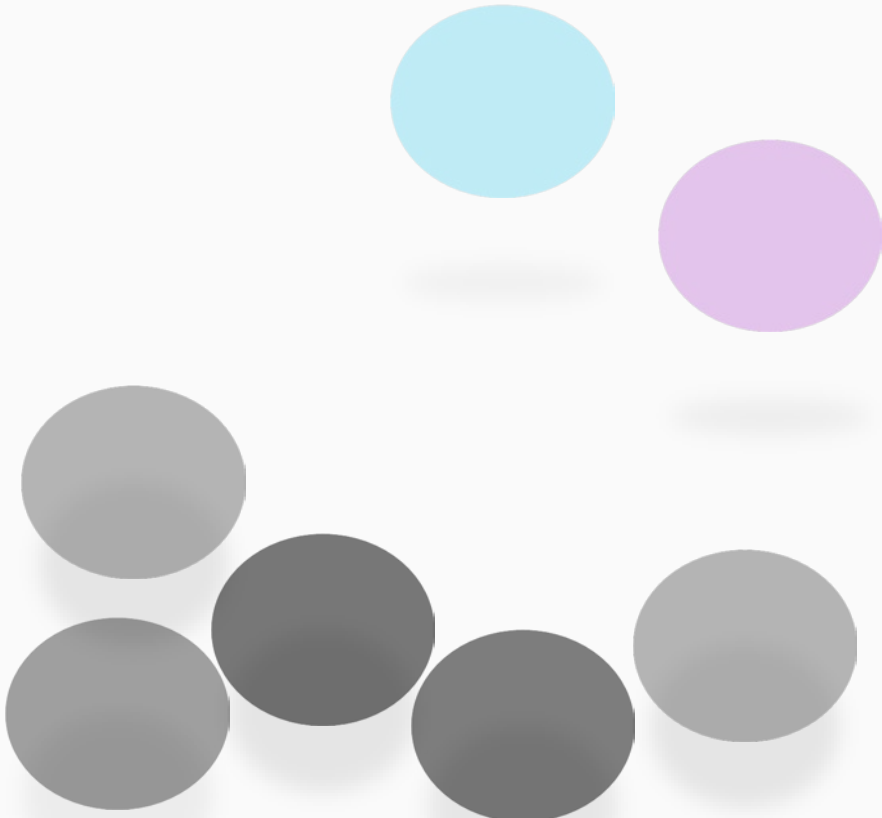


Ulrika Andersson  
Amanda Waldenström  
Jenny Wiik

# Profession möter management

Den journalistiska värdegrundens förhandling  
på svenska morgontidningar



Villkoren för redaktionellt ledarskap och journalistiskt arbete har genomgått omfattande förändringar under 2000-talet. Omstruktureringar, neddragningar och nya samarbetsformer har inneburit stora utmaningar för många tidningsredaktioner. I spåren av denna omvandling har också följt en allt tydligare managementdiskurs, där styrning, effektivitet och mätbarhet utgör centrala beståndsdelar.

Frågor har väckts om hur den journalistiska värdegrunden och autonomi egentligen påverkas av ökad styrning på redaktionen. Boken *Profession möter management* söker ta ett samlat grepp om situationen på svenska morgontidningar.

Genom intervjuer med redaktionernas medarbetare studeras hur dessa upplever samspelet mellan styrning och autonomi i det dagliga arbetet. I fokus ligger förhandlingen om den journalistiska värdegrunden och hur förhandlingen rent praktiskt tar sig uttryck på redaktionen.

Tre centrala teman urskiljs i studiens resultat: de kommersiella drivkrafternas ökade betydelse för det redaktionella arbetet; den yttre och den inre förhandlingen mellan professionella ideal och redaktionell praktik; samt, den villkorade autonomi.

Bokens författare är docent Ulrika Andersson, filosofie master Amanda Waldenström och docent Jenny Wiik – samtliga verksamma vid Institutionen för journalistik, medier och kommunikation (JMG) vid Göteborgs universitet.



INSTITUTIONEN FÖR JOURNALISTIK,  
MEDIER OCH KOMMUNIKATION

**JMG**

# **Profession möter management**

Den journalistiska värdegrundens förhandling  
på svenska morgontidningar

**Ulrika Andersson**  
**Amanda Waldenström**  
**Jenny Wiik**

© Ulrika Andersson, Amanda Waldenström och Jenny Wiik  
Institutionen för journalistik, medier och kommunikation (JMG)

Göteborgs universitet

Omslag och redigering: *Ulrika Andersson*

Tryck: BrandFactory AB, Källered 2018

ISBN: 978-91-88212-67-2 (Print)

ISBN: 978-91-88212-69-6 (PDF)

ISSN: 1101-4652

# INNEHÅLL

## Förord

<b>1. Profession möter management</b>	7
Om rätten att leda den autonoma journalistiken	8
I spänningsfältet mellan marknad och demokrati	10
Bokens upplägg	12
<b>2. Journalistikens värdegrund och autonomi</b>	15
Den journalistiska yrkesrollen och autonomi	16
Professionalism inom yrket och inom organisationen	18
Professionella drivkrafters betydelse minskar till förmån för marknadskrafter	20
<b>3. Redaktionell styrning i omvandling</b>	23
Professionaliserat ledarskap med marknadsfokus	24
En framväxande managementkultur	27
Ökad styrning kan ge fördelar – och begränsningar	29
<b>4. Studiens design</b>	33
Paneldata om journalister och redaktionella chefer	33
Intervjustudie på fyra svenska morgontidningar	34
<b>5. Starkare kommersiella drivkrafter</b>	39
Dragkamp mellan ekonomisk lönsamhet och journalistik kvalitet	39
Nya redaktionella gränsdragningar	41
Klickhets och hårdvinkling	48
Live/webb styr nyhetsbevakningen	52

<b>6. Den yttre och den inre förhandlingen</b>	55
”Man är ju inte bara ett kreatur”	55
Mellan långsiktiga strategier och brandsläckning	58
De begreppsliga skiljelinjerna på redaktionen	63
<b>7. Den journalistiska autonomin naggas i kanten</b>	67
Autonomi, ja, men inom givna ramar	69
Begränsningar i den professionella autonomin upplevs olika på redaktionen	74
<b>8. Sammanfattning och slutsatser</b>	79
Begränsad journalistisk autonomi	81
Centraliserad och professionaliserad makt på redaktionen	82
Framtidens journalister och deras chefer	84
<b>Litteratur</b>	87
<b>Författarpresentation</b>	101
<b>Bilaga 1 – Intervjuguide journalister</b>	103
<b>Bilaga 2 – Intervjuguide redaktionella chefer</b>	107

# FÖRORD

Journalistikens utmaningar och framtid är en fråga som engagerar många. Det gäller inte bara medieorganisationerna själva, utan också forskare, samhällsdebattörer, beslutsfattare och – inte minst – journalistikens publik. I vår studie om mötet mellan profession och management ägnar vi oss åt de förhandlingar kring den journalistiska värdegrunden som sker på svenska tidningsredaktioner. Studien har genomförts vid institutionen för journalistik, medier och kommunikation vid Göteborgs universitet (JMG) och ligger i linje med institutionens forskningsprofil om journalistik och nyhetsförmedling i förändring, där särskild vikt läggs vid att förstå journalistiken ur ett brett samhällsvetenskapligt perspektiv.

Projektet har möjliggjorts tack vare forskningsstöd från Carl-Olof och Jenz Hamrins Stiftelse för medieforskning. Forskningsansvariga har varit fil.dr. Jenny Wiik och docent Ulrika Andersson. Till projektet har också varit knuten biträdande forskare Amanda Waldenström. Resultat från studien har tidigare publicerats i Andersson (2014, 2015), Andersson och Wiik (2014), Wiik och Andersson (2014, 2016a, 2016b) samt Waldenström, Wiik och Andersson (2018). Med denna avslutande bok förs så projektet i hamn.

Den här studien hade inte kunnat genomföras om det inte vore för de journalister och redaktionella chefer som så generöst har delat med sig av sina erfarenheter och reflektioner. Vi vill därför rikta ett särskilt varmt och innerligt tack till var och en av er.

Göteborg den 24 januari 2018

Ulrika Andersson, Amanda Waldenström och Jenny Wiik





---

## Kapitel 1

# PROFESSION MÖTER MANAGEMENT

De senaste decennierna har de flesta svenska tidningsföretag präglats av strävan mot förnyelse, ett arbete som följt i spåren av digitalisering, förändrad mediekonsumtion och bortfall av annonsörer. Strävan mot förnyelse har bland annat karakteriserats av en rad nya affärsinitiativ, samgåenden, uppköp och koncernbildningar (Ohlsson 2017). Hela branschen har varit präglad av en omfattande strukturomvandling.

En del av de satsningar som gjorts har varit framgångsrika och inneburit kreativa bidrag till utvecklingen av nyhetsproduktion. Men parallellt har många tidningar också tampats med långtgående nedskärningar, vilket inte minst påverkat personalstyrkan. Under perioden 2004–2014 minskade branschens redaktionella personal med en fjärdedel (Nygren & Althén 2014). Under ett enskilt år, 2013, försvann omkring 400 journalistjobb samtidigt som 38 lokaltidningsredaktioner lades ned (Nygren & Appelgren 2015). Fortfarande skymtar inget avbrott i den nedåtgående trenden. Tvärtom minskade andelen redaktionellt anställda på flerdagarstidningar med tolv procent under perioden 2015–2017 (Nygren & Nord 2017). Denna utveckling har tveklöst påverkat villkoren för den journalistiska professionen och dess arbete. Samtidigt som redaktionerna krymper, har också mängden innehåll som hanteras i alla olika kanaler ökat (Nygren & Appelgren 2015; Örnebring 2015).

Strukturomvandlingen har bidragit till en gradvis framväxt av ett delvis nytt synsätt på nyhetsorganisationen. Något generaliserat kan förändringen beskrivas som en övergång från föreställningar om kollegialt styre präglat av journalistiska värderingar till ökad betoning på redaktionellt ledarskap och toppstyrning (Andersson 2013; Andersson &

Wiik 2013, 2014). Förändringen har bidragit till att ställa frågor om journalistisk autonomi och inomorganisatorisk integritet på sin spets. Förhoppningar har blandats med farhågor, men få studier har riktat in sig på att försöka förstå vad som faktiskt händer ute på redaktionerna.

Med projektet *Profession möter management* har det därför varit vår ambition att bidra till ökad kunskap om hur ledarskapet och den journalistiska autonomin har förändrats på svenska tidningsredaktioner och hur förhandlingen mellan olika drivkrafter i det redaktionella arbetet ser ut. För att söka svar på våra frågor har vi gått ut på redaktioner och intervjuat journalister och deras chefer om hur de upplever samspelet mellan ledarskap och autonomi i den dagliga verksamheten.

### **Om rätten att leda den autonoma journalistiken**

Många av de nedskärningar och omorganisationer som har drabbat den svenska tidningsbranschen har hanterats internt i det avseendet att förhandlingar eller konflikter mellan journalister och deras chefer hållits inom redaktionens, eller åtminstone inom organisationens, fyra väggar. Men emellanåt har processen utspelats inför öppen ridå då journalister och fackliga företrädare valt att uttrycka sin oro, frustration och sitt missnöje offentligt.

Ett exempel på en sådan situation uppstod i oktober 2013 då flertalet fackklubbar runtom i Stockholm bestämde sig för att göra ett gemensamt uttalande i protest mot ledningen på Dagens Nyheter. Anledningen var en lång serie av nedskärningar som genomförts på tidningens redaktioner i kombination med vad som uppfattades som ett osedvanligt auktoritärt ledarskap (Journalisten 2013a). Tidningens VD anklagades av fackrepresentanterna för mobbing, trakasserier och utfrysning av mångåriga medarbetare, liksom för försök att kringgå gällande arbetsrättslagstiftning (Journalisten 2013b). Liknande scenarier har utspelat sig också inom andra tidningskoncerner (Journalisten 2018a, 2018b).

I anslutning till den aktion som fackklubbarna i Stockholm genomförde hösten 2013 publicerade Svenska Journalistförbundets

ordförande Jonas Nordling ett uttalande i vilket han skrev att även om den utpekade tidningen ifråga styrdes med hjälp av ett ovanligt tufft ledarskap, så speglade det en allmän utveckling i branschen:

Rätten att leda och fördela arbetet är en fras de flesta arbetsgivare kan rabbla i sömnen, likt ett mantra. Men allt färre av dem tycks inse att den rätten bygger på ett samhällskontrakt. En överenskommelse där arbetsgivaren får ikläda sig rätten att titulera sig som samhällsbärare, och där arbetsmarknadens parter tillsammans bygger framtiden. Men det känns inte som att det är där vi befinner oss idag. (Nordling 2013)

Var Nordlings uttalande utan grund? Forskning på området pekar mot att så inte var fallet. Studier indikerar snarare att rätten att leda har kommit att bli en obestridlig princip inom många branscher och samhällseliga områden (Castell 2011; Rogowski 2011; Klikauer 2013; jmf Pollitt 1993; Clarke, Gewirtz & McLaughlin 2000). Vissa forskare har gått ännu längre i sin argumentation och hävdar att rätten att leda är rotad i en generell utveckling som dominerar hela västvärlden (Enteman 1993; Cutler & Waine 2000; jmf Klikauer 2013) och numera även är gällande för den professionella journalistiken.

Konsekvenserna av en sådan utveckling har blivit kraftigt omdebatterade och ifrågasatta av såväl forskare som av samhällsdebattörer. Ett skäl för antagonismen är kollisionen mellan de kontrasterande principerna om yrkesgruppers professionalism å ena sidan och en allt mer formaliserad managementdiskurs å andra, där ledarskapet framhålls som överordnat alla andra styrsätt (Rogowski 2011; Klikauer 2013; Rosenthal 2013; Cribb & Gewirtz 2015; jmf Le Grand & Bartlett 1993).

Professionalismen refererar i det här avseendet till processen att upprätta, utveckla och upprätthålla yrkesgruppens exklusivitet (Evetts 2003; jmf Cribb & Gewirtz 2015). Den har också kallats 'summan av alla processer' involverade i utvecklingen av yrkesgruppens professionella

status, med den gemensamma faktorn att de alla leder till högre status och ökat inflytande, både individuellt och som kollektiv (Siegrist 1990).

I korthet kan professionalismen sägas samla journalistiskt arbete under ett paraply av normativa deal, som i sin tur legitimerar journalister som en autonom och självreglerande yrkesgrupp (se exempelvis Aldridge & Evetts 2003; Evetts 2003, 2006). Professionalismen fungerar också disciplinerande i tider av förändring genom att etablera nya "lämpliga" yrkesidentiteter och praktiker när det behövs (Fournier 1999; Evetts 2003; jmf Cribb & Gewirtz 2015).

Managementdiskursen innebär å sin sida ett globaliserat synsätt på ekonomi och arbete och följer den liberala ekonomistiska inriktning som en gång utstakades av tillverkningsindustrin (Enteman 1993). När managementdiskursen bryter mark på nya samhällliga områden utmanar den etablerade principer och metoder representerade av professionella grupper, i det här fallet journalister. För trots att journalistiken aldrig har fyllt alla externa kriterier för att klassas som en profession (jmf Torstendahl 1989), har den kämpat hårt för professionell status på ett sätt som fått den att betraktas som en semi-profession (Shoemaker & Reese 1996; Deuze 2005; Nygren 2008; McQuail 2010).

De senaste decenniernas turbulens i mediebranschen har dock bidragit till anseliga hinder för en fortsatt professionalisering av journalistiken, och kanske snarare vänt utvecklingen mot en avprofessionalisering av yrket (Nygren 2008; Witschge & Nygren 2009). Orsakerna till denna diskursiva och organisatoriska omsvängning är flera. Det handlar bland annat om den hårdnade konkurrensen om publik och annonsintäkter, övergripande samhällsförändringar, teknisk utveckling och en generell rörelse mot ökad inkorporation av marknadsvärderingar på samhällets alla nivåer.

### **I spänningsfältet mellan marknad och demokrati**

Samtidigt handlar förändringen i relationen mellan profession och management inte enbart om den globala utvecklingen av

managementdiskursen. Journalistikens succesiva kommersialisering har också fungerat som en viktig komponent i denna process. Nyhetsorganisationer har sedan länge verkat i kraftfältet mellan marknads och demokratins vanligen motstridiga intressen, ett kraftfält som präglat nyhetsarbetets organisering och ofta inneburit en delning mellan marknadsorienterade och redaktionella avdelningar inom företagen (Picard 2005; Ohlsson 2012).

Nyhetsmediernas position i dragningsfältet mellan politik, demokrati och marknad har medfört att journalistiskt arbete vanligen beskrivits som styrt av två olika logiker i kombination; en offentlighetsmodell och en marknadsmodell (Croteau & Hoynes 2006). Trots att de allra flesta nyhetsorganisationer de facto drivs av både publicistiska och ekonomiska mål, har det inom forskningen varit vanligt att försöka särskilja olika medier från varandra genom att peka på faktorer som gör dem antingen mer publicistiskt eller mer ekonomiskt inriktade (McManus 1994; Champagne 2005; Croteau & Hoynes 2006). Uppdelningen har ofta en normativ utgångspunkt, där nyhetsorganisationer med fokus på publicistiska målsättningar tenderar att likställas med högre kvalitet medan det motsatta gäller för medier med huvudsakligt fokus på ekonomiska mål. De medier som karakteriseras av starka publicistiska målsättningar och mindre starka ekonomiska målsättningar inplaceras vanligen i offentlighetsmodellen och beskrivs därför som nyhetsmedier i demokratins tjänst, medan medier med en stark ekonomisk men svagare publicistisk målsättning kategoriseras som medier i marknadens tjänst och därför inplaceras i marknadsmodellen (McManus 1994; Croteau & Hoynes 2006; Hamilton 2006).

Den samtida utvecklingen i mediebranschen beskrivs ofta ha bidragit till en sammansmältning av dessa två modeller och skapat hybrida organisationer där professionella journalistiska ideal blandas och bryts med marknadsrelaterade och företagsekonomiska normer (jmf Sveiby 1995; Nygren 2008). Som hybridföretag erbjuder nyhetsmedierna utrymme åt olika kulturer och subkulturer – eller diskurser – inom olika delar av nyhetsorganisationen, liksom olika mål för verksamheten, och det är i stor

utsträckning ledningens roll att väga dessa diskurser och mål mot varandra. Den redaktionella ledaren står som garant för att organisationen bedriver en journalistisk verksamhet som bidrar till samhället och dess invånare. Som ytterst ansvarig för det journalistiska arbetet måste hen ta hänsyn till faktorer som dels handlar om ekonomisk stabilitet och vinstgenerering, dels handlar om anseende, kvalitet, samhällsansvar och etik (Wilkins 2006).

Givet det normativa demokratiska uppdrag som samhället fortfarande tillskriver journalistiken, och de parallella tendenser som idag präglar medieutvecklingen, finns det stort behov av fördjupad kunskap om hur nyhetsorganisationernas medarbetare uppfattar sitt eget såväl som andra aktörers inflytande över den redaktionella verksamheten. Frågorna som vi ställer inom ramen för den här studien är därför hur den journalistiska värdegrunden ser ut på svenska nyhetsredaktioner och hur denna eventuellt påverkas av ett förändrat ledarskap på redaktionen? Pågår det någon form av förhandling mellan journalister och deras chefer när det gäller den journalistiska värdegrunden och hur går i så fall denna förhandling till?

### **Bokens upplägg**

Bokens disposition följer ett traditionellt upplägg där denna inledande del följs av två kapitel som på olika punkter behandlar studiens teoretiska grund. Det första av dessa riktar in sig på nyhetsjournalistiken som normativt samhällsideal och den journalistiska yrkesrollens värdegrund i allmänhet och autonomi i synnerhet. Kapitlet knyter också an till professionsperspektivet och fokuserar på den yrkesrelaterade professionalismen respektive den organisatoriska professionalismen. Det andra teoretiska kapitlet fokuserar det förändrade ledarskapet inom nyhetsorganisationer, med särskild tonvikt på de ytterst ansvariga redaktionsledarna. Kommersialiseringens konsekvenser för ledarskapet tas upp liksom den ökade betydelsen av management.

Studien är empiriskt grundad i enkätundersökningar riktade till svenska journalister samt studier av förhållandena på ett antal svenska morgontidningar. De senare omfattar intervjuer med reportrar och ledare

på tidningarnas redaktioner samt observationer i samband med möten som rör redaktionellt arbete och den journalistik som tidningarna publicerar. Sammanfattande beskrivningar av hur dessa respektive enkätundersökningar har genomförts återfinns i kapitlet om studiens design.

Därefter följer analysen av det empiriska underlag som ingår i den här studien. Denna är indelad i tre olika kapitel som följer de tematiseringar som har utkristalliserats i samband med analysarbetet. De tre kapitlen handlar i tur och ordning om de kommersiella drivkrafternas ökade betydelse i den redaktionella vardagen, om den yttre och den inre förhandlingen mellan professionella ideal och praktik samt om villkoren för den journalistiska autonomi. Bokens avslutande kapitel fokuserar så på att sammanfatta studien och diskutera betydelsen av de framkomna resultaten.





---

## Kapitel 2

# JOURNALISTIKENS VÄRDEGRUND OCH AUTONOMI

Nyhetsmedierna och deras journalistiska verksamhet utgör ett viktigt inslag i det demokratiska samhället, inte minst ur ett normativt perspektiv (Christians m fl 2009; McQuail 2010; Kovach & Rosenstiel 2014). Medierna står för granskning av samhällets makthavare på olika plan, de är bärare av kunskaper om det samhälle som människor lever i och de utgör en arena där företrädare för olika åsikter och intressen kan mötas. Dessa centrala funktioner har stipulerats i flera offentliga utredningar, inte minst i pressutredningarna (SOU 1975:78; SOU 1995:37; se även SOU 2016:30). Beskrivningen av relationen mellan journalistiken och medborgarna går långt tillbaka och grundar sig i ett slags socialt kontrakt där journalistiken ges frihet och legitimitet i utbyte mot att tillvarata medborgarnas intressen gentemot makthavare inom politik och samhälle (Sjøvaag 2010: 878). Från branschhåll har bland annat beskrivits hur medierna ska ha:

största frihet inom ramen för tryckfrihetsförordningen och yttrandefrihetsgrundlagen för att kunna tjäna som nyhetsförmedlare, granskare av samhällslivet och för att kunna publicera det som är av vikt och betydelse för medborgarna.  
(Pressens samarbetsnämnd 2010: 7)

Forskning visar att nyhetsmedier oftast utgör en av de viktigaste källorna för medborgarna när det gäller information och kunskapsbildning om politik (Albæk, van Dalen & de Vreese 2014; Van Aelst m fl 2017), vilket tydliggör den viktiga roll som journalistiken spelar i samhället. Som

samhällsinstitution kan journalistiken därför tillskrivas en tung post i medborgarnas tjänst. Det innebär också att det är av yttersta vikt att noga följa hur förutsättningarna för journalistikens roll i demokratin förändras över tid samt att identifiera och söka förstå de krafter som på olika sätt bidrar till att förändra villkoren för den journalistiska verksamheten. I likhet med Deuzes och Witschges (2017) beskrivning måste journalistiken betraktas, och därmed studeras, som ett objekt i rörelse.

### **Den journalistiska yrkesrollen och autonomi**

I fokus för den här studien ligger frågan om förhandlingen mellan ett till synes allt mer framträdande managementperspektiv och de professionella normer som denna förhandling kan tänkas utmana. Den journalistiska yrkesidentitet som vuxit fram under årtionden av successiv professionalisering är kopplad till ett antal grundläggande uppfattningar och värderingar uttryckta genom mer eller mindre normativa ideal såsom objektivitet, autonomi, etik, snabbhet och – inte minst – att verka i allmänhetens tjänst (Deuze 2005: 447; McQuail 2010; Schnell 2016; jmf Wiik 2010; Djerf-Pierre & Wiik 2012).

Objektivitetsidealet har länge varit omgärdat av diskussioner kring huruvida det ens är möjligt att uppnå objektiv rapportering. Därför har ofta begrepp som opartiskhet och professionell distans ofta kommit att beskrivas som motsvarande ideal (Deuze 2005; McQuail 2010). Strävan mot autonomi, som kan beskrivas som ett slags grundläggande fundament för övriga yrkesnormer, innebär att journalister i sin yrkesroll ska stå fria från extern och intern påverkan, såsom marknadsmässiga och politiska krafter eller hierarkier på den egna redaktionen. För att kunna garantera en autonom journalistik i det allmännas bästa krävs förutsättningar för att professionen inte ska behöva underordna sig andra logiker eller idéer (McQuail 2010; Schnell 2016: 375).

Samtidigt präglas den professionella journalistiken också av en yrkesetik som arbetats fram på eget initiativ i syfte att ge stöd i publicistiska bedömningar för att den enskilde ska kunna skyddas (Pressens samarbetsnämnd 2010; Schnell 2016). Med ett stort samhällsuppdrag följer

naturligt också ramar och regleringar för att förhindra att journalistiken missbrukar eller missbrukas. I nyhetsjournalistikens natur ligger också idealet om snabbhet, vilket alltid har spelat stor roll i den kultur som råder på nyhetsredaktioner. Nyheter är en färskvara och ska helst också vara färskare än konkurrenternas.

Parallellt med denna normativa värdegrund existerar en utövande praktik, vilken kan beskrivas som en slags empirisk konstruktion och konsekvens av dynamiska förhandlingar i det dagliga arbetet (Mellado 2014: 597). Medan den normativa värdegrunden har förblivit intakt över tid, har den praktiska yrkesrollen och dess upprätthållande av gemensamma ideal skiftat något beroende på de förutsättningar som kringgärdat arbetet på redaktionen. Det är i detta sammanhang som frågan om hur den journalistiska värdegrunden förhandlas på redaktioner i en tid präglad av kommersialisering och ökad styrning aktualiseras.

Forskning om den journalistiska yrkesrollen och dess praktik har många gånger tagit sin utgångspunkt i den del av värdegrunden som kretsar kring journalistisk autonomi (Weibull & Asp 1991; Wiik 2010). Ett av skälen är att autonomi ingår som en del i den avgränsning som görs mellan profession och icke-profession (jmf Ritzer 1972; Brante 1989), vilken inte minst är central för att skilja professionell journalistik från annan form av information och undersökande arbete.

Den journalistiska autonomin, som ursprungligen syftade till att markera självständighet från statlig inblandning, har ibland tolkats som individens frihet att direkt och utan granskning kontrollera sina dagliga arbetsuppgifter. En del forskare anser att detta är en missuppfattning och menar att graden av autonomi snarare handlar om vem som kontrollerar någon annans arbete – en överordnad eller någon utanför professionen (Goode 1969). På så sätt refererar idealet om autonomi inte till individuella journalister utan till yrkesgruppen som helhet: journalister kan förvisso betrakta sig själva som mer autonoma i sitt dagliga arbete än andra yrkesgrupper, men de är till syvende och sist trots allt en del av en organisation där det finns ramar och restriktioner för vad – och hur – de ska göra i sitt arbete (Shoemaker & Reese 1996; Hallin & Mancini 2004). Den

journalistiska autonomin kan således innefatta en spänning mellan det journalistiska fältet som sådant och den enskilde journalisten, där medieorganisationen är autonom relativt andra organisationer och aktörer, men där den enskilde medarbetaren har begränsad autonomi i förhållande till organisationen.

Den journalistiska autonomin uttrycks ofta i termer av granskning av samhällets makthavare. Detta granskningsideal ingår som en viktig del i public service-idealet och är centralt för såväl svenska journalister som för journalister från bland annat den anglosaxiska sfären (McQuail 2010; Wiik 2010). Därtill kommer en viss grad av altruism, som även den är kopplad till idealet att verka för samhällets bästa, inte minst genom att se till att ekonomisk vinning underställs journalistiken. Altruismen fungerar på så sätt som en grundläggande legitimitet för den journalistiska autonomin där demokratiska värden går före ekonomi (Hallin & Mancini 2004; Deuze 2005).

Liksom i många andra fall, är det inte en helt enkel uppgift att i den praktiska verksamheten vidmakthålla de ideal som ligger till grund för yrkesidentiteten. Den journalistiska autonomin utmanas av både standardiserade arbetsprocesser och styrning uppifrån. För att anpassa den journalistiska värdegrunden till de förutsättningar och krav som gäller för det redaktionella arbetet sker det såväl medvetna som omedvetna förhandlingar där professionen så småningom landar i gemensamma och anpassade normer och rutiner (Ekström & Nohrstedt 1994, 1996; Nohrstedt 1994).

### **Professionalism inom yrket och inom organisationen**

Dessa processer har under senare år vuxit fram som ett centralt perspektiv inom professionsforskningen. De avgörande frågorna är inte längre i vilken utsträckning ett yrke är professionaliserat i termer av att uppfylla ett antal på förhand uppställda kriterier, utan hur professionalism används för att förändra och kontrollera yrkesområdet (Evetts 2003; Tumber & Prentoulis 2015; jmf Johnson 1972). Mike Dent med kollegor (2016) menar att professionalismens tillstånd är under ständig omvandling eftersom den

hela tiden måste förhålla sig till marknaden och till allt starkare ekonomiska diskurser som vill främja en ny typ av styrning av verksamheten. I denna ständiga omvandling skiljer den brittiska sociologen Julia Evetts (2003) ut två olika slag av professionalism där den första innefattar den värdegrund som är skapad av professionen själv och som bidrar till att ge yrkesgruppen en kollektiv identitet, medan den andra inbegriper en syn på professionalism som en diskurs som fungerar som ett verktyg för att skapa social ordning och disciplin inom professionen (Evetts 2003). De begrepp som Evetts (2006) använder för att beskriva dessa båda perspektiv är "occupational professionalism" respektive "organizational professionalism", det vill säga en yrkesrelaterad professionalism och en organisationsanknuten professionalism.

Den yrkesrelaterade professionalismerna kan växa fram inom professionen självt som ett sätt för de professionella att forma en gemensam värdegrund och gemensamma normer, och för att kontrollera sitt eget arbete; det vill säga befästa professionens autonomi, både för sig själva och gentemot andra grupper (jmf Aldridge & Evetts 2003; Cribb & Gewirtz 2015). Men professionaliseringsprocesser kan också användas av aktörer eller krafter utanför själva professionen som ett system för disciplin och för att motivera "nödvändiga" förändringar (Cribb & Gewirtz 2015).

Den senare professionalismerna kan fungera som ett sätt att skilja utövaren – i det här fallet journalisten – från själva arbetet och de normer som är rådande i hans yrkesroll. Detta med motiveringen att arbetet ska göras på ett visst sätt för att det är "professionellt" alternativt att förändringar är nödvändiga eftersom de är "professionella" (Evetts 2003). På så sätt kan professionalism användas som argument för att journalisten måste underordna sig organisationens krav på hur jobbet ska utföras trots att dessa krav kanske står i konflikt med individens egna värderingar och normer. Professionalismerna fungerar då som ett styrmedel för social kontroll.

Detta innebär att en journalist kan präglas av en yrkesrelaterad professionalism som hen har med sig sedan utbildningstiden och som är delad med en stor del av yrkeskåren samtidigt som hen också har en

organisationsanknuten professionalism grundad i de normer och den praktik som råder på den egna arbetsplatsen. Om dessa båda slag av professionalism befinner sig relativt långt ifrån varandra, eller skiljer sig på några av de mest avgörande punkterna, uppstår en konfliktsituation där individen måste välja sida. Antingen kan hen välja att följa de normer som utgör byggstenarna i den yrkesrelaterade professionalismen och ta avstånd från de ramar som organisationen har satt upp för arbetet – ett val som riskerar att leda till en arbetssituation fylld av konflikter alternativt att journalisten kanske till och med blir av med, eller väljer att lämna, sitt arbete. Eller så väljer hen att göra avkall från den värdegrund som definierats av yrkesgruppen för att på så sätt rätta in sig i ledet och anamma den organisatoriska professionalismen. Hur stor konflikthärden kan tänkas bli i en sådan situation varierar säkerligen från person till person beroende på hur starkt förankrad den yrkesmässiga professionalismen är hos journalisten, liksom hur kraftfullt organisationen väljer att använda den organisatoriska professionalismen som styrmedel.

Det bör nämnas att det finns ytterligare ett begrepp som ibland används av forskare som studerar förhållandet mellan medieorganisationen och journalisters yrkesidentitet, nämligen organisatorisk identitet (de Bruin 2000, 2004). Begreppet fokuserar primärt på förhandlingen mellan professionella diskurser och managementdiskurser – förhandlingar som ur journalistiskt perspektiv ofta beskrivs i antagonistiska snarare än samverkande termer (Sveningsson 1999; Gade 2004). Huruvida förhandlingen mellan profession och ledning på redaktionen tar sig uttryck i ett slags sammandrabbning mellan två antagonister ska låtas vara osagt. Mest troligt är att förhandlingarna mestadels äger rum på ett mer subtilt sätt.

### **Journalistiska drivkrafters betydelse minskar till förmån för marknadskrafter**

Tecknen på att det pågår någon form av förhandling på nyhetsredaktionerna har varit tydliga inte minst i de svenska journalistundersökningarna. I den senaste studien från 2011 fick journalister

och chefredaktörer bedöma i vilken utsträckning olika drivkrafter påverkan på det redaktionella arbetet hade förändrats under början av 2000-talet. I bedömningen av betydelsen av ekonomiska, marknadsmässiga och tekniska drivkrafter rådde stor enighet bland journalister och deras chefer om att dessa har fått kraftigt ökad betydelse för journalistiken (tabell 1). De båda grupperna var också överens om att ideologiska och politiska drivkrafter har minskat i betydelse. Resultaten är inte särskilt förvånande, givet de omfattande förändringar som har präglat mediemarknaden under de senaste decennierna.

**Tabell 1 Journalister och redaktionsledares upplevelser av förändringar av journalistikens drivkrafter, 2011 (procent, balansmått)**

<b>Journalister</b>	Starkare	Varken eller	Svagare	Summa	Balansmått
Ideologiska/politiska	16	39	45	100	-29
Publicistiska/professionella	12	35	53	100	-41
Ekonomiska/marknadsmässiga	83	14	3	100	+80
Tekniska	80	19	1	100	+79
<b>Redaktionsledare</b>	Starkare	Varken eller	Svagare	Summa	Balansmått
Ideologiska/politiska	13	39	49	100	-36
Publicistiska/professionella	44	32	25	100	+19
Ekonomiska/marknadsmässiga	79	19	2	100	+77
Tekniska	82	13	5	100	+77

**Kommentar:** Frågan lyder: *Hur uppfattar du att följande drivkrafter inom journalistiken har utvecklats de senaste 5–10 åren?* Svarsalternativen är *Mycket svagare, Något svagare, Varken svagare eller starkare, Något starkare* samt *Mycket starkare*. Alternativen mycket svagare/något svagare har slagits samman till Svagare och något starkare/mycket starkare till Starkare. Balansmättet anger andel Svagare minus andel Starkare och varierar mellan +100 (alla svarar starkare) och -100 (alla svarar svagare). Antal svarande är 1 372 journalister och 127 redaktionsledare.

**Källa:** Journalist 2011 samt Redaktionsledare 2011.

Stora skillnader framträder däremot i upplevelsen av i vilken riktning de drivkrafter som är knutna till den yrkesmässiga professionalismen har förändrats: medan journalister överlag angav att dessa har minskat, var de redaktionella ledarna istället av åsikten att dessa har ökat (se även Andersson & Wiik 2012, 2013).

Det bör förstås poängteras att det i det här fallet handlar om uppfattningar och inte nödvändigtvis om faktiska förändringar. Det är till exempel möjligt att tänka sig att de professionella drivkrafterna fortfarande kan vara starka på redaktionen, men att de i relation till förändringar i omgivningen upplevs som försvagade. Men alldeles oavsett väcker resultatet frågan om varför upplevelsen av det professionella perspektivet ser så olika ut bland de grupper som befolkar redaktionerna. Därmed är vi återigen tillbaka till grundfrågan om den journalistiska värdegrunden och hur förhandlingen kring denna ser ut på svenska tidningsredaktioner.



---

## Kapitel 3

### REDAKTIONELL STYRNING I OMVANDLING

Många nyhetsmedier har under lång tid organiserats utifrån en ledarskapsmodell präglad av dualism, där chefredaktören haft huvudansvaret för den journalistiska verksamheten medan företagets vd eller motsvarande har ansvarat för affärerna (Djerf-Pierre & Weibull 2011; Ohlsson 2012; Raviola 2012). I modellen har det funnits ett tydligt spänningsfält mellan journalistik och marknad, vilket bland annat visat sig genom olika syn på organisationens mål, produkt och publik.

Spänningsfältet har också varit befäst i det sociala samspelet mellan olika avdelningar och i de skilda identiteterna hos dess medarbetare, där varje avdelning har präglats av sin specifika struktur och kultur (Fagerling & Norbäck 2005; Achtenhagen & Raviola 2009).

Gränserna mellan olika avdelningar har kunnat cementeras genom åtskillnader i dagliga rutiner som bland annat har inneburit frånvaro av avdelningsöverskridande möten och utvecklingsarbete (Paterson & Domingo 2008; Deuze & Fortunati 2010). Detta förhållande har inte minst gällt för den redaktionella ledningen och marknadsledningen (Paterson & Domingo 2008; Deuze & Fortunati 2010). Relationen mellan de båda har ofta beskrivits i termer av mer eller mindre vattentäta skott (jmf Tuchman 1978; Wilberg 2002; Achtenhagen & Raviola 2009; Djerf-Pierre & Weibull 2009).

Förklaringen till att den osynliga väggen mellan redaktion och marknad har kunnat bevaras under så lång tid har ansetts ligga i den starka strävan att från redaktionellt håll upprätthålla professionens autonomi (Deuze 2008; Gade & Raviola 2009). Spänningsfältet har dock mildrats under senare år, inte minst till följd av strukturella och konkurrensmässiga förändringar i branschen. Ökad konkurrens, omställning från print och

analogt till digitalt, övergång från en publiceringsplattform till flera samt hårdare ekonomiskt tryck på verksamheten är några av förändringsprocessens centrala faktorer. Istället för fortsatt sanktion av befintliga gränsdragningar har många medieorganisationer kommit att betona vikten av reguljärt samarbete mellan avdelningarna, inte minst när det gäller journalistik, teknik och ekonomi (Gade 2008; Nygren & Zuiderveld 2011; Westlund 2011; Raviola 2012).

Inom forskningen har diskuterats vilka konsekvenser den gradvisa omstöpnigen av det traditionella spänningsfältet har fått för journalistiken och för det redaktionella ledarskapet (Franklin 2012; Andersson & Wiik 2013, 2014; Wiik & Andersson 2016b). Studier har exempelvis pekat mot att kombinationen av ökad samverkan och stramare ekonomiska ramar har påverkat det redaktionella ledarskapets ideal och praxis genom ökade krav på marknadsorientering och affärskompetens (Gade 2008; Achtenhagen & Raviola 2009; Andersson & Wiik 2013, 2014) – en förändring som ibland har beskrivits i termer av konvergens mellan de publicistiska respektive affärsmässiga rollerna i medieorganisationen (Andersson & Wiik 2013, 2014).

### **Professionaliserat ledarskap med marknadsfokus**

Arbetet med att leda mediemedarbetare har ofta sagts skilja sig från att leda medarbetare i andra branscher. Killebrew (2002) har exempelvis hävdad att verksamhetens natur fordrar ett ledarskap som både kan prestera en produkt som genererar intäkter och samtidigt ge redaktionens journalister förutsättningar att bedriva ett meningsfullt och utvecklande arbete som leder till journalistisk kvalitet.

Arbetet på redaktionen har tydlig prägel av dualism mellan kreativitet och effektivitet, intuitivism och rationalism, decentralisering och centralisering. Det krävs både rutinisering och standardisering för att få det dagliga arbetet att flyta, samtidigt som organisationens struktur måste vara tillräckligt löst organiserad för att kunna hantera omvärldens oförutsägbarhet (Tuchman 1974; Soloski 1989; Schoemaker & Reese 1996; Löfgren Nilsson 1999). Redaktionen journalister har traditionellt haft en

omfattande autonomi, inte minst när det gäller urvals- och produktionsprocessen. Denna autonomi har, i kombination med ett arbetssätt där delar av jobbet skett ute på fältet, många gånger gjort det svårt att detaljstyra verksamheten.

Studier visar dock att det har skett en tydlig omstrukturering i det redaktionella ledarskapet under de senaste 10-15 åren. Det gäller både för de arbetsuppgifter och ansvarsområden som ingår i arbetet som redaktionsledare och för den faktiska styrning som ledarna utövar på redaktionen. Många medieföretag har ägnat stor kraft åt att rationalisera och slimma sin organisation (Nygren 2008; Aris & Bughin 2009), vilket naturligt också har ställt krav på att utveckla och styra om den redaktionella verksamheten så att den är kompetent och utrustad för att möta framtidens krav. En sådan situation fordrar onekligen att organisationen är bemannad med chefer på olika nivåer som har både mandat och förmåga att initiera och praktiskt åstadkomma de förändringar som är nödvändiga (Gade 2008; Achtenhagen & Raviola 2009).

Denna omställning i det redaktionella ledarskapet har präglats av tydliga kommersialiseringstendenser, exempelvis i form av ökad betoning på marknadsorientering och affärskompetens. Det arbete som tidigare främst krävde journalistisk kompetens, fordrar numera även teknisk och ekonomisk kompetens för att driva arbetet på redaktionen framåt (Gade 2008; Skillset 2009, 2010; Bartosova 2011; Westlund 2011; Andersson & Wiik 2013, 2014). Överlag har kraven på att ledare ska medverka i budget- och uppföljningsarbete accentuerats, vilket också har bidragit till att stärka förväntningarna på att chefredaktörer ska agera som professionella företagsledare (Andersson & Wiik 2013, 2014; Andersson 2014, 2015). Det gäller inte minst i de fall där verksamheten styrs av publishers.

Inom managementlitteraturen beskrivs förändringen av det redaktionella ledarskapet oftast som positiv för den journalistiska verksamheten och för journalistikens fortsatta utveckling. I flera studier uttrycks explicit föreställningen om att branschens kommande framgångar till stor del är beroende av att ledarskapet innehar konvergenskompetens, i betydelsen att behärska arbetsledning, innehållsproduktion,

multiplattformar och affärskunskap, för att nämna några exempel (Gade 2008; Bartosova 2011; Westlund 2011; Raviola 2012).

Den pågående förändringsprocessen ses ur detta perspektiv både som gynnsam och som nödvändig för medieorganisationerna. Samtidigt har det förts fram mer kritiska perspektiv på denna process, där ökad styrning befaras minska den journalistiska autonomi och försämra journalistikens kvalitet (Fortunati & Sarrica 2010; Wiik 2010; Andersson & Wiik 2013; Wiik & Andersson 2016b).

Det redaktionella ledarskapet kräver därmed ett allt mer professionellt förhållningssätt där den som är verksam som redaktionell ledare idag ofta behöver ha mer kunskap och kompetens om ekonomi och marknad jämfört med personer som innehade motsvarande positioner för två-tre decennier sedan (Andersson & Wiik 2013, 2014). Forskning pekar mot att det under senare år har vuxit fram ett mer marknadsinriktat ledarskap med en tydligare kommersiell prägning (Andersson 2005, 2009, 2015; McChesney & Nichols 2010; Wiik 2010; Andersson & Wiik 2013).

Ledarna sätter idag ramarna för det redaktionella arbetet på ett tydligare sätt än tidigare, vilket också innebär att ledarskapets anammande av mer marknadsorienterade värderingar och perspektiv i det långa loppet har betydelse för den journalistiska autonomi och därmed också för den professionella journalistiken. Under det senaste decenniet har trenden varit att styrningen från redaktionsledningen har blivit hårdare. Det visar sig bland annat i att det krävs tydligare argument och motiveringar från reportrarnas sida om varför en viss artikel ska skrivas och på vilket sätt artikeln är tänkt att locka läsare (Andersson 2013).

Redaktionsledarnas ökade publikfokusering kan betraktas som mått på ökad kommersialisering i det redaktionella arbetet och därtill visar studier att det tycks ha vuxit fram en redaktionell skiljelinje mellan ledare och journalister i värderingar som rör publik och marknad (Sternvik 2007; Andersson 2009; Andersson & Wiik 2013). Det rör sig bland annat om en förändring i det språkbruk som rör publiken, där redaktionens ledare

använder begrepp som kunder och målgrupper medan journalister talar om läsare och samhällsmedborgare (Andersson 2005, 2009).

### **En framväxande managementdiskurs**

Den redaktionella styrningen har under senare år förändrats i en riktning som pekar mot tydligare inslag av en managementdiskurs (på engelska: managerialism). Framväxten av ett sådant förhållningssätt är i sig knappast någon ny företeelse, det har under senare år snarare karakteriserat stora delar av den offentliga och privata sektorn världen över (Pollitt 1993; Clarke & Newman 1997; Clarke, Gewirtz & McLaughlin 2000; Cutler & Waine 2000; Deem & Behony 2007).

Managementdiskursen tar sin utgångspunkt i uppfattningen om att alla organisationer fungerar på i stort sett samma sätt, vilket innebär att det inte är någon större skillnad mellan att leda ett industriföretag eller att leda ett nyhetsföretag – båda kan effektiviseras och optimeras genom management (jmf Enteman 1993). Francis Dale, tidigare utgivare vid den numera nedlagda *Los Angeles Herald Examiner*, menar exempelvis att "[a] manager is a manager. Modern professional managerial techniques apply to whatever the product is" (citerad i Underwood 1993: 14).

Som teoretisk utgångspunkt har managementdiskursen sitt ursprung i ett äldre ledningsperspektiv, där kontroll och mätning av såväl individuella som organisatoriska prestationer har betraktats som viktiga faktorer för att nå ökad kvalitet och effektivitet i produktionen (Mintzberg 1989; Shenhav 2002). Organisationens management, eller styrning, syftar i ett sådant sammanhang främst till att undanröja eller förebygga sådana faktorer som förhindrar organisationens ekonomiska tillväxt och effektivitet. För att skydda och behålla verksamhetens flexibilitet – i synnerhet i förändringstider – bör de individuella medarbetarna enligt detta perspektiv helst vara så utbytbara som möjligt (Enteman 1993).

Inom ramen för det teoretiska perspektivet om managementdiskursen ligger också uppfattningen att managers och ledare, oavsett i vilken verksamhetssektor de arbetar, i allt högre utsträckning

väljer att anamma och främja insatser som leder verksamheten mot en ökad styrning uppifrån (Clark, Gewirtz & McLaughlin 2000; Deem & Brehony 2007).

När managementdiskursen får fäste inom nya verksamhetsområden utmanas ofta de etablerade ideal och den praxis som råder inom organisationens olika delar (Wilson & Halpin 2006; Faulconbridge & Muzio 2008). Inom nyhetsmedier anses exempelvis den tydliga linjen mellan *orden* och *pengarna* ha luckrats upp som ett led i en ökad managementdiskurs på redaktionen (Wiik 2010; Andersson & Wiik 2013). Redaktionella ledare arbetar i högre utsträckning än tidigare med affärsrelaterade frågor och för därigenom in andra perspektiv i nyhetsarbetet.

Även om det tudelade ledarskapet fortfarande dominerar inom många nyhetsorganisationer, har managementperspektivet blivit alltmer integrerat i de redaktionella ledarnas arbete (Gade 2008; Achtenhagen & Raviola 2009; Andersson & Wiik 2014). Med ökade samarbeten mellan ansvariga chefer från olika avdelningar inom organisationen antas också övergripande organisatoriska mål och värden sippra över från företagsledning och marknadsavdelning till redaktionen (Djerf-Pierre & Weibull 2009, 2011; Raviola 2012).

Genom att successivt ta till sig och utgå från managementdiskursen i det dagliga arbetet antas redaktionella ledare också gradvis frigöra sig från etablerade journalistiska ideal och normer. På så sätt tydliggörs den egna rollen i förhållande till redaktionens medarbetare, journalisterna, samtidigt som vikten av deras professionella roll som ledare ökar (Evetts 2006; Andersson & Wiik 2013, 2014). Genom att betona relevansen av ekonomisk och organisatorisk kompetens och samtidigt lyfta fram den egna förmågan inom dessa områden, stärker redaktionella ledare inte bara sin position i relation till redaktionens anställda utan också till ledare inom andra avdelningar och organisationer.

Den ökade betydelsen av management påverkar vidare redaktionens journalister då dessa i det dagliga arbetet antas befinna sig i eller stöta på situationer där journalistiska förväntningar och ideal kolliderar med ideal

och målsättningar inom managementdiskursen. Sådana situationer antas av forskare leda till någon form av konflikt, förhandling eller kompromiss, vilken kretsar kring effektiv och säljande nyhetsproduktion å ena sidan och journalistisk autonomi å andra (Gade 2004; Fortunati & Sarrica 2010).

Givet den makt som managementdiskursen tillskrivs i teorin förväntas det redaktionella ledarskapet gå "segrande" ur en sådan tvist eftersom medarbetarna har relativt begränsade förutsättningar att gå emot organisationens övergripande mål (Evetts 2003, 2009; Wiik 2010; Andersson & Wiik 2013). Det ligger, så att säga, även i journalisternas intresse att den dagliga verksamheten kan fortgå.

Effekten av managementdiskursen antas därmed innebära att journalister gradvis förlorar kontrollen över de normer och värderingar som karakteriserar professionell journalistik. Forskare menar att det i förlängningen möjligen också innebär en risk för att de måste förändra sin professionella yrkesidentitet (Ryfe 2009a, 2009b; Wiik 2010).

### **Ökad styrning kan ge fördelar – och begränsningar**

Som synes utgår forskningen och debatten kring ökad styrning och kontroll på nyhetsredaktioner många gånger från ett kritiskt perspektiv där förändringen förväntas få negativa konsekvenser för den professionella praktiken. Men det finns förstås även forskning som lyfter fram det motsatta perspektivet. Exempelvis pekar vissa studier mot att både redaktionella chefer och journalister upplever att den redaktionella verksamheten är bättre planerad tack vare ökad styrning och redaktionsledningens aktiva strävan efter att ta fram strategier för hur arbetet ska bedrivas och utvecklas (Andersson 2013, 2014; Wiik & Andersson 2016a).

En del forskare går så långt som att hävda att det redaktionella ledarskapets professionalisering i termer av teknisk kompetens har bidragit till tätare samarbete mellan ledare och reportrar kring de olika tekniska plattformar som används på redaktionen (Plesner & Raviola 2016). Detta samarbete har i sin tur lett fram mot ökad jämvikt i maktförhållandet mellan ledare och journalister.

Samtidigt pekar andra studier mot att maktbalansen snarare upplevs ha förskjutits uppåt i hierarkin som en konsekvens av ökad styrning i nyhetsarbetet. Journalister på svenska storstadsmorgontidningar har exempelvis beskrivit hur den tidigare traditionen där journalister själva haft stor makt över ämnesval och det egna utrymmet i spalterna, har minskat i spåren av tydligare prioriteringar från redaktionsledningens sida (Andersson 2013). Situationer där reportern tidigare kunde säga 'det här skriver jag' uppfattas numera bli till mer av en diskussion mellan reporter och nyhetschef, där det krävs tydlig motivering till varför ett visst arbete ska göras.

Tydligare styrning bidrar potentiellt till en mer distinkt journalistik, vilket ofta betraktas som en positiv förändring bland journalister. Samtidigt upplevs chefernas accentuerade krav på marknadsanpassning, exempelvis i form av säljande bildmaterial, leda till att viktiga ämnen tenderar att hamna i skymundan av mindre händelser "som drivs upp till en stor historia bara för att man har hittat en bra bild" (Andersson 2013: 34). Det kommersiellt gångbara har således fått ett starkare fäste på redaktionerna, vilket ligger i linje med centrala delar av grundfundamentet inom managementdiskursen.

I slutet av föregående avsnitt om den journalistiska värdegrunden och autonomin kunde konstateras att journalister och deras chefer gör helt olika bedömningar av hur de publicistiska och professionella drivkrafterna har förändrats under början av 2000-talet (se tabell 1). En uppföljande intervjustudie som gjordes med anledning av detta resultat har visat att många chefredaktörer ansåg att ökad publikorientering och fokus på att på olika sätt bidra till att stärka företagets finansiella situation är en avgörande förutsättning för att journalistiken ska kunna fortsätta utvecklas och behålla sin självständiga position inom såväl organisationen som i samhället (Andersson & Wiik 2013).

En del ledare har framhållit att den starkare ekonomiska pressen och tuffare konkurrenssituationen rent av har tvingat fram en högre journalistisk kvalitet. Många gånger betonas också att det är den enskilde ledarens förmåga att möta dessa krav som bidragit till att balansera de



publicistiska och marknadsmässiga drivkrafterna, ett resultat som ytterligare pekar i riktning mot förekomsten av en allt tydligare managementdiskurs på svenska nyhetsredaktioner (Andersson & Wiik 2013).



---

## Kapitel 4

### STUDIENS DESIGN

I fokus för den här studien står frågan om hur förhandlingen om den journalistiska värdegrunden ser ut på svenska morgontidningar. Pågår det någon form av förhandling, medveten såväl som omedveten, mellan reportrar och redaktionella ledare och hur tar den sig i så fall uttryck?

Svensk morgonpress har under en längre period befunnit sig i en pressad situation där samhällsförändringar, digitalisering, ökad konkurrens och föråldrade affärsmodeller har tvingat fram en rad omorganisationer, rationaliseringar, samgåenden och ibland också nedläggningar. Det påverkar oundvikligen förutsättningarna för den professionella journalistiken och det professionella ledarskapet. Det är också skälet till att valet föll på att studera vad som händer på svenska dagstidningsredaktioner. Situationen inom dagspressen betraktas ur detta perspektiv som ett slags indikator på i vilken riktning den svenska mediebranschen är på väg.

För att kunna besvara den övergripande frågan om journalistikens värdegrund och dess förhandling på nyhetsredaktioner, utgår studiens design från en kombination av kvantitativa och kvalitativa metoder. Dessa är baserade på å ena sidan enkätundersökningar riktade till svenska journalister och chefredaktörer, å andra sidan observationer på redaktioner och kvalitativa intervjuer med medarbetare på ett urval av svenska morgontidningsredaktioner.

#### **Paneldata om journalister och redaktionella chefer**

Som en del i insamlingen av empiriska data om mötet mellan profession och management har projektet medverkat med frågor i Journalistpanelen (JP)

som drivs av opinionslaboratoriet LORE vid SOM-institutet vid Göteborgs universitet. I Journalistpanelen ingår journalister som är yrkesverksamma inom olika medieorganisationer i Sverige och som innehar medlemskap i Svenska Journalistförbundet. Spridningen i panelens sammansättning liknar i stora drag den fördelning som återfinns i Journalistförbundets medlemsregister, med undantag för en viss underrepresentation av yngre journalister.

Journalistpanelen genomförs i samverkan med Journalistförbundet och olika journalistforskare från högre lärosäten i Sverige. För projektet *Profession möter management* är det frågor ställda i JP3–4 från år 2014 och JP8 från år 2015 som ligger till grund för analysen. I den första studien från 2014 handlar de frågor som har ställts till journalister och redaktionsledare dels om upplevd förändring i den journalistiska friheten att fatta redaktionella beslut på ett mer generellt plan, dels om hur stort inflytande olika aktörer inom organisationen har över individens eget arbete. I studien från 2015 har respondenterna fått bedöma hur den journalistiska kvaliteten har förändrats på tidningen under de senaste åren och ange också hur de upplever balansen mellan ekonomi och publicistik på redaktionen.

### **Intervjustudie på fyra svenska morgontidningar**

För att nå djupare kunskap om hur mötet mellan profession och management tar sig uttryck i journalistisk verksamhet, har studien även omfattat kvalitativt fältarbete på ett urval av svenska morgontidningar. Arbetet har inkluderat intervjuer med journalister och redaktionella chefer samt observationer i samband med dagliga redaktionsmöten.

Valet av tidningar har huvudsakligen gjorts med utgångspunkt i dess storlek, ägarform och geografisk belägenhet för att få spridning i det empiriska materialet. Även om studien förvisso inte kan göra anspråk på att vara representativ för den svenska morgontidningsbranschen som helhet, är det genom det insamlade materialet ändå möjligt att få en övergripande bild av hur förhållandena ser ut inom delar av branschen.

De morgontidningar som de intervjuade journalisterna och redaktionella ledarna arbetar på har en utgivningsfrekvens om 6–7 dagar

per vecka. Tidningarnas tryckta upplagor varierar från omkring 20 000 till cirka 40 000 exemplar per utgivningsdag år 2016, medan tidningssajterna hade mellan 50 000 upp till 125 000 unika besökare per vecka under första halvan av 2017. För de flesta redaktioner är arbetet med print- och online-produkten mycket starkt integrerat. Sett till geografisk spridning är tidningarna belägna i såväl norra som mellersta och södra delarna av Sverige. Sammantaget bevakar tidningarna cirka 30 av landets kommuner, från några av de invånarmässigt minsta kommunerna till några av de största.

Bland de journalister och chefer som har intervjuats återfinns allmänreportrar, lokal-, kommun- och näringslivsreportrar, webb- och livereportrar, chefredaktörer och ansvarig utgivare, redaktionschefer och nyhetschefer respektive webb- och livechefer. Samtliga medverkande reportrar och chefer har utlovats att i möjligaste mån få vara anonyma, varför beskrivningen av deras respektive arbetsplatser och arbetsuppgifter här är av mer allmän karaktär. Totalt har 19 medarbetare intervjuats under perioden maj 2015 till december 2016. De enskilda intervjuerna har varat mellan 35 till 75 minuter, med en genomsnittstid på cirka 1 timme, och de har kretsat kring frågor som rör journalistikens värdegrund och autonomi i relation till de drivkrafter som styr arbetet på den redaktion där individerna är verksamma.

Bland de frågor som intervjupersonerna ombads att resonera kring hittas bland andra sådana som direkt relaterar till individernas självupplevda möjlighet att bestämma vilka frågor som ska bevakas och hur dessa ska vinklas, vilka faktorer som är mest relevanta och styrande när reportrarna väljer vad som ska rapporteras och hur detta ska göras, liksom i vilka situationer journalisterna eventuellt upplever att det kan uppstå konflikter på redaktionen kring den journalistiska värdegrunden. En mer genomgående redovisning av de intervjufrågor som ställdes till tidningarnas journalister och redaktionsledare återfinns i bilaga 1 och bilaga 2. Varje intervju har dokumenterats och transkriberats för att sedan bearbetas inom ramen för en tematisk analys.

Det bör nämnas att det vid uppstarten av projektet hösten 2014 fanns en stor öppenhet från branschens sida och det föreföll relativt lätt att få tillgång till information om situationen på enskilda tidningar. Under projektets gång förändrades dock situationen successivt, då allt fler tidningar hade drabbats av omfattande nedskärningar och omorganisationer. Tidningar där situationen varit särskilt ansträngd har på vår förfrågan om att få genomföra intervjuer och observationer på redaktionerna valt att tacka nej.

Sett till projektets forskningsfråga hade det naturligtvis varit relevant att få en inblick i hur mötet mellan profession och management tar sig uttryck i tider av stor osäkerhet och turbulens. Samtidigt är det också viktigt att värna om enskilda individers integritet i vad som får anses vara en mycket utsatt situation, varför redaktionernas önskan om att inte delta i projektet hörsammats med respekt. Situationen i branschen har därför till viss del satt ramarna för vilka tidningshus som har varit möjliga att inkludera i studien.

De tidningar vars journalister och redaktionella chefer slutligen har kommit att ingå i projektet är sådana där de organisatoriska förändringarna har varit förhållandevis modesta alternativt ägt rum för något eller några år sedan. Dessa är därför att karakterisera som relativt stabila tidningshus som är representativa för en stor del av den svenska tidningsbranschen, om än inte för de, under den aktuella undersökningsperioden, mest krisdrabbade tidningarna.

I de resultat- och analyskapitel som följer är de intervjuade journalisterna och cheferna huvudsakligen uppdelade i tre grupperingar, beroende på deras arbetsuppgifter och befogenheter. Den första gruppen är reportrarna, vilka ägnar sig åt journalistiskt arbete i olika former, dock utan att inneha någon form av ansvar för verksamheten. Den andra gruppen är mellancheferna, till vilka nyhetschefer och redaktionschefer räknas. Den tredje gruppen utgörs av dem som har det yttersta ansvaret för redaktionen och för det material som publiceras på tidningens olika plattformar, chefredaktörer, ansvariga utgivare och publishers.

Stundtals används också begreppet redaktionella chefer, med vilket avses samtliga chefer på redaktionen, det vill säga såväl mellanchefer som ytterst ansvariga chefer. För reportergruppen används vanligen begreppen reporter alternativt journalist, vilka här är att betrakta som synonyma med varandra.





---

## Kapitel 5

### STARKARE KOMMERSIELLA DRIVKRAFTER

#### **Dragkamp mellan ekonomisk lönsamhet och journalistisk kvalitet**

Kommersialiseringen av nyhetsverksamheten har pågått under lång tid. Visserligen har de flesta medier alltid vilat på en grund av företagande, men skiljelinjen mellan de ekonomiska och publicistiska målen har tidigare varit mer distinkt (Djerf-Pierre & Weibull 2011; Ohlsson 2017). En tydlig konsekvens av tidningarnas nya ekonomiska situation är att finansieringen har fått en mer framskjuten position i så gott som alla typer av diskussioner (Andersson & Wiik 2013). Den har också kommit att påverka olika aspekter av själva nyhetsproduktionen på sätt som inte alltid betraktas som gynnsamt av redaktionens medarbetare.

Resultaten från de enkätundersökningar som har ingått i projektet pekar dels på områden där journalister och redaktionella ledare är överens i sina uppfattningar, dels på områden där det råder tydliga inomorganisatoriska skillnader. Enigheten handlar framför allt om upplevelsen av att de journalistiska resurserna har krympt på det egna företaget under de senaste åren (tabell 2). Upplevelsen är visserligen starkare bland journalisterna, men även bland redaktionella ledare är det en mycket klar majoritet som instämmer i att förändringen har gått i denna riktning.

Åsikterna går däremot isär när det gäller upplevelsen av hur den journalistiska kvaliteten har förändrats. Här är den dominerande uppfattningen bland redaktionscheferna att kvaliteten har förbättrats, medan journalisterna istället är av motsatt åsikt. Bland journalisterna utmärker sig uppfattningen att ekonomisk lönsamhet är högre prioriterat

än journalistisk kvalitet på arbetsplatsen. Visserligen är det en relativt stor andel bland redaktionscheferna som instämmer i denna åsikt, men andelen som inte håller med om att så är fallet är dock ytterligare något större vilket innebär att den totala bedömningen pekar mot att journalistisk kvalitet inte har förlorat mark gentemot ekonomiska överväganden.

**Tabell 2 Journalister och redaktionsledares uppfattningar om förhållanden på den egna medieorganisationen, 2015 (procent, balansmått)**

	Instämmer helt	Instämmer delvis	Ingen uppfattning	Delvis motsatt åsikt	Helt motsatt åsikt	Summa	Balansmått
<b>På mitt medieföretag har de journalistiska resurserna krympt under de senaste åren</b>							
Journalister	70	17	4	6	3	100	+78
Redaktionsledare	57	13	6	19	5	100	+46
<b>Den journalistiska kvaliteten har under de senaste åren blivit bättre på den redaktion där jag arbetar</b>							
Journalister	8	28	9	32	23	100	-19
Redaktionsledare	29	31	8	14	18	100	+28
<b>På mitt medieföretag är ekonomisk lönsamhet högre prioriterad än journalistisk kvalitet</b>							
Journalister	35	24	9	13	19	100	+27
Redaktionsledare	20	20	9	18	33	100	-11

**Kommentar:** Frågan lyder: *Hur uppfattar du att följande drivkrafter inom journalistiken har utvecklats de senaste 5–10 åren?* Svartalternativen framgår av tabellen. Balansmålet anger andelen som har svarat instämmer minus andelen som har svarat motsatt åsikt och går mellan +100 (alla instämmer) och -100 (alla är av motsatt åsikt). Antal svarande är 292 journalister och 84 redaktionella ledare.

**Källa:** Journalistpanelen JP8, Opinionslaboratoriet LORE vid SOM-institutet, 2015.

Resultaten indikerar således att journalister upplever att de journalistiska drivkrafterna har blivit svagare i den redaktionella miljön och att kommersiella målsättningar har kommit att ta allt större plats – en uppfattning som de alltså inte alltid delar med de redaktionella cheferna. Men varför är det egentligen så och vad är det som ligger bakom dessa delvis divergerande uppfattningar?

I syfte att söka svar på frågorna har vi gått ut på redaktionerna för att höra hur medarbetarna resonerar i frågor som rör journalistisk autonomi och redaktionell styrning och hur mötet mellan olika uppfattningar och värderingar förhandlas på redaktionerna. Denna del av vår studie bygger på intervjuer med journalister och deras ledare och observationer av morgonmöten, överlämningsmöten och strategimöten på fyra lokala morgontidningar (se bokens metodkapitel för en närmare beskrivning).

Ett centralt tema som på olika sätt har varit återkommande på redaktionerna är det om de kommersiella drivkrafternas ökade betydelse i nyhetsarbetet. I det här kapitlet har vi därför valt att lyfta fram ett antal, som vi uppfattar, åskådliggörande exempel; den uppluckrade gränsen mellan olika typer av innehåll, jakten på klick samt innehållets anpassning till online-publicering.

### **Nya redaktionella gränsdragningar**

En illustration av den ökade medvetenheten kring kommersiella målsättningar och vikten av att anpassa verksamheten efter dessa är att gränsen mellan reklam och redaktionella texter succesivt luckras upp. Detta sker på olika sätt och mer eller mindre frivilligt. Stundtals leder de här förändringarna av det journalistiska innehållet till diskussioner och heta känslor på redaktionen. För lokala nyhetsmedier är det förvisso inget nytt att bevaka etableringen av företag i stad och kommun, men det är tydligt att det har skett ett närmande mellan aktörerna över tid och att nyetableringarna har fått större vikt i nyhetsrapporteringen. Tidningens ansvar att bistå med sådan information är dock inte helt självklart och synen på den nuvarande situationen skiljer sig mellan ledare och reportrar:

”Äh, gör man det med omdöme så kan man faktiskt se att det är ett stort läsvärde i det här. Det är lokala nyheter som har ett jättestort läsvärde. Man får göra det på rätt sätt. Man skriver ju inte ”äh, kom och köp!” utan man beskriver vad har ni för produkter och varför tycker du att det här viktigt i [stadens namn, förf. *anmärkning*] och är det här en ny nisch liksom? Det finns ju olika sätt och göra det på. Så vi har nog blivit lite mer öppna och vi har en bättre kommunikation [med näringsidkarna]. En bättre relation. Och [...] de ser behovet av att vi har integritet och att vi är trovärdiga. För det är ju det vi säljer på, det är vårt varumärke. Vi ser behovet av att de säljer för annars har vi inte kvar våra jobb. Så vi är lite sjystare mot varandra nu.”

*(ansvarig utgivare)*

Tidningens förtroendekapital är fortfarande hett på den lokala marknaden, men kanske inte längre i första hand som annonsforum utan som partner. Studiens resultat visar tydligt hur tidningarna håller på och förhandlar fram ett nytt förhållningssätt till olika marknadsaktörer i sin omgivning. Balansgången mellan närhet och distans är mycket hårfin. Det rör sig både om bevakningen av nyetableringar på orten, och om mer utvecklade samarbeten mellan tidningen och olika aktörer inom näringslivet. Dessa samarbeten kan exempelvis ske i form av temasajter där olika aktörer samlas under ett paraply. För tidningen blir det ett förhållandevis enkelt sätt att locka annonsörer och konsumtionssugna läsare, för företagen och organisationerna blir det en förtroendeingivande kanal till konsumenterna. Även offentliga institutioner såsom högskolor är involverade i vissa av sajterna, och överhuvudtaget verkar tidningarnas samarbete med externa aktörer väcka färre frågor än tidigare – åtminstone bland de redaktionella cheferna. Bland journalisterna är denna utveckling många gånger mer svårsmält. En reporter säger:

”Man känner att på något sätt som reporter att det är ett väldigt sluttande plan där ledningen... jag vet inte vad dom själva säger, men man känner att dom hela tiden flyttar positionerna och så.

Man känner en stark oro faktiskt, jag menar jag bevakar näringslivet dagarna i ända och man känner en lite krypande [känsla] att, snart skulle man kanske kunna börja jobba i det privata näringslivet själv istället för där är det i alla fall tydligt vilka intressen man företräder.”

(reporter)

Lokaltidningarnas närmande till näringslivet leder till en rad förhandlingar mellan redaktionsledningen och medarbetarna. En del journalister uttrycker missnöje med de nya satsningarna och upplever att professionella ideal har kommit att bli alltför marginaliserade. Men förhandlingen sker inte bara inom organisationen, utan också mellan tidningen och externa aktörer. Det finns stundtals en förväntan i det omgivande samhället att tidningen ska ge positivt utrymme till lokala intressenter, och när så inte sker uppstår ibland konflikt. Konflikter mellan externa aktörer och tidningen är viktiga för båda parter att lösa då annonseringen står på spel. Dessutom riskerar konflikter att få negativa konsekvenser för framtida relationer. Dessa relationer är också centrala i en tid då samarbete har blivit en allt viktigare nyckel, exempelvis genom nämnda näringslivssajter.

I intervjuerna framkommer att journalisterna många gånger reagerar på flathet från tidningens sida gentemot uppretade företag och organisationer och därför ifrågasätter det publicistiska oberoendet. Det beskrivs bland annat hur externa aktörer kan ringa och klaga på att de har drabbats av negativ bevakning i tidningen och därför vill ha ett möte med ledningen för att diskutera detta:

”Det är ju redaktionsledningen som går på dom här mötena då... som jag kan tycka är ett tecken på beroende, för man vill ju alltså blidka i det här fallet så är det [näringsidkare, förf. ändring], och då har du ju annonseringen i andra änden och då måste man hålla sig väl med dom. Så tycker dom att vi skriver för negativt så vill dom kalla till ett möte med [ledningen] och då kommer dom [ledningen, förf. anmärkning].”

(reporter)

Innehållet i intervjuerna indikerar en skiljelinje mellan journalister och chefer när det gäller hur långt man är beredd att gå i strävan efter stabila förhållanden med näringslivskontakter och därmed stabila annonsintäkter (jmf Andersson 2005, 2009). Samtidigt har journalisterna oftast inte alla kort på handen när det gäller situationer som den ovan beskrivna, vilket gör det svårt för dem att riktigt veta vad som försiggår. Den citerade reportern nämner exempelvis att hen inte har fått någon rapport från det aktuella mötet och därför inte vet exakt vad som diskuterades. Det är också tydligt att det hos reportern – liksom hos flera andra medarbetare – finns behov av att få veta vad cheferna egentligen har lovat – eller inte lovat – annonsörerna. Förutom upplevelsen av att redaktionsledningen i ökad utsträckning anpassar sig efter olika marknadsaktörer, finns bland flera journalister alltså en upplevelse av att ledningen inte kommunicerar till medarbetarna vad som egentligen händer i situationer likt denna.

Samtidigt finns det chefredaktörer och ansvariga utgivare som, åtminstone enligt deras egen utsago, är mycket tydliga med att det måste råda vattentäta skott mellan tidningen och dess annonsörer. Internt på redaktionerna kan det förekomma diskussioner kring vad som är acceptabelt eller inte i form av rubriker och liknande när det gäller näringslivsrapportering, men gentemot annonsörerna beskrivs linjen som glasklar:

”De kan inte säga vad vi ska publicera. Där är det liksom, det är stopp, där är det absolut vattentäta skott. Det finns inte, däremot kommunicerar vi med våra säljare och så. De är ju jättebra liksom, vi kan få tips och [...] man gör gemensamma satsningar med en bilaga där vi skriver om heminredning och sedan så säljer de mot möbel- och inredningsbutiker och vad det nu kan vara liksom. Så gemensamma satsningar gör vi, men då jobbar vi fortfarande separat.”

*(ansvarig utgivare)*

Att redaktionen och marknadsavdelningen samarbetar om bilagor är ingen nyhet i branschen, så har det förhållit sig under lång tid. Det är istället det

direkta samarbetet mellan redaktion och externa aktörer som på kort tid har vuxit fram som skapar utmaningar för den professionella journalistiken och som bidrar till mer eller mindre tydliga konfliktytor på redaktionerna.

Förutom uppstarten av näringslivssajter så har också mer kommersiellt inriktade gratistidningar blivit en del av verksamheten på många tidningar. Flera frågor uppstår kring dessa satsningar, exempelvis hur man ska skilja modertidningens profil från gratistidningens och hur man ska hantera relationen mellan olika typer av redaktionellt innehåll i tidningarna. Ska samma journalister bistå med innehåll till båda produkterna? Ska det finnas liknande innehåll i tidningarna? Och var ska de reportrar och andra medarbetare sitta som arbetar med gratistidningen: på redaktionen eller på annonsavdelningen? Frågorna är många och det förefaller inte alltid ha varit helt lätt för ansvariga utgivare att avgöra vad som egentligen är bäst att göra. I några fall har valet fallit på att skapa en separat, mindre redaktion för gratistidningen, vilken är separerad från modertidningens redaktion, om än belägen i samma lokaler.

Gratistidningarna har bland annat introducerats som ett sätt för de lokala morgontidningarna att nå icke-prenumeranter ute på stan, och de finansieras till skillnad från den prenumererade tidningen helt och hållet av annonser. Men de ska samtidigt inte konkurrera med modertidningen, vilket skapar en fin balansgång för ansvariga utgivare. Gratistidningens form ger friare händer i den kommersiella delen av verksamheten och innehåller ofta en något lättsammare och mer lättillgänglig journalistik. En av chefredaktörerna beskriver skillnaden jämfört med modertidningen på följande sätt:

”De kanske skulle beskriva det annorlunda men det är fortfarande så att den journalistiken ska ju inte vara något slask, dom ska inte göra journalistik mot annonser, absolut inte. Utan dom ska göra en... snabbare, mer informationsinriktad, underhållande journalistik, alltså. Det är väl idén.”

*(ansvarig utgivare)*

De satsningar som tidningarna har på sidoprodukter – till vilka gratistidningar och temasajter kan räknas – är tydligt kopplade till arbetet för att återta förlorade annonsintäkter såväl som publikandelar. De ytterst ansvariga cheferna har av naturliga skäl större insikt i verksamhetens ekonomiska förutsättningar, samtidigt som de också har större ansvar för att se till att den går runt. Förhållandet till annonsörer – och även till publiken – är oundvikligen en viktig del i arbetet med att nå ekonomisk balans i företaget, kanske viktigare idag än någonsin förr. Flera reportrar uppger att de känner sig alienerade på det här området då utvecklingen till stor del upplevs vara driven uppifrån och ner. En reporter beskriver hur hen reagerar på att redaktionella chefer på olika nivåer anammar ett alltmer affärsmässigt tankesätt kring det journalistiska materialet:

”Men själva den här managementkulturen [...] blir jag ännu mer allergisk mot. För det här sajtmötet, den här utvecklingschefen, han började tala om att man skulle tänka i business to business-tänkandet, redan där började jag stegra mig, B2B, men vaddå? Och agenda-chefen, och jag vet inte om det är vana, [hen, förf. ändring] är ju gammal journalist också, men bara dom orden när dom talar om att vi ska göra en bilaga, jag menar det är ju läsare vi har och inga... innebörden var att vi skulle tänka mer att vi skriver FÖR företagen.”

(reporter)

Samma diskussion uppstår kring den ökade användningen av så kallad ”native advertising”; ett annonsformat som bär stora likheter med den journalistiska produkten, men som markeras som annons med hjälp av avvikande färger och etiketter (jmf Truedson 2017).

Införandet av native advertising nämns av flera av journalisterna i studien som en särskilt problematisk utveckling. De menar att tidningens förtroende står på spel om läsarna får svårt att skilja på reklam och redaktionellt innehåll. De säger också att en mer accepterande syn på native advertising kan öppna upp för en glidning av den redaktionella integriteten i stort, där gränserna för vad som är okej att skriva om blir allt mer flytande.



Även här är det cheferna som driver på utvecklingen utifrån beslut som förefaller vara fattade på ekonomiska grundvalar snarare än publicistiska. En ansvarig utgivare beskriver den rådande situationen på följande sätt:

”Det måste vara annonsmärkt och det måste vara andra typsnitt och sådär. Men där har vi en verklighet att förhålla sig till. Jag tycker egentligen att beslutet är rätt enkelt, det är klart vi måste ta in de här annonserna. Om vi är tydliga. Där är det ju strid mellan mig och de redaktionella medarbetarna. Där jag måste försöka liksom leda det här in, ja... i framtiden. Så här måste vi jobba. Man måste förstå det. Det kanske inte skadar vår trovärdighet så mycket som ni tror, för det är ett modernt sätt att göra det. Det är svårare i print, på sajterna är folk vana vid native-annonser. Men inte i print, där är det en strid internt kan jag säga.”

*(ansvarig utgivare)*

Den citerade ansvarige utgivaren berättar att stridigheterna på redaktionen är mycket tydliga i den här frågan, men att de ofta uppstår spontant snarare än i samband med möten och andra redaktionella sammankomster. Ibland kan påtryckningarna även ske efter arbetstid, när någon från redaktionen ringer hem för att komma med synpunkter på material som är på väg att gå till tryck.

Den krassa verkligheten är onekligen påtaglig för de ytterst ansvariga på redaktionen. Den principfasthet som tidigare funnits när det gäller skiljelinjen mellan redaktionellt material och textreklam, har i ekonomiskt tuffa tider där nya annonseringsformer arbetats fram minskat de ideologiska betänksamheterna hos de ansvariga. När hela verksamheten står på spel tenderar principfastheten att bli mer av ett hinder än något annat, i synnerhet då ledningens beslut rörande native advertising möter starkt motstånd bland medarbetarna. Cheferna har en tuff utmaning i att försöka övertyga sina journalister om fördelarna med olika satsningar som går på tvärs med tidigare principer, och får ibland klä skott för beslut som de själva betraktar som pragmatiska lösningar.

## Klickhets och hårdvinkling

Kommersialiseringens inverkan på tidningarna och den stenhårda konkurrensen om läsare online har lett till två sammankopplade tendenser. Den ena är ett tungt fokus på klick på majoriteten av de tidningar vi studerade, där varje morgonmöte inleds med en överblick av de mest klickade artiklarna, eller där man bjuder på tårta när klicken har slagit rekord. Den andra är klickstatistikens direkta inflytande på innehållet, där man för att maximera klicken bland annat tillämpar en allt mer hårdför vinkling av artiklar skrivna för nätet. Den kvantifiering av läsmätningar som internet möjliggör har blivit en stomme i verksamheten, en förändring som även framkommit i andra redaktionsstudier (von Krogh & Andersson 2016).

Journalisterna som vi pratade med gav en rad exempel på hur detta vridit så centrala saker som värdering och gestaltning av nyheter till att bli något annat än tidigare. Det är få av de intervjuade reporterna som känner sig bekväma med detta, även om många samtidigt hävdar att det är nödvändigt.

Mest öppna för det nya medieklimatet är generellt de yngre journalisterna som saknar den referensram som gamla tiders papperstidning utgör. Många har ett alltigenom flexibelt förhållningssätt och verkar snarare uppskatta de utmaningar de ställs inför, kanske för att de ofta har mycket att erbjuda verksamheten i form av nya kompetenser och fingertoppskänsla. De verkar generellt mer bekväma med förändringarna i verksamheten än sina äldre kollegor, ett resultat som även visat sig i andra studier av publikpåverkan i redaktionellt arbete (Andersson 2005, 2009). En yngre journalist uttrycker exempelvis att papperstidningen är en "vansinnig affärsmodell år 2015, att man trycker saker på papper".

Men för de flesta journalister vi intervjuade för studien är alltså vridningen mot ekonomiska och kommersiella incitament i arbetet problematisk då de menar att det leder till en förflockning av innehållet. En reporter säger så här, apropå bevakningen av nyöppnade butiker och restauranger i närområdet:

”Ja men det är ju såhär att... vilken kiosk det än handlar om, höll jag på och säga, så vi vet ju att det är många som kommer att gå in och läsa det va’. Så att siffror talar ju för att man ska göra de jobben ändå. Fast man själv kanske tycker att ja, det där är ju inte särskilt spännande eller intressant och påverkar inte särskilt många heller.”

(reporter)

En annan journalist berättar:

”Och vi inleder ju varje morgonmöte med hur mycket klick dom olika grejerna har haft, och det är ju dödande å börja dagen som om vi jobbar efter klicken. För då är ju budskapet att den här kategorin får så och så mycket, och den får så och så mycket, och den och den får så lite. Som underförstått, ”skriv inte om det”. Så att, det är ju, det är ju...Nu diskuterar vi ju jättemycket... Men jag kan inte säga att det styr mig.”

(reporter)

Klicklogiken tvingar i viss mån journalisterna att anpassa både nyhetsvärderingen och presentationen av nyheter, något som pressas fram från ledningshåll (jmf Andersson 2009; von Krogh & Andersson 2016). Genom att kontinuerligt räkna klick och uppmärksamma de framgångar man kan se i klickstatistiken, skapas nya belöningssystem och normer på redaktionerna. Det skaver förvisso i medarbetarna, men de har inte mycket val annat än att till viss del försöka omförhandla sina professionella övertygelser. Till sin hjälp har de ledningen som på olika sätt hävdar relevansen av de nya synsätten. En ansvarig utgivare beskriver kopplingen mellan det gamla och det nya:

”Och den [trovärdigheten] måste vi ju ha kvar, även om vi är så kallat klickvänliga. Jag ser ju klick som en läsare. Vi har alltid lockat läsare med löpsedlar och rubriker och bildlösningar och så

i papperstidningen. Det gör vi på webben också. Men det är lite fulare att ha klick, och det där, det försöker jag polera bort. För så är det inte. Det är våra läsare, det är vår publik.”

*(ansvarig utgivare)*

Förhållandet ligger klart i linje med den beskrivning som Evetts (2003) tillsammans med Cribb och Gewirtz (2015) gör av den organisatoriska professionalism som ledningen stödjer sig mot för att motivera ”nödvändiga” förändringar. Balansgången mellan spektakulära klickbeten och lockande intressanta rubriker är härfin, och här sker en omvärdering av den så kallade publikanpassningen.

Under många år var ”publikanpassning” ett skällsord inom journalistiken, då det indikerade en urholkad professionell autonomi och anpassning till kommersiella målsättningar (Andersson 2009). Idag ifrågasätts inte längre de kommersiella utgångspunkterna på samma tydliga sätt som tidigare utan dessa ses snarare mer som självklara, i synnerhet på ledningsnivå.

Men frågan om vilka slutsatser som bör dras utifrån detta besvaras inte lika lätt, där skiljer det sig mellan journalisterna och deras chefer. En viktig anledning till det är naturligtvis att cheferna har budgetansvar vilket journalisterna saknar, men ytterligare en förklaring kan härledas till de olika diskurser som omgärdar verksamheten. Att nyhetsvärderingen har förändrats står dock klart, och det i en relativt tydligt kommersiell riktning där statistiken stundtals ersätter magkänslan.

På samtliga undersökta tidningar pågår viss diskussion kring just bevakningen av det lokala näringslivet när det gäller öppnande av nya butiker och restauranger, och i vilken mån tidningarna ska ägna sig åt att bevaka sådana händelser. Dessa artiklar är populära hos läsarna och genererar många klick, dessutom kräver de en ganska begränsad arbetsinsats från redaktionen. Samtidigt vrider sig en del medarbetare inför den förskjutning av innehållet som de ser. En nyhetschef säger exempelvis:

”Sedan är det ju mycket, jag menar, som det här med restauranger och sånt... vi gjorde inte det förut. Därför då var det reklam... Och nu gör vi dem. Så där är ju en jättestor vändning sedan vi började titta på siffror. Våldigt stor.”

*(nyhetschef)*

Fokuseringen på klickstatistik ligger tydligt i linje med managementdiskursen där individuella prestationer och mätbarhet är centrala utgångspunkter. Givet vad de intervjuade journalisterna själva säger förefaller denna jakt på klick kroka med den journalistiska yrkesprofessionalismen som lyfter fram innehållets kvalitet framför kvantitet. För den effektiva organisationen har ett kvalitativt nyhetsinnehåll förstås också ett centralt värde, men i tider av ekonomisk och organisatorisk oro tenderar efterfrågan att, åtminstone till vissa delar, styra vad ledningen väljer att lägga fokus på. Om kunderna – det vill säga läsarna – tycks mer tilltalade av artiklar om nya butiker och nya restauranger, tenderar dessa ämnen att hamna högre upp på den redaktionella dagordningen.

Men om publiken efterfrågar grävande journalistik och kan tänka sig att betala för den, kan det vara en produkt för organisationen att satsa extra på. Flera av de ansvariga utgivare som har intervjuats i studien säger att klickstatistiken visar på ett tydligt ökat intresse just för den tyngre, grävande journalistiken. Klickstatistiken kan därmed bidra till att krossa fördomar om vad det egentligen är som lockar publik till tidningssajten. En ansvarig utgivare väljer att beskriva det så här:

”Det vi ser i vår trafik idag, det är absolut inte den här fördomsfulla bilden att katter i träd eller söta katter skulle locka mest trafik, utan det är vår... vår tunga journalistik, granskningar går jättebra.”

*(ansvarig utgivare)*

Kundtänket som sådant är på intet sätt nytt i tidningsbranschen, men möjligen har det tidigare präglats av det övergripande idealet att tillgodose bredare behov hos allmänheten i högre utsträckning än idag. Kundtänket förefaller ha vridits ytterligare ett varv tack vare – eller möjligen på grund av – de tekniska möjligheter till mätning som idag erbjuds redaktionerna. Om kundtänket ur ett normativt perspektiv är till godo för journalistiken eller snarare begränsar densamma beror helt på hur situationen ser ut på de enskilda tidningarna. Klart är dock att ökat fokus på mer kommersiellt gångbart material tenderar att bidra till mer av ifrågasättande på redaktionen.

### **Live/webb styr nyhetsbevakningen**

Övergången till digital publicering har medfört stora förändringar av de redaktionella rutinerna (Nygren & Zuiderveld 2011; Westlund 2011). Räkandet av klick och online-statistik på de nya plattformarna har lett till omprioriteringar av vad man väljer att bevaka.

Men det handlar inte bara om tillgång och efterfrågan, det finns fler viktiga faktorer som spelar in. Flera av kommunreportrarna i vår studie talar om hur kommunbevakningen förändrats de senaste decennierna. De menar att god journalistik är den som informerar medborgarna om vad som händer i politiken och som granskar lokala makthavare, men också journalistik som finns med där medborgarna är – ute i deras vardag och i stora och små sammanhang. De berättar också att det har blivit allt svårare att bedriva den sortens journalistik som de strävar efter, och orsakerna till det uppges vara tid, resurser och medielogiken online.

Det kontinuerliga kravet på uppdateringar av nyhetssajter, sociala medier och appar har lett till en allt högre produktionstakt för journalisterna på redaktionen. Dessa krav kombinerat med krympande personalstyrkor leder till en ganska stressig arbetssituation för många av dem vi intervjuade. Deras föreställningar om god lokal journalistik ställs mot en krass verklighet där man allt som oftast tvingas till hårda prioriteringar.

”Alltså, vi har inte *tid* längre. Förr kunde vi... Vi kan ta stadsbyggnadsnämnden; vi tog rubb och stubb och det som inte blev stora artiklar blev åtminstone spaltisar, notiser. Så gör vi inte längre, utan vi plockar de viktigaste. Så om du har femtio ärenden så kanske vi då plockar de tre viktigaste.”

(reporter)

Onlinepubliceringen medför också ökat fokus på audiovisuella element i gestaltningen. För att locka läsare på nätet krävs mer än bara en text, varför ämnen som kan generera attraktiva bilder och video tenderar att öka i värde. Den raka kommunbevakningen erbjuder sällan sådana möjligheter vilket har resulterat i att den ofta åker ner på den digitala prioritetsordningen. En reporter beskriver hur hen försöker få till ett bra bildreportage varje dag, även om ämnet för det kanske inte känns så viktigt egentligen. Detta för att sedan legitimt kunna ägna sig åt det som hen finner mer relevant, nämligen politiska reformer och beslut.

Onlinepubliceringar leder även till etiska dilemman inte minst när det gäller livesändningar. Diskussioner kring vart gränserna går för vad som egentligen bör visas i realtid, exempelvis sändningar från olyckor och brott där det finns risk att ovetande anhängare och andra parter kan identifiera offer och drabbade, förs frekvent i en bransch där det snabba och det digitala samverkar. Från chefshåll pushas det för att reporterna måste ut och livesända och menar att de helt enkelt får ändra vinkel på storyn om situationen skulle visa sig utvecklas i en kritisk riktning. Samtidigt beskriver en reporter att det inte alltid är så enkelt att i stundens hetta och med knappa resurser styra om sändningen:

”[N]är man står ute och lajvar så går det väldigt snabbt allting, du ska fatta tusen beslut när du står där framför en kamera, va’. Och vi har ifrågasatt och sagt att det minskar vår trovärdighet att vi lajvar [...]”

(reporter)

Men invändningarna från reporterhåll förefaller inte ha mött något större gehör från redaktionsledningen. I samband med att några av livesändningarna drabbades av omfattande kritik var chefernas samlade budskap att det var rätt beslut att fortsätta sända, men att journalisterna borde ha tagit ett annat grepp om storyn. Det centrala i sammanhanget var således inte om reportern hade etiska betänkligheter eller kände sig obekvämt med situationen – det viktigaste var att det producerades en spännande och intensiv liveinspelning att publicera på nyhetssajten.

Diskussionerna angående webbsändningar, då i synnerhet livesändningar, har klart varierande intensitetsgrad på de olika tidningarna, beroende på hur stort fokus redaktionsledningen har valt att lägga på denna publiceringsform. För några av tidningarna är livesändningarna på webben av mycket stor betydelse, som på tidningen med den citerade reportern ovan, medan det på andra tidningar framför allt handlar om att sända nyhetsinslag som spelats in i förväg. Det är i sammanhanget tydligt att det är just livesändningarna som skapar osäkerhet och diskussion kring vad som är etiskt riktigt att göra.



---

## Kapitel 6

### DEN YTTRE OCH DEN INRE FÖRHANDLINGEN

#### **”Man är ju inte bara ett kreatur”**

Den tydliga förflyttningen mot ett mer kommersiellt tänk på redaktionen beskrivs ofta som av nöd tvungen av de ytterst ansvariga cheferna. Det handlar om gamla och förlegade affärsmodeller som behöver anpassas till nya förutsättningar i omvärlden. Intervjumaterialet berättar sammantaget en historia om hur denna anpassning förhandlas på olika nivåer i verksamheten, men också hos medarbetarna själva som en slags inre förhandling. Det har blivit mer självklart att det är en fråga för koncernledning och VD ända ner till den enskilde journalisten, även om de hänsyn som behöver tas och det förhandlingsutrymme man har skiljer sig.

Det finns också, som vi tidigare har beskrivit, olika diskursiva förhållningssätt som bryts i dessa förhandlingar. Det rör sig inte enbart om praktiska problem som ska lösas, utan dessa problem genererar diskussioner kring journalistikens roll och fortsatta utveckling. Vad är egentligen vårt uppdrag, och hur kan vi möta det uppdraget givet de nya villkor vi arbetar under? Den frågan ställer mötet mellan journalistisk professionalism och managementdiskursen på sin spets; vad är målen med verksamheten idag?

Frågan kräver nya svar och det är tydligt att det råder stor osäkerhet kring vilka dessa svar är, både hos journalistkollegiet och på chefsnivå. Osäkerheten är generell och präglar samtliga aktörer i verksamheten, den är alltså inte knuten till positioner eller personer. Förhandlingen pågår inom varje individ, liksom i kollegiet och mellan chefer och anställda.

Framförallt märks förhandlingens våndor hos mellancheferna. Dessa behöver agera gentemot medarbetarnas skepsis inför nya beslut, och det är

också de som ska driva igenom vissa obekväma beslut. Samtidigt präglas mellancheferna också av sin journalistiska bakgrund och slits mellan de mer publicistiskt orienterade idealen och de organisatoriska målen. Ofta aktualiseras brytningen mellan gamla och nya ideal i uppstarten av olika samarbetsprojekt samt i närmandet mellan olika avdelningar på tidningen. Det har varit en generell tendens i många år att integrera marknads- och annonsavdelningen i det strategiska arbetet, och att försöka hitta nya former att göra journalistik som också säljer (Westlund 2011).

Men även om sådana tvärande grupper och projekt har funnits i ett antal år finns det fortfarande frågetecken om när det är positivt att samarbeta och när gränser ska dras. Annonsavdelningen har då fått en accentuerad roll i att balansera olika intressen mot varandra. Flera ansvariga utgivare beskriver förvisso att det råder en tydlig gränsdragning gentemot tidningens annonsörer. Trots det, tycks förhandlingen mellan olika intressen pågå löpande, och ofta ter sig chefredaktörernas och nyhetschefernas utsagor som tvetydiga: det är knivskarpa gränser samtidigt som ledningen ställer sig väldigt positiv till samarbete; man tummar inte på sitt uppdrag, men samtidigt ser förutsättningarna ut som de gör. För de intervjuade som innehar det yttersta ansvaret på redaktionen verkar ändå förhandlingen vara lite mindre smärtsam.

För flera av journalisterna är förhandlingen däremot en allt annat än friktionsfri process. Den aktualiseras när olika situationer uppstår men existerar också som en gnagande känsla av att befinna sig på ett sluttande plan. En reporter beskriver hur nyhetsvärderingen har förskjutits allt mer mot bevakning av nyetablerade företag, dels för att det har blivit en viktigare fråga för orten och dels för att sådana nyheter genererar läsare och därmed annonsintäkter:

”Alltså, det gör ju att vi lägger mer tid på sånt nu... och arbetstiden är ju densamma så att det tar ju då tid från andra arbetsuppgifter. Och det är ju en skillnad. Och att... det ibland nästan känns lite reklamigt att göra det här jobbet sådär va. Men

den tendensen har ju varit över hela landet under... under många år.”

(reporter)

Förhandlingen mellan det som inom forskningen beskrivits som yrkesprofessionalism och organisationsprofessionalism (jmf Aldridge & Evetts 2003; Evetts 2003) blir särskilt tydlig hos de journalister som inför sig själva ställer frågan om det förändrade sättet att arbeta verkligen går i linje med de egna principerna om vad journalistik egentligen är.

”Nämen, jag har vaknat några mornar [...]där jag har känt att, ska man fortsätta på det här sättet? Jag är ju förälder också och har sådär ekonomiskt ansvar, och här i [regionen, *förf. ändring*] ser det ut som det gör när det gäller tidningsbranschen. ‘Ja, jag publicerar mina texter här, men jag tycker att det är skit ska du veta!’. Jag har ju också en trovärdighet, det inte bara chefredaktören, utan jag står ju med mitt namn där. Alltså, jag tycker ju nånstans att... Det var ju nån som sa att alla borde vara ansvariga för sina egna texter... Jag kommer inte ihåg, nån var det som sa det, men nånstans så är man ju det också. Man är ju inte bara, man är ju inte bara ett kreatur”

(reporter)

Både den professionella och den organisatoriska diskursen möts och bryts i det dagliga arbetet och i varje journalists yrkesidentitet. För det mesta märks denna förhandling inte nämnvärt, men i situationer som präglas av omfattande förändringar och omförhandling av tidigare vederlagda principer blir slitningen mellan de båda diskurserna desto mer intensiv.

Både på individ- och organisationsnivå gäller det att hitta strategier så att de olika målen tillgodoses hjälpligt och så att den kognitiva dissonansen samtidigt inte blir allt för stor. Om glappet mellan de yrkesideal som individen strävar efter och verkligheten blir för påtagligt

riskerar känslor av meningslöshet, bristande engagemang och uppgivenhet att uppstå (Russo, Medvec & Meloy 1996; Russo, Meloy & Medvec 1998).

Det är tydligt att en del av de journalister som har intervjuats i den här studien står och väger på gränsen till denna uppgivenhetens rand, antingen för att ledningen fattar beslut som tänjer på gränserna för vad som kan accepteras som professionell journalistik eller för att läget upplevs vara mycket svårt när det kommer till att attrahera publik och annonsörer.

Vi kan i intervjuerna se hur redaktionsmedlemmar på olika nivåer kämpar med att hitta fungerande strategier och förhållningssätt. Det finns en stark vilja att hitta lösningar och att inte ge upp, men det framträder också en tydlig känsla av förlust hos flera journalister då de ideal som de leds av i sitt arbete blir allt svårare att uppnå i praktiken. Samtidigt kan vi också se en tendens till omvärdering av olika aspekter av arbetet, exempelvis den ekonomiska basen. Ett intressant exempel på det är att flera av de intervjuade mellancheferna, på frågan om huruvida de upplevde motstridiga krav i arbetet, tog upp motstridigheten mellan att få många klick och att låsa in innehåll i betaltjänster. De motsägelsefulla krav som flera mellanchefer först kom att tänka på var alltså den mellan två mätbara organisatoriska mål. Detta är fullt naturligt; den journalistiska vardagen rör sig inom organisationens ramar och styrs därmed till stor del av dess mål.

### **Mellan långsiktiga strategier och brandsläckning**

Redaktionernas yttersta chefer innehar som sagt en delikat position på dagens morgontidningar. De har i uppdrag att driva verksamheten framåt kommersiellt, samtidigt som de inte får tumma på det publicistiska uppdraget. De måste förklara och övertyga medarbetarna om det rätta med olika beslut, vilka ibland upplevs som obekväma. Till skillnad från medarbetarna så har chefredaktörer och ansvariga utgivare emellertid ett tyngre mandat att påverka. Även givet de i viss mån osäkra ekonomiska förutsättningarna så har de möjlighet att tänka mer långsiktigt, att få insyn i verksamhetens olika delar och att arbeta fram strategier.

Ur ett managementperspektiv är strategierna viktiga redskap i en organisations utveckling och framåtskridande (Mintzberg 1989). Lika viktigt är givetvis förmågan och möjligheterna att implementera strategierna på ett lyckosamt sätt. Denna uppgift ligger oftast på mellancheferna – i det här fallet redaktions- och nyhetschefer – och inkluderar att försöka ”få medarbetarna med sig” på nya planer och idéer, även om de innebär nedskärningar eller större organisatoriska förändringar.

De redaktionella mellanchefer som vi intervjuat i studien har dock lite olika syn på det här med strategier och en del menar att det egentligen inte går att ha några strategier alls i nuläget eftersom att marknaden är så osäker. Det långsiktiga tänket får istället allt som oftast ge vika till förmån för ad hoc-lösningar och brandsläckning. En redaktionschef berättar att de genomgripande planerna har fått lämna plats åt en hand-till-mun-modell och att detta erbjuder utmaningar för chefsrollen:

”När det är så oroligt och så, misstänker jag att personalen vill ju gärna ha en tydlig och klar strategi. Det försöker man visa, att åtminstone man tror på affärsidén, så att man ingjuter nåt hopp och arbetsglädje. Men det är svårt. Det finns inte tid riktigt till det här...”

*(redaktionschef)*

Mandatet att bestämma medför också ansvar, ett ansvar som kan kännas betungande när villkoren för arbetet förändras. Redaktionens mellanchefer resonerar kring svårigheterna att bedriva verksamheten med en krympande redaktion och beskriver det som en ständig oro och känsla av vanmakt. En nyhetschef uttrycker det på följande sätt:

”Man känner väl väldigt ofta att ‘det här hade vi kunnat göra om vi hade varit fler’. Det känns lite hopplöst ibland. Man får ju försöka prioritera, man får försöka chansa. Och vad värre är, man får ta säkra grejer. Det här kanske är en skitbra nyhet, men det kommer att ta två dar... två-tre dar för en reporter. Klarar vi det, nej.”

*(nyhetschef)*

Det här är dock en av de punkter där vi kan se tydliga skillnader mellan olika tidningar, där vissa arbetar aktivt med att utarbeta strategier medan andra upplever sig ha svårt att komma dit under rådande omständigheter. Skillnaderna är inte särskilt förvånande. Tidningarna i studien är verksamma på olika lokala marknader och drivs i olika organisationsformer, vilket spelar stor roll för hur säkert i sadeln den redaktionella ledningen kan sitta. Men vi kan också se att redaktionscheferna är mer eller mindre offensiva i sitt strategiska arbete, mycket beroende på ägarnas och styrelsens visioner. I vilken utsträckning visioner och uttalade strategier finns, spelar stor roll för hur cheferna ser på sitt uppdrag. Istället för att försöka hålla näsan ovanför vattenytan och ingjuta gott humör hos medarbetarna, ser vissa av redaktionscheferna mer optimistiskt på sin roll.

”Jag kom ju från en helt digital, renodlad värld, och jag hamnade i en organisation som helt var printfokuserad. Det var lite svårt att... att förstå hur de tänkte då. Men efter strategibeslutet som ägaren tog upplever jag att det har blivit mycket enklare att föra fram idéer. För att jag tror att ett sånt besked som sipprat ner genom hela organisationen har gjort det enklare att ändra folks perspektiv, hur man ska jobba vidare då.”

*(redaktionschef)*

Redaktionschefen som uttalar sig ovan beskriver hur tidningen hen arbetar på har gått från printfokus till onlinefokus, detta enligt en explicit strategi för hela koncernen. Hens roll är bland annat att coacha medarbetare i den processen och lotsa personalen framåt. Det är tydligt att strategier och viljeinriktningar som utvecklats av högsta ledningen också får konsekvenser för enskilda medarbetares synsätt, på gott och ont.

Men även om ledningsstrategierna letar sig neråt och genomsyrar verksamheten, så är det inte självklart att dessa känns bekväma för de som arbetar på redaktionen. Som vi tidigare betonat är managementdiskursen och den journalistiska yrkesprofessionalismen inte direkt knutna till personer eller positioner, utan diskurserna förhandlas och bryts inom varje person och i olika situationer. Detta gäller inte minst för de journalister som tagit på sig uppdrag på mellanchefsnivå. För dem är förhandlingen extra påtaglig, och upplevelsen av autonomi ter sig i många fall begränsad. En nyhetschef berättar om den omförhandling hen gjorde med sig själv i samband med att koncernens gratistidningar lanserades:

”Om man pratar om våra gratistidningar till exempel, så har vi ju haft mycket diskussioner om innehållet där. Och då har ju jag varit drivande för att vi ska ha lätsamt material, för att inte konkurrera med vår egen produkt. Men nu börjar vi prata om att vi kanske skulle behöva göra om dem egentligen, och då är jag inte främmande längre – för att jag ser ju hur prenumerationsstocken går neråt – att nånstans kanske man måste mötas där, så att man får ytterligare ökat intresse för den här gratisprodukten. Och då krävs det ju... ja, nyhetsmaterial och så också, för att folk ska lägga märke till den på ett annat sätt. Och det kanske man får göra i vissa delar av vårt spridningsområde, men kanske inte alla. Men det kommersiella tänket finns mycket mera än vad jag trodde att jag någonsin skulle ägna en tanke, måste jag säga.”

*(nyhetschef)*

Att de ekonomiska drivkrafterna kommit att bli så centrala har blivit en relativt svår nöt att knäcka för medarbetare på alla positioner inom

redaktionen. Ett av de tydligaste resultaten som kommer ur den här studien är hur professionella ideal och marknadskrafter bryts i det dagliga livet och orsakar inre förhandlingar för alla inblandade. Hur förhandlingen slutar skiljer sig från person till person, där vissa har lättare än andra att anamma det nya. Det beror också på organisationsformen och ledningens strategier.

I de fall där ledningen har agerat proaktivt tycks ekonomiska hänsynstaganden vara lättare att hantera, eftersom de då ses som vägen framåt. I de fall anpassningen till den ekonomiska verkligheten ses som ett nödvändigt ont försvåras istället förhandlingen. Ledningens förmåga att styra är därför avgörande.

Samtidigt visar studien att även mellancheferna kan uppleva kommunikationen med ledningen som bristfällig. Den ytterst ansvariga chefredaktören, ansvariga utgivaren eller publishern, blir allt mer engagerad i tydligt riktade aktiviteter och samarbeten på koncernnivå (jmf Andersson & Wiik 2013). Chefredaktörskapet har glidit mot att bli tidningens ansikte utåt och att handla om större strategiska frågor, kontakten med det dagliga arbetet sköts därför i högre grad av redaktionschefer, nyhetschefer och andra positioner på mellannivå. Detta är en naturlig utveckling när tidningar slås samman och bildar större mediehus. Chefredaktörer och ansvariga utgivare bildar då en egen grupp, ibland tillsammans med styrelsen för hela koncernen.

Samtidigt uppstår emellanåt frågan om mellanchefernas mandat där de ofta lämnas åt sig själva. En av nyhetscheferna säger:

”Man kan väl säga att ber jag om ett stöd i något konkret, då har jag det stödet. Men i övrigt lever man i nåt slags limbo, så är det ju. Man vet inte... Vi har mycket få diskussioner om man gör något rätt eller fel eller, om man borde tänka på det här eller, varför gör vi inte så här eller... Såna diskussioner kan jag givetvis sakna.”

*(nyhetschef)*



Förutom tidsbristen så finns också andra skäl till att kommunikation och chefsstöd uteblir. Det handlar för det första om den diversifiering i de redaktionella chefernas arbetsuppgifter som skett under de senaste 15-20 åren (jmf Andersson & Wiik 2013). Samtliga av mellancheferna i studien har väldigt många olika uppgifter att lösa varje dag, många möten att gå på och många människor att kommunicera med – både externt och internt. Det är självklart att en prioritering måste göras och många gånger sker den ad hoc, baserad på akuta behov.

För det andra kan vi se att även om det har skett en professionalisering av chefsrollen, så har den ännu inte formaliserats lika långt som i många andra branscher. Ett inslag av en allt starkare managementdiskurs för sannolikt med sig en renodling av vad det redaktionella chefskapet ska vara och hur det ska gå till. Vi kan se tecken på detta redan, i form av ett nytt affärsmässigt språk och en distansering från kollegiet.

Men fortfarande rekryteras de flesta chefer från arbetsstyrkan och är i grund och botten journalister, vilket inte sällan gör att det tar tid att axla den nya chefsroll som växer fram (Andersson 2014). Ett exempel är bristen på ekonomisk kompetens, vilket flera av nyhetscheferna vittnar om. Få av dem hade från början tänkt sig att jobba med sådant utan har måst lära sig mycket nytt om ekonomi, budget och bemanning (jmf Andersson & Wiik 2013; Tidningsutgivarna 2013). I den situationen blir stödet från överordnande centralt. Samtidigt har de mellanchefer som visat sig vara duktiga ekonomer och administratörer också sett behovet av den egna kompetensen öka genom åren.

### **De begreppsliga skiljelinjerna på redaktionen**

Det höga tempot i branschen och den omvandling som präglar densamma sätter press på både medarbetare och chefer, det är tydligt. Den omförhandling av publicistiska mål som illustreras i vårt material sker explicit genom att konflikter stundtals blossar upp, exempelvis i form av etiskt problematiska livesändningar eller genom att styrelsens uttalade strategier "sipprar ner". Det kan också handla om förändringar av de

interna belöningsystemen i form av "gårdagens mest lästa artikel" eller att fira klickrekord med tårta.

Men förändringarna sker också implicit genom att journalister och ledare gör subtila förflyttningar mot mer organisatoriskt anpassade synsätt så att dessa blir mer allmänt rådande. På så sätt internaliserar de gradvis nya ideal och målsättningar i den journalistiska yrkesidentiteten, exempelvis genom att acceptera bilden av att "klick" och "läsare" är samma sak. Och det kan det förstås vara, men begreppet "klick" definierar rimligen yrkesrollen på ett annorlunda sätt än vad begreppet "läsare" gör. När klicken definierar nyhetsvärderingen så är det förstås helt sant ur ett perspektiv, men inte ur det som också är en av de journalistiska utgångspunkterna, nämligen det normativa idealet om att ge publiken vad den inte vet om att den vill ha.

I tider av snabba förändringar är kommunikationen central, men kanske också det som blir först lidande. När beslut tas ad hoc finns inte alltid tid till förankring och det uppstår glapp mellan kollegiet och deras ledare (Löfgren Nilsson 1999; Tidningsutgivarna 2013). Flera av journalisterna menar att de ofta ställs inför färdiga beslut och att det saknas väl definierade forum för diskussion kring dessa. En av reporterna berättar om hur hen närvarade vid lanseringen av tidningens nya visionsarbete och blev häpen över den nya inriktningen:

"I inledningen, när man skulle lansera den här nya visionen, så stod det "kunder", "konsumenter". Det stod ingenting om läsare eller nånting va, och där frågade jag, vad menar [ni], det ju är klart att det är läsare! Och då var förklaringen att, ja men man ska inte bara se det som att det är tidningar längre utan det är många saker. Men i varje fall, ur redaktionell synvinkel så kom det inte fram tillräckligt tyckte jag. Det var för mig ett väldigt märkligt sätt att beskriva vad man höll på med. Det är också en sån där glidning, för om man är kunder är man bara som vilket annat företag va'."

(reporter)

Den retorik som förts in i den redaktionella verksamheten är direkt tagen från managementspråket och affärssvenskan. Den innebär på ett mer eller mindre omedvetet plan en omsvängning kring hur man tänker kring verksamhetsmålen. De ytterst ansvariga cheferna i studien vill göra gällande att kunder och läsare egentligen är samma sak, men om det är så blir den naturliga frågan varför man då väljer att byta begrepp? Flera av de intervjuade journalisterna ställer sig frågande till dessa förskjutningar, vilket kanske inte är särskilt konstigt då den begreppsliga förändringen inte kommer från dem.

Språkbytet är ett fenomen som springer ur det förändrade ledarskapet, och utgör ett av de typiska dragen för managementdiskursen. Enligt denna diskurs är vissa begrepp mer användbara än andra, som exempelvis begreppet kunder, vilket beskriver organisationsmålen utifrån en mer traditionell affärsmodell (Dent m fl 2016). Förskjutningen är på intet sätt unik för mediebranschen, den har varit central även inom offentliga verksamheter som skola, vård och omsorg (Evetts 2009; Dent m fl 2016).

Kundbegreppet signalerar att verksamheten bedrivs på en marknad bestående av en rad olika aktörer, och där den som bäst lyckas anpassa sin produkt till det som kunderna vill ha kommer att stå som segrare. I en sådan kontext får begrepp som läsare och publik en något lättare valör. De anses förvisso fortfarande relevanta, men då framför allt i förhållande till den yrkesrelaterade professionalismen snarare än till den organisatoriska professionalismen (jmf Andersson 2005, 2009).



---

## Kapitel 7

# DEN JOURNALISTISKA AUTONOMIN NAGGAS I KANTEN

Den journalistiska friheten att fatta redaktionella beslut upplevs ha minskat, åtminstone är det ett av resultaten från de enkätundersökningar som har genomförts inom ramen för den här studien. Frågan avser uppfattningen om hur förutsättningarna i allmänhet har förändrats inom journalistiken. Omkring hälften av respondenterna menar att det varken har skett någon minskning eller ökning, men bland övriga är den dominerande uppfattningen alltså att friheten har minskat (tabell 3).

**Tabell 3** Journalisters och redaktionella ledares uppfattningar om förändringar av journalistikens autonomi, 2014 (procent, balansmått)

	Ökat	Ingen förändring	Minskat	Summa	Balansmått
<b>Journalistisk frihet att fatta redaktionella beslut</b>					
Journalister	8	51	41	100	-33
Redaktionella ledare	9	56	35	100	-26

**Kommentar:** Frågan lyder: *Journalistiken genomgår just nu stora förändringar. Markera för vart och ett av påståendena nedan om du anser att sakerna har minskat eller ökat i Sverige.* Svartalternativen är: *Ökat mycket, Ökat något, Ingen förändring, Minskat något* samt *Minskat mycket*. Alternativen Ökat mycket/något har slagits samman till Ökat medan alternativen Minskat mycket/något har slagits samman till Minskat. Balansmåtten anger andelen som svarat ökat minus andelen som svarat minskat och varierar mellan +100 (alla svarar ökat) och -100 (alla svarar minskat). Antal svarande är 798 journalister och 54 redaktionella ledare.

**Källa:** Journalistpanelen JP 3–4, Opinionslaboratoriet LORE vid SOM-institutet, 2014.

På den mer specifika frågan om hur stort inflytande de enskilda individerna på redaktionen upplever sig ha över sitt arbete, svarar journalister och redaktionella ledare att deras egna personliga värderingar och uppfattningar har stor relevans, här i betydelsen av vilka yrkesideal och normer som individerna upplever vara viktiga, vilka samhällsfrågor man tycker är viktigast att rapportera om, val av vinkel för inslaget, och så vidare. Men även om medarbetarna upplever sig ha stor egen frihet i det dagliga arbetet, så är andelen som anger att deras chefer på redaktionen har stor påverkan på det egna arbetet större (tabell 4).

**Tabell 4 Journalisters och redaktionella ledares upplevelser av egen autonomi och redaktionsledningens inflytande på journalisters arbete, 2014 (procent, balansmått)**

<i>Hur stort inflytande upplever du att följande har för ditt eget arbete:</i>	Stort inflytande	Visst inflytande	Litet inflytande	Summa	Balansmått
<b>Mina egna värderingar och uppfattningar</b>					
Journalister	46	35	18	100	+28
Redaktionella ledare	52	41	7	100	+45
<b>Nyhetschefer och redaktionschefer</b>					
Journalister	54	34	12	100	+42
Redaktionella ledare	59	41	0	100	+59

**Kommentar:** Frågan lyder: *Nedan följer en lista över aktörer och källor med potentiellt inflytande. Hur stort inflytande upplever du att följande har för ditt eget arbete?* Svartalternativen är: *Mycket stort inflytande, Stort inflytande, Visst inflytande, Litet inflytande* samt *Inget inflytande*. Alternativen *Mycket stort/stort inflytande* har slagits samman till *Stort inflytande* medan alternativen *Litet inflytande/Inget inflytande* har slagits samman till *Litet inflytande*. Balansmåtten anger andelen som svarat stort inflytande minus andelen som svarat litet inflytande och varierar mellan +100 (alla svarar stort inflytande) och -100 (alla svarar litet inflytande). Antal svarande är 820 journalister och 56 redaktionella ledare.

**Källa:** Journalistpanelen JP 3–4, Opinionslaboratoriet LORE vid SOM-institutet, 2014.

Mönstret är detsamma både bland reportrar och bland de redaktionella ledarna, vilket innebär att det i båda grupperna är en något högre andel som upplever att cheferna har stort inflytande än andelen som uppger att de egna, individuella värderingarna har stor påverkan på det arbete som utförs.

Frågan är förstas vad som kan tänkas ligga bakom differensen mellan den mer allmänna uppfattningen om att den journalistiska friheten – det vill säga autonomi – har minskat, och den mer specifika uppfattningen att det egna inflytandet ändå är förhållandevis stort? För att söka svar på frågan kommer vi även här att luta oss mot de intervjuer som gjorts med journalister och redaktionella chefer samt på deltagande observationer som genomförts på de studerade morgontidningarna.

### **Autonomi ja, men inom givna ramar**

I intervjumaterialet framträder intressanta diskrepanser mellan ideal och praktik, mellan självbild och verklighetsbeskrivning. Journalisterna i vår studie vittnar om att de har stor frihet i det dagliga arbetet, men sammantaget tyder deras vittnesmål trots det på att den friheten tenderar att bli allt mer beskärd. Den hårda tidspressen gör exempelvis att det inte längre går att prioritera det man vill i samma utsträckning som tidigare, vilket innebär att sällningen blir mycket hårdare. Publicering på nyhets sajter, i sociala medier och i nyhetsappar har resulterat i en modifierad nyhetsvärdering där bild och livematerial har blivit centrala kriterier, och där vissa ämnen har kommit att bli mindre attraktiva än de tidigare varit i papperstidningen. Detta är förändringar som samtliga kommer uppifrån eller utifrån, med andra ord förändringar som inte har vuxit fram internt inom journalistkollegiet.

En del i den minskade autonomi är nära kopplad till användningen av klickstatistik i det redaktionella arbetet, som på vissa håll har fått ersätta den journalistiska magkänslan. En nyhetschef beskriver fokuseringen på klickstatistik som ett helt nytt sätt att arbeta redaktionellt:

”Förut så gjorde vi ju, vi pratade [...] mycket om det här med magkänsla. Att man gick på magkänsla, att det här tycker folk är intressant. Och det är den [magkänslan] vi ska försöka att, försöka släppa.”

*(nyhetschef)*

Nyhetschefen beskriver vidare hur arbetet mot webben handlar mycket om taktik, att försöka förstå vad det är som gör att läsarna väljer att klicka på en viss artikel, medan andra artiklar förblir olästa. Klickstatistiken styr i viss mån också nyhetsvärderingen och tränger på så sätt undan den journalistiska autonomi:

”Då kan man ju se här vilka grejer vi ska satsa på och lägga ut när, så om nånting går dåligt så är det första jag, vi, tittar på då [...] är att: la vi ut den på fel tid? Hade vi fel rubrik? Var det en dålig puffbild? Och så när jag alltså [konstaterar att]:”Näe, det här ser bra ut - det var ingen som var intresserad”. Nej, men då kanske vi ska välja bort den typen av grejer nästa gång. Så man lär sig av [klickstatistiken] hela tiden.”

*(nyhetschef)*

Även om journalistyrket fortfarande är relativt fritt i jämförelse med många andra yrken, och enskilda journalister sköter sig själva i stor utsträckning om dagarna, så förefaller det finnas allt tydligare gränser för autonomi på redaktionell nivå. Dessa gränser är delvis beroende av hur de generella villkoren för tidningsbranschen ser ut och delvis frammanade av redaktionsledningen. För journalisterna på redaktionen kan ledningen ibland upplevas som självsvåldig och att man i stor utsträckning har frångått det kollegiala styret som kännetecknar professionen.

Frågan är förstås hur mycket det kollegiala styret har varit närvarande på tidningar överhuvudtaget. Forskning på dagstidningar visar att även om dessa tidigare drog tydligare gränser mellan redaktionen och



andra avdelningar, så var det vanligt med dominanta och egensinniga chefredaktörer som inte alltid gav utrymme för det kollegiala beslutsfattandet (Djerf Pierre & Weibull 2009).

I våra tidigare studier av maktbalansen på nyhetsredaktioner har vi kunnat visa på en generell upplevelse bland chefredaktörer och ansvariga utgivare av att de har fått allt mer makt i förhållande till reportrarna (Andersson & Wiik 2013, 2016). Den fördjupande kunskap vi har fått genom det här projektets kvalitativa ansats har till stor del kunnat bekräfta detta. Visserligen känner sig journalisterna fria och självständiga i sitt arbete – och det är de naturligtvis i viss mån – men de är det bara så länge de fattar beslut inom verksamhetens givna ramar. Det är detta Evetts (2005) menar med organisatorisk professionalism, att aktörer inom professionen internaliserar och anpassar sig till organisatoriska mål och förutsättningar – men fortfarande är fria att fatta egna beslut i vardagen.

Det är logiskt att när tidspressen ökar och arbetsstyrkan skärs ned, så minskar också utrymmet till debatt kring olika frågor på redaktionen. Det finns inte längre tid till avvikelser, misstag eller att följa spår som sedan inte blir något – kraven på leverans har fått nyhetschefer att bli mer styrande än tidigare. En journalist som varit i branschen länge säger:

”Alltså, det har väl blivit mer styrning från nyhetschefen i takt med att vi har blivit färre. Då behöver de ju tydligare bestämma vad som ska göras. Tidigare, när vi var många så hade var och en sitt. Jag tror reportrarna var friare på den tiden, när vi var fler. Man gjorde säkert lika mycket i och för sig, men då... Ja dels så var det svårare för nyhetschefen att ha sådan koll på allting som hände, och sen var det många som hade specialområden så då gav det sig rätt tydligt vad man gjorde. Så jag menar, med den lilla redaktion vi har här nu så krävs det mer från desken så att säga. Hålla styrning på det liksom.”

*(reporter)*

Sammantaget pekar resultaten på att makten har centraliserats på redaktionerna och att journalisternas medbestämmande har minskat. I intervjuerna beskriver både reportrar och chefer hur kollegiet ofta ställs inför färdiga beslut och att det från chefshåll snarare handlar om att förankra dessa neråt än att föra en jämlik dialog kring dem i sig. Omorganisationer och nedskärningar har medfört att forum för den typen av dialog har minskat i omfattning och de som finns kvar förefaller ofta vara mer ämnade för envägskommunikation uppifrån och ned, exempelvis i form av veckobrev, visionsdokument eller informationsmöten. Forskning har visat att en strömlinjeformad organisation många gånger leder till oliktankande personer blir övertaliga eller självmant väljer att lämna arbetsplatsen (Andersson 2014). Det tycks finnas få officiella forum för att ifrågasätta eller kritisera., sådant förs istället fram i korridorer och fikarum och i andra informella sammanhang. En ansvarig utgivare beskriver processen kring strategiska beslut:

”Därför är det mycket viktigare nu att ha strategier så vi kan förutse och möta och även förekomma liksom, för att komma framåt. Också för att förankra hos medarbetarna, för det finns inte utrymme för någon som sitter och inte riktigt är med på tåget liksom. Alla måste med, då måste man också ha en strategi som är tydlig så att alla vet vad som gäller. Så vi har blivit tydligare i strategiarbetet tycker jag, innan var det mer sådär, ja okej, vi gör tidning liksom.”

*(ansvarig utgivare)*

Chefer på tidningar som tillhör samma koncern stöttar ofta varandra när möjlighet ges, i synnerhet när det gäller publicistiska frågor. Det handlar om att bevara den journalistiska integriteten i relation till exempelvis marknadsavdelning och nya initiativ som kommer därifrån. Samtidigt berättar studiens resultat att de flesta chefer ser gränsöverskridande samarbeten mellan redaktion och marknad som ganska oproblematiske. De tycker att det är bra att redaktionen har kunnat närma sig annons- och

marknadsavdelningen och det är inte ovanligt att man sätter upp tvärande projekt eller möten.

För cheferna är ett arbete som stärker kvaliteten många gånger synonymt med ökade resurser. De är ofta fulla av entusiasm och tillförsikt kring att den vägen de valt är den rätta. Det märks att mandatet de har att påverka gör att de rör sig bekvämare i den turbulenta tidningsmiljön än reportrarna. Känslan av inflytande är central för arbetsglädjen, och här går en skiljelinje mellan redaktionen journalister och deras chefer. En ansvarig utgivare berättar:

”Nu är det ju väldigt stor förändring vi ska ha, vi har både en besparing och en omorganisation. Och som alla företag så är vi ju dåliga på information ibland. Ledningen ligger alltid... Vi springer ju liksom och vi sitter på idémöten och tycker ”ja, men det här är jättebra” och så tänker man ”wow”! Och så är man rätt glad och tycker ”det här är kul!”. Och sedan så är det ju medarbetarna här, oj... så vi är inte bäst på och informera fast vi jobbar med information. Men vi försöker och den här typen av möten är ofta rätt bra. För som du såg så är det ju många medarbetare som är orädda och vågar delta och prata.”

*(ansvarig utgivare)*

En av nyhetscheferna berättar hur man från ledningshåll tenderar att missa förankringen ”på golvet”. Detta beror inte på ovilja utan snarare på ett rasande tempo och tidsbrist, men får självklart konsekvenser som trots allt kanske hade kunnat undvikas:

”Mycket handlar det om att vara tydlig. Och jag vet inte om det är specifikt för oss, jag tror det är ganska vanligt i den här branschen att vi är så dåliga på att kommunicera själva. Inte gentemot våra läsare möjligtvis, eller förhoppningsvis, men mot vår egen personal. Så där får man ofta vara och sparka på chefredaktören att nu snackas det mycket, nu får vi komma ut med något konkret.

Eller, nu klagas det mycket men man kanske behöver se allvaret i det hela, att vi får nog berätta lite hur det ligger till.”

*(nyhetschef)*

En annan nyhetschef beskriver situationen på den egna tidningen som att:

”Det är klart vi lyssnar på dem i så stor utsträckning som möjligt. Jag önskar egentligen att de hade kanske större inflytande i vissa lägen, än vad de har. Men det hinns inte riktigt med.”

*(nyhetschef)*

Det är onekligen så att det ideala förhållande som såväl chefer som medarbetare kanske egentligen hade önskat sig om förutsättningarna hade varit annorlunda, får se sig kraftigt begränsat av den praktiska verkligheten där yrkesprofessionalismens autonomi minskar till förmån för organisationsprofessionalismen.

### **Begränsningar i den professionella autonomin upplevs olika på redaktionen**

Som framgått av litteraturöversikten är den framväxande managementdiskursen mer eller mindre allomfattande och gäller inte bara nyhetsbranschen (jmf Enteman 1993). Diskursen inkluderar en syn på organisation och ledarskap som i sin mest hårdragna form diskvalificerar individens betydelse för organisationen, till förmån för en flexibel och effektiv verksamhetsform.

Det är därför inte så underligt att flera av journalisterna känner sig mer eller mindre hotade av utvecklingen. Deras etiska och professionella bedömningar äger inte längre samma giltighet som tidigare, deras personliga expertis är inte längre lika betydelsefull. Deras bidrag blir att verka som operativa enheter i en miljö de inte känner igen och inte heller har frågat efter.

Det finns en märkbar kontrast mellan äldre och yngre journalister i detta. De yngre har inte skolats in i yrket med samma förväntningar som de äldre, och de har inte upplevt hur det var att jobba på det gamla sättet med mer personal och med endast en journalistisk produkt – papperstidningen. De yngre är också mer vana vid flexibiliteten i det nya arbetslivet, och mätningar av individuella prestationer har de oftast med sig redan från skoltiden. De orienterar sig generellt lättare i digitala miljöer och i det kommersiella landskapet då det är denna verklighet som de själva har vuxit upp i som unga.

Yngre journalister har i viss mån också socialiserats in i en mer linjär beslutsordning redan för början, vilket gör att detta förhållande sannolikt förefaller mer rimligt för de yngre journalisterna än för journalister med lång erfarenhet. Därtill har unga journalister också vant sig vid en annan beroendeställning gentemot arbetsgivaren än vad deras äldre kollegor behövde uppleva när de gick in i yrkesrollen. Den journalistiska arbetsmarknaden är idag mer osäker och det är inte ovanligt att inleda sin journalistiska karriär med ett antal på varandra följande lösa kontrakt. Det påverkar otvivelaktigt den professionella yrkesidentiteten och känslan av att tillhöra ett yrkeskollektiv (se vidare Wiik 2014).

För de journalister som varit med ett antal år i branschen och har kunnat följa de förändringar som skett, finns en något mer tydlig skepsis och i vissa fall till och med ångest inför utvecklingen. En del av de mer erfarna journalisterna säger sig inte känna igen sig i det nuvarande sättet att arbeta på redaktionerna och några av dem har också svårigheter att inordna sig i de nya tankemodellerna.

Ansvariga utgivare och chefredaktörer styr skutan framåt och deras beslut kan stundtals uppfattas som okänsliga och brutala. Det handlar bland annat om att förnya verksamheten genom att skala bort utdaterad kompetens och föra in ny. Flera av tidningarna har exempelvis nyrekryterat journalister som tidigare har varit verksamma inom kvällspressen, för att på så sätt få in ett nytt passande tänk på redaktionen. Ibland handlar dessa processer om att byta ut en person mot en annan, vilket kan skapa sår på redaktionen.

En chefredaktör, tillika ansvarig utgivare, berättar om processen att avskeda flera medarbetare som jobbat på tidningen sedan många år tillbaka. Hen kunde se att avskedandet uppfattades som brutalt av journalisterna på redaktionen och att det i sin tur har lett till en viss misstänksamhet och skepsis gentemot ledningen, eftersom det råder osäkerhet kring vad ledningen egentligen kan tänkas hitta på nästa gång. Chefredaktören menar att kompetensförnyelsen på redaktionen är central för verksamheten, men att det samtidigt är en känslig process då det handlar om individer. Hen beskriver reaktionerna på redaktionen:

“Dom blev väldigt ledsna. Och chockade över att det kunde hända, tror jag. Ändå tycker jag, eller ja... Ja men det kan jag förstå, det måste man förstå. Visst läser man Medievärlden och ser hur många tjänster som försvinner i många koncerner, och så gör vi oss av med tre. Det kunde varit mycket värre. Men jag menar, nu har vi nyanställt tre journalister i dagarna, vi håller på att rekrytera ytterligare tre. Så det här öppnade, det gav oss möjligheter också.”

*(chefredaktör)*

Ur ledningsperspektiv är uppdatering av kompetensförsörjningen en självklar process, men bland medarbetarna skapar förändringen stor osäkerhet både för enskilda journalister och för det professionella kollektivet. Den professionella diskursen bygger på mandatet att avgöra vilken kompetens som ska ingå och hur gränserna ska dras, men dessa beslut ligger inte i professionens händer.

Även om personerna på chefsposition har journalistbakgrund så glider de allt som oftast långt in i sina chefsroller med allt vad det innebär i retoriska grepp, andra värderingar och nya lojaliteter. En av journalisterna kritiserar managementstilen som hen uppfattar som hycklande:

”Det är ju det som är managementproblemet, man vill höra ett rakt rör där man säger att ‘jag hade önskat att vi slapp de där hybridannonserna och allting, men tyvärr, jag måste gå med på det här för vi har så usel ekonomi att vi kan inget annat’. Då skulle delvis en del av journalistkollektivet lugna ner sig om dom skulle säga att ‘det här är skit faktiskt, vi hatar det här’. Men det kan dom ju förstås inte säga för då skulle ju chefredaktören hamna i en position där dom ska bli språkrör mot VD – ‘har du sagt det här till VD nu??’ – utan då istället säger dom ”det var jag”. Det var likadant på den andra tidningen, att ”det är jag som har tagit det ansvaret, det är jag”, Det är också management, man kan aldrig undvika ansvar.”

*(reporter)*

Det är tydligt att chefredaktörers och ansvariga utgivares försök att möta olika intressen på tidningen ofta kan bidra till otydliga budskap till medarbetarna på redaktionen. Den nya retoriken har implementerats med målet att skapa nya mind-sets i verksamheten och att få personalen att identifiera sig på ett nytt sätt. Så har också skett, då processer har satts igång i riktning mot nya omförhandlade yrkesidentiteter. Processen är på intet sätt ny, den har pågått under decennier i samband med yrkets professionalisering. Den största skillnaden mot tidigare är att hastigheten nu har kommit att skruvas upp och att förändringen förefaller gå i en riktning mot minskad autonomi både inom yrkesgruppen och för den enskilde journalisten.

Faktorerna bakom denna omförhandling är flera, och många av dem ligger bortom nyhetsorganisationens kontroll. Men genom att göra nedslag på fyra svenska lokaltidningar har vi kunnat se en rörelse mot förhållningsätt där nyheter ses som en vara och där nyhetsproduktionen allt mer jämföras med vilken affärsverksamhet som helst. Marknadslogiken dominerar och journalisternas yrkesidentitet förefaller få allt svårare att hävda sina värden, inte minst när det gäller professionell autonomi och redaktionell styrning.





---

## Kapitel 8

### SAMMANFATTNING OCH SLUTSATSER

Nyhetsbranschens krav på ekonomisk lönsamhet har under 1900-talet framgångsrikt balanserats av professionella journalistiska ideal om autonomi, oberoende och kritisk granskning. De senaste decenniernas utveckling på området har emellertid inneburit en kraftigt förändrad situation för nyhetsföretagen. Ökad marknadsorientering framdriven av ökad konkurrens; framväxten av nya kommersiella mediekkanaler; ny teknik och långtgående avregleringar är exempel på faktorer som har haft avgörande konsekvenser för hur journalistisk praxis och värdegrund har förändrats.

Det är tydligt att villkoren för journalistiskt arbete och redaktionellt ledarskap har genomgått omfattande förändringar under 2000-talets två första decennier. Det visar såväl tidigare forskning som resultaten från den här studien. Omstruktureringar, neddragningar och nya samarbetsformer inom organisationen har ställt arbetet på redaktionen inför stora utmaningar.

Det redaktionella ledarskapet fordrar ett alltmer professionaliserat förhållningssätt från dem som har åtagit sig dessa positioner – ett ledarskap likt det på andra industri- och produktionsföretag. Ett av skälen är de nämnda utmaningarna, ett annat att bredden av arbetsuppgifter för redaktionella ledare successivt har ökat. Redaktionellt ledningsarbete handlar idag inte bara om att ansvara för det redaktionella innehållet, det innebär lika ofta ansvar för strategiska och ekonomiska beslut om den redaktionella verksamheten. Detta dessutom kombinerat med tekniska spörsmål och administrativt arbete med frågor som exempelvis tjänsteplanering.

Inom forskningen har det uttryckts farhågor om att ett ledarskap präglat av en managementdiskurs bidrar till att urholka såväl det journalistiska arbetet som den journalistiska produkten (Franklin 2012). Samtidigt visar studier att anpassning efter rådande ekonomiska, konkurrensmässiga och tekniska förhållanden av många ledare anses vara en av huvudnycklarna för att alls kunna överleva i ett hårt medieklimat (Andersson & Wiik 2013).

Genom att gå ut på svenska morgontidningsredaktioner och intervjua medarbetare på olika positioner och observera deras redaktionella möten har vi kunnat identifiera en bild av vilka värden som för nyhetsproduktionen framåt idag. Vi har mött ett stort antal mycket generösa och öppenhjärtiga chefer och journalister som sammantaget har bidragit med en rik och fördjupad förståelse för den förhandling mellan det gamla och det nya som pågår just nu.

Utifrån deras utsagor har vi också kunnat identifiera förhållandet mellan styrning och autonomi och åt vilket håll utvecklingen förefaller peka. Sammanfattningsvis visar studien att den publicistiska värdegrunden är i gungning. Både interna och externa faktorer har för tidningarna inneburit så mycket nya villkor att allting har kastats upp i luften. Det är smått rörigt på sina håll och alla bitar har ännu inte tillfullo fallit på plats.

Samtidigt framgår tydligt att tidningarnas medarbetare lojalt skriver under de ideal och normer som sedan länge är centrala i det journalistiska fältet. På så sätt tycks den normativa värdegrunden inte ha förändrats nämnvärt. Det är tydligt att god lokaljournalistik ska innehålla något för alla och varva tyngre material med mer lättamt innehåll. Journalistiken ska vara tillgänglig och erbjuda nyheter som är viktiga för människor som medborgare i den lokala demokratin, men samtidigt också erbjuda sådant som är socialt intressant för invånarna på orten. Den oberoende granskningen av maktförhållanden på den lokala orten är ett av grundfundamenten som såväl chefer som journalister på de olika redaktionerna lyfter fram.

Det råder med andra ord inga tvivel om att det normativa förhållningssättet från medarbetarna är intakt, tvärtom. Men hur ser det ut i praktiken? När vi skrapar på ytan visar sig tydliga dissonanser i berättelserna. Vi ber medarbetarna förtydliga hur de arbetar och med vad, hur beslut fattas och strategier skapas. Vi ber dem prata om inflytande och kontroll, och hur de upplever sin frihet i arbetet. Den bild som framträder då är betydligt mer nyanserad och komplex.

### **Begränsad journalistisk autonomi**

När vi samlar journalisternas berättelser om sin vardag visar det sig att de alla säger sig uppleva stor frihet i arbetet. Efter morgonmötet sköter de sig själva och lägger upp arbetet självständigt. De diskuterar med nyhetschefen eller redaktören vid behov, men tycker ändå i slutändan att de flesta bedömningar är deras egna. Men när vi ställer frågor kring den redaktionella vardagen på ett mer allmänt plan får vi andra, motsägelsefulla indikationer.

Nyhetsvärderingen är en sak som många nämner. Även om den enskilda journalisten har stor möjlighet att påverka vilka jobb som ska göras till nyhetssajten och morgondagens papperstidning, rör sig denna frihet inom ganska strikta gränser. Det handlar om vilka resurser som finns tillgängliga, och om vilka plattformar som är rådande. Personalstyrkorna har minskat kraftigt på tidningarna de senaste åren och det har lett till tidsbrist och hårdare prioriteringar. Behovet av spännande bilder och videos till tidningssajten styr i stor utsträckning nyhetsvärderingen.

Vidare har publiken fått stort inflytande genom sitt klickande på nyhetssajten och i nyhetsappen. Publikens tycke och smak fångas upp omgående och omvandlas till kriterier i nyhetsbevakningen. Sett till alla dessa faktorer ter sig journalisternas redaktionella frihet mycket mer begränsad i praktiken än vad de själva uttrycker när frågan om den egna friheten i arbetet tas upp.

Frågan är om det egentligen har skett en reell förändring i det här avseendet? Föreställningen om journalisternas autonomi har kanske alltid

varit något överdriven? Och kommersiella krav i nyhetsverksamheten, ett visst mått av publikanpassning och dominanta chefer är knappast heller nya fenomen i branschen.

Ändå finns det en upplevelse av förlust hos många av tidningarnas medarbetare. De menar att de ekonomiska drivkrafterna har blivit så allomfattande och att tidsbristen blivit så konkret att det har börjat förändra verksamheten. I vissa fall beskrivs denna förändring ha positiva konsekvenser, som att tidningsinnehållet blir tajtare och vassare, eller att nyheterna blir mer relevanta för publiken.

Men i vissa fall upplevs utvecklingen ha lett till drastiska försämringar ur ett normativt perspektiv. Saker som journalisterna då pekar på är exempelvis en ökande acceptans för native advertising och artiklar som liknar textreklam, ett växande fokus på näringslivsaktörer på orten – och då inte nödvändigtvis ur ett granskande perspektiv, samt en hårdare bortsällning av kommunalpolitiska nyheter.

Med andra ord förändringar som mer eller mindre kan knytas till kommersiella krav kopplade till tidningarnas arbete för att anpassa sig efter den rådande marknadssituationen.

### **Centraliserad och professionaliserad makt på redaktionen**

Enligt managementdiskursen är ett starkt och effektivt ledarskap avgörande för en framgångsrik organisation. Ledaren ska fatta beslut och implementera dessa, och hur bra det blir hänger enligt detta synsätt på hur kompetent ledaren är i sin förankring och analys. Medarbetarna ses som viktiga resurser för organisationen, men bör inte vara outhärliga eftersom det gör verksamheten sårbar.

I den turbulenta miljö som på många håll omgärdar nyhetsverksamheter idag har flexibilitet och anpassning blivit ledord. Det går inte längre att bära upp stora redaktioner när verksamheten blöder. Istället har de flesta medier skurit ner på personal och försöker istället hitta synergieffekter genom att låta dem publicera sig på flera plattformar. Det

har också blivit betydligt vanligare att köpa in innehåll från frilansare och innehållsproducenter, allt efter behov.

Cheferna i studien vittnar dock om att de trots det måste sovra mycket hårdare bland de redaktionella satsningarna, och att olika bilagor och magasin får sättas på undantag på grund av tidsbrist. Likadant är det med grävande projekt, även om det förvisso görs flera satsningar på att bygga upp grävverksamhet på de lokala tidningarna.

Men vad är egentligen den huvudsakliga förklaringen till journalisternas och professionens minskande autonomi? Externa faktorer sätter förstås i hög grad villkoren för tidningsmarknaden, men hur man från organisationshåll väljer att möta dessa utmaningar är inte lika givet. Enligt managementdiskursen kommer chefernas inflytande succesivt att öka på bekostnad av den kollegiala dimensionen. Detta för att åstadkomma en rationell organisation med en tydlig riktning framåt.

I vårt material kan vi se att det på flera håll förefaller ha blivit just så. Cheferna renodlar sina roller till att bli allt mer affärsinriktade. Detta gäller inte minst den högsta ledningen i form av ansvarig utgivare, chefredaktör eller publisher. Den högsta positionen ser numera nästan ut som vilken företagsledare som helst. I vilken utsträckning affärsmässigheten har tagit över beror mycket på organisationsformen, då det ställs olika ekonomiska krav på olika tidningar. Ju tryggare ekonomi, desto mer utrymme finns det för kollegialitet och publicistiska diskussioner.

Chefsrollen har som sagt professionaliserats på redaktionerna, men samtidigt återstår mycket av den processen. De flesta chefer har en journalistiska bakgrund, vilket ofta skapar en slitning mellan olika normer. Resultatet blir bland annat en omförhandling av språkets betydelse. Ett exempel på det är att kund och läsare, eller klick och läsare, antas betyda ungefär samma sak. Dessa omskrivningar är fullt medvetna managementgrepp och ifrågasätts emellanåt av journalisterna. Men samtidigt visar resultatet att det är ledningens policy som gäller.

Utifrån studiens resultat kan vi dock inte med säkerhet slå fast att journalisterna var mer autonoma tidigare, men det är möjligt att ledningens

beslut tidigare rimmade mer den professionella diskursen. Kanske är det så att det är den låsta ekonomiska situationen som inger en känsla av minskad frihet – en känsla som i så fall kan ses som befogad.

### **Framtidens journalister och deras chefer**

Brytningen mellan journalistisk professionalism och en managementdiskurs kommer att få konsekvenser för den journalistiska yrkesidentiteten så väl som för den dagliga praktiken. Managementdiskursen är inriktad på effektivitet och mätning av tydliga mål, medan den professionella diskursen för med sig andra värden så som kollegialitet, autonomi och etik. Brytningen däremellan är inte ny men vi kan se att balansen förändras.

För svenska lokaltidningar handlar det om att fortsätta ha en levande diskussion om den publicistiska värdegrunden och om vad man vill bidra med för slags journalistik till lokalsamhället. Förhandlingen av värden och ideal kan ibland ställa sig i vägen för en nykter och realistisk värdering av situationen och det är inte lätt för den som är mitt i stormens öga att ta ett steg tillbaka.

Med denna studie hoppas vi kunna erbjuda just en sådan distans och samtidigt bidra till ett initierat samtal kring journalistikens möjligheter och behov. Idealiskt kan den journalistiska yrkesrollen och managementrollen utvecklas i harmoni, men om inte så kan vi åtminstone ha en välgrundad debatt om vart vi är på väg.







---

## LITTERATUR

- Achtenhagen, Leona & Raviola, Elena (2009). Balancing tensions during convergence: duality management in a newspaper company. *International Journal on Media Management* 11 (1), 32–41.
- Albæk, Erik, van Dalen, Arjen, Jebri, Nael & de Vreese, Claes H. (2014). *Political Journalism in Comparative Perspective*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Aldridge, Meryl & Evetts, Julia (2003). Rethinking the concept of professionalism: the case of journalism. *British Journal of Sociology* 54 (4), 547-564.
- Andersson, Ulrika (2005). *Journalister och deras läsare*. Göteborg: Institutionen för journalistik, medier och kommunikation (JMG), Göteborgs universitet
- Andersson, Ulrika (2009). *Journalister och deras publik*. Göteborg: Institutionen för journalistik, medier och kommunikation (JMG), Göteborgs universitet.
- Andersson, Ulrika (2013). *Från fullformat till tabloid*. Sundsvall: Demicom, Mittuniversitetet.
- Andersson, Ulrika (2014). *Organisationsteori för mediemedarbetare*. Lund: Studentlitteratur.
- Andersson, Ulrika (2015). Journalistiken och organisationen. I Michael Karlsson & Jesper Strömbäck (red) *Handbok i journalistikforskning*. Lund: Studentlitteratur.

- 
- Andersson, Ulrika & Wiik, Jenny (2012). Synen på journalistikens drivkrafter. I Kent Asp (red) *Svenska journalister 1989-2011*. Göteborg: Institutionen för journalistik, medier och kommunikation (JMG), Göteborgs universitet.
- Andersson, Ulrika & Wiik, Jenny (2013). Journalism Meets Management. *Journalism Practice* 7 (6), 705–719.
- Andersson, Ulrika & Wiik, Jenny (2014). New Demands on Editorial Leadership. *Observatorio (OBS\*) Journal* 8 (2), 1–16.
- Aris, Annet & Bughin, Jacques (2009). *Managing Media Companies: Harnessing Creative Value*. West Sussex: Wiley.
- Bartosova, Daniela (2011). The Future of the Media Professions: Current Issues in Media Management Practice. *International Journal on Media Management* 13 (3), 195–203.
- Brante, Thomas (1989). Professioners identitet och samhällliga villkor. I Staffan Selander (red) *Kampen om yrkesutövning, status och kunskap. Professionaliseringens sociala grund*. Lund: Studentlitteratur.
- de Bruin, Marijn (2000). Gender, Organizational and Professional Identities in Journalism. *Journalism* 1, 217-238.
- de Bruin, Marijn (2004). Organizational, Professional and Gender Identities - Overlapping, Coinciding and Contradicting Realities in Caribbean Media Practices. I Marijn de Bruin & Karen Ross (red) *Gender and Newsroom Cultures. Identities at Work*. Cresskill, Hampton Press, Inc.
- Castell, Adrian M. (2011). Contemporary approaches to leadership and management. I Adam Barnard (red) *Key Themes in Health and Social Care. A companion to learning*. New York: Routledge.
- Champagne, Patrick (2005). The 'Double Dependency': The Journalistic Field between Politics and Markets. I Rodney Benson & Erik

- 
- Neveu (red) *Bourdieu and the Journalistic Field*. Cambridge: Polity Press.
- Christians, Clifford G.; Glasser, Theodore L.; McQuail, Dennis; Nordenstreng, Kaarle & White, Robert A. (2009). *Normative theories of the media. Journalism in Democratic Societies*. Urbana & Chicago: University of Illinois Press.
- Clarke, John & Newman, Janet (1997). *The Managerial State: Power, Politics and Ideology in the Remaking of Social Welfare*. London: Sage.
- Clarke, John, Gewirtz, Sharon & McLaughlin, Eugene (red) (2000). *New Managerialism, New Welfare?* London: Open University & Sage.
- Cribb, Alan & Gewirtz, Sharon (2015). *Professionalism*. Cambridge: Polity Press.
- Croteau, David & Hoynes, William (2006). *The Business of Media: Corporate Media and the Public Interest*. Thousand Oaks, CA: Pine Forge Press.
- Cutler, Tony & Waine, Barbara (2000). Managerialism Reformed? New Labour and Public Sector Management. *Social Policy and Administration* 34 (3), 318–332.
- Deem, Rosemary & Brehony, Kevin (2007). Management as Ideology: the Case of 'New Managerialism' in higher education. *Oxford Review of Education* 31 (2), 217–235.
- Dent, Mike; Bourgeault, Ivy Lynn; Denis, Jean-Louis & Kuhlmann, Ellen (red) (2016). *The Routledge Companion to the Professions and Professionalism*. New York: Routledge.
- Deuze, Mark (2005). What is journalism? Professional identity and ideology of journalists reconsidered. *Journalism* 6 (4), 442–464.
- Deuze, Mark (2008). The Professional Identity of Journalists in the Context of Convergence Culture. *Observatorio (OBS\*) Journal* 2 (4), 103–117.

- 
- Deuze, Mark, & Fortunati, Leopoldina (2010). *Atypical Newswork, Atypical Media Management*. I Mark Deuze (red) *Managing Media Work*. London: Sage.
- Deuze, Mark & Witschge, Tamara (2017). What journalism becomes. I Chris Peters & Marcel Broersma (red) *Rethinking journalism again. Societal role and public relevance in a digital age*. Oxon: Routledge.
- Djerf Pierre, Monika & Weibull, Lennart (2009). *Ledarskap i framgångsrika tidningsföretag*. Göteborg: Institutionen för journalistik, medier och kommunikation (JMG), Göteborgs universitet.
- Djerf Pierre, Monika & Weibull, Lennart (2011). From Idealist-Entrepreneur to Corporate Executive. *Journalism Studies* 12 (3), 294–310.
- Djerf-Pierre, Monika & Wiik, Jenny (2012). Journalistiken och journalisterna. I Lars Nord & Jesper Strömbäck (red) *Medierna och demokratin*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Ekström, Mats & Nohrstedt, Stig Arne (1994). *Ideal och verklighet. Nyhetsjournalistikens etik i praktiken*. Örebro: Högskolan i Örebro i samarbete med Göteborgs universitet och Mitthögskolan i Sundsvall.
- Ekström, Mats & Nohrstedt, Stig Arne (1996). *Journalistikens etiska problem*. Stockholm: Rabén Prisma.
- Enteman, Willard F. (1993). *Managerialism: Emergence of a New Ideology*. Madison: University of Wisconsin Press.
- Evetts, Julia (2003). The Sociological Analysis of Professionalism: Occupational Change in the Modern World. *International Sociology* 18 (2), 395–415.
- Evetts, Julia (2006). The Sociology of Professional Groups: New Directions. *Current Sociology* 54 (1), 133–143.

- 
- Evetts, Julia (2009). New Professionalism and New Public Management: Changes, Continuities and Consequences. *Comparative Sociology* 8 (2), 247–266.
- Fagerling, Marita & Norbäck, Maria (2005). Newsroom Identities: Group Configurations and Transforming Boundaries during the Introduction of a Web Edition. *Intervention Research* 1 (2), 191–207.
- Faulconbridge, James & Muzio, Daniel (2008). Organizational Professionalism in Globalizing Law Firms. *Work Employment Society* 22 (1), 7–25.
- Fortunati, Leopoldina & Sarrica, Mauro. (2010). The future of the press: Insights from the sociotechnical approach. *The Information Society* 26 (4), 247–255.
- Fournier, Valérie (1999). The Appeal to ‘Professionalism’ as Disciplinary Mechanism. *The Sociological Review* 47 (2), 280–307.
- Franklin, Bob (2012). *The future of journalism*. London: Routledge.
- Gade, Peter (2004). Newspapers and organizational development: management and journalist perceptions of newsroom cultural change. *Journalism & Communication Monographs* 6 (1), 5–55.
- Gade, Peter (2008). Journalism Guardians in a Time of Great Change: Newspaper Editors’ Perceived Influence in Integrated News Organizations. *Journalism & Mass Communication Quarterly* 85 (2), 371–392.
- Gade, Peter & Raviola, Elena (2009). Integration of News and News Integration: A Structural Perspective on New Media Changes. *Journal of Media Business Studies* 6 (1), 87–111.
- Goode, William J. (1969). The theoretical limits of professionalization. I Amitai Etzioni (red) *The semiprofessions and their organization*. New York: The Free Press.

- 
- Le Grand, Julian & Bartlett, Will (1993). *Quasi-markets and social policy*. London: Macmillan.
- Hallin, Dan & Mancini, Paolo (2004). *Comparing media systems: three models of media and politics*. New York, NY: Cambridge University Press.
- Hamilton, James T. (2006). *All the News That's Fit to Sell: How the Market Transforms Information into News*. Princeton: Princeton University Press.
- Johnson, Terence James (1972). *Professions and power*. London: Macmillan.
- Journalisten* (2013a). Det kändes som att vi var offerlamm. 3 oktober 2013. <https://www.journalisten.se/nyheter/det-kandes-som-att-vi-var-offerlamm>
- Journalisten* (2013b). Dagens Nyheter är Ryanair på svenska. 16 oktober 2013. <https://www.journalisten.se/nyheter/dagens-nyheter-ar-ryanair-pa-svenska>
- Journalisten* (2018a). Mittmedia anklagas för Sannas död. 24 januari 2018. <https://www.journalisten.se/nyheter/mittmedia-anklagas-sannas-dod>
- Journalisten* (2018b). Starka reaktioner på reportaget om Sanna Wikström. 25 januari 2018. <https://www.journalisten.se/nyheter/starka-reaktioner-pa-reportaget-om-sanna-wikstrom>
- Killebrew, Kenneth C. (2002). Culture, Creativity and Convergence: Managing Journalists in a Changing Information Workplace. *The International Journal on Media Management* 5 (1), 39–46.
- Klikauer, Thomas (2013). *Managerialism: a Critique of an Ideology*. Hampshire, UK; New York: Palgrave MacMillan.

- 
- Kovach, Tom, & Rosenstiel, Bill (2014). *Elements of Journalism. What Newspeople Should Know and the Public Should Expect*. New York: Three Rivers Press.
- von Krogh, Torbjörn & Andersson, Ulrika (2016). Reading patterns in print and online newspapers. *Digital Journalism* 4 (8), 1058–1072.
- Löfgren Nilsson, Monica (1999). *På Bladet, Kuriren och Allehanda*. Göteborg: Institutionen för journalistik, medier och kommunikation (JMG), Göteborgs universitet.
- McChesney, Robert W. & Nichols, John (2010). *The Death and Life of American Journalism: The Media Revolution That Will Begin the World Again*. Philadelphia: Nation Books.
- McManus, John H. (1994). *Market-Driven Journalism: Let the Citizen Beware?* Thousand Oaks: Sage.
- McQuail, Dennis (2010). *Journalism and Society*. London, Thousand Oaks, New Delhi, Singapore: SAGE Publications Ltd.
- Mellado, Claudia (2014). Professional Roles in News Content: Six dimensions of journalistic role performance. *Journalism Studies* 16 (4), 596-614.
- Mintzberg, Henry (1989). *Mintzberg on Management: Inside our Strange World of Organizations*. New York: Free Press.
- Nohrstedt, Stig Arne (1994). *En nyhetsdag. Svenska nyhetsredaktioners organisation, reportrar och uppdrag*. Örebro: Högskolan i Örebro i samarbete med Göteborgs universitet och Mitthögskolan i Sundsvall.
- Nordling, Jonas (2013). Beklagansvärd utveckling på Dagens Nyheter. *Journalisten*, 3 oktober 2013.  
<https://www.journalisten.se/debatt/beklagansvard-utveckling-pa-dagens-nyheter>

- 
- Nygren, Gunnar (2008). *Yrke på glid – om journalistrollens de-professionalisering*. Stockholm: Sim(o).
- Nygren, Gunnar & Althén, Kajsa (2014). *Landsbygd i medieskugga. Nedmonteringen av den lokala journalistiken och bilden av landsbygden i Dagens Nyheter*. Stockholm: Södertörns högskola.
- Nygren, Gunnar & Appelgren, Ester (2015). Färre journalister producerar mer för fler kanaler. I Lars Truedson (red) *Mediestudiers årsbok 2014/2015*. Stockholm: Institutet för mediestudier.
- Nygren, Gunnar & Nord, Karolina Olga (2017). Färre nyhetsproducenter – men fler nyheter i nätverkens flöden. I Lars Truedson (red) *Mediestudiers årsbok – Tillståndet för journalistiken 2016/2017*. Stockholm: Institutet för mediestudier.
- Nygren, Gunnar & Zuiderveld, Maria (2011). *En himla många kanaler – flerkanalpublicering i svenska mediehus*. Göteborg: Nordicom.
- Ohlsson, Jonas (2012). *The Practice of Newspaper Ownership*. Göteborg: Institutionen för journalistik, medier och kommunikation (JMG), Göteborgs universitet.
- Ohlsson, Jonas (2017). *Svensk tidningsmarknad under 2000-talet. Strukturförändringar och ekonomisk utveckling*. Göteborg: Nordicom.
- Paterson, Chris A. & Domingo, David (2008). *Making Online News: The Ethnography of New Media Production*. New York: Peter Lang.
- Picard, Robert G. (2005). Unique characteristics and business dynamics of media products. *Journal of Media Business Studies* 2 (2), 61–69.
- Plesner, Ursula & Raviola, Elena (2016). Digital technologies and a changing profession. New management devices, practices and power relations in news work. *Journal of Organizational Change Management* 29 (7), 1044–1065.



- 
- Pollitt, Christopher (1993). *Managerialism and the Public Services: The Anglo-American Experience*. Oxford: Basil Blackwell.
- Pressens samarbetsnämnd (2010). *Spelregler för press, tv, radio*. Stockholm: TU service AB.
- Raviola, Elena (2012). Exploring Organizational Framings – Journalism and Business Management in Newspaper Organizations. *Information, Communication & Society* 15 (6), 932–958.
- Ritzer, George (1972). *Man and His Work. Conflict and Change*. New York: Appleton-Century-Crofts.
- Rogowski, Steve (2011). Managers, Managerialism and Social Work with Children and Families: The Deformation of a Profession? *Practice – Social Work in Action* 23 (3), 157–167.
- Rosenthal, Marilyn M. (2013). Medical Professional Autonomy in an era of Accountability and Regulation: Voices of Doctors under Siege. I Mike Dent & Stephen Whitehead (red) *Managing Professional Identities: Knowledge, Performativity and the New Professional*. London: Routledge.
- Russo, J. Edward, Medvec, Victoria Husted & Meloy, Margaret G. (1996). The distortion of information during decisions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 33, 102–110.
- Russo, J. Edward, Meloy, Margaret G. & Medvec, Victoria Husted (1998). Predecisional distortion of product information. *Journal of Marketing Research* 35, 438–452.
- Ryfe, David M. (2009a). Broader and deeper: A study of newsroom culture in a time of change. *Journalism* 10 (2), 197–216.
- Ryfe, David M. (2009b). Structure, agency, and change in an American newsroom. *Journalism* 10 (5), 665–683.
- Schnell, Christian (2016). Journalism and its professional challenges. I Mike Dent, Ivy Lynn Bourgeault, Jean-Louis Denis & Ellen Kuhlmann

- 
- (red) *The Routledge Companion to the Professions and Professionalism*. New York: Routledge.
- Schoemaker, Pamela J. & Reese, Steven D. (1996). *Mediating the Message. Theories of Influences on Mass Media Content*. New York: Longman.
- Shenhav, Yehouda (2002). *Manufacturing Rationality: The Engineering Foundations of the Managerial Revolution*. Oxford: Oxford University Press.
- Siegrist, Hanne (1990). Professionalization as a process: Patterns, progression and discontinuity. I Michael Burrage & Rolf Torstendahl (red) *Professions in Theory and History: Rethinking the Study of the Professions*, London: Sage.
- Sjøvaag, Helle (2010). The reciprocity of journalism's social contract. *Journalism Studies* 11 (6), 874-888.
- Skillset (2009). *Creative Media Workforce Survey 2008*. London: Sector Skills Council for Creative Media.
- Skillset (2010). *E-skills. Strategic Skills Assessment for the Digital Economy, Creative & Cultural skills*. London: Sector Skills Council for Creative Media.
- Soloski, John (1989). News Reporting and Professionalism: Some Constraints on the Reporting of the News. *Media, Culture and Society* 11 (2), 207-228.
- SOU 1975:78 (1975). *Svensk press. Pressens funktioner i samhället*. Stockholm.
- SOU 1995:37 (1995). *Vårt dagliga blad. Stöd till svensk dagspress*. Stockholm: Fritzes förlag.
- SOU 2016:30 (2016). *Människorna, medierna & marknaden. Medieutredningens forskarantologi om en demokrati i förändring*. Stockholm: Wolters Kluwer.
- Sternvik, Josefine (2007). *I krympt kostym*. Göteborg: Institutionen för journalistik, medier och kommunikation (JMG), Göteborgs universitet.

- 
- Sveiby, Karl-Erik (1995). *Kunskapsflödet: organisationers immateriella tillgångar*. Stockholm: Svenska Dagbladet & Affärsvärlden.
- Sveningsson, Stefan (1999). *Strategisk förändring, makt och kunskap: om disciplinering och motstånd i tidningsföretag*. Lund: Lund University Press.
- Tidningsutgivarna (2013). Kartläggning – Kompetensförsörjning redaktionella chefer. TU:s styrgrupp för kompetensinventering. Arbetsdokument.
- Torstendahl, Rolf (1989). Professionalisering, stat och kunskapsbas. Förutsättningar för en teoribildning. I Staffan Selander (red) *Kampen om yrkesutövning, status och kunskap. Professionaliseringens sociala grund*. Lund: Studentlitteratur.
- Truedson, Lars (red) (2017). *Näjtive, kånntänt, brändidd*. Stockholm: Institutet för mediestudier.
- Tuchman, Gaye (1974). Making News by Doing Work: Routinizing the Unexpected. *American Journal of Sociology* 79 (1), 110–131.
- Tuchman, Gaye (1978). *Making News. A Study in the Construction of Reality*. New York: Free Press.
- Tumber, Howard & Premtoulis, Marina (2015). *Journalism and the End of Objectivity*. London: Bloomsbury Academics.
- Underwood, Douglas (1993). *When MBAs Rule the Newsroom: How the Marketers and Managers are Reshaping Today's Media*. New York: Columbia University Press.
- Van Aelst, Peter; Strömbäck, Jesper; Aalberg, Toril; Esser, Frank; de Vreese, Claes; Matthes, Jörg; Hopmann, David; Salgado, Susana; Hubé, Nicolas; Stępińska, Agnieszka; Papathanassopoulos, Stylianos; Berganza, Rosa; Legnante, Guido; Reinemann, Carsten; Sheaffer, Tamir & James Stanyer (2017). Political communication in a high-

---

choice media environment: a challenge for democracy? *Annals of the International Communication Association* 41 (1), 3–27.

- Waldenström, Amanda, Wiik, Jenny & Andersson, Ulrika (kommande 2018). Conditional Autonomy. Journalistic practice in the tension field of professionalism and managerialism. *Digital Journalism*.
- Weibull, Lennart & Asp, Kent (1991). *Svenska journalister – ett grupporträtt*. Stockholm: Tiden.
- Westlund, Oscar (2011). *Cross-Media News Work – Sensemaking of the Mobile Media (R)evolution*. Göteborg: Institutionen för journalistik, medier och kommunikation (JMG), Göteborgs universitet.
- Wiik, Jenny (2010). *Journalism in Transition*. Göteborg: Institutionen för journalistik, medier och kommunikation (JMG), Göteborgs universitet.
- Wiik, Jenny (2014). Internal Boundaries. The Stratification of the Journalistic Collective. I: Carlson, Matt & Seth Lewis (red) *Boundaries of Journalism*. New York: Routledge.
- Wiik, Jenny & Andersson, Ulrika (2014). Who Controls the Newsroom? Perceptions of autonomy and influence among Swedish journalists and their managers. Paper presented at the *ECREA Conference*, Thessaloniki, Greece, March 28–29 2014.
- Wiik, Jenny & Andersson, Ulrika (2016a). Managing the newsroom: Perceptions of influence and control among Swedish newspaper professionals. *Journal of Applied Journalism & Media Studies* 5 (3), 465–484.
- Wiik, Jenny & Andersson, Ulrika (2016b). Redaktionell styrning och journalistik autonomi. *SOU 2016:30, Människorna, medierna & marknaden. Medieutredningens forskningsantologi om en demokrati i förändring*. Stockholm: Wolter Kluvert.

- 
- Wilberg, Erik (2002). *An Investigation into Leadership Practices in Sweden and Norway*. Uxbridge: Henley Management College, Brunel University.
- Wilkins, Lee (2006). The Normative Challenge: Balancing the Long-Term Social Capital Created by News with the Demand for Short-Term Profit. I Lucy Küng (red) *Leadership in the Media Industry. Changing Contexts, Emerging Challenges*. Jönköping: Media Management and Transformational Centre.
- Wilson, Kerry M & Halpin, Eddie (2006). Convergence and Professional Identity in the Academic Library. *Journal of Librarianship and Information Science*, 38 (2), 79–91.
- Witschge, Tamara & Nygren, Gunnar (2009). Journalism: A Profession Under Pressure? *Journal of Media Business Studies* 6 (1), 37–59.
- Örnebring, Henrik (2015). Det journalistiska arbetets förändring. I Michael Karlsson & Jesper Strömbäck (red) *Handbok i journalistikforskning*. Lund: Studentlitteratur.



---

## FÖRFATTARPRESANTATION

*Ulrika Andersson*, filosofie doktor och docent, är verksam som forskare vid SOM-institutet vid Göteborgs universitet. Hennes forskning är framför allt inriktad på medieinnehåll, mediepublik samt mediemedarbetare.

Kontakt: [ulrika.andersson@som.gu.se](mailto:ulrika.andersson@som.gu.se)

*Amanda Waldenström*, filosofie master, är verksam som biträdande forskare vid Institutionen för journalistik medier och kommunikation vid Göteborgs universitet. Hennes forskningsintresse är inriktad mot journalister och hur de konstruerar publikbegreppet.

Kontakt: [amanda.waldenstrom@jmg.gu.se](mailto:amanda.waldenstrom@jmg.gu.se)

*Jenny Wiik*, filosofie doktor och docent, är verksam som lektor vid Institutionen för journalistik, medier och kommunikation vid Göteborgs universitet. Hennes forskning kretsar kring journalistiken som profession; dess status, legitimitet och interna mekanismer, sett i ljuset av de utmaningar som journalistiken möter i dag.

Kontakt: [jenny.wiik@jmg.gu.se](mailto:jenny.wiik@jmg.gu.se)





---

## Bilaga 1

# INTERVJUGUIDE JOURNALISTER

### **Introduktion**

1. Kan du börja med att berätta lite kort om dina arbetsuppgifter här på tidningen?
2. Vad hade du för erfarenhet innan du började arbeta på tidningen?
3. Vilka ideal är viktiga för dig i ditt arbete? Vad strävar du efter att uppnå i ditt arbete som journalist? Hur omsätter du dessa ideal eller mål i praktiken? Och vilka eventuella svårigheter upplever du att det finns att upprätthålla dessa värden i det dagliga arbetet?
4. Hur skulle du vilja beskriva lokaltidningens roll i samhället idag?

### **Frihet och autonomi**

5. Hur upplever du din egen möjlighet att själv styra över ditt arbete och dina arbetsuppgifter?
6. Vilket inflytande har du över tidningens profil?
7. Hur stor frihet upplever du när det gäller att själv välja uppslag och vinkel på artiklar och reportage? Hur upplever du möjlighet till beslutsutrymme i ditt arbete?
8. Förekommer det olika motstridiga krav i ditt arbete? Exempel: öka journalistiska kvalitén och samtidigt minskade redaktionella resurser.
9. På vilket sätt känner du dig delaktig i beslut som gäller ditt arbete och din arbetssituation?

- 
10. På vilket sätt upplever du att du har möjlighet att påverka beslut som fattas på redaktionen?
  11. Hur upplever du att du har kontroll och vetskap om vad du förväntas göra i ditt arbete?
  12. Hur skulle du beskriva professionellt stöd och uppmuntran från redaktionsledningen?
  13. Hur upplever du professionellt stöd och uppmuntran från arbetskamrater?
  14. Hur ser balansen ut mellan lagarbete och ensamarbete?
  15. Om du har längre erfarenhet av att arbeta på redaktionen, hur upplever du att friheten att själv välja uppslag och vinkel har förändrats över tid? Är det någon särskilt tidpunkt som det har skett ett skifte?
  16. Vilka utvecklingsmöjligheter tycker du att du har i yrket?
  17. Vilka fördelar tycker du att journalistyrket har? Vilka nackdelar?

### **Drivkrafter i arbetet**

18. Vilka olika faktorer har störst betydelse för ditt arbete när det gäller att välja material att jobba med, vinkel etc? Journalistiska ideal, publik, redaktionsledning, etc.
19. Hur upplever du balansen mellan kommersiella ideal och "public service-ideal" på din redaktion?

### **Konflikt mellan olika styrkrafter**

20. I vilka situationer är det framför allt som konflikter mellan olika värdegrunder uppkommer? Är det svårt att få igenom egna idéer?
21. Hur sker förhandlingen i samband med dessa konfliktsituationer? Är det ett nej rakt av, eller sker någon form av motivering eller argumentation i dessa samband?

---

22. I vilka riktningar går påverkanskrafterna? Vem måste rätta sig efter vem?

23. Och vilken värdegrund är det som slutligen blir gällande för det redaktionella arbetet på tidningen där du arbetar?

### **Den goda journalistiken**

24. Avslutningsvis: vad är god journalistik enligt dig?



---

## Bilaga 2

### INTERVJUGUIDE REDAKTIONELLA CHEFER

#### **Introduktion**

1. Kan du börja med att berätta lite kort om dina arbetsuppgifter här på tidningen?
2. Vad har du för erfarenhet innan du började arbeta på tidningen?
3. Vilka ideal är viktiga för dig i ditt arbete? Vad strävar du efter att uppnå i ditt arbete som chef? Hur omsätter du dessa ideal eller mål i praktiken? Och vilka eventuella svårigheter upplever du att det finns att upprätthålla dessa värden i det dagliga arbetet?
4. Hur skulle du vilja beskriva lokaltidningens roll i samhället idag?

#### **Frihet och autonomi**

5. Vilket inflytande har du över tidningens profil?
6. Förekommer det olika motstridiga krav i ditt arbete? Exempel: öka journalistiska kvalitén och samtidigt minskade redaktionella resurser.
7. Vilken frihet har du i relation till ägarna/tidningsledningen, till ekonomiavdelningen?
8. Hur skulle du beskriva professionellt stöd och uppmuntran från tidningsledningen?
9. Om du har längre erfarenhet av att arbeta på redaktionen, hur upplever du att friheten i ditt arbete har förändrats över tid? Är det någon särskilt tidpunkt som det har skett ett skifte?

- 
10. Vilka utvecklingsmöjligheter tycker du att du har i yrket?
  11. Vilka fördelar tycker du att chefsyrket har? Vilka nackdelar?
  12. I vilken utsträckning fokuserar ni i redaktionsledningen på strategiarbete? Hur arbetar ni med det i förhållande till redaktionens personal?
  13. Relationen till tidningsledningen och ekonomer, hur ser den ut, hur mycket påverkas ditt arbete av deras krav/mål? Är det annorlunda nu jämfört med förr?
  14. Hur mycket arbetar ni över avdelningsgränser på tidningen, till exempel redaktion-marknadsavdelning? Är det mer nu än förr?
  15. Vilka är de största utmaningarna i ditt arbete? Inifrån? Utifrån?

### **Styrkrafter för arbetet**

16. Vilka olika faktorer har störst betydelse för ditt arbete? Journalistiska ideal, ekonomi, publik, redaktionsledning, etc.
17. Hur upplever du balansen mellan kommersiella ideal och "public service-ideal" på din redaktion?

### **Konflikt mellan olika styrkrafter**

18. I vilka situationer är det framför allt som konflikter mellan olika värdegrunder uppkommer? Är det svårt att få igenom journalisters egna idéer?
19. Hur sker förhandlingen i samband med dessa konfliktsituationer? Är det ett nej rakt av, eller sker någon form av motivering eller argumentation i dessa samband?
20. I vilka riktningar går påverkanskrafterna? Vem måste rätta sig efter vem?
21. Och vilken värdegrund är det som slutligen blir gällande för det redaktionella arbetet på tidningen där du arbetar?

---

## Den goda journalistiken

22. Avslutningsvis: vad är god journalistik enligt dig?





---

## PUBLIKATIONER FRÅN JMG

1. Weibull, Lennart (1983) *Tidningsläsning i Sverige*. Stockholm, Liber.
2. Ohlsson, Anders (1989) *Politiska nyheter till nytta och nöje*. Stockholm, Almqvist & Wiksell International.
3. Severinsson, Ronny (1994) *Tidningar i konkurrens. Dagstidningarnas agerande på lokala läsarmarknader i Västergötland 1950–1985*. Institutionen för journalistik och masskommunikation, Göteborgs universitet.
4. Reimer, Bo (1994) *The Most Common of Practices. On Mass Media Use in Late Modernity*. Almqvist & Wiksell International, Stockholm.
5. Wallin, Ulf (1994) *Vad fick vi veta? En studie i svenska nyhetsmediers rapportering åren före folkomröstningen om EU*. Institutionen för journalistik och masskommunikation, Göteborgs universitet.
6. Weibull, Lennart & Kratz, Charlotta (red) (1995) *Tidningsmiljöer. Dagstidningsläsning på 1990-talet*. Institutionen för journalistik och masskommunikation, Göteborgs universitet.
7. Borden, William (1995) *Power Plays. A Comparison Between Swedish and American Press Policies*. Institutionen för journalistik och masskommunikation, Göteborgs universitet.
8. Tassew, Admassu (1995) *Reporting a Pandemic. A Comparative Study of AIDS News Coverage in African and European Dailies*. Institutionen för journalistik och masskommunikation, Göteborgs universitet.

- 
9. Djerf-Pierre, Monika (1996) *Gröna nyheter. Miljöjournalistiken i televisionens nyhetssändningar 1961–1994*. Institutionen för journalistik och masskommunikation, Göteborgs universitet.
  10. Andersson Odén, Tomas (1996) *Principer på pränt. En studie av redaktionell mål inom den svenska dagspressen*. Institutionen för journalistik och masskommunikation, Göteborgs universitet.
  11. Melin-Higgins, Margareta (1996) *Pedagoger och spårhundar. En studie av svenska journalisters yrkesideal*. Institutionen för journalistik och masskommunikation, Göteborgs universitet.
  12. Elliot, Maria (1997) *Förtroendet för medierna. TV, radio och dagspress i allmänhetens ögon*. Institutionen för journalistik och masskommunikation, Göteborgs universitet.
  13. Asp, Kent, Johansson, Bengt & Larsson, Larsåke (1997) *Nära nyheter. Studier om kommunaljournalistik*. Institutionen för journalistik och masskommunikation, Göteborgs universitet.
  14. Carlsson, Ulla (1998) *Frågan om en ny internationell informationsordning. En studie i internationell mediepolitik*. Institutionen för journalistik och masskommunikation, Göteborgs universitet.
  15. Johansson, Bengt (1998) *Nyheter mitt ibland oss. Kommunala nyheter, personlig erfarenhet och lokal opinionsbildning*. Institutionen för journalistik och masskommunikation. Göteborgs universitet.
  16. Wallin, Ulf (1998) *Sporten i spalterna. Sportjournalistikens utveckling i svensk dagspress under 100 år*. Institutionen för journalistik och masskommunikation, Göteborgs universitet.
  17. Larsson, Larsåke (1998) *Nyheter i samspel. Studier i kommunjournalistik*. Institutionen för journalistik och masskommunikation. Göteborgs Universitet.
  18. Weibull, Lennart & Wadbring, Ingela (red) (1998) *Publik och medier 1996/1997*. Särtryck av artiklar om medier ur SOM-rapporterna nr 18

- 
- och 19. Institutionen för journalistik och masskommunikation. Göteborgs universitet.
19. Lindstedt, Inger (1998) *'Till de unga, till dem som ämna bliva tidningsmän'*. *Handböcker i journalistik*. Institutionen för journalistik och masskommunikation, Göteborgs universitet.
  20. Dahlén, Peter (1999) *Från Vasaloppet till Sportextra. Radiosportens etablering och förgrening 1925–1995*. Stiftelsen Etermedierna i Sverige, Stockholm.
  21. Löfgren Nilsson, Monica (1999) *På Bladet, Kuriren och Allehanda. Om ideal och organiseringsprinciper i den redaktionella vardagen*. Institutionen för journalistik och masskommunikation, Göteborgs Universitet.
  22. Wadbring, Ingela & Weibull, Lennart (red) (2000) *Tryckt. 20 kapitel om dagstidningar i början av 2000-talet*. Institutionen för journalistik och masskommunikation, Göteborgs universitet.
  23. Andersson Odén, Tomas (2000) *Skaraborgar'n och Spionen. Tidningar i Västra Götaland genom 250 år*. Institutionen för journalistik och masskommunikation, Göteborgs universitet.
  24. Ghersetti, Marina (2000) *Sensationella berättelser. En studie av nyheter från Angola 1987 och om Prinsessan Diana 1997 i dagstidningar, radio och TV*. Institutionen för journalistik och masskommunikation, Göteborgs universitet.
  25. Örnebring, Henrik (2001) *TV-Parlamentet. Debattprogram i svensk TV 1956–1996*. Institutionen för journalistik och masskommunikation, Göteborgs universitet.
  26. Andersson Odén, Tomas (2001) *Redaktionell policy. Om journalistikens mål och inriktning i svensk dagspress*. Institutionen för journalistik och masskommunikation, Göteborgs universitet.
  27. Jansson, André (2001) *Image Culture: Media, Consumption and Everyday Life in Reflexive Modernity*. Institutionen för journalistik och masskommunikation, Göteborgs universitet.

- 
28. Nilsson, Åsa & Severinsson, Ronny (2001) *Trender och traditioner i svensk morgonpress 1987–1999*. Institutionen för journalistik och masskommunikation, Göteborgs universitet.
29. Stål, Margareta (2002) *Signaturen Bansai. Ester Blenda Nordström – pennskaft och reporter i det tidiga 1900-talet*. Institutionen för journalistik och masskommunikation, Göteborgs universitet.
30. Wadbring, Ingela, Weibull, Lennart & Bergström, Annika (red) (2002) *Efter Arbetet. Synen på nedläggningen och dess konsekvenser*. Institutionen för journalistik och masskommunikation, Göteborgs Universitet.
31. Palm, Göran (2002) *I nationens och marknadens intresse. Journalister, nyhetskällor och EU-journalistik*. Institutionen för journalistik och masskommunikation, Göteborgs universitet.
32. Wadbring, Ingela (2003) *En tidning i tiden? Metro och den svenska dagstidningsmarknaden*. Institutionen för journalistik och masskommunikation, Göteborgs universitet.
33. Wallin, Ulf (2003) *Utlandsbilden i landsortspressen. Före, under och efter kampen mellan TT och FLT*. Institutionen för journalistik och masskommunikation, Göteborgs universitet.
34. Rahbek, Per (2004) *Från centralstyrning till lokalradio. Produktion och distribution inom Radiotjänst och Sveriges Radio*. Institutionen för journalistik och masskommunikation, Göteborgs universitet.
35. Sundin, Ebba (2004) *Seriegubbar och terrorkrig. Barn och dagstidningar i ett förändrat medielandskap*. Institutionen för journalistik och masskommunikation, Göteborgs universitet.
36. Jönsson, Anna Maria (2004) *Samma nyheter eller likadana? Studier av mångfald i svenska TV-nyheter*. Institutionen för journalistik och masskommunikation, Göteborgs universitet.

- 
37. Brune, Ylva (2004) *Nyheter från gränsen. Tre studier i journalistik om invandrare, flyktingar och rasistiskt våld*. Institutionen för journalistik och masskommunikation, Göteborgs universitet.
  38. Fogelberg, Karin (2004) *Reportrar på plats. Studier av krigsjournalistik 1960-2001*. Institutionen för journalistik och masskommunikation, Göteborgs universitet.
  39. Asp, Kent (2004) *Jordskredssegern. Medierna och folkomröstningen om euron*. Institutionen för journalistik och masskommunikation, Göteborgs universitet.
  40. Bergström, Annika (2004) *nyhetsvanor.nu. Nyhetsanvändning på internet 1998-2003*. Institutionen för journalistik och masskommunikation, Göteborgs universitet.
  41. Bergström, Annika, Wadbring, Ingela & Weibull, Lennart (2005) *Nypressat. Ett kvartssekel med svenska dagstidningsläsare*. Institutionen för journalistik och masskommunikation, Göteborgs universitet.
  42. Andersson, Magnus (2006) *Hemmet och världen. Rumsliga perspektiv på medianvändning*. Institutionen för journalistik och masskommunikation, Göteborgs universitet.
  43. Johansson, Bengt (2006) *Efter valstugorna. Skandalstrategier och mediemakt*. Institutionen för journalistik och masskommunikation, Göteborgs universitet.
  44. Edström, Maria (2006) *TV-rummets eliter. Föreställningar om kön och makt i fakta och fiktion*. Institutionen för journalistik och masskommunikation, Göteborgs universitet.
  45. Viscovi, Dino (2006) *Marknaden som mönster och monster. Ekonomiska experter och nyheter om ekonomi i Rapport 1978-1998*. Institutionen för journalistik och masskommunikation, Göteborgs universitet.
  46. Svensson, Anders (2007) *Från norra ståplats till cyberspace. En beskrivning av en diskussion på internet om ishockey utifrån ett offentlighetsperspektiv*. Institutionen för journalistik och masskommunikation, Göteborgs universitet.

- 
47. Bengtsson, Stina (2007) *Mediernas vardagsrum. Om medieanvändning och moral i arbetslivet*. Institutionen för Journalistik och masskommunikation, Göteborgs universitet.
48. Asp, Kent (red) (2007) *Den svenska journalistkåren*. Institutionen för journalistik och masskommunikation, Göteborgs universitet.
49. Sternvik, Josefine (2007) *I krympt kostym. Morgontidningarnas formatförändring och dess konsekvenser*. Institutionen för journalistik och masskommunikation, Göteborgs universitet.
50. Grusell, Marie (2008) *Reklam – en objuden gäst? Allmänhetens uppfattningar om reklam i morgonpress och tv*. Institutionen för journalistik och masskommunikation, Göteborgs universitet.
51. Melin, Margareta (2008) *Gendered Journalism Cultures. Strategies and Tactics in the Fields of Journalism in Britain and Sweden*. Institutionen för journalistik och masskommunikation, Göteborgs universitet.
52. Englund, Liselotte (2008) *Katastrofens öga. En studie av journalisters arbete på olycksplats*. Institutionen för journalistik och masskommunikation, Göteborgs universitet.
53. Fredriksson, Magnus (2008) *Företags ansvar Marknadens retorik. En analys av företags strategiska kommunikation*. Institutionen för journalistik och masskommunikation, Göteborgs universitet.
54. Andersson Odén, Tomas, Gherseti, Marina & Wallin, Ulf (2009). *När hoten kommer nära. Fågelinfluensa och tuberkulos i svensk massmedierapportering*. Institutionen för journalistik och masskommunikation, Göteborgs universitet.
55. Andersson, Ulrika (2009) *Journalister och deras publik. Förhållningssätt bland svenska journalister*. Institutionen för journalistik och masskommunikation, Göteborgs universitet.
56. Djerf-Pierre, Monika & Weibull, Lennart (red) (2009) *Ledarskap i framgångsrika tidningsföretag*. Institutionen för journalistik, medier och kommunikation, Göteborgs universitet.

- 
57. Bjur, Jakob (2009) *Transforming Audiences. Patterns of Individualization in Television Viewing*. Institutionen för journalistik, medier och kommunikation, Göteborgs universitet.
58. Sandstig, Gabriella (2010) *Otrygghetens landskap. En kartläggning av otryggheten i stadsrummet och en analys av bakomliggande orsaker, med fokus på mediernas roll*. Institutionen för journalistik, medier och kommunikation, Göteborgs universitet.
59. Wiik, Jenny (2010) *Journalism in Transition. The Professional Identity of Swedish Journalists*. Institutionen för journalistik, medier och kommunikation, Göteborgs universitet.
60. Magnusson, Ann-Sofie (2010) *Bilden av psykiatriområdet. Nyhetsrapporteringen i Rapport 1980-2006*. Institutionen för journalistik, medier och kommunikation, Göteborgs universitet.
61. Broddason, Thorbjörn, Kivikuru, Ullamaija, Tufte, Birgitte, Weibull, Lennart & Östbye, Helge (red) (2010) *Norden och världen. Perspektiv från forskningen om medier och kommunikation*. Institutionen för journalistik, medier och kommunikation, Göteborgs universitet.
62. Ghersetti Marina & Odén, Tomas A. (2010) *Pandemin som kom av sig. Om svininfluensan i medier och opinion*. Institutionen för journalistik, medier och kommunikation, Göteborgs universitet.
63. Asp, Kent (2011) *Mediernas prestationer och betydelse*. Institutionen för journalistik, medier och kommunikation, Göteborgs universitet.
64. Westlund, Oscar (2012) *Cross-Media News Work. Sensemaking of the Mobile Media (R)evolution*. Institutionen för journalistik, medier och kommunikation, Göteborgs universitet.
65. Ohlsson, Jonas (2012) *The Practice of Newspaper Ownership. Fifty years of Control and Influence in the Swedish Local Press*. Institutionen för journalistik, medier och kommunikation, Göteborgs universitet.
66. Asp, Kent (red) (2012) *Svenska journalister 1989-2011*. Institutionen för Journalistik, medier och kommunikation, Göteborgs universitet.

- 
67. Bjerling, Johannes (2012) *The Personalisation of Swedish Politics. Party Leaders in the Election Coverage 1979-2010*. Institutionen för journalistik, medier och kommunikation, Göteborgs universitet.
68. Oxstrand, Barbro (2013) *Från MEDIA LITERACY till MEDIEKUNNIGHET. Lärares uppfattning och förståelse av begreppen mediekunnighet och IKT i skolan och deras syn på medieundervisning*. Institutionen för journalistik, medier och kommunikation, Göteborgs universitet.
69. Färdigh, Mathias A (2013) *What's the Use of a Free Media? The Role of Media in Curbing Corruption and Promoting Quality of Government*. Institutionen för journalistik, medier och kommunikation, Göteborgs universitet.
70. Jacobsson, Diana (2016) *Bruised by the Invisible Hand. A critical examination of journalistic representations and the naturalization of neoliberal ideology in times of industrial crisis*. Institutionen för journalistik, medier och kommunikation, Göteborgs universitet.
71. Zuiderveld, Maria (2017) *Battling the "Invisible nets". Gender in the fields of journalism in sub-Saharan Africa*. Institutionen för journalistik, medier och kommunikation, Göteborgs universitet.
72. Asp, Kent (2017) *Public service-TV – vårt offentliga rum. En utvärdering*. Institutionen för journalistik, medier och kommunikation, Göteborgs universitet.
73. Andersson, Ulrika, Waldenström, Amanda & Wiik, Jenny (2018) *Profession möter management. Den journalistiska värdegrundens förhandling på svenska morgontidningar*. Institutionen för journalistik, medier och kommunikation, Göteborgs universitet.