2011/entries/social-institutions/>
- Moe, A. og H. H. Kleiven (2016). *Bruksmangfold. En analyse av nordmenns nyhetskonsumenter*. TFOU-rapport 2016:7. Trondheim: Trøndelag Forskning og Utvikling. Lenke: <https://www.regjeringen.no/contentassets/6fb8633cc3574089b5362158718b0d89/endelig-rapport-bruksmangfold-tfou.pdf>
- Roppen, J. og S. Allern (red.) (2010). *Journalistikkens samfunnsoppdrag*. Kristiansand: IJ-forlaget.
- Sparrow, B. H. (1999). *Uncertain guardians: the news media as a political institution*. Baltimore: Johns Hopkins University Press.
- Slagstad R. og J. Messel (red.) (2014). *Profesjonshistorier*. Oslo: Pax forlag.
- Thompson, J. B. (1995). *The media and modernity: a social theory of the media*. Cambridge: Polity Press.
- Vaagan, R. W. og J. Barland (red.) (2015). *Entreprenørskap og ledelse i media*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk forlag.
- Øy, N. E. (2013). *Medierett for journalister*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk forlag.

6: Vedlegg

Spørsmål i digital spørreundersøkelse

Undersøkelsen som ble sendt ut 18.2. og 25.2.2019 til ansvarlige redaktører som er medlemmer i Norsk Redaktørforening. Dataene er samlet inn med Google Docs.

Undersøkelse – Ledermodeller

Til ansvarlige redaktører som er medlem i Norsk Redaktørforening

Vi ber om dine svar på denne korte spørreundersøkelsen. Den inngår i en studie NR gjennomfører for å finne ut hva slags erfaringer redaktører gjør i ulike ledermodeller og styringsstrukturer. Dette skal brukes som grunnlag for en videre faglig diskusjon i våre organer - blant annet på Medieleder 2019/NRs landsmøte 8. mai.

NR samarbeider med Jens Barland, førsteamanuensis i medieledelse ved NTNU, om undersøkelsen og analysen av materialet. Alle svardata anonymiseres. Svarene kan bli lagret og brukt også for annen forskning i tilknytning til dette, også dette i anonymisert form.

Tusen takk for hjelpen!

Har du spørsmål - ta kontakt med NR-sekretariatet på rkn@nored.no.

*Vennlig hilsen
Arne Jensen
generalsekretær
Norsk Redaktørforening*

1: Hvilken grad av innflytelse har du som ansvarlig redaktør på de rammevilkårene som eierne legger for din redaksjonelle virksomhet?

- 5 = svært god innflytelse
- 4 = ganske god innflytelse
- 3 = tilfredsstillende
- 2 = litt for svak innflytelse
- 1 = kritisk svak innflytelse
- Kommenter gjerne! [tekstsvaer]

2: Møter du i de styrer/organer som fastsetter de økonomiske rammene for den virksomheten du er ansvarlig for?

- Ja
- Delvis
- Nei
- Kommenter gjerne! [tekstsvaer]

3. Hvilket styre/møte/organ er det viktigste for din dialog med ledere over deg i din organisasjon?

- Selskapets styre
- Konsernets øverste styre
- Businessreview-møte
- Ledergruppe
- Annet
- Kommenter gjerne! [tekstsvaer]

4. I hvor stor grad opplever du at eiere eller ledere høyere i systemet er lydhøre for synspunkter fra deg som ansvarlig redaktør?

- 5 = i svært stor grad
- 4 = i god grad
- 3 = tilfredsstillende
- 2 = i liten grad
- 1 = i svært liten grad
- Kommenter gjerne! [tekstsvaer]

Din publikasjon hører til:

- Stort mediekonsern: Schibsted, Amedia, Polaris
- Annet mediekonsern eller frittstående mediebedrift
- Magasinpressen
- Fagpressen
- Kringkasting
- Annet

Din alder

- under 30 år
- 30-34 år
- 35-39 år
- 40-44 år
- 45-49 år
- 50-54 år
- 55-59 år
- 60 år eller mer

Kjønn

- kvinne
- mann

Intervjuguide for forskningsintervjuer

Veiledende intervjuguide som ble brukt i forskningsintervjuene:

- Informasjon om prosjektet.
 - Informasjon om intervjuobjektets rettigheter og samtykke om lydopptak og lagring av data.
 - Hensikt med intervjuet: Omtrent samme spørsmål som i digital spørreundersøkelse, men i intervjuene ønsker vi grundigere refleksjoner og vurderinger om disse.
1. Hvilken grad av innflytelse har du som ansvarlig redaktør på de rammevilkårene som eierne legger for din redaksjonelle virksomhet?
 2. Møter du i de styrer/organer som fastsetter de økonomiske rammene for den virksomheten du er ansvarlig for?
 3. Hvilket styre/møte/organ er det viktigste for din dialog med ledere over deg i din organisasjon?
 4. I hvor stor grad opplever du at eiere eller ledere høyere i systemet er lydhøre for synspunkter fra deg som ansvarlig redaktør?
 5. Relasjon til styret
 6. Din påvirkning av styret
 7. Samarbeider du med andre for å få til ditt redaktørgjennomslag?
 8. Erfaring fra andre steder, observasjon om overførbare erfaringer til/fra media?
 9. Eventuelt.

Om forfatteren

Jens Barland (f. 1966), førsteamanuensis i medieledelse og innovasjon ved NTNUs Institutt for design. Han har over 20 års bakgrunn i media, bl.a. som ansvarlig redaktør og adm. dir. i Stavanger Aftenblad og fra lederstillinger i Aftenposten og i Dagbladet. Tok doktorgrad ved Universitetet i Oslo i 2012 med avhandlingen *Journalistikk for markedet* om innovasjon av redaksjonelle produkter. Samtidig som denne rapporten publiseres, i mai 2019, skifter han arbeidsplass fra NTNU til Høgskolen Kristiania.

