

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

**Sara Pažin Martinovič**

**Stili vodenja urednikov in zadovoljstvo novinarjev pri delu: Študija primera časopisa Dnevnik**

**Magistrsko delo**

**Ljubljana 2014**

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

**Sara Pažin Martinovič**

**Mentor: doc. dr. Igor Vobič**

**Somentorica: red. prof. dr. Aleksandra Kanjuo-Mrčela**

**Stili vodenja urednikov in zadovoljstvo novinarjev pri delu: Študija primera časopisa Dnevnik**

**Ljubljana, 2014**

*Hvala mentorju doc. dr. Igorju Vobiču za številne usmeritve, koristne nasvete in dobro voljo.*  
*Hvala somentorici red. prof. dr. Aleksandri Kanjuo-Mrčela za strokovne predloge in konstruktivno*  
*sodelovanje.*  
*Hvala univ. dipl. ped., univ. dipl. etnol. in kult. antropol. Aleksandri Martinovič, mentorici na vseh*  
*področjih, mami.*

V spletni različici magistrske naloge so deli besedila naknadno zakriti, saj bi ti po mnenju odgovorne urednice proučevanega časopisa Dnevnik lahko povzročili poslovno škodo gospodarski družbi Dnevnik d.d.

## **Stili vodenja urednikov in zadovoljstvo novinarjev pri delu: Študija primera časopisa Dnevnik**

Novinarji in uredniki se danes kot del ves čas spreminjajočih se medijskih organizacij srečujejo s številnimi spremembami dela in delovnih pogojev. V tem času pozno modernih sprememb je pomembno opazovati, kako se s takšnimi spremembami uredniki soočajo v segmentu vodenja in kako je takšno vodenje povezano z zadovoljstvom pri delu novinarjev. S študijo primera treh izbranih uredništev dnevnega časopisa Dnevnik smo zapolnili raziskovalno vrzel na področju proučevanja povezav med stili vodenja urednikov in zadovoljstva novinarjev pri delu novinarjev. V empiričnem delu naloge smo s triangulacijo raziskovalnih metod opazovanja z udeležbo in poglobljenih intervjujev ugotovili, da uredniki izbirajo različne stile vodenja, čeprav delujejo znotraj iste organizacije in da so tako tudi novinarji, delujoči znotraj različnih uredništev, različno zadovoljni pri svojem delu. Urednikov stil vodenja se odraža prek različnih vzvodov vplivanja na novinarje, ki obsegajo vse od nabora idej do načina doseganja zastavljenih ciljev. Omenjeni vzvodi so tesno povezani s področji dela, ki jih novinarji prepoznavajo kot tiste, s katerimi so ali niso zadovoljni. Na opazovanem mediju so najbolj zadovoljni tisti novinarji, ki jih vodijo uredniki s strukturiranim vodenjem, ki z novinarji veliko komunicirajo in ki nudijo dober pretok informacij v vseh smereh hierarhične lestvice zaposlenih ter s tem omogočajo novinarjem, da čutijo odgovornost za svoje delo in prepoznavajo svoje uspehe.

**Ključne besede:** stili vodenja, zadovoljstvo pri delu, pozno moderne spremembe dela, medijske organizacije

## **Leadership styles of editors and job satisfaction of journalists: A case study of the newspaper Dnevnik**

Being part of constantly changing media organizations, journalists and editors are faced with many changes in their work definitions and working environments. In this time of late-modern changes it is important to observe how editors deal with these changes from the perspective of leadership and how this leadership is related to job satisfaction of journalists. The study of three selected newsrooms at the Slovenian daily newspaper Dnevnik fills the research gap in investigation of relations between leadership styles of editors and journalists' job satisfaction. The empirical part of the paper ensures the triangulation of research methods of participant observation and in-depth interviews. Conclusions are made that editors choose different leadership styles despite working within the same organization and that the journalists in different newsrooms exhibit differing job satisfaction. Editor's leadership style is manifested by different influence levers which are tightly related with areas of work which are recognized as satisfactory elements by the journalists. Most satisfied journalists at the observed newspaper are those led by editors who use structured leadership, communicate a lot with the journalists and provide good information flow in all directions of the leadership hierarchy, thus enabling journalists to feel responsible for their work and recognize their successes.

**Key words:** leadership styles, job satisfaction, late modern changes of labor, media organization

## KAZALO VSEBINE

|                                                                                                    |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1 Uvod.....                                                                                        | 9  |
| 2 Teoretični okvir .....                                                                           | 13 |
| 2.1 Teorije organizacij in uredništvo kot organizacija .....                                       | 13 |
| 2.1.1 Kaj je organizacija? .....                                                                   | 13 |
| 2.1.2 Tudi medij je organizacija .....                                                             | 15 |
| 2.1.3 Pozno moderne spremembe novinarskega dela.....                                               | 17 |
| 2.2 Urednik kot vodja in stili vodenja .....                                                       | 20 |
| 2.2.1 <i>Menedžment in vodenje organizacije</i> .....                                              | 20 |
| 2.2.2 Stili vodenja .....                                                                          | 24 |
| 2.2.3 Kdo je urednik? .....                                                                        | 29 |
| 2.2.4 Urednik kot menedžer in vodja .....                                                          | 30 |
| 2.2.5 Menedžment medijskih organizacij v obdobju pozno modernih sprememb novinarskega dela.....    | 32 |
| 2.3 Novinarji in zadovoljstvo pri delu.....                                                        | 34 |
| 2.3.1 <i>Zadovoljstvo pri delu</i> .....                                                           | 34 |
| 2.3.2 <i>Kdo je novinar in delo novinarjev</i> .....                                               | 36 |
| 2.3.3 Pregled dosedanjih raziskav o novinarjevem zadovoljstvu pri delu.....                        | 38 |
| 3 Raziskovalni subjekt in metodologija .....                                                       | 43 |
| 3.1 Raziskovalni subjekt .....                                                                     | 43 |
| 3.2 Metodologija .....                                                                             | 44 |
| 3.2.1 Opazovanje in obrazec za opazovanje .....                                                    | 45 |
| 3.2.2 Poglobljeni intervju in vprašanja .....                                                      | 47 |
| 4 Rezultati .....                                                                                  | 49 |
| 4.1 Stili vodenja v opazovanih uredništvih: Uredniki, bližje izvoru informacij, boljši vodje ..... | 49 |
| 4.1.1 Vodenje spletnega uredništva: Urednik A malo usmerjen v cilje in v ljudi .....               | 49 |
| 4.1.2 Vodenje uredništva V središču: Urednik B malo usmerjen v cilje .....                         | 52 |
| 4.1.3 Vodenje poslovnega uredništva: Urednik C usmerjen v cilje in v ljudi .....                   | 56 |
| 4.1.4 Vodenje odgovornega urednika: Urednik D nima enotnega vodenja za vse podrejene .....         | 58 |

|                                                                                                                                                        |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 4.2 Dejavniki, ki poglavitno oblikujejo novinarjevo zadovoljstvo pri delu: Novinarji bolj zadovoljni v uredništvih z bolj sistematičnim vodenjem ..... | 61  |
| 4.2.1 Analiza intervjujev z novinarji iz spletnega uredništva: Novinarji pridobivajo informacije iz govoric .....                                      | 61  |
| 4.2.2 Analiza intervjujev z novinarji iz uredništva V središču: Premalo komunikacije z urednikom .....                                                 | 65  |
| 4.2.3 Analiza intervjujev z novinarji iz poslovnega uredništva: Urednik C dosega »bolj ali manj vsa pričakovanja« .....                                | 69  |
| 5 Diskusija.....                                                                                                                                       | 72  |
| 6 Zaključek.....                                                                                                                                       | 80  |
| 7 Literatura.....                                                                                                                                      | 84  |
| PRILOGE .....                                                                                                                                          | 93  |
| Priloga A: Vzorec vprašanj po sklopih.....                                                                                                             | 93  |
| Priloga B: Poglobljeni intervjuji .....                                                                                                                | 95  |
| Priloga C: Obrazec za opazovanje.....                                                                                                                  | 144 |

*»Paradoksno je, da najboljši voditelji znajo tudi najboljše slediti drugim, in kadar sledite svojemu notranjemu vodstvu, postanete sam svoj vodja« (Turner 2001, 122).*

## 1 Uvod

Mnogi raziskovalci razkrivajo, da je novinarstvo, skladno z družbo, v kateri deluje, v turbulentnem obdobju. To obdobje različni avtorji različno pojasnjujejo, in sicer kot izzive (Fenton in Witschge 2011), kot krize (Hardt 1996; Gitlin 2009), nekateri pa celo kot začetke konca novinarstva, kot ga poznamo (Deuze 2007, 141; Phillips 2012). Avtorji med izzivi izpostavljajo uporabo novih tehnologij (Deuze 2007; Fenton in Witschge 2011), med krizami pa krizo novinarske identitete in odgovornosti (Poler Kovačič 2005), kar bistveno vpliva tudi na spremembe v delovnem okolju in pogoje dela novinarjev (Deuze 2007, 147). Te spremembe, ki smo jih v nalogi poimenovali pozno moderne spremembe dela, je mogoče proučevati s pomočjo organizacijskega pristopa, ki je pri proučevanju novinarstva pogost pristop, vendar se redko ukvarja neposredno z odnosi med uredniki in novinarji (npr. Russ-Mohl 2006; Altmeppen 2008; Schudson 2008). Nekateri avtorji tako pozivajo raziskovalce, da bi medijem priznali njihovo naravnost k dobičku in s pomočjo znanj s področja ekonomije in organizacijske psihologije dodali novo raven raziskovanja medijev (npr. Altmeppen 2008; McManus 1994; Russ-Mohl 2006).

Altmeppen (2008) s pomočjo organizacijskega pristopa medij prikaže kot organizacijo na dveh različnih ravneh, in sicer medij kot organizacijo in uredništvo kot organizacijo znotraj organizacije, in opozori na pglavitne razlike in podobnosti z drugimi organizacijami. Takšen pristop več pozornosti posveča strukturi medija in s tem dejanskim procesom in odnosom znotraj uredništev. Prav odnos med novinarjem in urednikom v veliki meri soustvarja novinarjevo doživljanje sprememb v njegovem delovnem okolju in posledično zadovoljstvo, ki ga novinar doživlja ali ne doživlja ob opravljanju dela (Stamm in Underwood 1993; Pollard 1995).

Tuji raziskovalci ugotavljajo, da je samopodoba in kakovost dela novinarjev boljša v uredništvih, kjer več pozornosti posvečajo »mehkim veščinam«, jasnemu zastavljanju uredniške politike in dobri komunikaciji (Harper in Askling 1980; McGregor 1987; Stamm in Underwood 1993). Tudi v slovenskem medijskem prostoru so bile opravljene študije pozno modernih sprememb dela v novinarstvu (Vobič 2009; 2011a; 2012), ki zaradi razkrivanja nezavidljivega položaja novinarjev znotraj organizacij, ki niso več osredotočene na novinarje kot zaposlene, temveč na občinstvo kot potrošnike storitev, predstavljajo dobro izhodišče za našo raziskavo, saj kažejo na potrebo po preučevanju vodenja teh organizacij.

Tako tuji kot tudi slovenski raziskovalci so že dokazali, da stili vodenja vplivajo na delovno vzdušje v skupini in neposredno tudi na zadovoljstvo pri delu, ki ga občutijo zaposleni (Kanjua Mrčela in Vrčko 2007), vendar raziskave niso bile opravljene v organizacijah, ki se ukvarjajo z novinarsko dejavnostjo. Ker v Sloveniji še niso bile opravljene raziskave za pozno moderne spremembe dela v novinarstvu, ki bi povezale stile vodenja uredništev in zadovoljstvo novinarjev pri delu, bomo z analizo izbranega medija iz slovenskega medijskega prostora zapolnili raziskovalno vrzel. Raziskovalni problem je, kako pomemben dejavnik je stil vodenja za novinarjevo zadovoljstvo pri delu. Zanimalo nas bo torej, kako uredniki kot menedžerji uredništev vodijo novinarje in katere vzvode vplivanja na sodelavce uporabljajo. Nadalje nas bo zanimalo, kako so ti vzvodi vplivanja s strani novinarjev prepoznani kot pomembni ali nepomembni za zadovoljstvo pri delu novinarjev. Cilj raziskave je razkriti povezavo med stili vodenja in novinarjevim zadovoljstvom pri delu ter narediti izhodišče za nadaljnje raziskave o zadovoljstvu pri delu med novinarji v slovenskem medijskem prostoru.

Naloga bo tako razdeljena na dva dela, teoretičnega in empiričnega. V prvem delu naloge bomo opredelili teoretična izhodišča s področij organizacije, vodenja in stilov vodenja ter s področij medija kot organizacije in njegovih ključnih akterjev pri raziskovanju odnosa med urednikom in novinarjem.

Organizacijo bomo opredelili podobno kot Lipovec (1986, 35), torej kot »sestav medsebojnih razmerij med ljudmi (ki s to povezavo v strukturo postanejo člani s tem nastale družbe), ki zagotavlja obstoj in posebne značilnosti s tem omogočeni združbi ljudi ter smotrno uresničevanje v strukturi usklajenih ciljev delovanja združbe«. Temeljna ideja začetnika teorije menedžmenta je bila, da naj menedžment kot vodenje organizacije in zaposlenih ter načrtovanje in nadziranje postane sistematična uporabna znanost, ki jo je mogoče preslikati na človekove aktivnosti delovanja v skupini (Taylor 2006). Ob tem bomo opozorili na lastnosti organizacij, ki zaradi želje lastnikov stremijo k povečevanju dobička, a morajo kljub temu na drugi strani skrbeti tudi za javno dobro (Kanju Mrčela 1999). Medijske organizacije morajo usklajevati dobičkarske cilje s pravno utemeljeno zavezanostjo k javnemu dobremu, kar pa so včasih težko združljivi cilji (Altmeppen 2008). Kadar medij proučujemo kot organizacijo, se je ob tem potrebno zavedati še dejstva, da medij kot organizacija deluje na dveh stopnjah: kot uredništvo in kot celoten medij (Prav tam).

Teorija organizacij in menedžmenta se od časa Webra in Taylorja razvija s pomočjo avtorjev različnih »poklicev in strok«, ki izhajajo iz različnih opredelitev, kar danes pogosto ustvarja vtis, kot da gre za več različnih organizacijskih teorij (Ivanko 2007). V nalogi smo izhajali iz opredelitve, da

organizacijo na splošno lahko razumemo kot socialno enoto, ki deluje zaradi uresničitve skupnega cilja (Lipovec 1986, 27). S tem, kako dosegati cilje organizacije, se ukvarjajo sodobne teorije menedžmenta (Kovač in drugi 2004). Menedžment smo opredelili kot usmerjanje vseh organizacijskih resursov k postavljenim ciljem organizacije, pri čemer je vodenje del menedžmenta, saj se nanaša na proces usmerjanja sodelavcev k postavljenim ciljem (Prav tam, 16). Način, s katerim vodje usmerjajo sodelavce, pa imenujemo stil vodenja (Armstrong in Murlis 1998). Med številnimi teorijami o stilih vodenja smo izhajali iz delitve na storilnostni in odnosni stil, pri čemer je prvi usmerjen bolj v cilje, drugi pa bolj v ljudi (Možina 1994).

Pozno moderne spremembe dela v novinarstvu zahtevajo vodenje, ki je usmerjeno ne zgolj v cilje, temveč tudi v ljudi, saj so se, kot opozarjajo nekateri avtorji, pogoji dela novinarjev spremenili (Vobič in Slaček Brlek 2012) oziroma celo poslabšali, kar se kaže v »nižjih plačah, negotovi obstojnosti delovnega mesta in atipičnih zaposlitvah« (Deuze 2007). V takšnih pogojih dela je motivacija nižja, zato je toliko bolj pomembna vloga urednika kot vodje oziroma motivatorja (Harrigan in Dunlap 2003; Lee-Wright 2012). Na tem mestu si bomo zato zastavili prvo raziskovalno vprašanje, in sicer kakšni stili vodenja so prisotni v opazovanih uredništvih.

Stil vodenja lahko odločilno vpliva na zadovoljstvo pri delu, ki ga psihologi in psihoterapevti opredeljujejo kot čustvo, ki ga oseba čuti, ko je zadovoljila svojo veliko željo (Možina 1996). Tuji raziskovalci, ki so skušali izmeriti zadovoljstvo pri delu v uredništvih, so opozorili na razlikovanje med »notranjimi« in »zunanji« dejavniki, ki vplivajo na doživljanje zadovoljstva (Stamm in Underwood 1993; Pollard 1995). V nalogi nas boanimalo zadovoljstvo pri delu, ki ga pogojujejo zunanji (ekstrinzični) dejavniki, torej vodenje. Raziskovalci so med seboj že povezali različne nivoje menedžmenta in stile vodenja z občutenjem zadovoljstva pri delu sodelavcev in posledično kakovostjo dela (Armstrong in Murlis 1993), v novinarstvu pa strokovnjaki o teh pojmihi še vedno govorijo precej ločeno (npr. Esser 1998; Deuze 2002; Plaisance in Skewes 2003). Za avtorje, ki analizirajo novinarstvo, je značilno, da premalo pozornosti posvečajo dejanskemu delovanju uredništva in odnosom med uredniki in novinarji, ki ustvarjajo določeno uredništvo, na kar opozarja tudi Schudson (2008). Tako se na primer nekatere raziskave ukvarjajo z izgorelostjo novinarjev, z zadovoljstvom pri delu, razlikami med vrednotami in vlogami novinarjev in podobnim, a teh pojmov ne povežejo neposredno s stili vodenja urednikov (Gade in Perry 2003; Plaisance in Skewes 2003; Filak in Reinardy 2011; Snyder 2012; Vobič 2012). Na tem mestu si bomo zastavili še drugo raziskovalno vprašanje, in sicer: kaj

poglavitno oblikuje novinarjevo zadovoljstvo pri delu.

Drugi del naloge bo empirični del in bo predstavljen kot študija primera. Za primer, ki bo nudil relevantne rezultate, smo izbrali časnik Dnevnik, ki je peti najbolj bran dnevni časopis v slovenskem medijskem prostoru (Nacionalna raziskava branosti 2013) in ima več kot pol stoletja dolgo tradicijo. Na zastavljeni raziskovalni vprašanji bomo odgovarjali s pomočjo dveh kvalitativnih metod, in sicer opazovanja in poglobljenih intervjujev. S kombinacijo obeh metod bomo razkrivali, kako pomemben je stil vodenja urednika za novinarjevo zadovoljstvo pri delu. Tako kot pravi Gans (2004, 75), je namreč opazovanje vedno bolj produktivno kot samo intervjuvanje. Kombinacija obeh metod bo poskrbela za triangulacijo, ki pomaga pri zmanjševanju napak pri pridobljenih podatkih (Lindlof in Taylor 2002). V tem delu naloge bomo predstavili svoje ugotovitve in skušali podrobno opisati, kakšne stile vodenja smo opazili in kateri dejavniki poglavitno oblikujejo zadovoljstvo pri delu novinarjev. V diskusiji bomo skušali te ugotovitve združiti in s pomočjo prej predstavljene teoretične podlage ugotoviti, v kolikšni meri je stil vodenja urednika pomemben za novinarjevo zadovoljstvo pri delu.

## 2 Teoretični okvir

V naslednjih podpoglavjih se bomo osredotočili na definiranje nekaterih osnovnih pojmov, ki so temeljni za razumevanje pomembnosti, namena in ciljev naloge. Postavljanje teoretičnega okvira smo zasnovali tako, da v začetku pojasnimo pojme s področja teorije organizacije, torej kaj organizacija sploh je. Nato osnovne pojme organizacije preslikamo na področje, ki bo predstavljalo subjekt našega raziskovanja, torej na področje medijev. Pri tem predstavimo tudi trenutne razmere v medijih kot poznomodernih organizacijah. V drugem podpoglavju se osredotočimo na menedžment in vodenje organizacij, pri čemer tudi definiramo možne delitve stilov vodenja in se odločimo za delitev, ki bo najbolj ustrezna za našo nalogo. Za tem predstavimo uredniško delo na tiskanih medijih in urednike opredelimo kot vodje v medijskih organizacijah. Predstavimo tudi učinkovitosti menedžmenta in vodenja v medijih kot poznomodernih organizacijah in si zastavimo prvo raziskovalno vprašanje. V tretjem podpoglavju predstavimo zadovoljstvo pri delu in ga navežemo na novinarje. Za tem se osredotočimo na dosedanje raziskave zadovoljstva pri delu novinarjev in si zastavimo še drugo raziskovalno vprašanje.

### *2.1 Teorije organizacij in uredništvo kot organizacija*

#### *2.1.1 Kaj je organizacija?*

Organizacija, oziroma kot jo nekateri avtorji imenujejo tudi združba, je »socialna ali družbena enota, skupina ljudi, ki so med seboj povezani« (Rozman in Kovač 2012, 23). Združbe so lahko formalne ali neformalne, pri čemer so formalne tiste, kjer so ljudje povezani s skupnim namenom ali ciljem (Prav tam 2012, 23). V nalogi se bomo ukvarjali s formalnimi organizacijami.

Spoznavanje organizacij nam namreč omogoča razumevanje »dinamičnih razmerij ali struktur med člani združb« (Prav tam 2012, 23). Lipovec, ki je po mnenju nekaterih slovenskih avtorjev najbolj razčlenil teoretični pojem organizacije (Ivanko 2007, 13), je po pregledu številnih opredelitev organizacij ugotovil, da je vsem skupno, »da organizacijo razumejo kot bolj ali manj formalen proces ali tehniko kombiniranja procesov zaradi večje smotrnosti« (Lipovec 1986, 24). Lipovec je svojo sodobno teorijo organizacije črpal med drugim tudi od Maxa Webra, enega izmed temeljnih začetnikov

teorije o organizaciji. Avtor je že v prvi polovici prejšnjega stoletja organizacijo opredelil podobno, in sicer kot združenje, ki mora biti usmerjeno k doseganju ciljev, zaposlovanju primernih ljudi, ki bodo opravljali ustrezne funkcije in mora biti združenje, kjer zaposleni ne bodo prepuščeni na milost in nemilost nadrejenim in kjer morajo biti pravila vnaprej določena (Weber 1947).

Kot najpopolnejšo opredelitev organizacije Lipovec razume »združbo ljudi (socialno enoto, zvezo ljudi, človeško skupino), ki deluje zaradi uresničevanja skupnih ciljev«, hkrati pa meni, da je potrebno opustiti opredeljevanje organizacije na splošno in jo opredeliti kot organizacijo podjetja (Lipovec 1986, 26–27) oziroma institucije (Rozman in drugi 1993, 128). Pri preslikavi te zadnje opredelitve na dejanski primer podjetja kot organizacije Lipovec (1986) opazi težavo, in sicer da je ob takšnem razumevanju organizacije organizacijska teorija kot takšna nepotrebna, saj naj bi prej navedeno razumevanje organizacije vsebovala že ekonomska veda. Meni, da bi morala biti organizacijska teorija konkretnjša v opredeljevanju organizacije kot ekonomska teorija, torej bi morala v definicijo vključevati »tudi razmerja med ljudmi kot določilo organizacije« (Prav tam, 28). Zato razvije opredelitev organizacije kot »sestav /.../ delov /.../, od katerih ima vsak svojo nalogo /.../ in ki so v nekem razmerju drug z drugim /.../ zaradi uresničevanja ciljev«, tako k definiciji organizacije doda, da »kot svojo sestavino vključuje tudi razmerja med ljudmi« (Prav tam, 29–30).

V nalogi bomo torej opazovali organizacijo kot formalno združbo, kjer se združujejo ljudje, med katerimi obstajajo različna razmerja (lastniki, vodje, delavci), od katerih ima vsak svoje naloge in funkcije, pri čemer zaradi razmerji med njimi ne moremo govoriti o enem skupnem cilju vseh posameznikov. Pri tem je naloga tistih, ki organizacijo vodijo, da glede na svoja razmerja usmerjajo cilje posameznikov čim bližje nekim skupnim ciljem, na primer cilju lastnika. Nad vsemi posamezniki neke organizacije in njihovimi dejavnostmi pa bdi politična in ekonomska moč »korporativnega telesa«, ki je večja od tiste, ki jo imajo individualne osebe, ki delujejo v okviru organizacije (Thompson in McHugh 2002, 5), zato so ljudje v organizacijah zamenljivi. Ta moč je tista, ki poskrbi, da posamezniki, ki organizacijo vodijo, res usmerjajo posameznike k skupnemu cilju, ki pravzaprav predstavlja cilj organizacije. »Razmerja so torej organizacija«, saj ta razmerja omogočajo, da se različne organizacije s svojim delovanjem pojavljajo kot neka celota (Lipovec 1986, 30).

Neoklasične teorije organizacije, ki so nastale kot kritika birokratskega modela organizacije, kot ga je razvil Weber, po njem pa še mnogi drugi vplivni in pomembni teoretiki, in so izhodišče novi organizacijski paradigmi v nastajanju, se ukvarjajo bolj z vodstvenimi procesi in človeško vedenjsko

metodo, teorijo o medčloveških odnosih in primerjalnimi pristopi (Ivanko 2007, 31). Ker se bomo v nalogi ukvarjali tudi z vodstvenimi procesi, nam vse do sedaj opredeljene teorije organizacije predstavljajo bistveno izhodišče za razumevanje le te tudi v naši nalogi, vendar pa je k njim nujno dodati tudi najnovejša dognanja s strani nove organizacijske paradigme. Slednja starejše opredelitve organizacije kritizira med drugim tudi zato, ker naj bi organizacijo pojmovala kot skupek delov, ki jih je mogoče opazovati kot posamične dele neodvisne od celote (Prav tam). Nova paradigma pa opozarja, da je organizacija sicer res skupek delov, ki pa so med seboj povezani tako, da jih je primernejše opazovati kot celoto (Prav tam).

Med modernimi teorijami organizacije bomo v nalogi izhajali iz teorije o človeških virih, ki »združuje dosežke klasične organizacijske teorije, ki je pojmovala organizacijo samo kot tehnični sistem, in dosežke teorije o medčloveških odnosih, ki je obravnavala organizacijo kot enostaven socialni sistem« (Prav tam, 57). Ta opredelitev ne izključuje dosedanjih opredelitev organizacije iz katerih izhajamo, dodaja pa jim človeški vidik organizacije; »njena osnovna domneva je, da je učinkovitost organizacije odvisna predvsem od pravilne organizacije ljudi in izrabe človeških sposobnosti, ki so neizčrpen potencialni vir za izboljšanje delovnih dosežkov« (Prav tam, 57).

### *2.1.2 Tudi medij je organizacija*

Tudi mediji so organizacije, trdi Altmeppen (2008, 53), saj v primeru medija, tako kot v primeru katerekoli organizacije, ljudje sodelujejo, da bi rešili določene probleme ali dosegli določene cilje, pri čemer morajo delo koordinirati, sodelovati in motivirati drug drugega za doseganje teh ciljev.

Altmeppen (2008) med drugim meni, da je glavni cilj gospodarske organizacije dobiček, torej zaslužek, pri čemer se pojavi osnovna razlika med novinarsko organizacijo in ostalimi, saj mora novinarska organizacija med svoje cilje uvrstiti tudi novinarske vrednote, ki pa so mnogokrat težko združljive ali pa celo v nasprotju z ustvarjanjem dobička. Na tem mestu naj opozorimo, da se nekateri avtorji sprašujejo, ali je tako ozko definiranje ostalih organizacij upravičeno in pojasnjujejo, da se premalo avtorjev ukvarja z družbeno odgovornostjo organizacij (Blair 1995). Takšno obravnavanje organizacij namreč ne poda teoretične podlage in orodij, s pomočjo katerih bi lahko lastniki in menedžerji organizacije vodili bolj k uresničevanju cilja družbene odgovornosti kot k povečevanju dobička (Prav tam). Organizacije sestavljajo ljudje z različnimi funkcijami, ki imajo zato tudi različne cilje. Tako lahko govorimo o povečevanju dobička kot o cilju organizacije, ki je pravzaprav cilj

lastnikov organizacije, in pa o javnem dobrem kot o cilju organizacije, za katerega v primeru medija po navadi skrbijo novinarji. Vodenje organizacije, o katerem bomo bolj podrobno govorili v naslednjem podpoglavju, ima nalogo usklajevanja teh različnih ciljev in njihovega čim bolj uravnoteženega uresničevanja. Na težavo pretirane usmerjenosti medijskih organizacij k povečevanju dobička je opozarjal tudi McManus (1994), pri čemer se avtor ni ukvarjal s stili vodenja v medijskih organizacijah.

Bantz (1980) je med prvimi avtorji svojega časa, ki je medijsko organizacijo primerjal s tovarno, kar so kasneje različni avtorji potrdili z opažanjem standardizacije dela in linearne hierarhije v medijskih hišah (Fishman 1980; Esser 1998; Gans 2004). Povedano drugače: »novinarstvo proizvaja produkte s specifičnimi postopki generiranja, selekcije, predstavitve in transporta informacij, s katerimi se lahko posluje« (Russ-Mohl 2006, 191).

Vsaka organizacija ima, tako kot smo povedali že v opredelitvi organizacije, neko strukturo odnosov med ljudmi in med oddelki. Organizacijsko strukturo medija določa »ekonomski cilj«, torej ustvarjanje dobička (Prav tam, 54). Prav ta struktura je bila po mnenju Schudsona (2008) malokrat analizirana, kar je označil za »šibko točko« razumevanja novinarstva in medijev.

Najbolj pomemben del strukture organizacije so oddelki in njihove naloge, ki določajo, kaj naj bi kdo delal, torej kaj se od posameznika in od posameznega oddelka pričakuje (Prav tam). Za medijsko organizacijo to pomeni, da deluje na tak način na dveh ravneh, kot celotna organizacija in kot uredništvo samo (Prav tam, 57). Natančneje gre za organizacijsko strukturo, ki jo sestavljajo na primer lastniki, uprava in oddelki ali sektorji (uredništva, razvojni center, tržni oddelek, itd.). Z raziskovanjem celotne strukture obravnavamo medij kot celoto. Uredništvo pa lahko obravnavamo kot organizacijo znotraj organizacije, ki ga sestavljajo na primer odgovorni urednik, uredniki posameznih sekcij in novinarji, ali, tako Altmeppen (2008, 57), eno izmed komponent medija kot organizacije. Kakšna pa bo dejanska organizacijska struktura določenega medija, je odvisno »od situacijskih spremenljivk«, pri čemer struktura lahko predstavlja prednost ali pomanjkljivost (Rozman in drugi 1993, 147).

V nalogi se bomo osredotočili na uredništvo kot na organizacijo znotraj organizacije, ki ima svoje cilje in odnose za doseganje teh ciljev. Zavedamo se, da bomo s tem izolirali uredniški del medija kot organizacije od poslovnega dela organizacije, kar pa je potrebno za ugotavljanje novinarjevega zadovoljstva pri delu povezanega z urednikovim vodenjem.

### 2.1.3 Pozno moderne spremembe novinarskega dela

Rifkin (2007, 73) je na koncu prejšnjega tisočletja ugotavljal, da smo priča obsežni tehnološki revoluciji, »ki obljublja veliko družbeno preobrazbo, kakršne v zgodovini še ni bilo.« Mnogi so verjeli, da pomenita reorganizacija in tehnološki napredek »boljši jutri«, a zgodilo se je ravno nasprotno (Prav tam, 74). Kariere, ki jih je posameznik gradil vse življenje, so nadomestile negotove zaposlitve, zaposlitve za določen čas, po pogodbi in prostovoljno delo, pri čemer v času tranzicije politika ni pripomogla k olajšanju prehoda v nove oblike dela (Beck 2001). Rifkin (2007, 329) tako govori o nastanku »nevarnejšega sveta«, kjer naraščajoča brezposelnost, stres in ekonomska negotovost posameznika povečujejo kriminal in naključno nasilje.

Mnogi raziskovalci razkrivajo, da se tako v novinarstvu kot tudi v družbi pojavljajo spremembe (Hardt 1996; Deuze 2007; Gitlin 2009; Fenton in Witschge 2011; Phillips 2012). Te spremembe bomo v nadaljevanju imenovali pozno moderne spremembe dela. Prav te spremembe, kot bo bolj jasno v nadaljevanju, pomembno oblikujejo delovanje posameznega uredništva in strukturo medija kot organizacije, v katerem deluje. Zaradi vpliva, ki ga imajo pozno moderne spremembe na organizacijo, pa so pomembne pri opazovanju medija kot organizacije oziroma v našem primeru pri opazovanju stilov vodenja, ki jih imajo posamezni uredniki.

Aleksandra Kanjuo-Mrčela (1999, 257–263) pri obravnavi postmodernih organizacij opazi dve možnosti, ki jih ponujajo različni teoretiki, in sicer prvo, ki pomeni organizacijo kot »človeški produkt, nad katerim človek izgublja ne samo kontrolo, ampak tudi vsako možnost za razumevanje in smiselno delovanje.« Pri tem gre za trende odpuščanj in pogodbenih zaposlovanj, ki jih je veliko tudi v slovenskih medijskih organizacijah (Vobič 2011). Kot drugo možnost obravnavanja pozno modernih organizacij pa Kanjuo-Mrčela (1999, 257–263) opazi obravnavanje organizacije kot »(pozitiven) odgovor na potrebe sodobnega časa«, kjer sta pomembna kolektivnost in zaupanje in kjer je treba v odločitve vključiti vse ljudi zaposlene v organizaciji. Izvajanje te druge možnosti pa je močno povezano z vodenjem ljudi v organizaciji, ki mora kljub svoji usmerjenosti v cilje hkrati biti usmerjeno tudi v ljudi in pridobivati njihove ideje, želje in cilje ter jih združevati s cilji organizacije.

»Trg dela novinarjev je bil najdlje med najbolj stabilnimi«, a se je v zadnjih letih začel hitro spreminjati, predvsem zaradi »novih tehnologij, sprememb v lastniških strukturah in produkcijskih strukturah kulturnih industrij, razdrobljenosti občinstva in postopne konvergence dela in porabe v vedno bolj participativni medijski kulturi« (Deuze in Fortunati 2011a, 111–112).

Pozno moderne spremembe dela novinarjev se v največji meri nanašajo na spremembo fokusa medija kot organizacije. V ospredju te organizacije že dolgo več niso novinarji, temveč občinstvo, saj je občinstvo tisto, ki lastnikom organizacij omogoča velike dobičke (Deuze in Fortunati 2011b). Z dobičkom in občinstvom na prvem mestu medij kot organizacija v zadnjih desetletjih vpeljuje številne spremembe v delo novinarja, ki jih podpira z uporabo novih tehnologij; med njih lahko štejemo atipične zaposlitve novinarjev, konvergenco uredništev in globalizacijo novic, ki v novinarjevo delo vnašajo rutinizacijo, zaželenost večopravilnosti ali »multiskilling«, prilagodljive delovne urnike, negotova delovna mesta, nižje plače in podobno (Hardt 1996; Boczkowski 2011; Deuze in Fortunati 2011a; Deuze in Fortunati 2011b; Küng 2011). Tudi slovenski medijski prostor se takšnim spremembam ni mogel izogniti, kar razkrivajo nekateri domači raziskovalci (Vobič in Slaček Brlek 2012). Ob takšnih spremembah novinarsko delo postaja preprosta oblika dela ali kot ga v angleškem jeziku imenujejo »simple form of labour«, ki pa zahteva prilagodljivo in gibljivo delovno silo s čim več spretnostmi (Deuze in Fortunati 2011a, 118).

Med preproste oblike dela lahko štejemo oblike dela, ki ne vključujejo pogodbe za določen niti za nedoločen čas, pri čemer so novinarji za svoje delo lahko plačani preko študentskega servisa, pogodbe o delu ali avtorske pogodbe ali preko lastnega podjetja, ki ga je bil novinar prisiljen ustanoviti, da bi lahko sodeloval z medijem (Deuze in Fortunati 2011a). Tako lahko govorimo o prekarnem delu novinarjev, ki kot oblika zaposlitve prevladuje predvsem med mladimi novinarji in še posebej med novinarji na spletu (Vobič 2011). Pri tem je potrebno opozoriti, da so takšne oblike, atipične oblike dela, pogostejše pri mlajših novinarjih, ki zaradi takšnih pogojev dela ne vidijo prihodnosti v svojem poklicu in jim niso jasno predstavljene možnosti za napredovanja znotraj organizacij, kjer delujejo (Deuze in Fortunati 2011a; Vobič 2011).

Mnogi novinarji se za takšen način sodelovanja odločijo sami zaradi konflikta zahtev, da se po eni strani držijo etičnih načel svojega poklica, po drugi strani pa da ugodijo interesom delodajalca (Deuze in Fortunati 2011b, 166–167). Gre namreč za večni konflikt interesov znotraj medija, o katerem smo že govorili v predhodnih poglavjih (Altmeppen 2008).

Tehnološki napredek in vse večja težnja medijskih hiš po zviševanju dobička pa se ne kažeta zgolj v atipičnih zaposlitvah, temveč od devetdesetih let prejšnjega stoletja tudi kot proces povečevanja sodelovanja med »nekoč različnimi uredniškimi ekipami«, ki ga imenujemo konvergenca (Vobič 2009, 20). Konvergenca uredništva je težnja k združitvi različnih oddelkov medija v »cross-media« podjetja,

kar pomeni v medijske hiše, ki bodo združevale različne oblike pojavnosti določenega medija, torej tisk, zvok in sliko ter splet (Deuze in Fortunati 2011a). Takšne reorganizacije uredništev se izvajajo z vrha proti dnu, kar pomeni, da morajo menedžerji v takšni organizaciji imeti jasno zastavljene cilje in dobro razvite sposobnosti vodenja, da bi lahko prave informacije dosegle vse plasti organizacije ter da bi vse plasti organizacije lahko soustvarjale pot do zastavljenih ciljev. Raziskave na Danskem, Švedskem, Nizozemskem ter v Avstriji in Švici so pokazale, da se konvergenca ne izvaja na takšen način in da najpomembnejše informacije do novinarjev prispejo prepozno ali pa sploh ne, kar se kasneje odraža v odporu do predlaganih sprememb v uredništvu (Prav tam, 113).

Kot posledica poznomodernih sprememb v delu novinarjev se pojavlja tudi globalizacija novic, ki pomeni več informacij in manj novic. Gre za posledico razširitve uporabe spleta, ki nudi veliko informacij. Nekatera spletna mesta so se uveljavila kot najbolj kredibilna in najbolj uporabna, zato se novinarji pri svojem delu poslužujejo uporabe večinoma istih spletnih mest, kjer pridobijo ali preverijo svoje informacije. Takšno delo novinarju omogoča hitrejše delovanje, a ob enem tudi zapostavljanje novinarjevega posebnega znanja, ki bi novici dodalo neko posebno vrednost (Boczkowski 2011). Opuščanje uporabe lastnega spominskega arhiva ali posebnega arhiva posameznega medija je pravzaprav osnovni pokazatelj globalizacije novic, kar pomeni, da vsebina posameznega medija nima dodane vrednosti svojih vsebin, saj lahko enake vsebine občinstvo pridobi tudi pri katerem koli drugem mediju, ki je povzemal po enakih spletnih mestih. Govorimo torej o »padcu vsebinske raznolikosti« med mediji (Prav tam, 130).

Ta proces je lahko v veliki meri tudi nevaren, saj pomeni, da se nekatere napačne informacije pojavijo v vseh medijih, ki so povzemali po nekem drugem spletnem mestu, kar poudarja tudi Boczkowski (2011) v povzemanju raziskave, ki jo je opravil nekdanji študent Shane Fitzgerald iz Dublina. Ko se napačna informacija pojavi v številnih priznanih medijih, občinstvo vanjo več ne podvomi in kljub svoji neresničnosti postane predmet resničnih javnih razprav (Prav tam 2011).

Prav tako lahko govorimo o rutinizaciji dela novinarjev na vseh področjih, saj medijske organizacije stremijo predvsem k pridobivanju in ohranjanju čim večjega števila občinstva in prav v tem novinarji vidijo največjo grožnjo novinarskim vrednotam in etiki ter se zato vedno manj prepoznavajo kot pravi novinarji (Vobič 2011).

Z razmahom uporabe spleta in visoko vključenostjo informacijskih tehnologij v novinarjevo delo, ki sta močno prispevali h globalizaciji novic in rutinizaciji novinarskega dela, se je pojavila tudi

zahteva po novinarjih kot »delavcih« z znanjem številnih veščin (Deuze in Fortunati 2011a; Deuze in Fortunati 2011b). Hitro in tekmovalno okolje ter okolje združevanja medijev v enem, je novinarjevo delo močno spremenilo in postavilo zahteve, da se novinar bolj osredotoča na uporabo različnih sredstev za pripravo svojega prispevka, kar so strokovnjaki poimenovali »multiskiling« ali s slovensko ustreznico: večopravilnost (Deuze in Fortunati 2011a; Deuze in Fortunati 2011b). To za novinarje predstavlja zahtevo po poznavanju različnih metod dela, na primer pisanje za tisk, sestavljanje video materiala in slik ter zvoka, ki spremljajo prispevek. V raziskavi iz leta 2008 (Zogby 2008), ki je vključila več kot 700 urednikov iz celega sveta, je kazalo, da bodo novinarji, ki bodo zmožni večopravilnosti, postali merilo, pri čemer so uredniki trdili, da bodo v prihodnosti največ denarja namenili dodatnemu izobraževanju novinarjev. Trenutne razmere v slovenskih medijih pa kažejo drugačno sliko, saj so prav mladi novinarji z visoko stopnjo poznavanja novih tehnologij tisti, ki zaposlitev v medijih najtežje najdejo in obdržijo (Bulatović 2013). Najsodobnejše raziskave slovenskih medijev kažejo na to, da se mladi novinarji največkrat zaposlijo na spletnih različicah medijev in se tam ne prepoznajo kot pravi novinarji (Vobič 2011) ter ob tem zaradi novih oblik zaposlovanja nimajo nobenega zagotovila, da bodo na delovnem mestu lahko delovali dolgoročno (Bulatović 2013).

## **2.2 Urednik kot vodja in stili vodenja**

V tem podpoglavju bomo najprej natančneje opredelili pojme menedžmenta in vodenja ter naredili pregled stilov vodenja. Odločili se bomo za najbolj ustrezno delitev stilov vodenja, ki bo pomenila izhodišče za opazovanje stilov vodenja v drugem delu naloge. Opredelili bomo urednike in jih predstavili kot vodje v medijskih organizacijah. V zaključku tega podpoglavja si bomo nato zastavili prvo raziskovalno vprašanje.

### **2.2.1 Menedžment in vodenje organizacije**

Menedžment in »vodenje proučujejo strokovnjaki različnih znanstvenih ved in disciplin«, zaradi česar je nemogoče najti neko enotno opredelitev tega pojma (Kovač in drugi 2004). Ker je vodenje sestavni del menedžmenta, je morda najbolje, da se najprej ustavimo pri slednjem. »Z večanjem tehnične delitve dela se povečuje potreba po usklajevanju razdeljenega dela«, bistvo dela menedžerjev je zato usklajevanje oziroma koordinacija kot način in vsebina dela pri vseh njihovih nalogah (Rozman

in drugi 1993, 19). Če smo v opredelitvi organizacije govorili o tem, da imajo posamezniki svoje cilje, organizacija pa svoje, je potemtakem naloga menedžmenta, da cilje posameznikov usmerja tako, da bodo hkrati doseženi tudi cilji celote, torej organizacije same. »Zato mora menedžer v določenem obsegu poznati dele razčlenjenega dela oziroma delo posameznikov, ki jih vodi. Predvsem pa mora vedeti, kako so ti deli povezani med seboj in kako jih uskladiti v celoto« (Prav tam, 20).

Nekateri slovenski avtorji po pregledu obsežne literature predlagajo pojmovanje menedžmenta kot proces »planiranja, organiziranja, vodenja in kontrole ljudi in vseh razpoložljivih resursov za doseganje postavljenih ciljev« (Kovač in drugi 2004, 16). Že iz te opredelitve je jasno, da je vodenje zgolj ena izmed komponent procesa menedžmenta. Avtorji menedžment opredeljujejo kot enega izmed najpopularnejših pojmov v sodobnih organizacijah in kot najbolj plačan in najbolj iskan poklic (Prav tam). Pri tem funkcije vodenja ne razlagajo kot poklic, temveč kot splošno funkcijo menedžmenta, ki pomeni »usmerjanje sodelavcev z vplivanjem na njihovo obnašanje, kot tudi interakcije v in med skupinami za doseganje in uresničitev postavljenih ciljev« (Prav tam, 17).

Možina prav tako skuša razkriti razliko med vodenjem in menedžmentom in je pri tem natančnejši od prej navedenih avtorjev, saj pravi, da »menedžment obstaja zato, da zagotavlja cilje organizacije«, vodenje pa se »pojavi vedno, ko kdo želi vplivati na vedenje posameznika ali skupine ne glede na razlog, saj gre lahko tudi za cilje posameznika, ki niso nujno skladni s cilji organizacije« (Možina 1994, 6). Torej je glavna razlika v tem, da menedžment v procesu vodenja pomeni vodenje za doseganje ciljev, vodenje kot »leadership« pa »vplivanje na ljudi, da bi dosegli cilje« (Prav tam, 6).

Po obširnem pregledu obstoječe slovenske pregledne literature s področja menedžmenta in vodenja (Lipovec 1986; Možina 1994; Kovač in drugi 2004; Ivanko 2007; Rozman in Kovač 2012), ki obravnavajo različne prevode angleških pojmov »leadership« in »management«, smo ugotovili sledeče. Pojem »leadership« se v angleškem govornem področju uporablja tako za vodenje, torej vplivanje na ljudi z namenom, da bi dosegli cilje, kot tudi za voditeljstvo, ki pomeni voditelja kot vizionarja (voditelj korporacije, države, itd.) in osebo s širšo sliko in sposobnostjo, da jo uresniči (pri čemer se ne ukvarja s tem, kako zmanjšati napake in povečati storilnost, temveč z uresničitvijo svojih sanj, na primer kako bo razvil popolnoma nov produkt, storitev, korporacijo). V slovenski strokovni literaturi, ki smo jo navajali zgoraj, pa se pojem vodenje uporablja kot element menedžmenta. Pojem »management« izhaja iz angleške besedne zveze »to manage«, ki v slovenskem prevodu pomeni upravljati oziroma voditi. V tuji literaturi je menedžment, torej pojem »management«, definiran kot

»doseganje ciljev tako, da se pri tem najbolje izrabijo vsi obstoječi resursi« (McCrimmon 2012). McCrimmon (2012) dobro pojasni razumevanje »managementa« kot odločanja, medtem ko »leadership« razume kot dejanje vplivanja, da se te odločitve udejanijo v praksi. Po takšni definiciji menedžerji upravljajo z resursi (finance, material, ljudje) in se ukvarjajo predvsem s tem, kako s temi resursi ustvariti največji možen dobiček (Prav tam), seveda pa pri tem tudi vodijo oziroma vplivajo na ljudi.

Za nadaljevanje naše naloge in izvedbo naše raziskave bo temeljno sledeče razumevanje menedžmenta in vodenja: menedžment v strukturi organizacije pomeni organiziranje, upravljanje z resursi, planiranje in tudi vodenje kot vplivanje, pri čemer se cilji in plani, ki jih je zastavil menedžment, skušajo z vodenjem, torej vplivanjem na ljudi, tudi doseči. S tem želimo pojasniti, da je po našem razumevanju vsak menedžer v segmentu nalog, ki jih opravlja, tudi vodja, ker je vodja vsak, ki vodi. Ni pa nujno, da je vsak vodja menedžer, saj je lahko vodja tudi voditelj, lahko pa je vodja zgolj vodja in ni niti menedžer niti voditelj. V nadaljevanju bomo to pojasnili s pomočjo tabele.

#### 2.2.1.1 Naloge menedžerja in vloga vodenja

Pri razlikovanju menedžmenta in vodenja je torej ključno tudi razlikovanje nalog menedžerja in vloge vodenja. Menedžment ima različne nivoje, ki so odvisni od velikosti organizacije, panoge, okolja in podobno. Opredelitve menedžmenta, iz katerih izhajamo, obsegajo številna delovna mesta, naloge in odgovornosti, ki pa so razdeljeni med različnimi nivoji menedžmenta. Od nivoja menedžmenta je odvisno, koliko nalog se bo nanašalo na sprejemanje odločitev in upravljanje resursov in koliko na vodenje ljudi in uresničevanje prej sprejetih odločitev, torej v kolikšni meri bo menedžer tudi vodja. Različni avtorji (Lipovec 1986; Možina 1994; Kovač in drugi 2004; Ivanko 2007; Rozman in Kovač 2012) različno imenujejo nivoje menedžmenta in med njih po svoje delijo naloge in tudi odgovornosti. Ni nujno, da v vsaki organizaciji, ljudi, ki zasedajo delovna mesta razdeljena med različne nivoje menedžmenta (glej Tabelo 2.1), imenujejo menedžerji. Njihova delovna mesta so lahko poimenovana kot direktorji, predsedniki, oddelkovodje, izmenovodje, nadzorniki ali pa, kot bomo videli v nadaljevanju, celo odgovorni uredniki in uredniki. V tabeli, ki sledi, smo oblikovali razumevanje delitve odgovornosti in nalog na različnih nivojih menedžmenta, pri čemer smo določene opredelitve povzemali po že obstoječih delitvah Možine ter Rozmana in drugih.

*Tabela 2.1: Odgovornosti in naloge menedžerjev na treh različnih nivojih*

|                         | <b>Višji vodilni oziroma voditelji</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <b>Srednji vodilni</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <b>Nižji vodilni</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Delovna mesta:</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Uprava;</li> <li>- glavni odredbodajalci;</li> <li>- izvršni direktorji.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Direktorji enot, sektorjev, področij, služb.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Oddelkovodje;</li> <li>- nadzorniki;</li> <li>- delovodje;</li> <li>- izmenovodje; ipd.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Odgovornosti:</b>    | Odgovarjajo lastnikom in družbi.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Odgovarjajo in poročajo višjim vodilnim za delovanje njihovih enot in oddelkov.                                                                                                                                                                                                                          | Odgovarjajo srednjim vodilnim.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Obseg odločanja:</b> | Odločajo o celotnem poslovanju.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Operativno odločanje o poslovnih funkcijah.                                                                                                                                                                                                                                                              | Odločanje o proizvodu/storitvi in procesu.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Naloge:</b>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pripravljajo strateške načrte;</li> <li>- upravljajo finance;</li> <li>- določajo cilje in politiko organizacije;</li> <li>- izdajajo navodila oddelkom;</li> <li>- nadzirajo in koordinirajo aktivnosti enot ali oddelkov;</li> <li>- komunicirajo z okolico;</li> <li>- vplivajo na srednje</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Izvajajo načrte v skladu z navodili višjih vodilnih;</li> <li>- planirajo aktivnosti podenot;</li> <li>- sodelujejo pri zaposlovanju in usposabljanju nižjih vodilnih;</li> <li>- posredujejo in razlagajo politiko višjih vodilnih nižjim vodilnim;</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dodeljujejo naloge in delovne cilje delavcem;</li> <li>- usmerjajo in nudijo podporo delavcem;</li> <li>- odgovorni so za kvaliteto in kvantiteto opravljenega dela;</li> <li>- skrbijo za pretok informacij med srednjimi vodilnimi in delavci (problemi, predlogi, delovni cilji);</li> <li>- posredujejo potrebe po</li> </ul> |

|  |                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--|------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | vodilne, da bi ti dosegli delovne in razvojne cilje. | <ul style="list-style-type: none"> <li>- koordinirajo aktivnosti enot in oddelkov;</li> <li>- ocenjujejo delovno uspešnost nižjih vodilnih;</li> <li>- motivirajo nižje vodilne;</li> <li>- vplivajo na nižje vodilne, da bi ti dosegli delovne in razvojne cilje.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>izobraževanju delavcev srednjim vodilnim;</li> <li>- skrbijo za dostopnost do delovnih materialov, orodja, ipd.;</li> <li>- pripravljajo redna poročila o delovni uspešnosti delavcev;</li> <li>- skrbijo za disciplino, motivacijo, ipd.;</li> <li>- skrbijo za ugled organizacije v očeh delavcev;</li> <li>- vplivajo na delavce, da bi ti dosegli delovne in razvojne cilje.</li> </ul> |
|--|------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Vir: Rozman (1993, 30); Možina (1994, 9).

### 2.2.2 Stili vodenja

Vodenje je »razmerje in proces vplivanja (navduševanja, usmerjanja, komuniciranja) vodje na druge sodelavce (prvržence, skupine), da dosežejo cilje (izvedejo nalogo, uvedejo spremembe), ki jih postavi vodja« (Rozman v Rozman in Kovač 2012, 351–352). Čeprav obstaja skoraj toliko razlag, kot je avtorjev, ki o vodenju pišejo, vodenje ni »mistično in misteriozno« (Kotter 1999), pravzaprav največjo nejasnost povzroča ločevanje vodenja od pojma menedžmenta, kar pa se tiče samega vodenja, lahko različna pojmovanja strnemo na nekaj skupnih imenovalcev (Rozman in Kovač 2012). Vodenje je, kot ga dobro opišeta Rozman in Kovač (2012, 352), »dejanje sprožitve delovanja«. To pomeni, da zaposleni opravljajo delo, ki je potrebno za doseganje zastavljenih ciljev.

Kotter (1999) ugotavlja, da nima vodenje nič opraviti s karizmo ali drugimi »eksotičnimi«

osebnostnimi značilnostmi. Kljub temu pa obstajajo različni načini, na katere vodje svoje zaposlene vodijo po poti doseganja zastavljenih ciljev. Avtorji vedenjskih teorij vodenja, ki so se pojavile kot smeri neoklasične organizacijske teorije v prvi polovici prejšnjega stoletja (Ivanko 2007), so bili med prvimi, ki so želeli razkriti različne načine vplivanja vodij na sodelavce, kar danes imenujemo stili vodenja. »Na splošno lahko stil vodenja opredelimo kot razmeroma trajen vzorec vplivanja vodje na ljudi z namenom vzajemnega doseganja postavljenih ciljev. Pri tem vodja uporablja različne vzvode vplivanja, s čimer oblikuje zanj značilen stil vodenja« (Rozman in Kovač 2012, 362).

#### 2.2.2.1 Kratek pregled teorij vodenja

Teoretiki so stile vodenj oblikovali na podlagi treh različnih modelov, in sicer dihotomno, dihotomno s prehodi in situacijsko (Rozman in drugi 1993; Ivanko 2007; Rozman in Kovač 2012). V literaturi najbolj prisotna dihotomna delitev stilov je delitev na avtoritaren in participativen stil vodenja (Rozman in drugi 1993). Avtoritaren stil vodenja pomeni delovanje vodje, ki utrjuje lasten položaj, sam sprejema odločitve in oblikuje cilje, posreduje pa jih kot ukaze, pri čemer sodelovanje, samoiniciativnost in samostojnost podrejenih niso zaželeni (Rozman in drugi 1993, 206). Podrejeni naj bi le izpolnjevali naloge in poročali o rezultatih (Prav tam, 206). Ta stil vodenja je pretirano usmerjen k ciljem.

Avtoritarnemu stilu je nasproten participativni ali demokratični stil vodenja, ki ima za cilj povečati učinkovitost na način, da podrejene pritegne k sodelovanju pri sprejemanju odločitev in postavljanju ciljev, s čimer jih vodja motivira in doseže, da delovne cilje sprejmejo za svoje (Prav tam). V primerjavi z avtoritarnim je zahtevnejši in je bolj usmerjen k ljudem.

Ena izmed možnih dihotomnih opredelitev stilov vodenja s prehodi je delitev na zadržani, zavzeti, prizadevni in združevalni stil (Ivanko 2007, 65–66). Zadržani stil vodenja po navadi razvijejo manj komunikativni vodje, ki jih navdušujejo pravila in postopki ter popravljanje napak drugih (Prav tam, 65). Všeč so jim rutine, ukazi, odredbe in na ljudi gledajo kot na »prvine delovnega sistema« (Prav tam, 65). Takšen stil vodenja je usmerjen na cilje, ki se jih dosega s strogim upoštevanjem pravil, saj mu medosebni odnosi niso pomembni. Vodje z zavzetim stilom vodenja so mojstri medosebnih odnosov in organizacijo pojmujejo kot socialni sistem; radi komunicirajo s sodelavci, saj jih želijo čim bolj spoznati in »čepprav podrejeni radi delajo s takim vodjem, pogrešajo njegovo usmerjanje (Prav

tam, 65). Takšen stil vodenja je pretirano usmerjen k ljudem. Prizadevni stil vodenja poudarja predvsem zahteve organizacije, je gospodovalen in se istoveti z nadrejenimi; podrejenim daje veliko navodil in zapovedi, konflikte pa skuša zadušiti in »pri komuniciranju z ljudmi pozablja, da so tudi drugi ljudje neodvisna človeška bitja« (Prav tam, 65–66). Ta stil vodenja je pretirano usmerjen k ciljem. Združevalni stil vodenja pa je usmerjen tako k ciljem kot tudi k ljudem; vodja se trudi postati del organizacije, komunicira v vseh smereh, razvija timsko delo, »zato, da bi združil potrebe ljudi z zahtevami organizacije« (Prav tam, 66).

Nekateri teoretiki pa so bili pri razvijanju svoje opredelitve stilov vodenja prepričani, da je najbolje, če vodja nima zgolj enega stila, temveč svoj stil prilagaja različnim situacijam (Rozman in Kovač 2012). Za primer bomo v nadaljevanju opredelili teorijo poti in ciljev, ki jo Rozman in Kovač (2012, 372–374) povzemata po dveh začetnikih teorije Evansu in Houseu. Kot največji prispevek te teorije se pojmuje razumevanje »kateri načini vodenja v največji meri ustrezajo določeni situaciji«, pri čemer spremenljivke predstavljajo lastnosti in vedenje podrejenih ter značilnosti organizacije (Prav tam, 373). Ta teorija loči štiri stile vodenja, in sicer usmerjevalnega, podpornega, ciljno usmerjenega in participativnega.

Usmerjevalni stil vodenja si prizadeva dosegaati cilje, kakovost in roke z usmerjanjem in nadzorom podrejenih. Podporni stil vodenja ima za cilj oblikovati prijetno vzdušje, ki bo delo naredilo manj dolgočasno ali stresno in tako pripeljalo do večje učinkovitosti. Ta stil vodenja je bolj usmerjen v ljudi. Ciljno usmerjeni stil vodenja je naravnost izrazito storilnostno in se usmerja predvsem na doseganje ciljev, stalno izboljševanje in visoke standarde. Pri participativnem stilu vodenja vodja kot pomembne člane tima vključi vse sodelavce, upošteva njihove predloge in jih skuša čim bolj pritegniti k odločanju. S tem sodelavce motivira, da dosegajo cilje in hkrati občutijo zadovoljstvo pri delu. Ta stil vodenja je usmerjen tako na cilje kot na ljudi. (Prav tam)

S tem pregledom smo nakazali, da je mogoče vsakega od prej omenjenih stilov umestiti na lestvico z dvema skrajnima dimenzijama, pri čemer stil vodenja, usmerjen zgolj na ljudi, predstavlja eno skrajnost, stil vodenja, usmerjen zgolj na cilje, pa drugo skrajnost.

#### 2.2.2.2 Vodenje usmerjeno v ljudi in vodenje usmerjeno v cilje

V pričujoči nalogi se bomo osredotočili na ločevanje dveh temeljnih stilov vodenja, in sicer na

stil vodenja usmerjen k ciljem in stil vodenja usmerjen na ljudi (Rozman in drugi 1993). Pri tem naj pojasnimo, da noben vodja ne uporablja prvin zgolj enega stila vodenja, saj bi to pomenilo, da bi se na primer sestanek vodje, ki vodi s stilom vodenja usmerjenim na ljudi, lahko prelevil v »sestanek brez konca« ali prijateljski klepet, skupina, ki bi jo vodil vodja s stilom usmerjenim zgolj na cilje, pa bi kmalu razvila velik odpor do vodje in njegovih predlogov (Morrish 2003, 56).

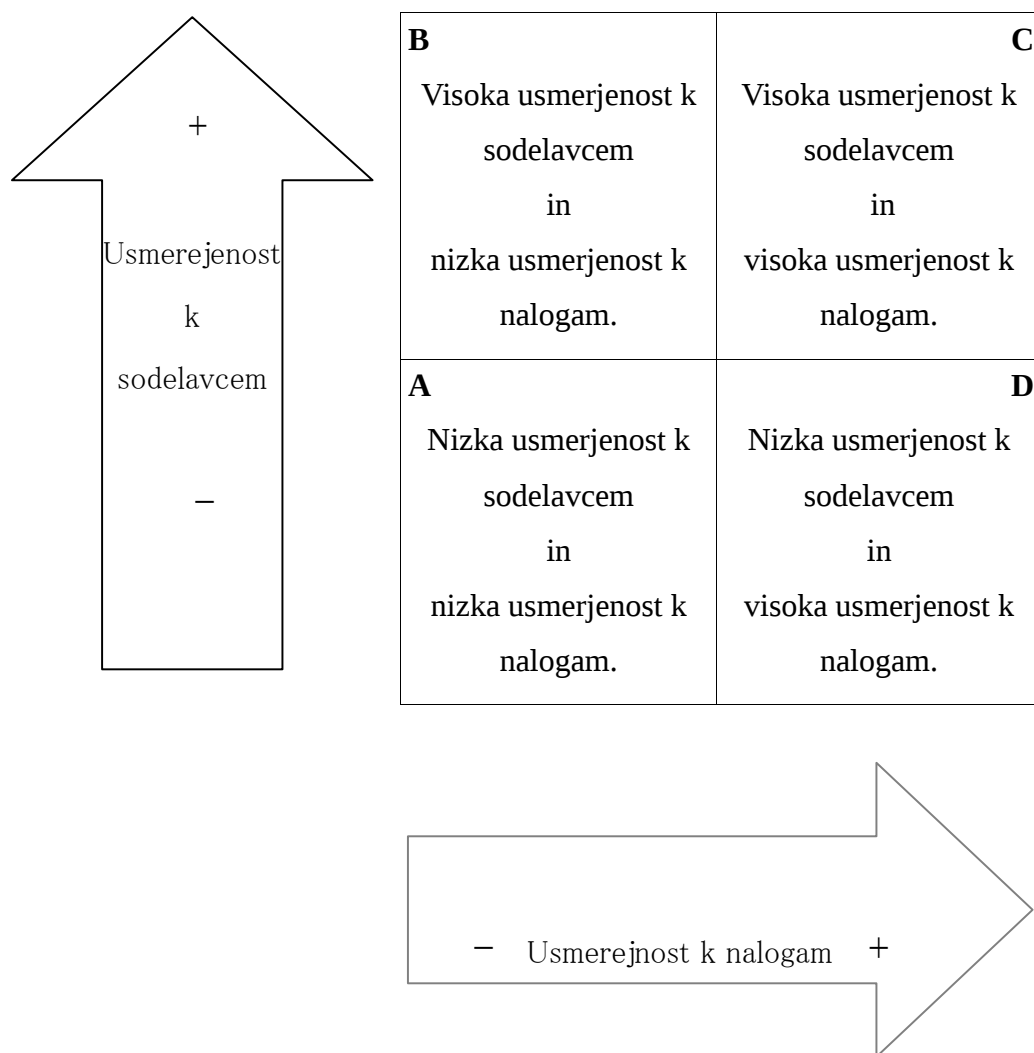
Prva dvodimenzionalna teorija o stilih vodenja je izšla iz leta 1945 opravljene študije ohajske državne univerze, na podlagi katere sta avtorja Halpin in Winter prišla do ugotovitve, da lahko stil vodenja, ki je usmerjen v cilje in stil vodenja, ki je usmerjen v ljudi, obravnavamo kot dve neodvisni dimenziji, kar pomeni, da se stila med seboj ne izključujeta in je vodja lahko visoko usmerjen k sodelavcem in hkrati tudi k ciljem (Rozman in Kovač 2012, 364–365). Iz študij opravljenih pred tem so izšle enodimenzionalne teorije vodenja, v katerih so se stili vodenja medsebojno izključevali, na primer avtoritativen ali demokratičen (Prav tam).

Značilnosti stila vodenja usmerjenega v ljudi so skrb za dobre medosebne odnose in zadovoljstvo, upoštevanje posameznikovih ciljev in pričakovanj, odprta komunikacija in zaupanje oziroma timsko delo ter skrb za osebni razvoj sodelavcev. Nekateri teoretiki so ta stil vodenja poimenovali tudi stil vodenja usmerjen v zadovoljstvo zaposlenih. Posebna skrb je namenjena dajanju pomena prispevkom vsakega posameznika, načinu obravnavanja idej in predlogov ter sodelovanju vsakega izmed sodelavcev pri postavljanju in spremljanju delovnih in razvojnih ciljev. (Rozman in Kovač 2012; Rozman in drugi 1993)

Značilnosti vodenja usmerjenega na cilje so, da vodja »poudarja naloge, cilje in rezultate dela«, posameznike pa obravnava bolj kot sredstvo za doseganje postavljenih ciljev (Rozman in Kovač 2012, 367), pri čemer se usmerja na delitev dela, procese odločanja ter nadzor izvajanja sprejetih odločitev (Rozman in drugi 1993). Ob tem ga zanimajo predvsem doseženi cilji, ne pa kako se pri doseganju ciljev na dolgi rok počutijo sodelavci.

Po tej dvodimenzionalni teoriji o stilih vodenja vsakega vodjo lahko umestimo v ohajski vodstveni kvadrat, ki smo ga povzeli spodaj.

Tabela 2.2: Ohajski vodstveni kvadrat



Vir: Rozman in Kovač (2012, 366)

Tabela prikazuje štiri različne umestitve med dvema dimenzijama stilov vodenja, pri čemer so najbolj učinkoviti in tudi najbolj priljubljeni tisti vodje, ki se s svojim stilom vodenja lahko umestijo v kvadrat C, torej so visoko usmerjeni k ciljem in k ljudem (glej Tabelo 2.2).

### 2.2.3 Kdo je urednik?

Vsak medij potrebuje urednika. V literaturi se pojavljajo različni nazivi za različne tipe urednikov (Harrigan in Dunlap 2003; Morrish 2003), ki naj bi imeli različne naloge, število teh urednikov in njihova organizacijska struktura pa sta odvisna od velikosti medija. Vloga urednika je močno povezana s strukturo medija (Esser 1998; Wilke 2003). Esser (1998) uredništva deli na dva temeljna modela; prvi, centraliziran, naj bi bil najbolj značilen za anglosaksonske medije, drugi, decentraliziran, pa za medije centralne Evrope. Modela se temeljno razlikujeta po delitvi dela, pri čemer prvega definira visoka delitev dela, drugega pa nizka (Prav tam). Prvi tako deluje bolje pod časovnimi pritiski, ne le zaradi jasnejše delitve dela, temveč tudi zaradi komunikacije, ki ne poteka strogo po hierarhični lestvici, in tudi zaradi visokega uredniškega nadzora (Prav tam). Slovenski mediji večinoma sodijo med decentralizirane medije (Vobič 2011b, 948). Wilke (2003, 465), ki se je ukvarjal z razvojem uredništva in uredniškega dela, trdi, da je bilo v preteklosti tej temi posvečeno malo pozornosti in je zato težko zgodovinsko slediti razvoju do sodobne strukture uredništva. Wilke (2003) ugotavlja, da sta se vloga in pomen uredništva in uredniškega dela izoblikovala šele ob koncu 19. stoletja zaradi količine informacij, ki je zahtevala selekcijo in delitev na različna področja. Urednik je tako postal tisti, ki je skrbel za izbor vsebin in njihovo delitev na različne sekcije medija, takrat časopisa (Prav tam). Količina dela in stroški tiska so zahtevali, da se delo razdeli ter da se uredniško delo loči od založniškega (Prav tam). Rast časopisov na prehodu v 20. stoletje je zahtevala vedno več stalno zaposlenega osebja, pri čemer je prišlo do izoblikovanja razlike med odgovornim urednikom in uredniki sekcij ali razdelkov časopisa (Prav tam).

Odgovorni urednik, kot sugerira že samo ime, je odgovoren za vso vsebino, ki se pojavlja kot produkt uredništva. Njegove naloge so lahko upravljanje s finančnimi sredstvi, skrb za zaposlovanje ustreznega kadra, ugotavljanje potrebe po dodatnem izobraževanju in podobno. Urednik pa po navadi določi vsebino in razdeli naloge novinarjem, odloča o tem, katere novice so najbolj pomembne, udarne ali tako imenovane »hard news« in preostali prostor zapolni z novicami, ki spadajo med tako imenovane »soft news«. Odloča o tem, katere novice so najbolj pomembne novice tistega dne in določi vrstni red, torej, katere novice si zaslužijo objavo na prvi strani in katere se lahko pojavijo v časopisu na zadnjih straneh. Urednik mora imeti pregled nad dogajanjem posameznega dne, tudi nad informacijami, ki jih prejme od tiskovnih agencij, PR služb in policije. Zahtevane kompetence urednika so dobro razvite komunikacijske spretnosti, veliko zanimanje za dnevno dogajanje in odlično delovanje

pod pritiskom doseganja dnevnih rokov. (Harrigan in Dunlap 2003; Morrish 2003;)

Uredniki »imajo moč za oblikovanje pokritosti dogajanja« (Harrigan in Dunlap 2003, 4) in zato odločajo o vsebini informacij, ki jih bo prejelo občinstvo. Med vsakodnevne naloge urednika po Harriganovi in Dunlapovi (2003, 6–7) sodi odločitev o tem, kateri dogodki se bodo pokrivali in kako, razvrščanje prispevkov, motiviranje novinarjev, skrb za uresničevanje rokov za oddajo prispevkov, popravljanje slovničnih napak in stila, pregledovanje prispevkov v »smislu, natančnosti tona in toka«, odločanje pri vprašanjih o kredibilnosti in pravičnosti, upoštevanje zakonskih in pravnih usmeritev, nadzorovanje dolžine in trajanja prispevkov, pisanje naslovja, izbor slik ali ostalih vizualnih podob, oblikovanje strani, dogovarjanje in vodenje sestankov. Osnovno izhodišče za opravljanje prej naštetih nalog pa je, da morajo poznati svoje »občinstvo, novice in jezik« (Prav tam, 6–7).

Nekateri avtorji delo urednika in odgovornega urednika pojmujejo kot zelo kreativno delo, a hkrati tudi zelo težko, saj mora urednik svojo »kreativnost izražati s pomočjo tujih spretnosti in domišljije« (Morrish 2003, 53). V literaturi je sicer malo definicij urednikov in uredniških nalog ter odgovornosti in s tem tudi malo analiziranja uredniškega dela kot dela menedžerja ali vodje. Naša naloga v naslednjem delu bo, da pojasnimo, zakaj je urednik menedžer in posledično tudi vodja.

#### *2.2.4 Urednik kot menedžer in vodja*

Odgovorni uredniki in uredniki morajo biti tako menedžerji kot vodje (Morrish 2003). Na področju urednikovanja razliko med menedžerstvom in vodenjem opredeljujejo podobno, kot smo jo opredelili tudi mi v prejšnjih poglavjih. Prav zato o urednikih lahko govorimo kot o menedžerjih, ki morajo poskrbeti za »organiziranje, načrtovanje, nadzorovanje, usmerjanje in zaposlovanje«, hkrati pa tudi za vodenje, ki pomeni vplivanje na novinarje na način, da dosežejo zastavljene delovne cilje (Prav tam, 54–55). Morrish (2003, 55) o odgovornemu uredniku govori celo kot o voditelju, ki smo ga prav tako omenjali v prejšnjih poglavjih, torej o osebi, ki »ima vizijo o tem, kako naj bi končni produkt izgledal /.../ in spodbuja skupino ali tim k produkciji izdelka tako, da bo ustrezal tej viziji«.

V tabeli, ki sledi, bomo skušali pokazati, da se struktura in delitev nalog ter odgovornosti znotraj določenega medija bistveno ne razlikuje od strukture in delitve nalog ter odgovornosti v drugih organizacijah.

Tabela 2.3: Odgovornosti in naloge zaposlenih v mediju

|                         | <b>Višji vodilni oziroma voditelji</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <b>Srednji vodilni</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <b>Nižji vodilni</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Delovna mesta:</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Uprava in lastniki;</li> <li>- tržni sektor;</li> <li>- razvojni sektor.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Odgovorni uredniki posameznih izdaj.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Uredniki posameznih področij.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Odgovornosti:</b>    | Odgovarjajo lastnikom, oglaševalcem, občinstvu.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Odgovarjajo in poročajo višjim vodilnim.                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Odgovarjajo srednjim vodilnim.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Obseg odločanja:</b> | Odločajo o celotnem poslovanju.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Operativno odločanje (kako naj delujejo posamezna uredništva področij).                                                                                                                                                                                                                                                               | Odločanje o proizvodni/storitvi in procesu.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Naloge:</b>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pripravljajo strateške načrte;</li> <li>- upravljajo finance;</li> <li>- določajo cilje in politiko organizacije;</li> <li>- izdajajo navodila oddelkom na primer različnim edicijam;</li> <li>- nadzirajo aktivnosti enot ali oddelkov;</li> <li>- komunicirajo z javnostmi, pri čemer ne mislimo občinstva, temveč širšo javnost;</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Izvajajo načrte v skladu z navodili višjih vodilnih;</li> <li>- planirajo aktivnosti podenot oziroma uredništev posameznih področij;</li> <li>- sodelujejo pri zaposlovanju in usposabljanju nižjih vodilnih;</li> <li>- posredujejo in razlagajo politiko višjih vodilnih nižjim</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dodeljujejo naloge in delovne cilje novinarjem, torej razdelitev tem, ki naj jih obdelajo posamezni novinar;</li> <li>- usmerjajo in nudijo podporo novinarjem;</li> <li>- odgovorni so za kvaliteto in kvantiteto opravljenega dela, torej kredibilnost, slovnica, stil;</li> <li>- skrbijo za pretok informacij med srednjimi vodilnimi in novinarji</li> </ul> |

|  |                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--|-------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | - vplivajo na srednje vodilne, da bi le ti dosegli delovne in razvojne cilje. | vodilnim;<br>- koordinirajo aktivnosti posameznih uredništev;<br>- ocenjujejo delovno uspešnost nižjih vodilnih;<br>- motivirajo nižje vodilne;<br>- vplivajo na nižje vodilne, da bi le ti dosegli delovne in razvojne cilje. | (problemi, predlogi, delovni cilji);<br>- posredujejo potrebe po izobraževanju novinarjev srednjim vodilnim;<br>- skrbijo za dostopnost do delovnih materialov, orodja, ipd.;<br>- skrbijo za disciplino, motivacijo, ipd.;<br>- skrbijo za ugled organizacije v očeh novinarjev;<br>- vplivajo na novinarje, da bi le ti dosegli delovne in razvojne cilje. |
|--|-------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Z umestitvijo odgovornih urednikov in urednikov v zgornjo tabelo smo prišli do bistvene konceptualizacije za našo nalogo, v primeru teh dveh delovnih mest gre za srednje in nižje vodilne, ki kot eno izmed svojih nalog oziroma funkcij opravljajo tudi vodenje podrejenih sodelavcev.

#### *2.2.5 Menedžment medijskih organizacij v obdobju pozno modernih sprememb novinarskega dela*

Med glavne dejavnike za pozno moderne spremembe zagotovo lahko štejemo uporabo novih tehnologij, ki so vplivale na razdrobitev občinstva in s tem posledično na ekonomske težave medijev ter na spremembo fokusa medijev. Glavne spremembe, s katerimi se spopadajo medijske organizacije, se kot posledice kažejo v atipičnem zaposlovanju, konvergenci uredništev, globalizaciji novic, fleksibilnosti in večopravilnosti novinarjev in se nenazadnje odražajo v spremembi lastnikov medijskih organizacij. Večina teh sprememb najbolj prizadene novinarje, ki pri svojem delu ne vidijo možnosti

napredovanja, nimajo zaupanja v organizacijo, se ne morejo osredotočati na novinarske vrednote, temveč bolj na povečevanje zaslužka in številčnosti občinstva ali pa zgolj na ohranjanje obstoja organizacije in podobno.

Lastniki in uprava, ki na te spremembe niso bili pripravljeni in niso oblikovali posebnih kreativnih skupin, ki bi bile dobro integrirane v celotno organizacijo in bi vnaprej pripravljale medij na možne spremembe in njihove posledice (Küng 2011, 54–55), so spremembe občutili kot ekonomske težave in kot odhod ključnih sodelavcev. Za hitro reševanje nastalih težav so se odločili za vpeljavo nekaterih novih možnosti delovanja, za izvedbo katerih pa različni nivoji menedžmenta niso bili pripravljeni oziroma ustrezno usposobljeni.

Za primer lahko vzamemo konvergenco uredništev. Ta se je v uredništva pričela uvajati kot del novih strategij uprave, ki je želela zadostiti čim več skupinam razdrobljenega občinstva in odpraviti svoje ekonomske težave, ali kot pravita Deuze in Fortunati (2011a, 118), ki je želela »znižati stroške in povečati menedžerski nadzor nad novinarji«. Mnoge raziskave v medijih evropskih držav pa so pokazale, da so bile takšne strategije uvedene hitro in neučinkovito (Vobič 2009; 2012), saj najpomembnejše informacije o spremembah niso bile predstavljene novinarjem, niti novinarji pri teh spremembah niso mogli konstruktivno sodelovati (Deuze in Fortunati 2011a). Nezadovoljstvo, ki se je kazalo kot odpor do teh sprememb (Prav tam, 113), se je tako najprej pojavilo pri novinarjih in urednikih, kasneje pa zagotovo tudi v upravi, ki svojih težav s takšnimi strategijami ni uspela rešiti.

Mnogi avtorji ponujajo številne možne rešitve za menedžment, ki deluje v času naštetih sprememb. Boczkowski (2011, 130) na primer poziva k »opravljanju nevednosti« oziroma k namernemu opuščanju tekmovanja med mediji, kdo bo hitrejši in kdo bo imel več informacij, in k poudarjanju dodane vrednosti, ki jo medij lahko ustvari pri posamezni novici. Deuze in Fortunati (2011a, 118) predlagata oblikovanje »alternativne poti k profesionalizaciji in produkciji kvalitetnih javnih informacij: izven institucij, ki so novice definirale kot posel in potrošno blago«. Lucy Küng (2011) pa predlaga poudarek na kreativnosti organizacij, ki se morajo hitro prilagajati na spremembe.

Za avtorje, ki so raziskovali naštete pozno moderne spremembe novinarjevega dela, je značilno, da urednike strogo ločujejo od menedžerjev (Boczkowski 2011; Deuze in Fortunati 2011a; Deuze in Fortunati 2011b; Küng 2011). Naše razumevanje medija kot organizacije, kot smo ga pojasnjevali v prejšnjih poglavjih, pa urednike pojmuje kot srednji in nižji nivo menedžmenta določenega medija, saj morajo poskrbeti za »organiziranje, načrtovanje, nadzorovanje, usmerjanje in zaposlovanje«, hkrati pa

tudi za vodenje, ki pomeni vplivanje na novinarje na način, da dosežejo zastavljene delovne cilje (Morrish 2003, 54–55).

Zgoraj navedeni avtorji so skušali najti odgovore na vprašanje, s čim naj se menedžment še posebej ukvarja v času pozno modernih sprememb dela v medijskih organizacijah, nas pa bo zanimalo, kako naj se ukvarja s tem, zato si bomo zastavili prvo raziskovalno vprašanje, in sicer: **kakšni stili vodenja so prisotni v opazovanih uredništvih v času pozno modernih sprememb v medijih.**

### ***2.3 Novinarji in zadovoljstvo pri delu***

V tem podpoglavju bomo definirali zadovoljstvo pri delu. Nato bomo definirali novinarje in njihovo delo ter predstavili dosedanje raziskave zadovoljstva pri delu v povezavi z novinarjevim delom. Na koncu tega podpoglavja si bomo zastavili drugo raziskovalno vprašanje.

#### ***2.3.1 Zadovoljstvo pri delu***

Nekatere teorije o stilih vodenja so se pretežno ukvarjale tudi s tem, kateri stil vodenja bi kar najbolj spodbujal zadovoljstvo pri delu vodenih. Pri tem se je vzpostavljala povezava med učinkovitostjo in zadovoljstvom pri delu, pri čemer se nikoli ni dokazalo, ali zadovoljstvo vodi v večjo učinkovitost ali obratno (Rozman in drugi 1993; Rozman in Kovač 2012).

Prvi, ki so v ospredje organizacije postavili posameznika in njegove odnose z drugimi, so bili začetniki teorije o medčloveških odnosih (Ivanko 2007, 33). Ta teorija se je pričela razvijati v prvi polovici prejšnjega stoletja kot kritika klasične organizacijske teorije. Slednja je namreč organizacijo pojmovala kot tehnični sistem, teorija o medčloveških odnosih pa je organizacijo pričela pojmovati kot socialni sistem (Prav tam, 33). Takšno pojmovanje se je pričelo ukvarjati tudi s posameznikovim zadovoljstvom ali srečo, ki jo občuti ob opravljanju svojega dela. Teorija medčloveških odnosov je kot prva med ključne elemente za srečo posameznika na delovnem mestu umestila »neekonomske nagrade« (Etzioni v Ivanko 2007, 33). Te nagrade sta približno trideset let kasneje natančneje opredelila tudi Armstrong in Murlis (1998, 37–38) in med njimi izpostavila »dosežke, priznanje, odgovornost, vpliv, osebno rast«. Našteti elementi v njunem pojmovanju pomenijo, da mora posameznik, da bi občutil zadovoljstvo pri svojem delu, jasno prepoznati dosežke svojega dela, čutiti, da so ti dosežki cenjeni, in ob tem čutiti še veliko odgovornost za svoje delo, da mora videti svoj vpliv,

ki ga ima na organizacijo, in sicer prek možnosti za izražanje svojih mnenj in idej, ki jim vodja prisluhne in jih tudi sprejema, ter ob tem imeti možnost za razvoj svojih spretnosti, da bi svoje delo lahko opravljal še bolje (Prav tam).

Zadovoljstvo, kot ga utemeljujejo psihologi in psihoterapevti, je čustvo, ki ga posameznik občuti ob uresničitvi želje, česar ne gre zamenjevati s prijetnostjo, ki pomeni občutek ob zadovoljitvi potrebe (Možina 1996). Tako tudi ne gre zamenjevati potreb in želja ali pričakovanj. Potrebe so namreč nekaj, kar mora biti zadovoljeno, da posameznik preživi, torej potreba po hrani, vodi in podobno. Želje in pričakovanja v nasprotju s potrebami niso bistvene za preživetje, temveč določajo kakovost življenja. Čustva so reakcije človeka na neko dogajanje in predstavljajo osebno kvalitativno reakcijo na določeno situacijo (Milivojević 1999, 12). Kadarkoli se v okolju zgodi neka sprememba in jo posameznik zazna, jo oceni in se skladno s svojimi osebnimi značilnostmi, vrednotami, stališči in prepričanju nanjo tudi odzove (Prav tam). Kako bo posameznik na spremembo odreagiraj, je odvisno od njegove ocene te spremembe, saj sprememba lahko potrdi njegove vrednote, pričakovanja in želje ali pa jih ogrozi. Glede na posameznikovo oceno stopnje potrditve ali ogroženosti je odvisna tudi stopnja intenzivnosti njegovega odziva. Na primer: sodelavec je na sestanku podal predloge za izboljšavo delovanja, vodja pa jih je zavrnil kot neumne in neuporabne. Sodelavec ob tem lahko občuti ogroženost svoje podobe v očeh drugih, jezo na vodjo, izgubo zaupanja do vodje, občuti nepomembnost svojih prispevkov k delovanju in posledično strah pred izgubo delovnega mesta. To spremembo lahko posameznik glede na njegovo osebno življenjsko situacijo različno oceni; posameznik ima lahko veliko željo po ohranitvi delovnega mesta, ker je od njegovih prihodkov odvisnih veliko družinskih članov, drugi lahko zaključijo, da je imel vodja zgolj slab dan, tretji po tistem prične iskati novo zaposlitev, četrti pa se odloči, da svojih prispevkov na sestankih ne bo več podajal. Na tem preprostem primeru lahko opazimo, kako ljudje različno reagirajo glede na osebno življenjsko situacijo, osebnostne značilnosti, stališča, vrednote in prepričanja in hkrati kako pomembna so ravnanja vodje. Vodja v takšnem primeru ni prispeval k doseganju zastavljenih ciljev, saj je v sodelavcih izzval negativna čustva, odpor, zamero in jih hkrati izgubil kot aktivne sodelavce, ki so pripravljeni sodelovati s svojimi mnenji, idejami in izboljšavami. Takšna skupina torej ni bližje ciljem niti dobremu vzdušju in posledično znižuje zadovoljstvo, ki ga sodelavci čutijo pri delu.

»Obstaja neskončno kazalcev zadovoljstva, pomembnost posameznega kazalca pa je odvisna od posameznika in njegove osebne definicije zadovoljstva« (Kanjua Mrčela in Vrčko 2007, 466).

Kakovost življenja namreč določa posameznikovo razumevanje in doživljanje le tega. Zadovoljstvo pri delu je sestavljeno iz dveh komponent, iz čustva in iz okolja delovnega mesta, zato je po našem mnenju najbolje slediti zagovornikom interaktivne teorije, ki pravi, da je zadovoljstvo posledica določene situacije in osebnostnih karakteristik posameznika (Judge in drugi v Kanjuo Mrčela in Vrčko 2007). Pri tem združijo vpliv dejavnikov, kot so dosežki, medosebni odnosi, odgovornost, delovne naloge, in tudi osebne dejavnike, torej kako posameznik dojema zadovoljstvo. Gre namreč za to, da je občutenje čustva zadovoljstva zagotovo odvisno od posameznika, a to občutenje na delovnem mestu sooblikujejo izkušnje posameznika na tem delovnem mestu (Prav tam 2007). »Z upoštevanjem posameznika kot mislečega in čutnega, se pravi celovite osebnosti, lahko vodje bistveno prispevajo k izboljšanju kakovosti delovnega življenja in k zadovoljstvu zaposlenih, kar pozitivno vpliva na delovno učinkovitost in produktivnost zaposlenih« (Prav tam, 467).

Dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo pri delu, je za natančnost opazovanja in ugotavljanja nujno razdeliti (Samuelson v Stamm in Underwood 1993, 529); lahko jih delimo na notranje »intrinzične« in zunanje »ekstrinzične« (Stamm in Underwood 1993). V literaturi je mogoče zaslediti različno razvrščanje dejavnikov med notranje in zunanje, pri čemer je delitev odvisna od subjekta, ki ga opredelimo kot osrednjega. Če je osrednji subjekt organizacija, bodo zunanji dejavniki tisti, ki jih posameznik s seboj prinese na delovno mesto, torej posameznikova prepričanja, vrednote, stališča in želje, notranji pa tisti dejavniki, ki izvirajo iz delovnega okolja, torej kdo je vodja, struktura in velikost organizacije, področje dela in podobno (Prav tam, 529). Če pa je osrednji subjekt posameznik, potem so notranji dejavniki tisti, ki jih posameznik prinaša na delovno mesto, torej njegova pričakovanja, prepričanja, stališča, vrednote in želje, zunanji pa tisti, ki izvirajo iz delovnega okolja, med njimi tudi stil vodenja, ki ga ima vodja in mu ga delno narekuje tudi sama organizacija in dejstvo, kako je ta vodja voden s strani svojega vodje. Za našo raziskavo bo najbolj uporabna takšna delitev dejavnikov in zato lahko rečemo, da se bomo ukvarjali z zadovoljstvom pri delu v odnosu do stila vodenja vodje kot zunanjega dejavnika.

### *2.3.2 Kdo je novinar in delo novinarjev*

Novinar je tisti, ki zbira, izbira, preverja in oblikuje informacije o »dejstvih in mnenjih kot prenos od drugih k drugim prek množičnih medijev različnim občinstvom« (Košir in Poler v Poler

Kovačič 2002). Njegova dejavnost je družbena dejavnost, ki naj bi jo opravljal z vprašanji kot svojimi orodji in se s tem ločil od oglasnih in PR sporočil, saj ta sporočila na prvem mestu ne služijo javnosti, temveč sama po sebi povedo nekaj, kar je v korist samemu tvorcu teh besedil (Košir 2003, 72). Novinarja lahko opredelimo tudi kot tistega, ki za svoje novinarsko delo prejema plačilo ali pa je včlanjen v katero od novinarskih društev ali združenj (Gerlis 2008). Splichal in Sparks izpostavljata, da je novinarstvo poklic in ne profesija ter da se zato definicija novinarja spreminja glede na čas in prostor, v katerem ga skušamo definirati (Splichal in Sparks 1994, 26–30).

Po Zakonu o medijih je novinar oseba, »ki se ukvarja z zbiranjem, obdelavo, oblikovanjem ali razvrščanjem informacij za objavo prek medijev in je zaposlena pri izdajatelju, ali pa samostojno kot poklic opravlja novinarsko dejavnost (samostojni novinar)« (Zakon o medijih, 21. čl.). Ta opredelitev je zakonska opredelitev, obstajajo pa tudi znanstvene opredelitve, ki jih lahko delimo na strožje in liberalnejše (Poler Kovačič 2005, 26). »Strožja smer, značilna za ameriško tradicijo, utemeljuje svojo definicijo novinarjev na njihovi vlogi zbiranja, tvorjenja oziroma širjenja novičarskih vsebin množičnih medijev. Liberalnejša smer, vplivnejša v Evropi, se zavzema za širšo opredelitev novinarstva, ki obsega tudi zabavne vsebine« (Splichal in Sparks v Poler Kovačič 2005, 26). Tretja možnost je samoopredeljevanje novinarjev, ki jo določajo novinarska društva in združenja ter novinarji sami (Prav tam, 26).

Novinarstvo je »dejavnost v prizadevanjih za profesionalizacijo« (Poler Kovačič 2005, 25), saj za opravljanje novinarskega dela ni licenc niti ni potrebna strokovna specializacija, ima pa tako kot uveljavljene profesije svoj etični kodeks in zakonske opredelitve. Da bi bilo jasno, koga zadevajo ti zakoni in kodeksi ter komu narekujejo način dela in ga pri tem ščitijo, je še posebej pomembna jasna opredelitev, kdo je novinar. Slovenski Zakon o medijih v drugem odstavku 21. člena pravi, da uredniku, novinarju in avtorju prispevka ni potrebno razkriti vira informacij, razen ko to določa kazenska zakonodaja (Zakon o medijih, 21. čl.). V tem primeru je manj sporno, če sploh, ugotavljanje, kdo sta urednik in avtor prispevka, medtem ko za določitev novinarja po veljavnem slovenskem Zakonu o medijih izpustimo dobršen del novinarjev, na kar so že leta 2005 opozorili Petković, Rovšek in Bašič Hrvatin (2005).

Definiranje novinarja je še težje v času »splošne krize, ki se razteza od krize človekove osebnosti do krize na različnih področjih družbenega življenja, ob prehodu moderne dobe v postmoderno« (Poler Kovačič 2005, 19). Tudi novinarstvo se je znašlo v turbulentnem obdobju, ko se

spreminja okolje, v katerem deluje, in posledično tudi njegovo delovanje samo.

Naša naloga ne bo ukvarjati se s tem, kaj natančno je vključeno v delo osebe, ki jo pojmujeemo kot novinarja, temveč kako je njegovo zadovoljstvo pri tem delu povezano s stili vodenja njegovega urednika, zato se bomo ukvarjali s tistimi novinarji, ki so zaposleni na določenem uredništvu in jih vodi urednik.

### *2.3.3 Pregled dosedanjih raziskav o novinarjevem zadovoljstvu pri delu*

Raziskovalci, ki se ukvarjajo z novinarskim okoljem, so že opravili kar nekaj raziskav o zadovoljstvu pri delu, česar pa do sedaj še niso neposredno povezali tudi s stili vodenja urednikov in odgovornih urednikov (Samuelson 1962; Shipman 1986; Stamm in Underwood 1993; Pollard 1995; Plaisance in Skewes 2003; Avtgis in Taber 2006; Reinardy 2009). V nadaljevanju bomo na kratko povzeli dosedanje raziskave, ki so se ukvarjale z zadovoljstvom pri delu in izgorelostjo, spremembami v uredniški politiki, visoko integracijo informacijskih tehnologij v novinarjevo delo, s profesionalizacijo in percepcijo organizacijske strukture ter z vprašanji o prihodnosti novinarskih karier.

Prve raziskave o zadovoljstvu pri delu v uredništvih so bile izvedene v začetku druge polovice prejšnjega stoletja zaradi razkrivanja, da je novinarski poklic postal v veliki meri odskočna deska za snovanje poklicnih karier na drugih področjih, kot sta politika in ekonomija (Samuelson 1962). Raziskovalci so predvidevali, da je veliko število novinarjev, ki je uredništva zapustilo zaradi boljših možnosti za uspeh v drugih poklicih, občutilo močno nezadovoljstvo pri svojem delu ter da je potrebno menedžmentu, takrat zgolj časopisnih hiš, ponuditi vpogled v razloge za takšno nezmožnost prepoznavanja prihodnosti posameznika v novinarskem poklicu (Samuelson 1962). Glede na pozno moderne spremembe v delu novinarja, ki smo jih opisovali v prejšnjih poglavjih, torej na primer atipične oblike zaposlitve novinarjev, ki v sodobnem času prav tako onemogočajo gradnjo prihodnosti znotraj tega poklica, lahko rečemo, da je novinarstvo kot poklic trenutno v podobni situaciji. V poglavju, kjer bomo opisali metodologijo, se bomo vrnili k tem prvim raziskavam in temeljnemu Samuelsonovemu (1962) vprašalniku, ki bo veljal za naše izhodišče pri ugotavljanju zadovoljstva novinarjev pri delu.

Tem primarnim raziskavam, ki so se osredotočale na delovanje medija kot celote in

zadovoljstva pri delu, so sledile mnoge druge, ki so skušale povezati zadovoljstvo pri delu s posameznimi segmenti medija ali spremembami, ki so medij doletele. V začetku uvedbe informacijskih tehnologij v uredništva se je Shipman (1986) spraševal, kako bo ta sprememba vplivala na zadovoljstvo novinarjev pri delu. Ob pregledu literature je svoje ugotovitve strnil v sedem priporočil, ki naj bi se jih vse ravni menedžmenta v mediju držale, da bi ohranile ali pa zvišale zadovoljstvo pri delu novinarjev ob vpeljavi informacijskih tehnologij v njihovo delo (Prav tam, 75). Med prvimi priporočili so se znašla priporočila za visoko raven participacije novinarjev v razvojnih fazah vpeljave informacijskih tehnologij in za dobro pripravljenost na spremembe, ki naj ne bi bile narejene »na hitro« temveč s primernim premislekom in z vključevanjem vseh plasti organizacije (Prav tam, 75). Med priporočili so bila tudi opozorila o tem, da spremembe ne smejo pomeniti zapiranja vrat pred napredovanji v organizaciji in nenazadnje, da je dobro, če organizacija sama občasno meri zadovoljstvo svojih zaposlenih (Prav tam, 75).

Leta 1993 sta Stamm in Underwood (1993) izvedla raziskavo na dvanajstih dnevnih časopisih v Združenih državah Amerike zaradi želje po razjasnitvi, kaj natančno vpliva na upad zadovoljstva ameriških novinarjev pri delu (Prav tam). Predhodne ameriške raziskave na tem področju so se namreč ločevale na dva pola, pri čemer so nekatere videle vzrok novinarjevega nezadovoljstva v velikosti časopisne hiše in lastniški strukturi, drugi pa v nedavnih spremembah menedžmenta, ki so se kazale v spremembah uredniške politike, ta pa v povečani birokratizaciji, manjši avtonomiji in neodvisnosti ter strožji uredniški kontroli (Prav tam, 528–530). Študija je razkrila, da sprememba uredniške politike vpliva na novinarjevo zadovoljstvo pri delu, in sicer na način, da je zadovoljstvo večje v primerih, ko so novinarji zaznali, da se kakovost časopisa veča in da je poudarek uredniške politike na novinarskem delu. Prav nasprotno pa se je zadovoljstvo novinarjev pri delu manjšalo v primerih, ko so zaznali, da je uredniška politika začela na prvo mesto postavljati posel in dobiček. Raziskava je pokazala tudi, da na novinarjevo zadovoljstvo pri delu bistveno ne vpliva velikost medija, medtem ko ima lastniška struktura večji vpliv. Raziskava, ki je vključila več kot 400 različnih novinarjev in urednikov, je bila izvedena s pomočjo v naprej pripravljenih vprašalnikov, kjer so anketiranci na lestvici od ena do pet ocenjevali, koliko določena trditev za njih drži ali ne drži. Anketni vprašalnik je bil sestavljen na podlagi zgoraj omenjenega Samuelsonovega vprašalnika. (Prav tam, 528)

Kanadska raziskava izvedena leta 1995 je preverjala podobne predpostavke kot ameriška iz leta 1993 (Pollard 1995). Raziskava se je od drugih razlikovala po tem, da je namesto ugotavljanja

splošnega zadovoljstva novinarjev z delom to zadovoljstvo povezala s točno določenimi elementi dela. Raziskava je imela za izhodišče večno neskladje zahtev znotraj medija, in sicer med organizacijo, ki zahteva rutinsko delo za višje dobičke, in profesionalizacijo, ki zahteva etično delo in delo v skladu z javnim interesom. Rezultati so pokazali, da struktura organizacije in stopnja profesionalizacije dela lahko zvišata zadovoljstvo pri delu, če so s pomočjo strukture organizacije jasno razdeljene delovne naloge, opisi delovnih mest natančno specifičirani in če se vzpodbuja pomembno sodelovanje vseh zaposlenih pri pomembnih odločitvah ter visoka stopnja profesionalizacije. Ciljna usmeritev organizacije pa lahko znižuje zadovoljstvo, če se preveč osredotoča na zaslužek. Raziskava je bila prav tako kot prej opisane raziskave izvedena s pomočjo anketnega vprašalnika, ki je vseboval vprašanja podobna tistim iz Samuelsonovega vprašalnika. (Prav tam)

Raziskava, ki je bila izvedena leta 2002 v Združenih državah Amerike na 239 časopisih in je vključila 600 novinarjev in urednikov, je želela razkriti povezavo med novinarjevimi vrednotami in doživljanjem vloge novinarja (Plaisance in Skewes 2003). Izvedena je bila s pomočjo vprašalnikov, kjer so anketiranci razvrščali 24 vrednot po pomembnosti in ocenjevali 14 trditev, v kolikšni meri te za njih držijo ali ne držijo (Prav tam). Raziskava se sicer ni osredotočala na zadovoljstvo pri delu, je pa mogoče rezultate te raziskave povezati z rezultati prej opisanih raziskav. Raziskava je namreč razkrila, da je vloga novinarja kot »psa čuvaja« znatno bolj povezana z osebnimi vrednotami posameznika, kot so poštenost, pravičnost in odgovornost, kot pa z vlogo širjenja novic in interpretiranja dogodkov. Prav tako so raziskovalci razkrili, da se je vloga novinarja kot »psa čuvaja« v desetletju pred prehodom v novo tisočletje ojačala (Prav tam), kar pa se v času pozno modernih sprememb v novinarstvu ponovno spreminja (Reinardy 2009). Na podlagi teh raziskav lahko sklepamo, da večja povezanost vloge novinarja z njegovimi vrednotami prav tako povečuje zadovoljstvo posameznika pri njegovem delu.

Ena izmed najnovejših ameriških raziskav je pokazala, da skoraj šestindvajset odstotkov od skoraj sedemsto vprašanih novinarjev načrtuje odhod z delovnega mesta zaradi pomanjkanja podpore in hrabritve s strani medijske organizacije oziroma zaradi nezadovoljstva pri delu, slabo plačanega dela in izgorelosti (Prav tam, 135). Raziskava je sicer pokazala, da novinarjevo zadovoljstvo pri delu načenjajo tudi roki, dolgi delovniki, neskladja med delom in družinskim življenjem, a to niso tisti dejavniki, ki bi bili tako močni, da bi lahko pogojevali odhode z delovnih mest (Prav tam, 135). Pregled nekaterih dosedanjih raziskav in primerjava s svojo je Reinardyja pripeljal do ugotovitve, da zadovoljstvo pri delu novinarjev močno niha in je trenutno v enem izmed svojih padcev (Prav tam).

Avtgis in Taber (2006) sta izvedla študijo, kako humor vpliva na izgorelost na delu, doživljanju stresa in zadovoljstva pri delu. Na tri različne vprašalnike je odgovorilo 52 zaposlenih iz treh različnih tiskanih medijev in dokazala sta, da je »samodestruktiven humor« v visoki korelaciji s čustveno izčrpanostjo, depersonifikacijo in občutkom odtujenosti od sodelavcev, »agresiven humor« pa s stresom na delu in nižjim zadovoljstvom z delom (Prav tam, 13–17). Agresiven humor je bolj nevaren, ima težje posledice za medosebne odnose, saj velik del zadovoljstva pri delu temelji ravno na kakovosti odnosov v organizaciji (Prav tam, 17).

V slovenskem medijskem prostoru je bilo izvedenih kar nekaj raziskav poznomodernih sprememb dela v uredništvih. Vobič (2009; 2011a; 2012) je raziskoval novinarstvo v času prehoda medijev na splet in se ukvarjal z vlogo spletnih novinarjev (2011a), pri čemer je ugotovil, da se spletni novinarji ne vidijo kot novinarji. Prav tako je preučeval vpeljavo konvergence v različnih slovenskih medijskih hišah (Vobič 2009; 2012), pri čemer je ugotovil, da gre za proces, ki je različen ne zgolj v različnih državah, temveč tudi v različnih medijih znotraj posamezne države, ter da gre v slovenskem medijskem prostoru za odgovore na spremembe družbe v kateri medij obstaja, ki pa so si med seboj različni in predstavljajo odsev »različnih odnosov med novinarskimi normami, normami trga in tehnologijo« (Vobič 2009, 5).

Opisanim raziskavam je skupno razkrivanje, da na zadovoljstvo novinarjev pri delu vpliva uredniška politika, in sicer v pogledu podpore in hrabrenja, vključevanja v pomembna odločanja, kot in podpiranja visoke stopnje profesionalizacije dela. Kljub temu da gre za politiko uredništva, ki naj bi jo izvajali uredniki in odgovorni uredniki, pa med naštetimi raziskavami še ni prišlo do neposredne povezave med stili vodenja in novinarjevim zadovoljstvom pri delu. Nezadovoljstvo, ki ga sproži ne vključevanje v pomembne odločitve organizacije, katere del je posameznik, ali pa slaba podpora posameznikov te organizacije namreč nista specifična dejavnika, ki sprožata nezadovoljstvo zgolj v novinarskem okolju, gre za splošno obravnavana dejavnika tako v teorijah organizacij kot v menedžmentu in vodenju (Robbins in Finley 2000).

V naši nalogi se tako ne bomo ukvarjali s tem, kako zadovoljni so novinarji in ne bomo merili njihovega zadovoljstva pri delu, tako so to počeli prej naštetí avtorji. Naša naloga bo ugotoviti, kaj vse oblikuje novinarjevo zadovoljstvo pri delu v opazovanih uredništvih. Da bi lahko povezali novinarjevo zadovoljstvo pri delu in stile vodenja urednikov ter s tem podali odgovore za raziskovalni problem, si zastavljamo še drugo raziskovalno vprašanje: **kateri dejavniki poglavitno oblikujejo zadovoljstvo**

**pri delu novinarjev v opazovanih uredništvih.** Odgovore na prvo in drugo raziskovalno vprašanje bo mogoče povezati tako, da bomo razkrili povezavo med stili vodenja in novinarjevim zadovoljstvom pri delu.

### 3 Raziskovalni subjekt in metodologija

V tem poglavju bomo natančneje opisali raziskovalni subjekt ter metodologijo, ki smo jo uporabili pri raziskavi. Naša raziskava bo kvalitativna in bo vsebovala dve različni metodi zbiranja podatkov, in sicer metodo opazovanja ter metodo poglobljenih intervjujev. V nadaljevanju bomo podrobneje predstavili metodi ter argumentirali njun izbor. Sledil bo tudi natančnejši opis poteka opazovanja in poglobljenih intervjujev.

#### 3.1 Raziskovalni subjekt

Za izbor, ki bo nudil relevantne primere, smo na začetku izbrali dva tiskana medija Dnevnik in Mladino. V opravljanje raziskave so privolili zgolj v uredništvu Dnevnika, zato bomo v nadaljevanju podrobneje opisali ta časnik. Dnevnik je eden izmed največjih in najbolj pomembnih dnevnih časopisov, ki ima dolgo tradicijo in izhaja že od sredine prejšnjega stoletja. Dnevnik ima po podatkih nacionalne raziskave branosti 96.000 bralcev (Nacionalna raziskava branosti 2013). Glede na rezultate revidiranih prodanih naklad, Dnevnik proda približno 30.000 izvodov v treh mesecih (Revidiranje prodanih naklad 2013). Dnevnik je peti najbolj bran dnevni časopis, pred njim se na lestvici najbolj branih dnevnikov nahajajo Slovenske novice, Žurnal24, Delo in Večer. Dnevnik dnevno s tiskano izdajo, dostopno tudi na tablicah in pametnih telefonih, ter svojo spletno edicijo, doseže več kot 16 odstotkov prebivalcev med 10. in 75. letom starosti (Dnevnik 2014). Medijska hiša Dnevnik d.d. sicer zajema tiskane izdaje dnevnika Dnevnik in tednikov Nedeljski Dnevnik, Hopla, Razvedrilo, Objektiv ter njihove spletne izdaje. Naša raziskava se je omejila na uredništvo tiskanega dnevnika Dnevnik in njegove spletne različice. Uredništvo sestavljajo odgovorni urednik in devet področnih uredništev s svojimi uredniki in novinarji.

Opazovanje in poglobljeni intervjuji so bili opravljeni v treh uredništvih tega časopisa. Opazovali smo tri področne urednike, in sicer urednike A, B in C ter odgovornega urednika, urednika D.

Intervjuje smo opravili s petnajstimi novinarji, in sicer s petimi novinarji iz vsakega opazovanega uredništva. Tudi med njimi so nekateri priznani in nagrajeni novinarji, ki pa jih zaradi zagotavljanja anonimnosti in zaradi zagotavljanja enake obravnave vseh pridobljenih odgovorov ne bomo posebej predstavljali. Vsi intervjuvani novinarji so del medijske hiše že najmanj dve leti.

### **3.2 Metodologija**

Analize izbranih medijev oziroma natančneje izbranih uredništev smo izvajali s pomočjo kvalitativnih metod, ki se jih poslužujemo, kadar »skušamo razlagati svet okoli sebe namesto, da bi ga merili« (Hartin Iorio 2010). Naša raziskava je potekala kot študija primera, ki jo Yin (2012) opredeli kot empirično raziskovanje sodobnega fenomena v njegovem življenjskem kontekstu. Naša kvalitativna raziskava ima za cilj na majhnem nenaključno izbranem vzorcu opisati opazovano dogajanje v uredništvu, ga razkriti in ga razumeti s pomočjo apliciranja teoretičnega okvira na rezultate analiz zbranih podatkov. Potek naše študije primera se sklada s postopki izvedbe študije primera, kot jih navajajo mnogi avtorji (Stake 2005; Hartin Iorio 2010; Yin 2012), in sicer: najprej smo prepoznali raziskovalni problem, nato smo izbrali primer, na katerem ga bomo raziskovali, in si zastavili dve okvirni raziskovalni vprašanji, potem smo natančno preučili literaturo s tega področja, ki je pripeljala do tega, da smo nekoliko preoblikovali raziskovalni vprašanji, temu je sledil empirični del, kjer smo raziskavo »peljali ven« in raziskovalni problem opazovali v njegovem naravnem okolju, nato pa smo raziskavo »pripeljali domov« in analizo zbranih podatkov povezali s prej proučeno literaturo (Hartin Iorio 2010, 14–15).

Za izbrano metodologijo – kvalitativno študijo primera – smo izbrali dve metodi, ki izhajata iz specifičnih ciljev naše raziskave in značilnosti objekta, ki smo ga raziskovali. »Študija primera ni metodološka izbira, temveč izbira subjekta, ki ga bomo opazovali« (Stake 2005, 443). Na podlagi značilnosti izbranega subjekta in ciljev, ki si jih raziskovalci postavijo, se izbirajo metode za raziskavo (Haas 2010, 59). Naša raziskava je deduktivna, kar pomeni, da smo skušali teorijo iz prvega dela naloge preverjati v novinarskem okolju (Prav tam, 61). V začetku smo si kot prvo raziskovalno vprašanje zastavili, kakšne stile vodenja narekujejo pozno moderne spremembe dela v novinarstvu, kar se je kasneje spremenilo, saj smo na to vprašanje že odgovorili s pomočjo teoretičnega okvira. Kar pa

se je izkazalo za bistvo našega zanimanja, je, kakšni stili vodenja se pojavljajo v opazovanih uredništvih. »Ker je cilj kvalitativnih raziskav ujeti kompleksnost fenomena v njegovem dejanskem življenjskem kontekstu, se od raziskovalca pričakuje, da nenehno izpopolnjuje raziskovalna vprašanja – točke – ko se pojavijo na novo ali prej nepričakovane aspekte določenega fenomena« (Prav tam, 61). Takšne spremembe vprašanj v času preverjanja literature in izvedbe raziskave so torej pogost pojav, saj to pomeni, da smo v času raziskave prišli do novih spoznanj (Hartin Iorio 2010). Deduktivnost naše raziskave pa se kaže v preverjanju, v kolikšni meri imajo uredniki razvite stile vodenja, ki jih narekujejo pozno moderne spremembe dela v novinarstvu.

Za raziskovanje naših dveh subjektov smo si torej zastavili dve raziskovalni vprašanji, in sicer kateri stili vodenja se pojavljajo v opazovanih uredništvih v času pozno modernih sprememb dela ter kateri dejavniki poglavitno oblikujejo zadovoljstvo pri delu v opazovanih uredništvih. Na prvo vprašanje bomo odgovarjali s pomočjo metode opazovanja, na drugo pa s pomočjo metode poglobljenih intervjujev. V kasnejši diskusiji bomo s povezavo rezultatov obeh metod skušali odgovoriti na osnovno vprašanje, kako pomemben dejavnik je stil vodenja za novinarjevo zadovoljstvo pri delu. Ker smo pri raziskovanju uporabili več metod, lahko rečemo, da smo upoštevali triangulacijo, ta namreč pomeni uporabo več kot ene raziskovalne metode in pripomore k zmanjševanju napak pri pridobljenih rezultatih (Prav tam, 15).

### *3.2.1 Opazovanje in obrazec za opazovanje*

Na vprašanje o stilih vodenja smo odgovarjali s pomočjo opazovanja. Opazovalec je zavzel vlogo razkritega opazovalca in se je v obdobju od 20. januarja do 31. januarja 2014 udeleževal vseh sestankov opazovanega uredništva in spremljal delo urednika in novinarjev ter zapisoval dnevnik opazovanj, ki bo predmet kasnejše analize. Opazovanje smo zastavili tako, da smo vključili uredniške sestanke urednikov z odgovornim urednikom in sestanke izbranih področnih urednikov z novinarji, ki jih vodi, ter nadaljevali z nekajdnevним opazovanjem produkcije v uredništvih.

V teoriji lahko zasledimo tri različne metode opazovanja (Deacon in drugi 1999, 250–253). Prva je preprosto opazovanje, pri čemer je opazovalec kakor »muha na steni« in ni razkrit subjektom, ki jih opazuje (Prav tam, 250). Druga metoda je opazovanje z udeležbo, pri čemer je opazovalec vključen v vse aktivnosti subjektov, ki jih opazuje, in je njegova vloga razkrita (Prav tam, 251–252). Tretja metoda je etnografija, ki ima korenine v antropologiji in pomeni podrobno opazovanje subjektov

z vključitvijo v njihove vsakdanje aktivnosti in umeščanja opazovanega subjekta v širši kontekst (Prav tam, 252–253). Pri raziskavah slovenskih medijev je bila pogosta uporaba opazovanja z udeležbo (Vobič 2009; 2011; 2012). Tudi za našo raziskavo je bila najbolj primerna izbira opazovanja z udeležbo.

Ta metoda pomeni, da opazovalec prevzame vlogo enakovrednega člana skupine, ki jo opazuje, in opazovani subjekti se ob tem opazovanja zavedajo. Angrosino (2007, 35) ob tem opozarja, da samo prevzemanje vloge še ne pomeni zbiranja podatkov ter da je metodo nujno potrebno dopolniti še z dodatnimi metodami, ki poglobijo pridobljene informacije. Med opazovanjem opazovalec namreč sprejema informacije prek vseh petih čutov, toda ob interpretaciji teh informacij je vedno prisotno posameznikovo poznavanje teorije ter njegovo »socialno in kulturno ozadje« (Prav tam, 37–38). Da bi se čim bolj izognili napakam pri tako pridobljenih podatkih, smo to metodo dopolnili z metodo poglobljenih intervjujev.

Pri izvajanju te metode se je prav tako potrebno zavedati, kakor opozarjajo mnogi avtorji (Deacon in drugi 1999; Lindlof in Taylor 2002; Angrosino 2007), da je takšno opazovanje zaradi subjektovega zavedanja, da je opazovan, velikokrat zelo invazivno opazovanje in lahko vpliva na spremembe vedenja opazovanih subjektov. Manj invazivno bi bilo preprosto opazovanje, ki pa ga v našem primeru ni bilo mogoče izvajati, saj je opazovalec moral biti vpeljan v delo organizacije in pridobiti dovoljenje za izvajanje opazovanja. Udeležencem opazovanja smo skušali zagotoviti čim višjo raven anonimnosti, zato smo se odločili, da vse opazovane urednike, čeprav je šlo tako za ženske kot za moške, naslavljamo v moškem spolu.

Pred opazovanjem smo izoblikovali kriterije opazovanja, s pomočjo katerih smo lahko določali stil vodenja, ki ga imajo odgovorni urednik in področni uredniki, torej v kakšni meri je stil vodenja usmerjen v cilje in v kakšni meri v ljudi. Pri tem smo se opirali na literaturo predstavljeno v prejšnjih poglavjih (Rozman in drugi 1993; Možina 1996; Armstrong in Murlis 1998; Robbins in Finley 2000; Rozman in Kovač 2012). Kot pripomoček za opazovanje smo izdelali obrazec za opazovanje vodenja (glej Prilogo C). S tem smo poskrbeli za dobro organizirano opazovanje, ki je omogočilo tudi sprotne izboljšave opazovanja (Angrosino 2007). S pomočjo tega obrazca (glej prilogo C) smo lahko zaznali, v kakšni meri se je urednik na sestanku, ki smo ga opazovali, usmerjal v cilje in v kakšni meri v ljudi. S pomočjo tega obrazca smo pridobili tudi informacije o tem, ali si lahko vsak udeleženec sestanka odgovori na vprašanja, kaj, kako in do kdaj naj nekaj naredi, in ali je pri oblikovanju odgovorov na ta

vprašanja lahko podajal lastne ideje, bil upoštevan in zato te dogovore lahko sprejme za svoje. Med opazovanjem je opazovalec ocenjeval, ali so bili koraki in dimenzije vodenja, naštetih v obrazcu, upoštevani, v kolikšni meri so bili upoštevani in kako. Prav tako je opazovalec ob opazovanju dimenzij naštetih v obrazcu zapisoval dodatna opažanja in opombe, ki zaradi zagotavljanja anonimnosti opazovanih oseb in njihovih neformalnih pogovorov vključenih v opombe, niso na voljo v prilogi.

### *3.2.2 Poglobljeni intervju in vprašanja*

Druga metoda, ki smo jo uporabili pri raziskovanju, je metoda poglobljenih intervjujev z glavnimi akterji, torej novinarji opazovanih uredništev. Vzorec je zajel petnajst novinarjev, torej pet iz vsakega opazovanega uredništva. Metoda poglobljenih intervjujev je ena najbolj razširjenih in najbolj osnovnih metod kvalitativnega raziskovanja, saj z njo lahko raziskovalec pridobi informacije, ki jih s samim opazovanjem ne bi mogel (Asa Berger 2011, 135–54). To metodo smo izbrali zato, ker tako kot predlaga Asa Berger (2011), ta metoda dovoljuje sprotno oblikovanje vprašanj in je najbolj primerna za situacije, ko raziskovalec s pomočjo vprašanj želi pridobiti informacije o čustvih posameznika. Zadovoljstvo je namreč čustvo, ki ga posameznik čuti ob zadovoljitvi svoje želje (Možina 1996).

Poglobljeni intervju se po navadi izvaja »ena na ena«, kar pomeni, da sta v prostoru prisotna zgolj izpraševalec in intervjuvanec in lahko traja zelo dolgo, saj nima časovne omejitve (Johnson in Rowlands 2012, 99). McCracken (1988, 9) trdi, da je poglobljeni intervju ena izmed »najmočnejših metod kvalitativnega raziskovanja«, saj veliko razkriva, ker nas popelje v »mentalni svet posameznika« in nam omogoča vpogled v posameznikovo razumevanje sveta. Ta metoda nam omogoča, da se vživimo v doživljanje sveta intervjuvanca, kar je zelo pomembno za odgovarjanje na vprašanje, povezano z zadovoljstvom pri delu, saj je zadovoljstvo, tako Kanjuo-Mrčela in Vrčko (2007), pogojeno s subjektivno oceno dogajanja.

Dodaten razlog za izbor te metode so dosedanje raziskave na področju novinarjevega zadovoljstva pri delu, ki raziskovalnega problema še niso obravnavale s pomočjo te metode, predvsem zaradi želje po zagotovitvi anonimnosti intervjuvancev. Informacije, pridobljene s pomočjo te metode, »lahko vključujejo intervjuvančeva osebna občutenja in dožemanja drugih« in bi lahko razkritja takšnih informacij vplivala na »zasebnost in ugled« posameznika (Johnson in Rowlands 2012, 109). V naši nalogi bodo kljub izbrani metodi intervjuvanci deležni popolne anonimnosti, saj jih bomo v analizi podatkov obravnavali kot novinarja A, B, C in tako dalje. Čeprav so bili med intervjuvanimi novinarji

tako moški kot ženske, smo za boljše prikrievanje identitete novinarjev uporabili moški spol za vse udeležence raziskave in v njihovih odgovorih, kadar je šlo za ženske novinarke, spremenili spol. S takšnimi intervjuji smo pridobili stališča glavnih akterjev in odgovarjali na vprašanje, kateri so glavni dejavniki zadovoljstva pri delu v opazovanih uredništvih. Intervjuje smo zato opravili z novinarji opazovanih uredništev.

Intervjuji so bili polstrukturirani, kar pomeni, da smo nekatera vprašanja oblikovali v naprej in so bila enaka za vsakega izmed vprašanih. V nadaljevanju bomo predstavili okvirna vprašanja. Ob tem naj pojasnimo, da se vprašanja niso pojavljala v enakem vrstnem redu, kot jih bomo v nadaljevanju zapisali, ter da se niso vsa spodaj naštetá vprašanja pojavila v vsakem od intervjujev.

V uvodu smo intervjuvancem pojasnili, da se bomo pogovarjali o njihovem zadovoljstvu pri delu. Pričeli smo z dvema odprtima vprašanjem, in sicer s katerimi področji dela so še posebej zadovoljni in katera področja dela so tista, na katerih bi si želeli izboljšave, da bi bili z njimi bolj zadovoljni. Pri nadaljnjih v naprej postavljenih vprašanjih smo izhajali iz standardiziranega testa za ugotavljanje zadovoljstva pri delu v uredništvih, a smo vprašanja prestrukturirali v vprašanja odprtega tipa, kar je za kvalitativno raziskovanje bolj primerno (Samuelson 1962, 287–288). Ostala vprašanja si je mogoče ogledati v prilogi (glej prilogo A). Vprašanja so v prilogi navedena po sklopih za boljšo preglednost zastavljenih vprašanj, čeprav smo vprašanja zastavljali mešano, da vprašanja ne bi pri intervjuvancu vzbujala neprijetnih občutkov. Prav tako smo se držali pravila, da se intervju začne in zaključuje z lažjimi in sproščujočimi vprašanji.

## 4 Rezultati

V tem poglavju bomo predstavili in analizirali rezultate, ki smo jih pridobili s prej opisanimi izbranimi raziskovalnimi metodami. V prvem delu bomo s kombinacijo metod predstavili ugotovitve o tem, kakšni stili vodenja so prisotni pri opazovanih urednikih. Ugotovitve opazovanja bomo tako preverjali in utrdili s pomočjo druge metode, to je metoda poglobljenih intervjujev. V drugem delu bomo podrobno predstavili ugotovitve o tem, kateri dejavniki poglavitno oblikujejo zadovoljstvo pri delu novinarjev.

### ***4.1 Stili vodenja v opazovanih uredništvih: Uredniki, bližje izvoru informacij, boljši vodje***

V času opazovanja smo opravili ugotavljanje stila vodenja odgovornega urednika in treh področnih urednikov. Zaradi zagotavljanja enake anonimnosti, kot smo jo omogočili intervjuvanim novinarjem, smo se odločili, da opazovane urednike poimenujemo z imeni urednik A, B, C in D, pri čemer so uredniki od A do C področni uredniki, urednik D pa odgovorni urednik. V nadaljevanju bomo najprej prikazali pridobljene informacije s pomočjo obrazcev, potem pa bomo te informacije še analizirali in predstavili končne ugotovitve glede stilov vodenja opazovanih urednikov.

Elemente vodenja smo povzemali iz dnevnikov opazovanj in ugotovili, da je stil vodenja urednika A malo usmerjen v cilje in skoraj nič v ljudi, stil vodenja urednika B je malo usmerjen v cilje in malo v ljudi, stil vodenja urednika C je zelo usmerjen v cilje in v ljudi, stil vodenja urednika D pa je malo usmerjen v cilje in malo v ljudi. Razlike med stili vodenja so velike, predvsem če primerjamo stil vodenja urednika A in urednika C. V nadaljevanju so pridobljeni rezultati natančneje opisani s pomočjo tabel. Urednik A ima tako najmanj strukturirano vodenje in najmanj zares vodi novinarje, urednik C pa ima najbolj strukturirano vodenje in uporablja največ vzvodov za vplivanje na posameznike, ki jih vodi. Urednik B je podobno kot odgovorni urednik, urednik D, med urednikoma A in C, saj ima delno strukturirano vodenje, kar povzroča zaplete in nestrinjanja med uredniki in med novinarji.

#### ***4.1.1 [REDACTED]: Urednik A malo usmerjen v cilje in v ljudi***

Urednik A je od vseh opazovanih urednikov najbolj oddaljen od najbolj pomembnega izvora informacij ter od aparata, ki sprejema najpomembnejše odločitve, torej od urednika D. Z urednikom D komunicira najmanj, tako na jutranjih sejah kot izven te formalne oblike komunikacije v organizaciji. S

podobnim pristopom izvaja tudi svoje vodenje, ki ni strukturirano in vsebuje zelo malo količino elementov vodenja.

*Tabela 4.1: Elementi vodenja urednika A*

| Usmerjen v cilje:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Usmerjen v ljudi:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>- določa akcijski načrt (kaj, kdo, do kdaj, kako); <i>(Načrtov večinoma ni bilo, vse se dogovarja sproti. Urednik na jutranjih sejah pove najmanj in po navadi ne dobi povratnih informacij, zato tudi ne vidi razloga za jutranje dnevne sestanke znotraj uredništva, ki ga vodi.)</i></p> <p>- ustvarja nabor idej in jih oblikuje; <i>(V času opazovanja skoraj da ni bilo nobenih predlogov s strani novinarjev, opazila sem zgolj direktive z urednikove strani, kaj je potrebno narediti.)</i></p> <p>- izdeluje načrte; <i>(Do pogovora o načrtih je prišlo samo ob urednikovem zapuščanju uredništva, ko je novinarju, ki je ostal v uredništvu, podal navodila za to, kaj še pričakuje da se bo ta dan naredilo.)</i></p> <p>- spremljanje izvedbe; <i>(To bi lahko bilo ocenjeno pozitivno vsaj s te strani, da je ves čas prisoten z njimi v pisarni, negativno pa je, da novinarjev ne spremlja popoldan, kar pomeni, da je tisti, ki je popoldan dežurni, tako rekoč brez urednika.)</i></p> <p>- nudenje podpore (pozitivna in negativna podpora); <i>(V času opazovanja ni bilo opaziti znakov negativne podpore, pozitivna pa je bila</i></p> | <p>- oblikuje/spoštuje v naprej oblikovana pravila sodelovanja (minimalni standardi ali kar se zahteva od vsakega sodelavca, da lahko sodeluje, in ali je to sploh vsem znano); <i>(Delo je sicer v času opazovanja potekalo brez večjih opaženih zapletov, zaradi česar je mogoče sklepati, da posameznik natančno ve, kaj se od njega pričakuje, ni pa nujno, da se s tem tudi strinja.)</i></p> <p>- delitev moči; <i>(Zelo jasno je, da ima urednik A veliko moči, saj se ga novinarji na primer bojijo vprašati določene stvari in skoraj nikoli ne podajajo lastnih idej, temveč zgolj izvajajo naročeno.)</i></p> <p>- pretok informacij; <i>(Od urednika A do novinarjev je pretok informacij hiter in učinkovit, od novinarjev k uredniku pa ne.)</i></p> <p>- kako se ravna z idejami (vsak lahko pove kaj, da pridemo do dodane vrednosti); <i>(Glede na to, da je idej s strani novinarjev malo, menim, da se je v preteklosti slabo ravnalo z idejami, kar pa ni nujno, da novinarji sploh opazijo.)</i></p> <p>- način sprejemanja odločitev; <i>(Odločitve v času prisotnosti sprejema zgolj urednik, v času njegove</i></p> |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><i>prisotna zgolj v tem, da je urednik dopoldan novinarjem ves čas na voljo za posvet.)</i></p> <p>- povratne informacije. <i>(Povratnih informacij o delu novinarjev ni bilo. Ni bilo opaziti, da bi urednik A samoiniciativno dajal povratne informacije, niti da bi novinarji prosili za njihovo pridobitev.)</i></p> | <p><i>odsotnosti pa se zdi, da novinarji delajo zgolj po lastni presoji.)</i></p> <p>- kazalci uspešnosti (po čem vedo vodeni, da so uspešni); <i>(Glede na to, da ni povratnih informacij o novinarskem delu, je to težko ugotoviti.)</i></p> <p>- način komuniciranja (odprta, zaprta vprašanja, refraziranje, empatične izjave, vsi enakomerno vključeni, itd.); <i>(Komunikacija med urednikom in novinarji je zelo okorna in vsebuje predvsem velelne povedi s strani urednika in pritrdilne s strani novinarjev.)</i></p> <p>- kako se rešujejo nestrinjanja, konflikti, različna mnenja. <i>(Do teh med opazovanjem ni prišlo, iz oklevanja novinarjev pa je mogoče sklepati, da bi se posvetovali o nekih navodilih urednika z urednikom samim, vendar v preteklosti reševanje konfliktov in nestrinjanj ni bilo preveč uspešno.)</i></p> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Kot smo opredelili že v teoretičnem okviru, je stil vodenja nekakšen vzorec vplivanja vodje na vodene, pri čemer urednik A na novinarje vpliva zgolj z redkimi navodili, ki jih daje, da bi dosegli zastavljene cilje. Cilji v tem uredništvu niso zastavljeni timsko, na primer na jutranjih sestankih, temveč gre za zelo osnovne cilje, ki se zdijo celo samoumevni, kot je na primer dovolj veliko število objavljenih besedil. Uredništvo deluje v skupnem prostoru, kar pomeni, da urednik sedi za isto mizo kot novinarji, ki jih vodi. Navodila se nanašajo samo na teme, ki naj bi jih obravnavali, in [REDACTED]. Urednik novinarjem ne poroča o dogovorih, ki jih je sklenil na jutranji seji z odgovorno urednico in ostalimi uredniki. Urednik je na jutranji seji sicer med najbolj tihimi in pove najmanj, kar pomeni, da dobi tudi malo povratnih informacij in ne dobi priložnosti razprave o idejah in načrtih, ki jih ima za svoje uredništvo. Kar se tiče vsebine besedil,

urednik ne daje povratnih informacij. Novinarjem v veliki meri dovoljuje samostojno delo tako pri izbiranju teme kot tudi pri pridobivanju in preverjanju informacij ter samem pisanju besedil. Včasih se zdi, da so novinarji sami svoji vodje. Glede na elemente vodenja, ki smo jih našli v zgornji tabeli, je mogoče trditi, da urednik A od šestih opazovanih elementov vodenja, ki nakazujejo na usmerjenost k ciljem, uporablja tri elemente. To so spremljanje izvedbe in dajanje navodil, kar spada pod oblikovanje idej, ter nudenje podpore v času, ko je prisoten v uredništvu in je na voljo za posvet. Uredništvo urednik zapušča med 16.30 in 17.00, delo v njem pa poteka do 24.00. V času njegove odsotnosti ne kaže, da bi novinarji imeli kontakt z urednikom, niti prek elektronske pošte niti prek telefona. Pri opazovanju elementov vodenja, ki so usmerjeni v ljudi, smo ugotovili, da je izmenjava informacij med urednikom in novinarji skopa in namenjena zgolj navodilom, ki jih daje urednik z uporabo velelnih povedi. Navodila so redka in novinarji so v veliki meri prepuščeni svoji presoji. Urednik se o ostalih informacijah, ki se ne tičejo vsebine dela novinarjev, ne pogovarja. Urednik je usmerjen v cilje, a teh ne določa skupaj z novinarji, ki jih vodi. Zaradi pomanjkanja komunikacije med urednikom in novinarji ne moremo trditi, da je urednikovo vodenje usmerjeno tudi v ljudi. Stil vodenja, usmerjen v ljudi, bi zahteval skupno zastavljanje ciljev in bistveno več komunikacije. Urednika A lahko uvrstimo v Ohajski vodstveni kvadrat (glej tabelo 2.3) v polje A, saj sem uvrščamo vodje z nizko usmerjenostjo k sodelavcem in k nalogam. Kljub temu da je urednik A usmerjen k ciljem, lahko rečemo, da je nizko usmerjen k ciljem, saj smo pri opazovanju njegovega vodenja sodelavcev opazili malo vzvodov vplivanja na sodelavce, prek katerih se določa stil vodenja (Rozman in Kovač 2012). To lahko empirično podpremo z ugotovitvijo, da urednik A nima rednih skupnih sestankov s sodelavci, da z njimi na splošno malo komunicira in kadar komunicira, uporablja velelne povedi.

#### 4.1.2 XXXXXXXXXX: Urednik B malo usmerjen v cilje

Urednik B je v primerjavi z urednikom A sicer bližje izvoru informacij, saj ima intimnejši odnos z urednikom D in se z njim družijo tudi izven delovnega okolja. Kljub temu je moč odločanja jasno zasidrana višje na hierarhični lestvici organizacije, zaradi česar urednik B pretežno upošteva navodila urednika D in jih pogosto zgolj posreduje novinarjem brez dodatne razprave, ki bi upoštevala ne le časovne stiske novinarjev, temveč tudi njihove vsebinske ideje.

Tabela 4.2: Elementi vodenja urednika B

| Usmerjen v cilje:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Usmerjen v ljudi:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>- določa akcijski načrt (kaj, kdo, do kdaj, kako);<br/>(Na sestanku, ki se sicer izvede enkrat tedensko, se zdi, da novinarji zanj odgovoriti na vprašanja, kaj naj naredijo, do kdaj naj naredijo, ne pa tudi na vprašanje, kako naj naredijo.)</p> <p>- ustvarja nabor idej in jih oblikuje; (Vsak od prisotnih na sestanku sicer sme povedati svoje ideje, a na te ideje dobi zgolj povratno informacijo o tem, ali naj to naredi ali ne. Večinoma gre za pritrdilno, pozitivno povratno informacijo, ni pa debatiranja o ideji.)</p> <p>- izdeluje načrte; (Poteka samo enkrat na teden na tedenskem skupnem sestanku, kar pa se tekom tedna še spreminja in urednik se o tem pogovarja s posamezniki na hodniku ali v pisarnah. Skupnega načrta za vsak dan sproti ni.)</p> <p>- spremlja izvedbo; (Urednik na sestanku in med tednom s posamezniki sicer debatira o tem, kako kaj napreduje, velikokrat poudari, da to počne tudi preko elektronske pošte, a zdi se, da gre zgolj za preverjanje končnih izdelkov in umeščanje le teh v časopis, ki izide naslednji dan.)</p> <p>- nudenje podpore (pozitivna in negativna podpora); (Urednik je ves čas na voljo in nudi podporo novinarjem. Med opazovanjem je bilo to mogoče videti v tem, da so novinarji med delom</p> | <p>- oblikuje/spoštuje v naprej določena pravila sodelovanja (minimalni standardi ali kar se zahteva od vsakega sodelavca, da lahko sodeluje, in ali je to sploh vsem znano); (Med opazovanjem je delovalo, da novinarji vedo, kaj so minimalni standardi in kaj se od njih pričakuje.)</p> <p>- delitev moči; (Odločitve sicer na prvi pogled sprejemajo kot skupina, a se zadeve kasneje pod vplivom odgovornega urednika velikokrat spremenijo, pri čemer pa novinarji nimajo veliko vpliva, njihov urednik kot njihov vodja pa jutranjih dogovorov na popoldanski seji tudi ne vsiljuje in ne opozarja na njih.)</p> <p>- pretok informacij; (Dopoldan je odličen, popoldan pa slabši, sploh ko novinarji še ostajajo na svojih delovnih mestih, urednica pa uredništvo že zapusti. Komunikaciji med njimi sicer še poteka, a je kakovostnejša, če poteka v živo.)</p> <p>- kako se ravna z idejami (vsak lahko pove kaj, da pridemo do dodane vrednosti); (Kar se tiče urednika so ideje obravnavane razumevajoče in večinoma pozitivno, ni pa diskusij ali debat, ki bi obogatile podane ideje. Ideje se zgolj sprejme ali ne sprejme.)</p> <p>- način sprejemanja odločitev; (Odločitve najprej sprejemajo skupaj novinarji in urednik, kar pa se</p> |

|                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><i>dobrodošli v pisarni urednika in da tja tudi velikokrat pridejo.)</i></p> <p>- povratne informacije. <i>(Povratnih informacij je bilo opaziti kar nekaj, tako negativnih kot pozitivnih.)</i></p> | <p><i>lahko kasneje zaradi višjega vodstva tudi spremeni.)</i></p> <p>- kazalci uspešnosti (po čem vedo vodeni, da so uspešni); <i>(Urednik nima svojega sistema, saj odgovorni urednik dnevno pošlje vsem novinarjem seznam pohvaljenih novinarjev, česar znotraj uredništva ne komentirajo.)</i></p> <p>- način komuniciranja (odprta, zaprta vprašanja, refraziranje, empatične izjave, vsi enakomerno vključeni, itd.); <i>(Komunikacija med novinarji in urednikom je korektna, vprašanja so odprta, veliko je empatičnih izjav, ki izražajo razumevanje težav, s katerimi se soočajo novinarji med delom, zdi se tudi, da so vsi novinarji enakomerno vključeni v komunikacijo z urednikom. To je morda najmočnejši element vodenja pri opazovanju stila vodenja tega urednika.)</i></p> <p>- kako se rešujejo nestrinjanja, konflikti, različna mnenja. <i>(Reševanje teh situacij je odvisno od odnosa med urednikom in novinarjem. Opaziti je bilo dve nestrinjanji, ki se v resnici nista razrešili, saj je obveljala volja urednika.)</i></p> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Razlike v vzvodih vplivanja nakazujejo na razlike v stilu vodenja posameznega vodje, zato lahko trdimo, da se stil vodenja urednika B razlikuje od stila vodenja urednika A. Vodenje urednika B je strukturirano, saj vsebuje tedenske sestanke, kjer urednik skupaj z novinarji določi cilje in jih čez teden tudi uresničuje. Urednik B ima svojo pisarno in je ločen od ostalih novinarjev, ki pa prav tako ne delujejo v skupnem prostoru, temveč so po največ trije razporejeni po manjših pisarnah. Kljub

prostorski oddaljenosti urednik B deluje dostopno, saj novinarji redno prihajajo na posvet v njegovo pisarno in veliko komunicirajo prek elektronske pošte in telefona. Tudi v času odsotnosti urednika B med njimi poteka komunikacija, saj so navajeni na komuniciranje prek elektronske pošte in mobilnih telefonov. Urednik B zapušča delovno mesto po predaji besedil popoldanskemu vodji, ki oblikuje časopis do predaje tiskarni, kar je med 17.00 in 17.30. Delo v tem uredništvu poteka še do najkasneje 22.00, ko morajo biti besedila končana. Urednik B trdi, da po odhodu domov ostaja v stiku z novinarji in vedno prebere končna besedila. Urednik B je usmerjen v cilje, saj je od naštetih elementov vodenja, ki so usmerjeni v cilje, pri tem uredniku mogoče opaziti skoraj vse. Uredništvo sestavi načrt in ga čez teden izvaja, pri čemer urednik spremlja izvedbo in daje povratne informacije. Težava nastane zgolj pri tem, da gre za dnevni časopis, ki bi zahteval dnevno prenavljanje načrta, saj je mogoče opaziti, da se ne izvede vse natanko tako, kot se dogovorijo na tedenskem sestanku. Tudi poročanje o dogodkih na jutranjih sejah je zato okrnjeno, ker se seje odvijajo dnevno, sestanek uredništva pa zgolj enkrat tedensko. Urednik B bolj posluša in potrjuje ideje, ki jih imajo novinarji, le redko uporablja velelne povedi. Urednik B deluje razumevajoče in spremlja izvedbo, z novinarji se tudi veliko pogovarja. Veliko je komunikacije o samem poteku dela in o tem, kako delo napreduje, manj pa je komunikacije o vsebini dela novinarjev. V dopoldanskem času, ko so v uredništvu prisotni vsi, novinarji in urednik, se zdi, da so cilji jasni in da se ve, kaj se od novinarjev pričakuje. Do težav včasih pride v popoldanskem času, ko urednik B na popoldanski seji z odgovornim urednikom spremeni nekatere cilje, kar pa je posredovano zgolj tistim novinarjem, ki informacije nujno potrebujejo, ne pa vsem novinarjem. Zaradi tega včasih prihaja do zmede in nekaterih nestrinjanj o tem, kaj je bilo objavljeno na kateri strani časopisa in kdaj. Za urednika B tako lahko trdimo, da je usmerjen v cilje, ki jih v določeni meri zastavi skupaj z novinarji, a o spremembah, ki nastanejo čez dan in skozi teden, komunicira premalo, kar občasno sproži tudi kakšna nestrinjanja z novinarji. Je pa urednik B usmerjen tudi v ljudi, saj z novinarji komunicira več kot urednik A in v tej komunikaciji uporablja tudi mehkejša orodja, kot so odprta vprašanja in empatične izjave. Urednika B lahko uvrstimo v Ohajski vodstveni kvadrat (glej tabelo 2.3) v polje A, saj sem uvrščamo vodje z nizko usmerjenostjo k sodelavcem in k nalogam. Kljub temu, da se urednik B v svojih vodstvenih aktivnostih razlikuje od urednika A in s sodelavci več komunicira, pri njem še vedno nismo opazili visoke usmerjenosti v cilje in ljudi. Urednika se zato ne nahajata na isti točki v polju A, saj je vodenje urednika B bolj strukturirano, vodi tedenske sestanke, dnevno komunicira s sodelavci tudi prek elektronske pošte in telefona, kadar ni v pisarni, pregleduje

besedila in pomaga pri njihovi izdelavi, pri komunikaciji s sodelavci pa uporablja tudi empatične izjave in odprta vprašanja.

#### 4.1.3 [REDACTED]: Urednik C usmerjen v cilje in v ljudi

Urednik C je od opazovanih urednikov najbližje izvoru informacij in je del aparata, ki sprejema najpomembnejše odločitve, saj je, tako v delovnem okolju kot tudi izven njega, blizu uredniku D. Informacije, ki jih ažurno prejema in o njih tudi odloča, prav tako hitro posreduje tudi novinarjem prek strukturiranega procesa vodenja.

Tabela 4.3: Elementi vodenja urednika C

| Usmerjen v cilje:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Usmerjen v ljudi:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- izdeluje akcijski načrt (kaj, kdo, do kdaj, kako); <i>(Ker so sestanki v tem uredništvu celo dvakrat na dan, je novinarjem tukaj bistveno bolj jasno, kaj se dogaja v hiši in kaj je nujno za izid časopisa naslednji dan. Akcijski načrt se v vseh uredništvih sproti spreminja, a je zgolj v tem uredništvu od vseh opazovanih to stvar vseh novinarjev in urednika.)</i></li> <li>- ustvarja nabor idej in jih oblikuje; <i>(Urednik se z vsakim od novinarjev pogovori o tem, kaj so njihove želje, kaj so njegove ideje in potem se dogovorijo o tem, kaj se bo delalo.)</i></li> <li>- izdeluje načrt; <i>(Delajo ga skupaj in novinarji so tukaj vključeni v njegovo spreminjanje tekom dneva.)</i></li> <li>- določanje izvedbe; <i>(Delo poteka tekoče in v</i></li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- oblikuje/upošteva v naprej določena pravila sodelovanja (minimalni standardi ali kar se zahteva od vsakega sodelavca, da lahko sodeluje, in ali je to sploh vsem znano); <i>(Pravila sodelovanja so delno jasna. Jasna je struktura dneva in kako se bodo sprejemale odločitve, vendar ni časovne točnosti ne glede na dogovore.)</i></li> <li>- delitev moči; <i>(Jasno je, da ima glavno besedo urednik, a je veliko odvisno od idej in predlogov, ki jih imajo novinarji, pri čemer se obravnavanje predlogov enih novinarjev jasno razlikuje od obravnavanja predlogov drugih.)</i></li> <li>- pretok informacij; <i>(To je mogoče oceniti, kot enega izmed najbolj pozitivnih elementov vodenja tega urednika. Informacije o vsem, kar se dogaja, tako kar se tiče obravnavanih tem kot tudi na</i></li> </ul> |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>skoraj neprestani prisotnosti urednika.)</p> <p>- spremljanje izvedbe; (<i>Urednik veliko časa preživi skupaj z vsemi novinarji v skupni pisarni, kjer je vsem novinarjem vedno jasno, kaj kdo dela, in si pri tem lahko nudijo pomoč tudi med seboj in ne zgolj v odnosu urednik-novinar.</i>)</p> <p>- nudenje podpore (pozitivna in negativna podpora); (<i>Urednik nudi veliko podpore pri delu, bodisi kot pomoč pri iskanju informacij ali pa kot ščitenje novinarjev pred napadi, ki so jih deležni s strani bralcev in oseb o katerih pišejo.</i>)</p> <p>- povratne informacije. (<i>Povratnih informacij je veliko, saj so ves čas v neki interakciji. Novinarji so deležni tako pohval kot tudi grajanja.</i>)</p> | <p><i>splošno poslovnega dogajanja v medijski hiši kot taki, so novinarjem tega uredništva najbolj blizu in so v njih najbolj vključeni.)</i></p> <p>- kako se ravna z idejami (vsak lahko pove kaj, da pridemo do dodane vrednosti); (<i>Urednik sicer sprejema vse ideje, a je mogoče opaziti razliko pri obravnavanju idej nekaterih novinarjev, ki jih kot je bilo razvidno iz opazovanja, urednik bolj ceni.</i>)</p> <p>- način sprejemanja odločitev; (<i>Odločitve sprejema urednik in to je jasno, a jih pred sprejemom predebatira z novinarji. Tudi tukaj je mogoče opaziti, da nekatere stvari bolj predebatira s točno določenimi novinarji.</i>)</p> <p>- kazalci uspešnosti (po čem vedo vodeni, da so uspešni); (<i>Urednik novinarje hvali in se neprestano postavlja na njihovo stran. V nekaterih situacijah jih ščiti in sebe postavi na mesto, kjer bi sicer stali novinarji sami.</i>)</p> <p>- način komuniciranja (odprta, zaprta vprašanja, refraziranje, empatične izjave, vsi enakomerno vključeni, itd.); (<i>Komuniciranje je sicer mogoče pozitivno oceniti, če ga primerjamo s komunikacijo, ki jo je bilo mogoče opazovati v spletnem uredništvu, a je zelo jasno razlikovanje med novinarji, torej da niso vsi enakomerno vključeni glede upoštevanja povedanega ali prijetnega odnosa do posameznika.</i>)</p> <p>- kako se rešujejo nestrinjanja, konflikti, različna</p> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>mnenja. <i>(Urednik je zelo čustven, zato se velikokrat zdi, da je šlo za konfliktno situacijo, a se te rešijo hitro in učinkovito, vsaj kar se tiče izvedbe zastavljenega načrta dela, ne pa nujno tudi dobrega počutja posameznikov.)</i></p> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Urednik C ima glede na opazovanje najbolj strukturirano vodenje. V tem uredništvu potekajo sestanki dvakrat dnevno. Urednik C vodi krajši sestanek uredništva pred jutranjo in pred popoldansko sejo urednikov. Novinarji tukaj delujejo v skupnem prostoru, urednik pa ima svojo pisarno. Kljub temu je večino časa prisoten v pisarni novinarjev in spremlja delo. Celotno uredništvo je ves čas seznanjeno s tem, kaj kdo dela, in ima dostop do vseh sprotne sprememb v dnevnem načrtu. Urednik C zjutraj sestavi načrt skupaj z novinarji in najprej posluša ideje novinarjev, nato pa naredi nabor tistih idej, ki se bodo lahko ta dan tudi realizirale, in jim doda nekatere svoje ideje. Ko so cilji tekočega dne zastavljeni in je jasen načrt izvedbe, se novinarji lahko lotijo svojega dela, pri čemer jim je urednik ves čas na voljo. Na popoldanskem sestanku skupaj z novinarji urednik povzame, kaj se je ta dan naredilo in kaj bo lahko končano do večerne oddaje besedil, in te informacije preda na popoldanski seji urednikov. Novinarji v tem uredništvu lahko zaradi boljšega pretoka informacij delujejo bolj in hitreje. Urednik C je torej zelo usmerjen v cilje, saj s strukturiranostjo svojega vodenja skrbi za to, da so vsi elementi vodenja usmerjenega v cilje prisotni in se izvajajo redno. Urednik C je prav tako usmerjena tudi v ljudi, saj nabor idej vedno izvaja skupaj z novinarji, jim daje veliko povratnih informacij in jim pomaga pri izboljševanju njihovega dela. Urednik novinarjem zaupa, kar jim kaže s ščitenjem in zagovarjanjem njihovega dela. Težave je bilo mogoče opaziti pri neenakem obravnavanju novinarjev pri v dajanju pohval in pogovoru o idejah. Urednika C lahko uvrstimo v Ohajski vodstveni kvadrat (glej tabelo 2.3) v polje C, saj sem uvrščamo vodje z visoko usmerjenostjo k sodelavcem in k nalogam. Urednik C ima v primerjavi z urednikoma A in B veliko bolj strukturirano vodenje. Kljub temu tudi pri uredniku C obstaja kar nekaj priložnosti za izboljšavo in se zato ne nahaja visoko v polju C.

#### 4.1.4 Vodenje odgovornega urednika: Urednik D nima enotnega vodenja za vse podrejene

Urednik D kot odgovorni urednik pri svojem vodenju ni dosleden, kar pomeni izpad

pomembnih informacij za urednike, ki zaradi prostorskih ali drugih omejitev težje komunicirajo z njim izven ustaljenih poti komuniciranja, kot so jutranje seje.

Tabela 4.4: Elementi vodenja urednika D

| Usmerjen v cilje:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Usmerjen v ljudi:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>- določa akcijski načrt (kaj, kdo, do kdaj, kako); <i>(Struktura sestanka, ki ga vodi odgovorni urednik, je v tem delu dovolj jasna, da si na ključna vprašanja o delu področni uredniki lahko odgovorijo.)</i></p> <p>- ustvarja nabor idej in jih oblikuje; <i>(Ker ima sestanek ustaljeno formo, se zdi, da ima vsakdo možnost povedati, kar želi, saj vsi udeleženci po določenem vrstnem redu predstavijo svoje ideje in načrte za tekoči dan. Določeni področni uredniki pa bistveno več komunicirajo med seboj in z odgovornim urednikom.)</i></p> <p>- izdeluje načrte; <i>(Pri izdelavi načrta so zjutraj prisotni vsi uredniki, ko pa se popoldan ta načrt spreminja in dokončno potrjuje, so prisotni zgolj tisti uredniki, ki so tudi na jutranjih sestankih bolj glasni in povedo več kot ostali.)</i></p> <p>- spremlja izvedbo; <i>(Odgovorni urednik skozi dan komunicira predvsem preko elektronske pošte in v uredništvu, ki so fizično bolj oddaljena od njegove pisarne, osebno ne prihaja.)</i></p> <p>- povratne informacije. <i>(Odgovorni urednik kot vodja malo komentira delo in ideje na sestankih. Koliko informacij dobijo posamezni uredniki po</i></p> | <p>- oblikuje/spoštuje v naprej določena pravila sodelovanja (minimalni standardi ali kar se zahteva od vsakega sodelavca, da lahko sodeluje, in ali je to sploh vsem znano); <i>(To na sestankih z odgovornim urednikom ni najbolj jasno opredeljeno, kar je razvidno iz rednega zamujanja posameznih področnih urednikov in zelo jasnih razlik v komuniciranju med področnimi uredniki in odgovornim urednikom.)</i></p> <p>- delitev moči; <i>(Iz opazovanja poteka jutranjih sej bi bilo mogoče trditi, da je moč enakomerno porazdeljena med vse urednike, ki povedo svoje ideje, vendar se to spremeni na popoldanski seji, kjer niso prisotni vsi uredniki, temveč največ štirje, ki včasih posegajo tudi v plane drugih urednikov.)</i></p> <p>- pretok informacij; <i>(Urednik sicer ves čas poudarja, da dnevno pošlje več kot sto pisem po elektronski pošti, a je jasno razvidno, da je najboljši pretok informacij med urednikom D in tistimi uredniki, ki so prostorsko in zasebno bližje uredniku D. Urednik na primer nikoli ne obišče uredništva A, medtem ko se v uredništvu C zadržuje pogosto.)</i></p> <p>- kako se ravna z idejami (vsak lahko pove kaj, da</p> |

|                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><i>elektronski pošti ni jasno, saj do teh ni dostopa.)</i></p> | <p>pridemo do dodane vrednosti); (Vsak lahko pove svoje ideje, ki pa so na jutranjih sejah večinoma sprejete, ne pa nujno tudi potrjene na popoldanskih sejah.)</p> <p>- način sprejemanja odločitev; (Ključne odločitve se ne sprejemajo ob prisotnosti vseh urednikov, ki jih vodi urednik D.)</p> <p>- kazalci uspešnosti (po čem vedo vodeni, da so uspešni); (Pohvale so deležni uredniki, ki so tudi najbolj aktivni na sejah in so prisotni na obeh dnevnih sejah, predvsem pa vedo, da so uspešni novinarji, ki se ves čas pojavljajo na seznamu pohvaljenih, ki ga urednik D zjutraj sestavi in pošlje vsem novinarjem.)</p> <p>- način komuniciranja (odprta, zaprta vprašanja, refraziranje, empatične izjave, vsi enakomerno vključeni, itd.); (Urednik D na sejah malo komunicira, če do povratnih informacij pride, so to razmišljanja ob idejah, ki so bile povedane.)</p> <p>- kako se rešujejo nestrinjanja, konflikti, različna mnenja. (Do konflikta je med opazovanjem prišlo med urednikom D in C, pri čemer je urednik C napadel urednika D v pogovornem jeziku in z zvišano jakostjo glasu, na kar urednik D ne reagira čustveno, ampak popusti zahtevam urednika C.)</p> |
|-------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Urednik D nima strukturiranega vodenja, vsaj ne v odnosu do vseh urednikov, ki jih vodi. Zdi se, kot da zares vodi zgolj nekatere urednike, ki se z urednikom D družijo tudi izven uredniških sej in so prisotni tudi na popoldanskih sejah. Opazovani urednik je usmerjen v cilje in v ljudi, ko gre za

področne urednike, ki so na sejah glasnejši, povedo več in na seji ostajajo, tudi ko je seja uradno že končana. V odnosu do ostalih urednikov, ki na seje zamujajo, delijo malo informacij, ne komentirajo tujih idej in zapustijo sejo takoj, ko je to mogoče, pa je urednik D rahlo usmerjen v cilje vsaj do te mere, da se doseže dnevni izid časopisa, ob tem pa ni usmerjen v ljudi, saj z njimi ne komunicira, jih ne obiskuje v uredništvih ter malo komentira njihove ideje in delo.

#### ***4.2 Dejavniki, ki poglobljujejo novinarjevo zadovoljstvo pri delu: Novinarji bolj zadovoljni v uredništvih z bolj sistematičnim vodenjem***

V tem delu bomo predstavili ugotovitve, ki smo jih pridobili s pomočjo poglobljenih intervjujev z vodenimi novinarji. Intervjuje bomo obravnavali po sklopih, torej skupaj intervjuje s tistimi novinarji, ki delujejo znotraj istega uredništva. Uredništva si bodo sledila po enakem vrstnem redu, kot so si prej sledili opazovani uredniki. S pomočjo pridobljenih odgovorov novinarjev bomo razkrili, kateri dejavniki poglobljujejo zadovoljstvo pri delu novinarjev. Sledili bodo povzetki posameznih intervjujev, nato pa skupne ugotovitve za vsako od opazovanih uredništev posebej.

##### ***4.2.1 Analiza intervjujev z novinarji iz [redacted] uredništva: Novinarji pridobivajo informacije iz govoric***

Zadovoljstvo pri delu novinarja A temelji na doživljanju svobode, ki jo ima pri delu, na zadovoljstvu s kolektivom ter na tem, da v naprej ve, da se bo njegova plača obračunala na podlagi ur, ki jih je preživel v uredništvu. Področja, ki bi jih bilo pri delu mogoče izboljšati, da bi bilo zadovoljstvo pri delu večje, pa so »vsa ostala področja« (Intervju z novinarjem A, 20. januar 2014). V tem mediju novinar A ne vidi svoje prihodnosti, o čemer pa se ne pogovarja s svojim urednikom, temveč informacije črpa iz neformalnih pogovorov s kolegi. »Ravno zadnjič sem slišal neke govorice, torej ne me držat za besedo, to so samo stvari, ki jih slišim. Dejstvo je, da se Dnevnik ne prodaja in zato bo mogoče začel izhajati zgolj trikrat na teden, kar pomeni, da nam gre precej slabo, pomeni še več odpuščanja in predsednik uprave je še posebej nenaklonjen onlinu, to je sekcija, kjer delam, in zato je napoved za nas najbolj črna« (Intervju z novinarjem A, 20. januar 2014).

Iz tega izhaja njegovo prepričanje, da na tem delovnem mestu ni varnosti in da on na to ne more vplivati, kar je razvidno iz izjave: »če ni denarja, izgubiš službo, ne glede na to, kako dobro delaš« (Intervju z novinarjem A, 20. januar 2014). Glede na to da v uredništvih ni rednih sestankov z

urednikom A, novinar A meni, da bi to bilo potrebno izboljšati, a ne ve, kako. Je mnenja, da bi urednik A moral izboljšati razumevanje, kaj vpliva na branost člankov njihovega uredništva, kar bi izboljšalo branost in s tem odnos uprave do tega področja ter nenazadnje zadovoljstvo [REDACTED] novinarjev pri delu. Novinar A trdi, da si zaradi nihanja razpoloženja urednika A novinarji ne upajo podajati svojih idej, da ne bi poslabšali odnosov, ki jih imajo znotraj uredništva. Z višino plače, ki jo odmerja urednik, ni zadovoljen. Novinar A ne ve, kako na plačilo vpliva njegova delovna uspešnost in hkrati meni, da se z urednikom o tem ne more pogovoriti, urednik pa ne da pobude za pogovor.

Novinar B na vprašanje, s katerimi področji svojega dela ste najbolj zadovoljni, odgovori, da je nezadovoljen samo z eno stvarjo, vendar se ob koncu pogovora izkaže, da je zadovoljen z vzdušjem v svojem uredništvu in svobodo, ki jo ima pri svojem delu, ki je po njegovih besedah kar znosna. Področja, ki bi jih bilo pri delu mogoče izboljšati, da bi bilo zadovoljstvo pri delu novinarja B večje, so sestanki z urednikom A, ki jih novinar B razume kot individualen pogovor med njim in urednikom. Ti pogovori bi lahko potekali nekoliko kasneje in ne takoj, ko novinar pride na delovno mesto, da bi uredniku lahko povedali več in bi se ideje obravnavale manj osebno in ne podcenjevalno, ker jih, glede na odgovor novinarja, zaradi takšnih izkušenj naslednjič ne podajajo več. Novinar B zaznava, da bi urednik A moral za boljše delovanje njihovega uredništva bolje razumeti splet in ob tem meni, da novinarji ta znanja že imajo, zato bi jih urednik A lahko večkrat povprašal po njihovem mnenju in bi s tem njihovo delo postalo bolj timsko in bolj cenjeno pri upravi, ki jih, kot meni novinar B, trenutno vidi kot »nepotreben privesek« (Intervju z novinarjem B, 21. januar 2014). »Lahko bi nam malo bolj pustil delati to, kar mi že vsi znamo. Da bi se zavedal, da smo tudi mi že strokovnjaki na določenih področjih. Da bi nas večkrat vprašal, kaj mi mislimo in da bi večkrat bolj homogeno delali. Mi smo že dlje čas na spletu kot on. Manj kot nas je, bolj je važno da res delamo skupaj kot ekipa« (Intervju z novinarjem B, 21. januar 2014).

Novinar B ni zadovoljen s tem, da nikoli ne ve, kolikšno bo plačilo za delo, ki ga opravlja, in je prepričan, da se rezi pri plačah vedno naredijo najprej v njegovem uredništvu. Novinar B meni, da bi njegovo zadovoljstvo pri delu lahko izboljšal urednik A z drugačno osebnostjo, ker ta vpliva na celotno vzdušje. »Nima toliko vpliva, kaj on dela kot šef, bolj na trenutke vpliva njegova osebnost« (Intervju z novinarjem B, 21. januar 2014).

Novinar C je zadovoljen z odnosi s sodelavci in z načinom urednikovega obravnavanja idej, ki jih podaja. Področja, ki bi jih bilo pri delu mogoče izboljšati, da bi bilo zadovoljstvo pri delu novinarja

C večje, so, da bi lahko kdaj napisal bolj poglobljeno in kdaj odšel na teren, večja dolgoročna varnost. Novinar C se sprašuje o smiselnosti uredniških sestankov v njegovem uredništvu, ker jih povezuje z naznanili o odpuščanju in znižanju honorarjev. Meni, da je situacija takšna, da se nobena od njihovih idej ne more realizirati, zato bi se bilo nesmiselno pogovarjati o željah in predlogih novinarjev. Novinar C kot svojega vodjo vidi bralce in statistiko, urednika A pa zgolj kot nekoga, ki pregleda članke in včasih izrazi kakšno specifično željo. Novinar C si želi, da bi imelo uredništvo več zaposlenih, saj bi to vplivalo na vsa področja njihovega dela. Meni, da bi tako lahko delali bolj poglobljeno in bolj kakovostno. Svoje delo novinar primerja s smetarji in ostalimi, ki dobijo najnižjo plačo, in ob tem meni, da je urednik na začetku sicer pokazal pripravljenost, da bi delali drugače, a jim je uprava zmanjšala proračun in odpustila polovico uredništva. »Fino bi bilo, če bi se lahko pogovarjali o naših željah in predlogih, ampak predpogoj za to je, da bi se zadeva sploh lahko realizirala. V situaciji, ko je jasno, da se nobena od naših idej ne more realizirati, je uredniški sestanek nesmiseln, ker je samo motnja pri delu, ki ga je tisti dan potrebno opraviti« (Intervju z novinarjem C, 21. januar 2014).

Pri plačilu trdi, da nikoli ne ve, koliko bo dobil, in da ni jasno, kako na to plačilo vpliva njegova delovna uspešnost. Novinar C meni, da v veliki meri uprava odloča o stanju v njihovem uredništvu, pri čemer ni mogoče, da bi urednik naredil »polno vrečo iz prazne« (Intervju z novinarjem C, 21. januar 2014).

Novinar D je najbolj zadovoljen s kolektivom, vsebinami, o katerih piše, in svobodo, ki jo ima pri svojem delu, z urnikom in s plačilom, ki je višje od plačila, ki ga dobijo ostali zaposleni v spletnem uredništvu. Področja, ki bi jih bilo pri delu mogoče izboljšati, da bi bilo zadovoljstvo pri delu novinarja D večje, sta oblika zaposlitve in plača, ki se novinarju zdi prenizka, saj je na istem delovnem mestu že tri leta. Jutranjih sestankov z urednikom nima, saj mu urednik daje proste roke glede njegovega dela, ker se vsebinsko na področje novinarja D ne spozna. »Šport na primer ni močna stran našega urednika in kadar imam z njim kakšne sestanke, so načeloma slabi. Bolje je, da se on drži tistih svojih tem in naju pusti pri miru« (Intervju z novinarjem D, 22. januar 2014).

Novinar D ocenjuje sestanke, ki jih ima urednik A z ostalimi novinarji, kot podajanje navodil, torej enosmerno komunikacijo, pri čemer si novinarji ne upajo veliko sodelovati, še posebej če ima urednik slab dan. Na dnevni ravni z urednikom ne obravnava ničesar, razen če gre za velike, odmevnejše dogodke. Meni, da bi bilo primernejše, če bi bil njegov urednik, urednik uredništva, h kateremu novinar tematsko spada, a nima z njim skoraj nobenih kontaktov. Meni, da urednik A njegove ideje obravnava

sprejemljivo, a sicer vodja ne dosega njegovih pričakovanj v zvezi z vodenjem, saj se novinar D ne strinja z urednikovo razporeditvijo novinarskih besedil na spletni strani. Novinar D opaza, da teme, ki jih obravnava, skoraj nikoli niso izpostavljene na prvi strani, kljub temu da so pri vrhu branosti, zaradi česar ima občutek, da nihče zares ne opazi njegovega dela. Novinar meni, da uprava negativno vrednoti njihovo uredništvo, čeprav velikokrat »rešujejo« časopis s pisanjem besedil tudi za tiskano izdajo (Intervju z novinarjem D, 22. januar 2014).

Novinar E je najbolj zadovoljen s temami, o katerih piše, z odnosi med sodelavci, plačilom ter z razgibanostjo svojega dela. Področja, ki bi jih bilo pri delu mogoče izboljšati, da bi bilo zadovoljstvo pri delu novinarja E večje, so bolj gotova zaposlitev, večje število zaposlenih, kar bi omogočalo bolj poglobljeno delo, urednikovo upoštevanje idej novinarjev. Urednik A ne dosega novinarjevih pričakovanj. »Želim si, da bi bil vsaj malo bolj pozitiven. Da ne bi bilo toliko čustvenih nihanj, ki potem vplivajo na cel kolektiv in na razpoloženje vseh. Potem bi prišel z veliko večjim veseljem v službo« (Intervju z novinarjem E, 22. januar 2014).

Urednik A je po mnenju novinarja D premalo odločen in ga uprava ne vrednoti pozitivno. Prav tako je mnenja, da uprava negativno vrednoti celotno uredništvo. Novinar E je mnenja, da njegova delovna uspešnost pozitivno vpliva na mesečno plačilo in pravi, da to »lahko zgolj pohvali« (Intervju z novinarjem E, 22. januar 2014).

Če povzamemo ugotovitve iz vseh analiziranih intervjujev, je mogoče opaziti, da je večina novinarjev zadovoljna z odnosi med sodelavci in s svobodo, ki jo imajo pri svojem delu. Področja, ki bi jih bilo potrebno izboljšati za zvišanje novinarjevega zadovoljstva pri delu pa so bolj gotova zaposlitev, uredniški sestanki, ki se nekaterim zdijo celo nepotrebni v takšni obliki, kot jih imajo trenutno, urednikovo ravnanje z idejami, posebej v času, ko novinarji pri njem opazajo čustvena nihanja in si zaradi teh ne upajo k njemu s svojimi idejami in predlogi. Nekateri opozarjajo, da na sestankih z urednikom komunikacija poteka enosmerno in gre zgolj za podajanje navodil. Vsi intervjuvani novinarji uredništva so prepričani, da uprava ne ceni niti njihovega urednika niti uredništva kot celote. Nihče od intervjuvanih iz tega uredništva ne ve natančno, kaj vse vpliva na končni izračun njihove plače in koliko bodo zaslužili. Ker so vsi intervjuvani novinarji del uredništva dlje kot njihov urednik, so mnenja, da imajo ključna znanja za izboljšanje delovanja svojega oddelka, ki pa jih urednik ne črpa od njih.

#### *4.2.2 Analiza intervjujev z novinarji iz uredništva [REDACTED]: Premalo komunikacije z urednikom*

Novinar F je najbolj zadovoljen s tem, da je večinoma svoboden pri svojem delu in da se uredniki ne vtikajo v teme, o katerih piše. Področje, ki bi ga bilo pri delu mogoče izboljšati, da bi bilo zadovoljstvo pri delu novinarja F večje, je način dela, saj meni, da je danes »priden tisti, ki cel dan sedi za računalnikom« (Intervju z novinarjem F, 27. januar 2014), kar pa naj bi bilo najslabše za novinarstvo. Boji se za svoje delovno mesto in ne ve, kaj mora storiti, da bi to delovno mesto lahko obdržal, ker ni sistematičnega dela in se nikoli ne ve, kaj je za urednika B pomembno. »En teden je lahko ena ideja odlična, drug teden pa nas te stvari že ne zanimajo več. V glavnem, iz ene skrajnosti v drugo« (Intervju z novinarjem F, 27. januar 2014). Uredniški sestanki se novinarju zdijo izguba časa in meni, da mu pogovor z urednikom B ne koristi, saj »to, kar se na jutranjem sestanku dogovorijo, ne pomeni nič, ker kasneje drugi odločajo« (Intervju z novinarjem F, 27. januar 2014). Novinar F meni, da so dogovori z uredniških sej novinarjem nedostopni ter da izvejo zgolj za seznam pohval, ki pomeni goli seznam imen brez obrazložitve, pri čemer predpostavlja, da zjutraj še nihče od urednikov ni prebral celega časopisa in zato te pohvale niso objektivne. V preteklosti je že svetoval, da je tak sistem krivičen, saj med sodelavci zbuja spore in zavist, a ideja očitno ni bila sprejeta. Meni, da sistem pohval ne zadostuje, saj nihče ne ve, zakaj je bil pohvaljen ali zakaj ni bil pohvaljen. Meni, da trenutno nima vodje na svojem delovnem mestu in da urednik B ni njegov vodja. Urednik B kot urednik skromno dosega njegova pričakovanja. Novinar F meni, da urednik B nima dovolj »širine« (Intervju z novinarjem F, 27. januar 2014). Novinar F je prepričan, da urednik D, torej odgovorni urednik, ščiti urednike in da so vedno vsega krivi novinarji. Za upravo je po mnenju tega novinarja njihovo uredništvo med najpomembnejšimi. Sicer v naprej ve, na osnovi česa se bo obračunavala njegova plača, vendar s tem ni zadovoljen, ker se mu zdi stimulativni del krivično razdeljen. »Tako da en del hiše, ki ga favorizirajo, vedno dobi stimulativni del, nekateri pa skoraj nikoli. Na prvih mestih je tistih pet novinarjev iz enega uredništva, potem pridemo mi. Kulturniki in šport pa niso skoraj nikoli pohvaljeni. To se mi zdi krivično« (Intervju z novinarjem F, 27. januar 2014).

Meni, da se, če nisi med tistimi, ki jih vodstvo favorizira, ne da izboljšati svoje delovne uspešnosti. Meni, da plače odmerja odgovorni urednik, torej urednik D, ter da je tudi stimulativni del plače njegova odločitev. Urednik B naj bi zgolj predlagal, kdo je primeren kandidat za variabilni del plače, urednik D pa je tisti, ki se na koncu odloči. Meni, da je pri svojem delu sicer razmeroma svoboden, a da so dnevi,

ko so veliki pritiski na uredništvo in s tem tudi zahteve, o čem naj pišejo in o čem ne smejo pisati. Novinar F meni, da nima pravice do idej, ki niso povezane z vsebino novinarskega dela, in da ni smisla, da bi jih predlagal, saj se na koncu vedno odloči »skupina izbrancev« (Intervju z novinarjem F, 27. januar 2014). Izraža željo po tem, da bi ga nadrejeni večkrat poslušali.

Novinar G je zadovoljen s sodelavci in področjem, ki ga pokriva, ter z uredniško politiko časopisa. Trdi, da je njegov vodja njegov urednik, ki skoraj v popolnosti dosega njegova pričakovanja. Urednika opiše kot organizacijsko sposobnega, človeškega in razumevajočega, vsebinsko pa po njegovem ni na najvišji ravni. Vodji vedno pove, kaj si misli, in meni, da se ideje na sestankih obravnavajo učinkovito in se upoštevajo. Na sestankih se v veliki meri obravnava tisto, kar mu je pomembno. Urednik D, po mnenju novinarja, urednika B vrednoti zelo dobro. Novinar G ve, na osnovi česa se bo obračunala njegova plača in vsakič, ko je predlagan za stimulacijo, jo tudi dobi. Meni, da je pri svojem delu svoboden. Področja, ki bi jih bilo pri delu mogoče izboljšati, da bi bilo zadovoljstvo pri delu novinarja G večje, so odnos njihovega lastnika do časopisa, da bi skupaj z novinarji poskušali najti rešitve in izhod iz recesije, da bi se bolj posvečali razvoju digitalnih edicij, pri čemer trdi, da ga to »najbolj žalosti«, ter da bi se trudili povečati število oglasov, da bi se lažje prebili skozi leta recesije (Intervju z novinarjem G, 28. januar 2014). »Pri nas je že pojem uprave vprašljiv. Imamo lastnika, ki ga ni tukaj v hiši in ni seznanjen z delom, ki ga mi tukaj opravljamo, kar se je v preteklih letih izkazalo za dobro, ker ni bilo pritiskov na uredništvo v zadnjem času, ko pa se pričakujejo neke prilagoditve trgu, pa se je to nepoznavanje našega dela izkazalo za hudo pomanjkljivost« (Intervju z novinarjem G, 28. januar 2014).

Novinar se boji za svoje delovno mesto, vendar se ne ukvarja s tem, kaj mora storiti, da bi lahko obdržal svoje delovno mesto. Trudi se narediti tisto, kar mu je naročeno, in sam predlaga ideje, kaj bi še lahko naredili. Sestanki se novinarju zdijo preredki, potekajo namreč samo enkrat tedensko, sam pa meni, da bi morali biti vsako jutro pred začetkom dela. Pogreša povezovanje dela različnih novinarjev, skupno delo in sprotno dogovarjanje. Meni, da sicer lahko vpliva na izid sestankov, vendar zgolj vsebinsko. Želi si, da bil lahko več vplival na področju grafične podobe in predstavitve podatkov. Zanimivo je, da je mnenja, da seznam jutranjih pohval ne vpliva na uspešnost in stimulativen del pri plači, saj pravi, da bi glede na to, kolikokrat je pohvaljen, lahko stimulacijo prejel vsak mesec.

Novinar H je zadovoljen s kolektivom, v katerem deluje, z vzdušjem v kolektivu glede na slabe razmere, ki vladajo, s fleksibilnim delovnim časom in z dobrim razumevanjem zasebnih zadev, saj

lahko delajo kadar želijo, le da dosežejo zastavljene roke. Svojega urednika vidi tudi kot svojega vodjo, ki jih štiti, je priazen in opravlja svoje funkcije. Novinarjeva pričakovanja dosega zmerno. Področje, ki bi ga bilo pri delu mogoče izboljšati, da bi bilo zadovoljstvo pri delu novinarja H večje, je več možnosti za pridobivanje več znanja in dodatno izobraževanje, ki ga vodilni več ne spodbujajo. Boji se za svoje delovno mesto, saj meni, da bi lahko zjutraj prišel na delovno mesto in bi ga odpustili. Ne ve, kaj je mogoče storiti za to, da bi lahko svoje delovno mesto obdržal. Uredniške sestanke ocenjuje kot hierarhično izmenjavo informacij. V intervjuju je povedal, da izkušnje iz drugih medijev, kjer je delal, kažejo na to, da manjkajo informacije o tem, kaj kdo dela. Nato je razkril ideje o tem, kako bi se to lahko izboljšalo. Na sestankih sicer lahko podajajo svoje ideje in mnenja, vendar pa se po njegovem mnenju odloča hierarhično. »/.../ Danes, ko bi bilo treba paziti na to, kaj se počne s časopisom, ker je treba paziti in se truditi, da bi se časopis še bral, način od prej ne bi smel več bit prisoten. Nekdo bi moral radikalno poseči v sestavljanje časopisa. Centralna figura bi pri tem bila odgovorni urednik /.../« (Intervju z novinarjem H, 28. januar 2014).

Novinar H meni, da višje v upravi sploh ne vedo za urednika B, ki je njegov vodja. Prepričan je, da je urednik D, torej odgovorni urednik, urednika B z namenom postavil na to delovno mesto, saj ta urednik spoštuje hierarhijo. Meni, da je njegova delovna uspešnost ves čas enaka, stimulacijo pa dobi, ko pride na vrsto. Novinar H je šele med intervjujem ugotovil, da se stimulacija deli glede na število pohval in ob tem komentiral, »da bi te ta sistem, glede na to, da so ena imena bistveno večkrat na seznamu, lahko začel hudo frustrirati« (Intervju z novinarjem H, 28. januar 2014). Novinar H, za razliko od ostalih novinarjev, meni, da je lahko zadovoljen, če je svoboden v petdesetih odstotkih svojega dela.

Novinar I je najbolj zadovoljen s korektnim odnosom, ki ga ima z novinarji in urednikom, ter da uživa pri svojem delu. Na izid sestankov lahko vpliva, kolikor si želi. Njegov vodja je njegov urednik in je z njegovim delom kar zadovoljen ter ga opiše kot korektnega in polnega idej. Novinar I ve, na osnovi česa se bo obračunala njegova plača, in je s tem zadovoljen. Prav tako meni, da je stimulacija glede na dane razmere korektno podeljena. Prepričan je, da je svoboden pri svojem delu. Področja, ki bi jih bilo pri delu mogoče izboljšati, da bi bilo zadovoljstvo pri delu novinarja I večje, so komunikacija, gotovost delovnega mesta, odnosi med upravo in zaposlenimi, saj s strani uprave ni partnerskega odnosa do nikogar, sistem pohval. Uredniški sestanek je načrt, kako se bo delalo tisti teden, včasih pa je pomenil izmenjavo idej in je potekal vsak dan. »Ja, pred leti, to starejši kolegi bolje poznajo, je tukaj zelo dobro delovala jutranja kava. Kolegi so se vsako jutro dobili na tej neformalni kavi, kjer je bil

pretok idej boljši in predvsem je potekal na dnevni ravni in ne enkrat na teden. Tukaj pri nas je preveč hierarhije in vse gre samo po teh oseh, gor proti dol« (Intervju z novinarjem I, 27. januar 2014).

Meni, da je sedaj na časopisu preveč hierarhije, da bi zadeve še lahko potekale tako kot prej. Uredniku sicer lahko poda svoje ideje, vendar te ne zaživijo.

Novinar J je zadovoljen s tem, da se z nekaterimi sodelavci zelo dobro razume. Področja, ki bi jih bilo pri delu mogoče izboljšati, da bi bilo zadovoljstvo pri delu novinarja J večje, so povezava med odgovornim urednikom in uredništvu, pogovor in skupno delo, uredniški sestanki, ker se novinarju takšni, kot so sedaj, zdijo nepotrebni, saj »gre za neko dirigiranje tem, za katere sploh ne veš ne od kod ne zakaj« (Intervju z novinarjem J, 28. januar 2014). Meni, da njegovo delo sploh ni bistveno za časopis, saj ni ne povezanosti ne prave energije. Meni, da ima dve vodji, tako urednika D kot C, ki po njegovem mnenju vodita uredniško politiko tega medija, čeprav deluje pod urednikom B. Trdi, da je urednik B zgolj izvrševalec idej urednika D in C. Ve, na osnovi česa se obračunava plača, vendar odkar je na čelu vodstvo, ki ga ima, ni dobil nobene stimulacije, in pravi, da se je na področju, ki ga pokriva, težko izkazati, ker o tej temi »vsi vse vedo« (Intervju z novinarjem J, 28. januar 2014).

*Jaz sicer ne vem, kdo dobiva stimulacije, vem pa, da določeni ljudje niso pohvaljeni, zato priznam, da teh pohval ne berem več. Točno vem, s kom moram pisati članek, da bi potem bil pohvaljen. Moram priznati, da se s tem ne obremenjujem. Mogoče, če bi prišel na novo sem, bi klonil pod tem sistemom. To samostojno držo lahko imam zato, ker sem že dolgo tukaj in sem si z leti prislužila stalno novinarsko plačo in sem s tem zadovoljna. Sprejmeš določena pravila igre in igraš po njih.* (Intervju z novinarjem J, 28. januar 2014)

Skupne ugotovitve analiziranih intervjujev so, da je večina intervjuvanih novinarjev zadovoljna z odnosi med sodelavci, s svobodo, ki jo ima pri delu, ki se največkrat nanaša na svobodno izbiro vsebin, delno tudi z urednikom, ki pri novinarjih različno dosega pričakovanja, in s področji, o katerih pišejo. Novinarji vedo, na osnovi česa se bo obračunala njihova plača. Vedno lahko povejo svoje ideje, ni pa nujno, da se bodo te tudi upoštevale. V tem uredništvu novinarji pretežno niso zadovoljni s komunikacijo in delo bi po njihovem mnenju moralo biti bolj skupinsko, da bi bili bolj vpeti v skupino, ki ji pripadajo. V tem uredništvu imajo sestanke samo enkrat tedensko in bi si želeli, da bi jih imeli vsak dan. Želijo si, da odločanje ne bi bilo tako hierarhično, saj svojega urednika vidijo kot podaljšano roko urednika D in C. Vpliv imajo zgolj pri vsebinskem delu, ne pa tudi pri drugih odločitvah znotraj medijske hiše. Večina novinarjev iz tega uredništva se boji za svoje delovno mesto.

#### 4.2.3 Analiza intervjujev z novinarji iz [REDACTED] uredništva: Urednik C dosega »bolj ali manj vsa pričakovanja«

Novinar K je zadovoljen z naravo dela in z odnosi s sodelavci, prav tako se mu zdijo učinkoviti uredniški sestanki in meni, da lahko v veliki meri vpliva na njihov izid. Na sestankih se obravnava tisto, kar mu je pomembno, veliko se pogovarja in ideje temeljito obdelava. Urednik C se mu zdi profesionalen, razumevajoč in ko je potrebno, zaščiti svoje novinarje.

*Bolj ali manj dosega vsa pričakovanja. Od urednika se pričakujejo tri stvari, prva stvar je, da ko pride neka ideja, da jo lahko malo predebatirata, druga stvar je, da ti včasih pomaga s kakšnim kontaktom ali pa nasvetom, in tretje je, da te zaščiti, ko planejo na tebe. Ni veliko urednikov v Sloveniji, ki bi znali to, ker kriza novinarstva je povezana s tem, da so uredniki takšni, da se bojijo nastavljanja jajca za tebe, ker se prehitro menjajo. (Šepeta in prikriva mikrofonsnemalnika): Ko pride enkrat na pozicijo, si ne želi več s te pozicije, ker je veliko teh urednikov slabih novinarjev in ne želijo več nazaj. Naš urednik to sploh ni hotel biti, ker je po duši novinar in še vedno rad piše, on se ne boji. Pri nas je tako, da če pri tridesetih še nisi bil urednik, so ljudje zgroženi, kako je to mogoče. Ampak jaz ne bi rad bil nikoli urednik, jaz bi rad pisal, ne da moram skrbeti še za deset drugih ljudi. (Intervju z novinarjem K, 29. januar 2014)*

Novinar meni, da je pri delu svoboden. Zaveda se, da delovna uspešnost vpliva na njegovo delo in pomeni četrtnino njegove plače, prav tako ga urednik C vzpodbuja pri izboljševanju delovne uspešnosti. Področja, ki bi jih bilo pri delu mogoče izboljšati, da bi bilo zadovoljstvo pri delu novinarja K večje, so delovni čas, ki bi moral biti krajši in bolj predvidljiv, prav tako novinar ni zadovoljen s plačilom, ki ga prejme, saj meni, da nekateri za manj dela dobijo višje plačilo.

Novinar L je najbolj zadovoljen s tem, kako se razume s sodelavci. Zadovoljen je tudi s tem, kako se obravnavajo ideje, urednika C pa opisuje kot motiviranega in požrtvovalnega in da v celoti dosega njegova pričakovanja. Prav tako meni, da je popolnoma svoboden pri svojem delu. Zadovoljen je tudi s tem, kako uprava vrednoti njegovo uredništvo in urednika C. Ve, kakšna bo njegova mesečna plača. Področje, ki bi ga bilo pri delu mogoče izboljšati, da bi bilo zadovoljstvo pri delu novinarja L večje, je koliko časa preživi na delovnem mestu. Meni, da bi uredniške sestanke lahko skrajšali, zdijo se mu kot izguba časa in celo nepotrebni. Novinar meni, da ve, na osnovi česa se bo obračunala njegova plača, čeprav se pojmovanje delovne uspešnosti in vpliva te na mesečno plačilo v tem uredništvu močno razlikuje od novinarja do novinarja.

Novinar M je najbolj zadovoljen s temami, o katerih piše, s sodelavci in tudi z uredniškimi sestanki, na katerih se pripravi, kaj bomo delali in tekom dneva potem preverja in spremlja. Pri tem je zelo zadovoljen tudi s tem, da je samoiniciativnost zaželeno in da je pri izbiri tematike svoboden. Urednika C ocenjuje kot predanega uredništvu in delu, zagnanega in impulzivnega, ki veliko zahteva od sebe in novinarjev. Področja, ki bi jih bilo pri delu mogoče izboljšati, da bi bilo zadovoljstvo pri delu novinarja M večje, je količina časa, ki ga preživi na delovnem mestu, meni, da če bi se izboljšala organizacija dela, bi lahko preživeli manj časa na delovnem mestu.

*Mislim, da je način vodenja povezan s tem, koliko časa prebijemo na delovnem mestu, in mislim, da bi bila lahko organizacija dela malo boljša. Ne želim reči, da je vodenje slabo, je pa po celi hiši vodenje zelo razdrobljeno, da se dostikrat do popoldneve ne ve, kaj je in kaj ni. Dogajajo se šumi v komunikaciji. Primer: nazadnje, ko smo bili zmenjeni, da delam nek članek, ki sem ga predlagal, se je na koncu izkazalo, da dva delava isti članek. Zgodi se, da dva delata isti članek za tisk in za splet. (Intervju z novinarjem M, 29. januar 2014)*

Prostora za napredovanje je zelo malo. Novinar M se boji za svoje delovno mesto, ker bi lahko ostal brez prihodkov. Izpostavlja, da urednik C včasih nima časa, da bi opravljal vse funkcije v povezavi z uredniškimi sestanki, ki se novinarju M sicer zdijo zelo koristne. Na izid sestankov novinarji lahko vplivajo glede na to, o katerih temah pišejo in kakšen odnos imajo z urednikom. Veliko lahko vplivajo tisti, ki jim »zaupa in so ji teme, ki jih pokrivaš, dlje ali bližje« (Intervju z novinarjem M, 29. januar 2014). Novinar M meni, da uprava oziroma urednik D pozitivno vrednoti urednika C in tudi njihovo uredništvo, vendar pa so posredi prijateljski odnosi. Glede plačila novinar M nima večjih pripomb, meni, da vsak mesec dobi tudi stimulacijo za delovno uspešnost. Novinar M bi si želel več svobode pri slogu pisanja.

Novinar N je zadovoljen z odnosi s sodelavci, vedno ve, kaj se od njega pričakuje, da skoraj vedno obravnavajo na sestankih teme, ki so tudi za njega osebno pomembne in da se na sestankih vedno poslušajo in upoštevajo. Prav tako je zadovoljen s tem, kako so ideje sprejete, in je motiviran, da prinaša vedno nove ideje. Za urednika C pravi, da je njegov vodja, da je delaven, predan in energičen ter da izpolnjuje njegova pričakovanja. Novinar N meni, da urednik D pozitivno vrednoti tako njihovega vodjo, torej urednika C, kot tudi njihovo uredništvo, in da je pri svojem delu svoboden. Področja, ki bi jih bilo pri delu mogoče izboljšati, da bi bilo zadovoljstvo pri delu novinarja N večje, so delovni čas in pa poznavanje ter vrednotenje njihovega uredništva višje v upravi. »Brez dvoma bi bil

zadovoljen s krajšim delovnim časom, ampak tega ne more spremeniti on. Ne spomnim se ničesar takšnega, kar bi me motilo. Sem tak tip človeka, da mi paše tak ritem, kot ga imamo, da opravljam energično delo. Zjutraj skoraj nikoli ne vem, kaj bom tisti dan počel« (Intervju z novinarjem N, 29. januar 2014). Prav tako meni, da delovna uspešnost zgolj v manjši meri vpliva na mesečno plačo. »Delamo z več kot sto odstotki moči in ni odstopanj gor ali dol« (Intervju z novinarjem N, 29. januar 2014).

Novinar O je najbolj zadovoljen s svojim raznovrstnim delom in s tem, kako dobro se razume s sodelavci. Za svoje delovno mesto se ne boji, kar je razvidno iz izjave: »Dokler je tukaj naš urednik, se v našem uredništvu nima kdo bati za svoje delovno mesto« (Intervju z novinarjem O, 30. januar 2014). Na sestankih vpliva toliko, kolikor si želi, in urednik C je vesel predlogov in sprejema inovativne ideje. Meni, da ima proste roke pri svojem delu. Novinar O je prepričan, da urednik D zelo ceni njihovo uredništvo in ga vidi kot eno najboljših v Sloveniji. Urednika C vidi kot svojega vodjo, ki pa mu je tudi mentor in mu pomaga napredovati pri svojem delu. Področja, ki bi jih bilo pri delu mogoče izboljšati, da bi bilo zadovoljstvo pri delu novinarja O večje, je na primer organizacija dela, saj meni, da nikoli ne vedo točno, kaj delajo. Meni, da bi sestanki lahko bili krajši in brez balasta. Kako se obračunava njegova plača, ve samo približno, ampak se o tem ne sprašuje, saj zaupa uredniku, da je plača takšna, kot mora biti. »Mi se na teh sestankih pogovarjamo samo vsebinsko o našem delu. Če so kakšne druge stvari se pogovarjamo kar mimo grede in za to ni posebnih sestankov. Recimo včasih smo imeli enkrat na mesec, ker se vsake toliko nekaj zgodi, pa se pogovorimo, to je tako bolj neformalno.« (Intervju z novinarjem O, 30. januar 2014).

Novinarji v [REDACTED] uredništvu so zadovoljni z naravo dela, z odnosi, ki jih imajo med seboj, s sestanki, ki jih ocenjujejo kot koristne, saj so na njih ideje zaželeno in dobro obravnavane. Ne bojijo se za svoje delovno mesto, saj so prepričani, da jih urednik ščiti in ceni, jim je mentor in jim pomaga pri napredovanju v svojem delu. S plačilom so pretežno zadovoljni, čeprav menijo, da delovna uspešnost ne vpliva na končni znesek. Menijo, da uprava njihovega urednika in njihovo uredništvo ceni in pozitivno vrednoti. Novinarji so mnenja, da bi bilo lahko vodenje po celotni hiši bolj strukturirano, kar bi posledično lahko vplivalo tudi na količino časa, ki ga prebijejo v uredništvu. Nekateri menijo, da imajo znotraj uredništva večji vpliv tisti novinarji, ki so glede na teme, ki jih obravnavajo, bližje interesu urednika C.

## 5 Diskusija

V tem delu bomo skušali povezati vzvode, ki jih uredniki uporabljajo pri svojem vodenju za vplivanje na sodelavce s tistimi področji dela, za katera so intervjuvani novinarji trdili, da so z njimi zadovoljni, in vzvode, ki jih opazovani uredniki ne uporabljajo, s tistimi področji, za katera so novinarji trdili, da z njimi niso zadovoljni. S pomočjo tega povezovanja bomo odgovorili na osnovno zastavljeno vprašanje in razkrili, kako pomemben je stil vodenja urednika za novinarjevo zadovoljstvo pri delu na opazovanem mediju.

V nalogi smo se osredotočali na funkcijo vodenja znotraj medijske organizacije in še ožje na funkcijo vodenja področnih urednikov na opazovanem mediju. S pregledom literature smo ugotovili, da je vodenje ena od funkcij menedžmenta in da ni nujno, da je vsak vodja tudi menedžer (Možina 1994; Kovač in drugi 2006; McCrimmon 2012). Znotraj medijske organizacije so uredniki, tako področni kot tudi odgovorni, vedno del menedžmenta organizacije, saj njihova funkcija ni le vodenje, temveč tudi organiziranje dela, upravljanje z resursi, načrtovanje, zaposlovanje in podobno, kar pa je opis nalog menedžerja (Rozman 1993; Možina 1994; Kovač in drugi 2006). Glede na to, kako se posamezni vodja, torej urednik, odloča za vplivanje na svoje sodelavce, torej v našem primeru novinarje, da bi dosegel cilje, zastavljene s pomočjo ostalih prej naštetih funkcij, lahko opredelimo stil vodenja, ki ga ima posamezni urednik. Na opazovanem mediju smo s pomočjo opazovanja treh področnih urednikov ugotovili, da so imeli uredniki tri različne stile vodenja, ki so bili vedno bolj usmerjeni v cilje in v ljudi glede na to, kako dobro so uredniki sami vpeti v medij kot organizacijo. Če se na tem mestu spomnimo na teoretično opredelitev medija kot organizacije in nalog, ki naj bi jih imeli različni sloji menedžmenta znotraj organizacije (glej tabelo 2.2), ugotovimo, da na opazovanem mediju realno stanje ni enako opisu iz tabele odgovornosti in nalog zaposlenih v mediju. Za opazovani medij lahko stanje ponazorimo z novo tabelo, s pomočjo katere razkrijemo, katere naloge menedžmenta se izvajajo in katere naloge se ne izvajajo.

Tabela 5.1: Odgovornosti in naloge v opazovanem mediju

|                         | <b>Višji vodilni<br/>oziroma voditelji</b>                                                                                                                                                                                                                                                    | <b>Srednji vodilni</b>                                                                                                                                                                                                                                                                      | <b>Nižji vodilni</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Delovna mesta:</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Uprava in lastniki;</li> <li>- tržni sektor;</li> <li>- razvojni sektor.</li> </ul>                                                                                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Odgovorni uredniki posameznih izdaj.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Uredniki posameznih področij.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Odgovornosti:</b>    | Odgovarjajo lastnikom, oglaševalcem, občinstvu.                                                                                                                                                                                                                                               | Odgovarjajo in poročajo višjim vodilnim.                                                                                                                                                                                                                                                    | Odgovarjajo srednjim vodilnim.                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Obseg odločanja:</b> | <b>Odločajo o celotnem poslovanju.</b>                                                                                                                                                                                                                                                        | <b>Operativno odločanje (kako naj delujejo posamezna uredništva področij).</b>                                                                                                                                                                                                              | <b>Odločanje o proizvodu/storitvi in procesu.</b>                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Naloge:</b>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pripravljajo strateške načrte;</li> <li>- upravljajo finance;</li> <li>- določajo cilje in politiko organizacije;</li> <li>- izdajajo navodila oddelkom, na primer različnim edicijam;</li> <li>- nadzirajo aktivnosti enot ali oddelkov;</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Izvajajo načrte v skladu z navodili višjih vodilnih;</li> <li>- planirajo aktivnosti podenot oziroma uredništev posameznih področij;</li> <li>- sodelujejo pri zaposlovanju in usposabljanju nižjih vodilnih;</li> <li>- posredujejo in</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dodeljujejo naloge in delovne cilje novinarjem, torej razdelitev tem, ki naj jih obdelajo posamezni novinar;</li> <li>- usmerjajo in nudijo podporo novinarjem;</li> <li>- odgovorni so za kvaliteto in kvantiteto opravljenega dela, torej kredibilnost, slovnica,</li> </ul> |

|  |                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <p>- <b>komunicirajo z javnostmi, pri čemer ne mislimo občinstva, temveč širšo javnost;</b></p> <p>- <b>vplivajo na srednje vodilne, da bi le ti dosegli delovne in razvojne cilje.</b></p> | <p><b>razlagajo politiko višjih vodilnih nižjim vodilnim;</b></p> <p>- <b>koordinirajo aktivnosti posameznih uredništev;</b></p> <p>- <i>ocenjujejo delovno uspešnost nižjih vodilnih;</i></p> <p>- <i>motivirajo nižje vodilne;</i></p> <p>- <i>vplivajo na nižje vodilne, da bi le ti dosegli delovne in razvojne cilje.</i></p> | <p><b>stil;</b></p> <p>- <i>skrbijo za pretok informacij med srednjimi vodilnimi in novinarji (problemi, predlogi, delovni cilji);</i></p> <p>- <i>posredujejo potrebe po izobraževanju novinarjev srednjim vodilnim;</i></p> <p>- <b>skrbijo za dostopnost do delovnih materialov, orodja, ipd.;</b></p> <p>- <i>skrbijo za disciplino, motivacijo, ipd.;</i></p> <p>- <i>skrbijo za ugled organizacije v očeh novinarjev;</i></p> <p>- <b>vplivajo na novinarje, da bi le ti dosegli delovne in razvojne cilje.</b></p> |
|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

V tabeli so med opisi nalog različnih ravni menedžmenta z odebeljenim tiskom zapisane tiste naloge, ki se izvajajo, z ležečim pa tiste, ki se ne izvajajo (glej tabelo 5.1). Ker je opazovanje potekalo pretežno v področnih uredništvih in ne na mediju kot celoti, so informacije, ki smo jih pridobili za srednji in nižji nivo menedžmenta, najbolj gotove, informacije za višji nivo menedžmenta pa so manj gotove. V času opazovanja je namreč prišlo do sestanka, ki so ga imeli vsi sloji menedžmenta, torej lastnik medija, odgovorni urednik in področni uredniki (glej Prilogo A). Informacije glede višjega

nivoja menedžmenta izhajajo iz opazovanja dogajanja pred in po tem sestanku. Uredniki se na sestanek niso posebej pripravljali, saj jim lastnik ni dal te možnosti in se je najavil manj kot uro pred jutranjo sejo. Tako ni bilo možnosti, da bi uredniki z novinarji pripravili skupne teme, o katerih bi se bilo potrebno pogovarjati. Ko je bil sestanek zaključen, uredniki niso poročali novinarjem o tem, kaj so bile teme sestanka in kakšne so bile končne ugotovitve. Urednik D, ki bi moral opravljati funkcijo povezovanja med politiko in vizijo višjih vodilnih ter cilji in vizijami zaposlenih, ki jih zastopajo nižji vodilni, ne skrbi za pretok teh informacij, niti te funkcije ne podeli drugim zaposlenim. Očitno je, da organizacija kot celota ni dovolj organizirana, da bi bila razdelitev nalog dovolj jasna. Pretok informacij znotraj organizacije je slab in je kot takšen osnova za izbiro vzvodov vplivanja, ki jih imajo področni uredniki pri vodenju svojih novinarjev.

Ker ni formalnega ustaljenega načina pridobivanja in posredovanja informacij skozi vse nivoje organizacije, ni jasnega poznavanja pričakovanj, ciljev in želja posameznih novinarjev in organizacije kot celote, kar pa je bistveno za ustvarjanje zadovoljstva pri delu posameznika (Rozman in drugi 1993; Rozman in Kovač 2012). Sestanki med različnimi nivoji menedžmenta organizacije so namenjeni zgolj enemu cilju, ki je, da bo časopis tudi naslednji dan izšel v željeni obliki. To je razvidno iz tabele (glej tabelo 5.1), v kateri je med nalogami, ki se izvajajo, mogoče zaslediti predvsem naloge, ki se tičejo dela, povezanega s končnim produktom medijske hiše.

Opazovanje organizacije kot celote ni bil namen naše raziskave, zato tudi ni bil izveden v celoti, gre zgolj za posredna opažanja, opravljena ob osrednjem opazovanju področnih urednikov in odgovornega urednika. Čeprav nove organizacijske teorije pozivajo k opazovanju organizacije kot celote in ne le njenih delov (Ivanko 2007), smo se v nalogi odločili za opazovanje izseka, torej odnosa med stilom vodenja urednika in novinarjevim zadovoljstvom pri delu. Ob tem opažamo možnosti za nadaljnje raziskave, in sicer opazovanje medija kot celote in ugotavljanje odnosa med vodenjem medija kot celotne organizacije in novinarjevim zadovoljstvom pri delu.

Iz opazovanj in intervjujev v spletnem uredništvu lahko sklenemo, da urednik sicer skrbi za doseganje osnovnih ciljev uredništva, za katere ni natančno jasno, kdo jih je zastavil. Ob tem ne skrbi za to, kako se počutijo sodelavci. Urednik A večinoma podaja navodila in ne išče skupnih rešitev. Če se stil vodenja, ki je usmerjen v zadovoljstvo zaposlenih, kaže v skrbi za dobre medosebne odnose, upoštevanju ciljev in pričakovanj sodelavcev, odprti komunikaciji, zaupanju in timske delu (Rozman in Kovač 2012), potem lahko z dokajšnjo mero gotovosti sklenemo, da ta dimenzija vodenja pri

uredniku A ostaja razvojna priložnost. [REDACTED] uredništvo je odličen primer nepripravljenosti medijske hiše na dejavnike, ki so jih prinesle pozno moderne spremembe dela, o kateri piše Küngova (2011). Zaradi te nepripravljenosti so spremembe v medijski hiši občutili tudi kot ekonomske težave medija, prav tako so spremembe rezultirale v atipičnem zaposlovanju novinarjev, odhodu pomembnih sodelavcev in vpeljavi [REDACTED] uredništva, saj za delovanje le tega ni bilo ustreznih priprav in usposobljenih sodelavcev. Iz intervjujev z novinarji tega področnega uredništva je razvidno, da občutijo, da njihovo uredništvo v upravi ni cenjeno, prav tako pa tudi ne njihov urednik, uredništvo pa ni prepoznano kot priložnost za boljšo »prihodnost« medija (Intervju z novinarjem E, 22. januar 2014). Medij se na spremembe ni odzval s konvergenco (Deuze in Fortunati 2011a), kar se kaže v tem, da nekateri novinarji v uredništvu svojega urednika ne vidijo kot najbolj ustreznega vodjo in da urednik D, ki je odgovorni urednik, komunicira bistveno več s tistimi uredniki in novinarji, ki so mu prostorsko bližje. Küngova (2011) meni, da mora v času poznomodernih sprememb vodenje medijev sprostiti kreativne kanale, kar je ključni problem tega uredništva. Urednik A zaradi majhnega vpliva, ki ga ima v medijski hiši, ni ustrezno motiviran in usposobljen, da bi skupaj z novinarji poiskal ustrezne izboljšave, ki bi med drugim tudi povečale novinarjevo zadovoljstvo pri delu. Novinarji so v poglobljenih intervjujih našli kar nekaj idej za izboljšanje delovanja njihovega uredništva in ob tem izpostavili, da urednik premalo upošteva njihove ideje. Čeprav urednik A sam ni optimalno voden s strani urednika D, pa to ne pomeni, da mu je odvzeta možnost, da bi ugotavljal, kako so novinarji, ki jih vodi, zadovoljni pri svojem delu, in da bi področja, ki smo jih našli med področji za izboljšavo, kljub temu skušal izboljšati s pogovorom ob vprašanju, kaj še lahko storimo s sredstvi, kadri in časom, ki so nam na voljo. O tem pišeta tudi Armstrong in Murlis (1998), saj menita, da slabo vodenje vodje ne sme biti izgovor za neustrezno vodenje, ki ga ta izvaja. Stil vodenja urednika je torej v tem uredništvu pomemben element pri oblikovanju zadovoljstva pri delu novinarjev, saj bi marsikatero področje, ki so ga intervjuvani novinarji izpostavili kot področje, s katerim niso zadovoljni, lahko pripisali stilu vodenja urednika A, ki je malo usmerjen v cilje in malo v ljudi.

Število področij, s katerimi novinarji niso zadovoljni, se je zniževalo glede na to, kje v Ohajskem kvadratu (glej tabelo 2.3) se nahaja urednik. Urednik B je bolj usmerjen v ljudi in v cilje od urednika A, kar je razvidno iz številnejših vzvodov vplivanja na novinarje, ki jih pri svojem vodenju uporablja urednik B. Opazovanje dela tega urednika je pokazalo, da ima urednik z novinarji redne sestanke enkrat tedensko, da si na njih trudi zastaviti skupne cilje, da spremlja delo novinarjev in z

njimi veliko komunicira, pri čemer uporablja tudi odprta vprašanja in empatične izjave, ter se izkaže kot razumevajoč in spodbuden vodja. S temi ugotovitvami lahko povežemo področja, ki so jih novinarji iz tega uredništva našli med področji dela, s katerimi so zadovoljni. V tem uredništvu so namreč najbolj zadovoljni z odnosi med sodelavci in s svobodo, ki jo imajo pri svojem delu, kar se kaže v sprejemanju idej, ki jih delijo na tedenskih sestankih. Z delom urednika so zadovoljni le delno, saj njihovih pričakovanj ne dosega v popolnosti, ker dogovori z njihovih ponedeljkovih sestankov čez teden začnejo izgubljati svojo moč. Urednik po mnenju novinarjev ni dovolj vsebinsko podkovan in se preveč prepušča hierarhičnemu odločanju. Teden se torej začne z na videz učinkovitim vodenjem, usmerjenim tako v ljudi kot tudi v cilje, vendar se kasneje skozi teden izkaže, da je sestankov premalo, da bi novinarji lahko sledili spremembam v ciljih, kar pripelje do opaženih nestrinjanj znotraj uredništva in do občutka novinarjev, da so premalo vpeti v uredništvo in kolektiv ter da nimajo dovolj možnosti za timsko delo, ker ne vedo, kaj kdo dela. Informacije kasneje prihajajo le do posameznih novinarjev, in sicer v sprotnih pogovorih med urednikom in novinarji, ne pa do uredništva kot celote, zaradi česar novinarji nimajo možnosti, da bi poznali in sprejeli nove cilje ter vplivali na njih (Rozman in drugi 1993).

Tretje opazovano uredništvo vodi urednik C, ki je s svojim stilom vodenja, glede na rezultate opazovanja, visoko usmerjen v cilje in visoko v ljudi. Skladno s tem so novinarji tukaj ocenjevali urednika celo kot svojega mentorja. Novinarji so našli veliko področij, s katerimi so zadovoljni, in malo področij, s katerimi niso. Večinoma so hvalili uredniške sestanke in jih ocenjevali kot koristne, saj so na njih ideje zelo zaželeno in pozitivno obravnavane. Urednik C svojim novinarjem daje občutek, da so pomemben del medija in zato se novinarji ne bojijo za svoja delovna mesta. V ostalih opazovanih uredništvih je bilo novinarjev, ki se ne bojijo za svoja delovna mesta, bistveno manj. To uredništvo velikokrat obišče tudi urednik D in so zato kot kolektiv ves čas v središču dogajanja. Kljub temu so našli še nekaj področij, s katerimi niso zadovoljni, med njimi je tudi količina časa, ki ga prebijejo v uredništvu, in pa razlikovanje odnosa urednika C do različnih novinarjev. Opazovanje je sicer dalo rezultate, ki so kazali na to, da urednik C na sestankih precej enakovredno obravnava vse novinarje, kar pa se je med intervjuji izkazalo za zgolj delno resnično. Obe področji se navezujeta na stil vodenja urednika C, ki od zaposlenih zahteva veliko, a ne od vseh enako.

V opazovani medijski organizaciji, kjer smo pod drobnogled vzeli tri različna uredništva, smo tako ugotovili, da so znotraj iste organizacije novinarji v različnih uredništvih različno zadovoljni pri

svojem delu. Z vidika organizacije novinarji sicer delujejo pod enakimi pogoji, z enakimi razpoložljivimi sredstvi in cilji, ki naj bi jih dosegali. Vendar novinarji hkrati delujejo kot del uredništva, ki je organizacija znotraj organizacije in ki je za razliko od medijske organizacije kot celote ne vodijo neposredno člani uprave, temveč urednik. Slednji lahko z enakimi sredstvi in informacijami razpolagajo različno in tako nudijo pogoje za večje ali manjše zadovoljstvo pri delu novinarjev. Vsi novinarji so na primer seznanjeni z okoliščinami, v katerih deluje njihova organizacija, ne vedo pa vsi, kaj to pomeni za njih in njihovo uredništvo. Tako se na primer novinarji iz uredništva A in B bolj bojijo za svoje delovno mesto kot novinarji iz uredništva C, saj urednik C svojim novinarjem daje občutek, da jih ščiti in ceni, ter da dokler je zanj mesto v organizaciji, bodo svoje delo lahko obdržali tudi novinarji, ki jih vodi.

Kako se uredniki vodijo novinarje, pa je močno povezano tudi s tem, kako so ti uredniki vodeni s strani višjih vodilnih. Tako na primer urednik D različno vodi opazovane urednike in z njimi različno komunicira. Z urednikom A se sestaja redko in ga malo vključuje v formalnih oblikah komunikacije, kot so jutranje uredniške seje. Zdi se, da urednik A zato tudi s svojimi novinarji sestankuje redko in nima potrebnih informacij, da bi z njimi seznanil svoje novinarje. Urednik B v primerjavi z urednikom A sicer več časa preživi z urednikom D in z njemu bližjimi uredniki, vendar močno spoštuje hierarhijo in o določenih informacijah s svojimi novinarji ne komunicira zaradi lastne odločitve. Urednik C, ki je uredniku D najbližje in z njim od opazovanih urednikov največ komunicira, pa ima tudi največ potrebnih informacij in svoje uredništvo lahko vodi bolj strukturirano, zato imajo novinarji tega uredništva možnost za občutenje večjega zadovoljstva pri delu kot ostali novinarji.

To trditev lahko dodatno potrdimo z izsledki analize intervjujev z novinarji iz vseh treh uredništev, ki so pokazali, da njihovo zadovoljstvo pri delu oblikujejo poznavanje prihodnosti medija, seznanjenost s kriteriji, ki morajo biti izpolnjeni, da lahko obdržijo svoje delovno mesto, količina in produktivnost uredniških sestankov, vpliv posameznika na teme in izid sestanka, kako menijo, da uprava vrednoti vodjo in njihovo uredništvo in seznanjenost s tem kako se bo obračunala plača in variabilni del. Kako bodo novinarji seznanjeni in na kakšen način bodo vključeni v našeta področja, ki oblikujejo njihovo zadovoljstvo pri delu pa je povezano s tem, kako uredniki vodijo novinarje. Kljub temu, da novinarji v intervjujih niso neposredno povezovali na primer svojega strahu za delovno mesto ali nepoznavanja odmerjanja plače in variabilnega dela plače z urednikovim vodenjem, pa je to nedvomno povezano z urednikovim vodenjem, saj je urednik tisti, ki novinarjem posreduje informacije o kratkoročnih in

dolgoročnih ciljih medija, poslanstvu in viziji medija, pričakovanjih višjih vodilnih in podobnim. Ugotovili smo, da so novinarji, ki jim urednik posreduje več tovrstnih informacij bolj zadovoljni pri svojem delu. V poglobljenih intervjujih ti novinarji navajajo manj področji dela s katerimi niso zadovoljni in s tem dokazujejo, da je stil vodenja urednika pomemben za novinarjevo zadovoljstvo pri delu. Urednik, ki je visoko usmerjen v ljudi in v cilje v času pozno modernih sprememb poskrbi ne samo za to, da so delovni cilji doseženi, temveč tudi za razbremenitev novinarjev pred morebitnim strahom, nepoznavanjem prihodnosti in občutkom, da niso pomembni za delovanje organizacije.

## 6 Zaključek

V času poznomodernih sprememb dela novinarji pri svojem delu te spremembe ocenjujejo različno, tako kot so opredelitve le teh različne tudi v literaturi (Hardt 1996; Deuze 2006; Gitlin 2009; Fenton in Witschge 2011; Phillips 2012). Večina intervjuvanih novinarjev sicer meni, da je prihodnost medija, za katerega delajo, slaba, a se razumevanje te prihodnosti razlikuje in izvira iz prepričanja, da medija kot takšnega kmalu več ne bo in da je splet edina možna prihodnost tega medija.

Naša raziskava je s pomočjo dveh raziskovalnih metod skušala pokazati, kako pomemben je stil vodenja za novinarjevo zadovoljstvo pri delu v času pozno modernih sprememb, in skušala razkriti povezavo med področji dela, s katerimi novinarji niso zadovoljni, in vzvodi vplivanja, ki jih uredniki pri svojem delu ne uporabljajo. Tako smo v nalogi opazovali uredništvo kot organizacijo znotraj organizacije (Altmeyden 2008) in uredniški del delno izolirali od poslovnega. Kljub temu so ostale jasno načrtane naloge, ki bi se morale izvajati znotraj celotne organizacije, pri čemer smo se osredotočili na naloge srednjih in višjih vodilnih. Da bi lahko ugotovili, kako pomemben dejavnik je stil vodenja za novinarjevo zadovoljstvo pri delu, je bilo torej potrebno vzpostaviti povezavo med nalogami urednikov in tem, kaj zadovoljstvo pri delu sploh pomeni.

Če je zadovoljstvo pri delu pogojeno s prepoznavanjem dosežkov pri svojem delu, odgovornostjo za svoje delo, vplivom, ki ga ima posameznik na organizacijo, in čutenjem, da so dosežki, ideje in trud cenjeni s strani vodje in organizacije (Armstrong in Murlis 1998), potem lahko v opazovanem primeru prisotnost teh komponent ugotavljamo prek rezultatov poglobljenih intervjujev z novinarji in te rezultate povežemo z opravljanjem nalog, ki bi jih vodje morali opravljati, da bi se te komponente uresničile pri posameznem novinarju. V [REDACTED] uredništvu, kjer urednik A nima sestankov z novinarji in z njimi komunicira zelo malo, največkrat samo zato, da poda navodila za delo in daje malo povratnih informacij glede dela, so novinarji predvsem nezadovoljni s tem, da imajo občutek, da nihče ne ceni njihovega dela in da idej ne morejo podajati uredniku, ker za to ni pravih priložnosti in ker se urednika zaradi njegovih čustvenih nihanj celo bojijo. Urednik torej s svojim stilom vodenja, ki je malo usmerjen v cilje in malo v ljudi, ne opravlja nalog, ki bi omogočile, da bi novinarji lahko prepoznali svoje dosežke in vedeli, kaj točno se od njih pričakuje. Prav tako novinarjem ne daje možnosti, da bi izrazili svoje ideje, iz katerih bi lahko urednik A ustvaril priložnosti za bolj pozitivno vrednotenje uredništva v očeh celotne organizacije.

V uredništvu urednika B je situacija precej podobna, saj smo stil vodenja tega urednika prav tako označili kot malo usmerjenega v ljudi in malo v cilje. V opazovanem mediju je veliko neformalne komunikacije, zaradi česar se pozna, da so tako novinarji, ki so bližje urednikom, kot uredniki, ki so bližje odgovornemu uredniku, posledično tudi bližje neformalnemu pretoku informacij in zato bolje razumejo svoje delo, so neformalno pohvaljeni, dobijo podporo in se zato na delovnem mestu tudi bolje počutijo. Urednik B sicer teden začne z uredniškim sestankom, kar nudi strukturo vodenju in delovanju tega uredništva, vendar se izkaže, da je to premalo, da bi novinarji čez teden še vedno vedeli, kaj so načrti uredništva in v njih videli svoj prispevek kot pomemben. Urednika večina sicer hvali kot prijaznega in razumevajočega, kar pa ne prikrije nezadovoljstva ob premajhni razgledanosti urednika.

Tretje opazovano uredništvo je prostorsko najbližje pisarni odgovornega urednika in je eno izmed redkih uredništev, v katerem imajo tudi novinarji sami stik z odgovornim urednikom. V njem je struktura vodenja v primerjavi z ostalimi opazovanimi uredniki najbolj jasna in dodelana, kar pomeni, da urednik C uporablja največ vzvodov vplivanja. Z novinarji ima sestanke dvakrat dnevno in na njih zahteva veliko idej udeležencev, s pomočjo katerih skupaj zastavijo svoje cilje za tekoči dan. Urednik C novinarje hvali, jih brani in jim zaupa. Novinarji zaradi teh vzvodov prepoznavajo svoje dosežke, čutijo odgovornost za svoje delo in se znotraj organizacije vidijo kot eno najbolj pomembnih uredništev.

Na opazovanem mediju smo, če odgovorimo na prvo raziskovalno vprašanje, opazili tri različne stile vodenja, in sicer stil, ki je malo usmerjen v ljudi in v cilje, stil, ki je bolj usmerjen v ljudi kot v cilje, in stil, ki je visoko usmerjen tako v cilje kot v ljudi. V teh različno vodenih uredništvih smo opazili različno zadovoljne novinarje, kar smo kasneje potrdili tudi s poglobljenimi intervjuji. Novinarjevo zadovoljstvo pri delu namreč poglavitno oblikujejo pogoji dela, kot so varnost zaposlitve, odnosi s sodelavci, količina časa, ki ga preživijo na delovnem mestu, svoboda pri delu, komunikacija znotraj uredništva in med njimi, plačilo in podobno. Večina teh kriterijev je neposredno povezana z vzvodi vplivanja, ki jih urednik kot vodja uporablja pri svojem vodenju in z njimi definira svoj stil vodenja.

Novinarji iz vseh treh uredništev, ki so izražali svoje nezadovoljstvo pri delu, kot glavnega krivca vidijo odgovornega urednika, ta pa odgovornost prelaga na višje vodilne, ki ne ugodijo zahtevam, potrebam in željam medija, tako so na koncu krivi vsi in hkrati nihče. Višji vodilni naj bi imeli v ospredju občinstvo in dobiček (Deuze in Fortunati 2011b), kar ni nič drugače niti na opazovanem

mediju, je pa v času sprememb v delovanju medija napačen pristop. »Spremembe so nelinearne, največkrat nimajo natančno definiranega začetka niti konca« (Moran in Avergun 1997, 146). Posamezniki, ki so vpleteni v določene spremembe, se zaradi te nelinearnosti lahko počutijo neprijetno, kar pa v trenutnem obdobju pozno modernih sprememb, ko so spremembe še bolj pogoste in se lahko zgodijo kar »čez noč«, tudi toliko bolj vzbuja občutek »preobremenjenosti in nemoči« (Prav tam, 146). Robbins in Finley (2000, 171) opozarjata, da je ne glede na to, ali spremembo sprejmemo ali jo zavračamo ali se na njo celo pripravimo, sprememba vedno »boleča«. Zaradi takšnih lastnosti, ki jih imajo spremembe v organizacijah, je pomembno, da ima vsak menedžer oziroma vsak, ki funkcije menedžerja opravlja znotraj organizacije, tudi jasno predstavo in znanja o tem, kako naj sodelavce uspešno vodi skozi te spremembe. Na ravni organizacije to pomeni strategijo upravljanja sprememb, v katero so vključeni vsi nivoji menedžmenta.

Moran in Avergun (1997, 146) poudarjata, da je v času sprememb pomembno vključevati vse plasti organizacije, saj spremembe ne morejo biti izvedene zgolj z vrha proti dnu, temveč tudi z dna proti vrhu. Temeljna zakonitost učinkovitega vodenja sodelavcev, posebej v času sprememb, je zagotavljanje aktivne vključenosti vseh sodelavcev v zbiranje in obdelavo idej, reševanje problemov in oblikovanje skupnih ciljev (Eales-White 1996). Samo na takšen način lahko organizacija doseže, da bodo sodelavci na vseh nivojih cilje organizacije sprejeli za svoje in si lahko iskreno prizadevali za uresničevanje le teh. Pri takem načinu vodenja ne mislimo na manipulacijo sodelavcev, torej da bi jih z manipulativnim vodenjem pripravili do uresničevanja ciljev, ki jih je zastavilo zgolj vodstvo organizacije, temveč da bi bili vsi sodelavci aktivno vključeni v sooblikovanje ciljev organizacije in v načine, kako te cilje tudi doseči.

Opazovano organizacijo bi za konec lahko v delitvi postmodernih organizacij (Kanjuro-Mrčela 1999) umestili med tiste, ki na spremembe niso odgovorili z rekonstrukcijo menedžmenta in zavračanjem hierarhije ali z drugimi besedami z izgradnjo novih temeljev za sodobne organizacije, ki bi zagotavljali visoko vključenost posameznika v organizacijo. Posamezniki, torej novinarji, se v tej organizaciji ne počutijo varni, ji ne zaupajo in v veliki meri ne občutijo zadovoljstva pri svojem delu, saj menedžment v celoti ni dovolj usmerjen niti v cilje niti v ljudi.

Naša raziskava se je osredotočila na pomembnost stilov vodenja urednikov za zadovoljstvo pri delu novinarjev. Razkrila je, da so stili vodenja pomembni za pogoje dela, ki jih novinarji navajajo kot pomembne za doživljanje zadovoljstva pri delu. Tako lahko govorimo o različnih pogojih dela, kot so

občutek varnosti in obstojnosti delovnega mesta, redna in zadovoljiva plačila, dobri in konstruktivni odnosi s sodelavci ter dober pretok najrazličnejših informacij. Za vsa ta področja dela v določenem segmentu skrbijo uredniki, saj so oni tisti, ki skrbijo za oblikovanje ciljev uredništva in njihovo doseganje v delovnih pogojih, ki so za posameznika sprejemljivi.

Ob tem se zavedamo pomanjkljivosti naše raziskave, ki je obravnavala izoliran odnos med urednikom in novinarjem in se pri tem ni osredotočala na notranje dejavnike, torej posameznikove dejavnike tega odnosa. Na tem mestu zato lahko navedemo priporočila za nadaljnje raziskave, ki bi lahko vključile celotno medijsko organizacijo in preučevale vodenje po celotni hierarhični lestvici od višjih do nižjih vodilnih. Prav tako bi lahko nadaljnje raziskave vključile večje število medijskih organizacij in izvedle primerjavo med njimi.

## 7 Literatura

Altmeppen, Klaus-Dieter. 2008. The Structure of News Production: The Organizational Approach to Journalism Research V *Global Journalism Research: Theories, Methods, Findings, Future*, ur. Martin Löffelholz in David Weaver. Malden, Oxford, Victoria: Blackwell Publishing.

Angrosino, Michael. 2007. *Doing Ethnographic and Observational Research*. London, New Delhi, California, Singapore: SAGE Publications.

Armstrong, Michael in Helen Murlis. 1998. *Reward Management: A Handbook of Remuneration Strategy and Practice*. London: Kogan Page Limited.

Asa Berger, Arthur. 2011. *Media and Communication Research Methods: An Introduction to Qualitative and Quantitative Approaches*. Los Angeles, London, New Delhi, Singapore, Washington DC: SAGE.

Avtgis, Theodore A. in Kelly R. Taber. 2006. »I Laughed so Hard My Side Hurts, or is That an Ulcer?«: The Influence of Work Humor on Job Stress, Job Satisfaction, and Burnout Among Print Media Employees. *Communication Research Reports* 23 (1): 13–18.

Bantz, C. R., S. McCroble in R. C. Baade. 1980. The News Factory. *Communication Research* 7(1): 45–68.

Beck, Ulrich. 2001. *World Risk Society*. Cambridge: Polity Press.

Blair, Margaret M. 1995. *Ownership and Control: Rethinking Corporate Governance for the Twenty-First Century*. Washington: The Brookings Institution.

Boczkowski, J. Pablo. 2011. On the Wisdom of Ignorance: Knowledge and the Management of Contemporary News Organizations V *Managing Media Work*, ur. Mark Deuze, 43–56. California, New

Delhi, London, Singapore: SAGE Publications.

Bulatović, Katarina. 2013. *Zaposlitvene oblike diplomantov novinarstva*. Dostopno prek: <http://svobodnauniverza.si/2013/04/zaposlitvene-oblike-diplomantov-novinarstva/> (30. april 2014).

Deacon, David, Michael Pickering, Peter Golding in Graham Murdock. 1999. *Researching Communications*. London: Arnold, a member of the Hodder Headline Group.

Deuze, Mark. 2002. National News Cultures: A Comparison of Dutch, German, British, Australian and U.S. Journalists. *Journalism and Mass Communication Quarterly* 79 (1): 134–149.

--- 2007. *Media Work: Digital Media and Society Series*. Cambridge, Malden: Polity Press.

Deuze, Mark in Leopldina Fortunati. 2011a. Atypical Newswork, Atypical Media Management V *Managing Media Work*, ur. Mark Deuze, 43–56. California, New Delhi, London, Singapore: SAGE Publications.

--- 2011. Journalism without journalists: on the power shift from journalists to employers and audiences V *News Online: Transformations and Continuities*, ur. Graham Meikle in Guy Redden, 164–177. London: Palgrave Macmillan.

*Dnevnik*. 2012. Dostopno prek: <http://www.dnevnik.si/druzba-dnevnik/edicije/casniki/dnevnik> (11. marec 2014).

Društvo novinarjev Slovenije. 2002. Dostopno prek: <http://novinar.com/drustvo/novinarske-nagrade-dns/novinarske-nagrade-od leta-1953-do leta-2002/> (19. marec 2014).

Eales-White, Rupert. 1996. *Building your Team*. London: Kogan Page Limited.

Esser, Frank. 1998. Editorial Structures in British and German Newsrooms. *European Journal of Communication* 13 (3): 375–405.

Fenton, Natalie in Tamara Witschge. 2011. Comment and free facts are sacred: Journalistic ethics in a changing mediascape V *News online: Transformations and Continuities*, ur. Graham Meikle in Guy Redden, 148–163. New York: Palgrave Macmillan.

Filak, Vincent F. in Scott Reinardy. 2011. Editor Toast: A Study of Burnout and Job Satisfaction among College Newspaper Editors. *Journalism and Mass Communication Educator* 66 (3): 243–256.

Fishman, Mark. 1980. *Manufacturing the News*. Texas: University of Texas Press.

Gans, Herbert J. 2004. *Deciding What's News: A Study of CBS Evening News, NBC Nightly News, Newsweek, and Time*. Evanston: Northwestern University Press.

Gade, Peter J. in Earnest L. Perry. 2003. Changing the Newsroom Culture: A Four-Year Case Study of Organizational Development at the St. Louis Post-Dispatch. *Journalism and Mass Communication Quarterly* 80 (2): 327–347.

Gerlis, Alex. 2008. Who is a Journalist?. *Jornalism Studies* 9 (1): 125–128.

Gitlin, Todd. 2009. *Journalism's many crises*. Dostopno prek: <http://www.opendemocracy.net/article/a-surfeit-of-crises-circulation-revenue-attention-authority-and-deference> (26. februar 2013).

Haas, Tanni. 2010. Qualitative Case Study Methods in Newsroom Research and Reporting: The Case of the Akron Beacon Journal V Qualitative Research in Journalism: Taking it to the Streets, ur. Sharon Hartin Iorio, 59–74. New York, Oxon: Routledge.

Hardt, Hanno. 1996. The End of Journalism: Media and Newswork in the United States. *Javnost/The Public* 3 (3): 21–41.

Harper, L. Nancy in Lawrence R. Asklings. 1980. Group Communication and Quality of Task Solution

in a Media Production Organization. *Communication Monographs* 47 (2): 24–77.

Harrigan, Jane T. In Karen Brown Dunlap. 2003. *The editorial eye*. Boston: Bedford/St. Martin's.

Hartin Iorio, Sharon. 2010. Qualitative Method Journalism V *Qualitative Research in Journalism: Taking it to the Streets*, ur. Sharon Hartin Iorio, 3–20. New York, Oxon: Routledge.

Ivanko, Štefan. 2007. *Sodobne teorije organizacije*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.

Johnson, John M. in Timothy Rowlands. 2012. The Interpersonal Dynamics of In-Depth Interviewing V *The SAGE Handbook of Interview Research: Second Edition*, ur. Jaber F. Gubrium, James A. Holstein, Amir B. Marvasti in Karyn D. McKinney, 99–114. California, London, New Delhi, Singapore: SAGE Publications.

Kanjuro Mrčela, Aleksandra. 1999. *Lastništvo in ekonomska demokracija*. Ljubljana: FDV.

--- in Tanja Vrčko. 2007. Emocije in integrativni proces vodenja. *Teorija in praksa* 44 (3–4): 461–480.

Košir, Manca. 2003. *Surovi čas medijev*. Ljubljana: FDV.

Kotter, John P. 1999. *John P. Kotter on What Leaders Really Do*. Boston: Harvard Business Review.

Kovač, Jure, Janez Mayer in Manca Jesenko. 2004. *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Kranj: Moderna organizacija.

Küng, Lucy. 2011. Managing Strategy and Maximizing Innovation in Media Organization V *Managing Media Work*, ur. Mark Deuze, 43–56. California, New Delhi, London, Singapore: SAGE Publications.

Lee-Wright, Peter. 2012. The return of Hephaestus: Journalists' work recrafted V *Changing journalism*, ur. Peter Lee-Wright, Angela Phillips in Tamara Witschge, 81–98. Oxon, New York: Routledge.

Lindlof, R. Thomas in Bryan C. Taylor. 2002. *Qualitative Communication Research Methods: Second Edition*. London, New Delhi: SAGE Publications.

Lipovec, Filip. 1986. *Razvita teorija organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta Borisa Kidriča.

McCracken, Grant. 1988. *The Long Interview*. California, London, New Delhi: SAGE Publications.

McCrimmon, Mitch. 2012. *What is Management?*. Dostopno prek: <http://www.leadersdirect.com/what-is-management> (23. marec 2013).

McGregor, Douglas. 1987. *The Human Side of Enterprise*. Harmondsworth: Penguin Books.

McManus, John H. 1994. *Market Driven Journalism: Let the Citizen Beware?*. London: SAGE.

Milivojević, Zoran. 1999. *Emocije: Psihoterapija i razumevanje emocija*. Novi sad: Prometej.

Morrish, John. 2003. *Magazine Editing: How to Develop and Manage a Successful publication*. London, New York: Routledge.

Možina Stane. 1994. *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska Fakulteta.

---, ur. 1996. *Človeku prijazno in uspešno vodenje*. Ljubljana: Panta Rhei – Sineza.

*Nacionalna raziskava branosti*. 2013. Dostopno prek: <http://www.nrb.info/> (11. marec 2014).

Plaisance, Patrick Lee in Elizabeth A. Skewes. 2003. Personal and Professional Dimension of News Work: Exploring the Link between Journalists Values and Roles. *Journalism and Mass Communication Quarterly* 80 (4): 833–848.

Phillips, Angela. 2012. Faster and Shallower: Homogenisation, cannibalisation and the death of reporting V *Changing journalism*, ur. Peter Lee-Wright, Angela Phillips in Tamara Witschge, 81–98. Oxon, New York: Routledge.

Poler Kovačič, Melita. 2002. Vplivi odnosov z mediji na novinarski sporočanje proces. *Teorija in praksa* 39 (5): 766–785.

--- 2005. *Kriza novinarske odgovornosti*. Ljubljana: FDV.

Pollard, George. 1995. Job Satisfaction among Newswriters: The Influence of Professionalism, Perceptions of Organizational Structure, and Social Attributes. *Journalism and Mass Communication Quarterly* 72 (3): 682–697.

Reinardy, Scott. 2009. Beyond Satisfaction: Journalist Doubt Career Intentions as Organizational Support Diminishes and Job Satisfaction Declines. *Atlantic Journal of Communication* 17: 126–139.

*Revidiranje prodanih naklad.* 2013. Dostopno prek: [http://www.soz.si/projekti\\_soz/rpn\\_revidiranje\\_prodanih\\_naklad/](http://www.soz.si/projekti_soz/rpn_revidiranje_prodanih_naklad/) (11. marec 2014).

Rifkin, Jeremy. 2007. *Konec dela: Zaton svetovne delavske sile*. Ljubljana: Krtina.

Robbins, Harvey in Michael Finley. 2000. *Why Teams don't Work*. London: TEXERE Publishing Limited.

Rovšek, Jernej, Sandra Bašič Hrvat in Brankica Petkovič. 2005. Kakšen sklad za medije? *Medijska preža* november. Dostopno prek: <http://mediawatch.mirovni-institut.si/bilten/seznam/24/politika/> (20. marec 2013).

Rozman, Rudi in Jure Kovač. 2012. *Management*. Ljubljana: GV Založba.

Rozman, Rudi, Jure Kovač in Franc Koletnik. 1993. *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Russ-Mohl, Stephan. 2006. The Economics of Journalism and the Challenge to Improve Journalism Quality: A Research Manifesto. *Studies in Communication Sciences* 6 (2): 189–208.

Samuelson, Merrill. 1962. A Standardized Test to Measure Job Satisfaction in the Newsroom. *Journalism and Mass Communication Quarterly* 39 (3): 285–291.

Schudson, Michael. 2008. Four Approaches to the Sociology of News V *Journalism* 4 (2), ur. Howard Tumber, 57–84. New Yourk: Routlege.

Shipman, John M. 1986. Computerization and Job Satisfaction in the Newsroom: Four Factors to Consider. *Newspaper Research Journal* 8 (1): 69–78.

Snyder, Jason L. 2012. Extending the Empathic Communication Model of Burnout: Inncorporating Individual Differences to Learn More about Workplace Emotion Communicative Responsivness and Burnout. *Communication Quarterly* 60 (1): 122–142.

Splichal, Slavko in Colin Sparks. 1994. *Journalist for 21st Century: Tendencies of professionalization Among First-Year Students in 22 Countries*. Norwood, New Yersey: Ablex Publishing Corporation.

Stake, Robert E. 2005. Qualitative Case Studies V *The Sage Handbook of Qualitative Research*, ur. Denzin, Norman K. In Yvonna S. Lincoln, 443–466. London, New Delhi: SAGE Publications.

Stamm, Keith in Doug Underwood. 1993. The Relationship of Job Satisfaction to Newsroom Policy Changes. *Journalism Quarterly* 70 (3): 528–541.

Taylor, Fredrick Winslow. 2006. *The Principles of Scientific Management*. Teddington: The Echo Library.

Thompson, Paul in David McHugh. 2002. *Work Organisations: 3rd Edition*. Hampshire, New York: Palgrave.

Turner, Colin. 2001. *Kako do uspeha: Nasveti za poslovni in osebni uspeh*. Ljubljana: Mladinska knjiga.

Vobič, Igor. 2009. Newsroom Convergence in Slovenia: Newsroom Environments of the Media Organizations Delo and Žurnal Media. *Medijska istraživanja* 15 (1): 5–26.

--- 2011a. Societal Roles of Journalism in the Age of the Internet and Digital Television: Slovenian Online Journalists and their Self-Perceptions. *Medijska istraživanja* 17 (1-2): 53–74.

--- 2011b. Online multimedia news in print media: A lack of vision in Slovenia. *Journalism* 12 (8): 946–962.

--- 2012. Konvergenca novinarskih uredništev: detradicionalizacija v časopisnih organizacijah. *Javnost* 19: 49–66.

Vobič, Igor in Aleksander Sašo Slaček Brlek. 2012. *Manufacturing consent among newswriters in Slovenian public radio : [paper presented at the 30th EURICOM Communication & Culture Colloquium, Piran, November 16-17, 2012]*. Piran.

Weber, Max. 1947. *The Theory of Social and Economic Organization*. New York: Oxford University Press.

Wilke, Jurgen. 2003. The History and Culture of Newsroom in Germany. *Journalism Studies* 4 (4): 465–477.

*Zakon o medijih* (Zmed-UPB1). Ur. l. RS 110/2006. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/content?id=76040> (1. april 2013).

Zogby, John. 2008. Newsroom Culture Has Changed: Multimedia, Multiskilled will be the Norm – Newsroom Barometer 2008 V *Trends in Newsrooms 2008: Innovative Ideas for Newspapers in the Digital Age*, ur. Burke, J., Chainon, J.-Y., Grunstein, J., Lo, C. Oakes, C, 1–11. Paris: World Editors Forum.

Yin, Robert K. 2012. *Applications of Case Study Research*. London, New Delhi, Singapore: SAGE Publications.

## **PRILOGE**

### ***Priloga A: Vzorec vprašanj po sklopih***

#### **1. sklop (plača)**

- Kako se odmerjajo plače v vašem uredništvu in kako ste s tem zadovoljni?
- Ali v naprej veste, na osnovi česa se bo izračunala vaša plača?
- Kako na vašo plačo vpliva vaša delovna uspešnost?
- Ali v naprej veste, kako zviševati svojo delovno uspešnost?
- Kdo odmerja plače?
- V primerjavi z drugimi primerljivimi mediji, kako ste zadovoljni s svojo plačo?

#### **2. sklop (status)**

- Kako se porazdeljujejo naloge v vašem uredništvu?
- Kako zadovoljni ste s tem?
- Koliko vpliva imate na to?

#### **3. sklop (ugled)**

- Kakšno se vam zdi vaše delovno mesto v primerjavi z drugimi novinarji na primerljivih medijih ali znotraj vašega medija?
- Kaj o vašem delovnem mestu menijo vaši prijatelji?

#### **4. sklop (odnos lastnika in uprave do vašega uredništva)**

- Kako menite, da uprava vrednoti vašega urednika?
- Kako menite, da uprava vrednoti vaše uredništvo?

#### **5. sklop (odnos z urednikom)**

- V kakšni meri in s čim vaš urednik dosega vaša pričakovanja glede dela urednika?
- Kaj bi si želeli, da bi še izboljšalo?
- Če bi izboljšal naštet, na katera področja dela bi to lahko vplivalo?

#### **6. sklop (posameznikov prispevek k uredništvu in organizaciji)**

- V kakšni meri vaša kreativnost vpliva na to, kakšen je vaš medij?
- Ali bi lahko po vašem mnenju bolj vplivali? Kako?
- Kdo bi vam to lahko omogočil?

- V kolikšni meri ste pri svojem delu svobodni in v kolikšni meri se o vašem delu odloča drugje?
- Ali veste kje in kdo?

#### 7. sklop (prihodnost in kariera)

- Kakšni so vaši cilji za osebno kariero v prihodnosti?
- Ali jo lahko uresničite na tem mediju?
- Ali je delo na tem mediju za vas dovolj zadovoljujoče?
- V kakšni meri so vaše vrednote in vrednote medija ali uredništva skladne?

#### 8. sklop (varnost)

- Kako vidite prihodnost vašega medija?
- Se kdaj bojite za svoje delovno mesto?
- Ali ste vedno seznanjeni s tem, kaj morate narediti, da svoje delovno mesto lahko zadržite?

#### 9. sklop (sestanki)

- Če bi morali z eno povedjo opisati vaš uredniški sestanek, kako bi ga opisali?
- Kakšni bi bili vaši predlogi, da bi bili vaši uredniški sestanki bolj učinkoviti?
- Koliko menite, da imate možnosti resnično vplivati na izid sestanka?
- Koliko bi si želeli, da bi lahko vplivali?
- Kaj bi se moralo spremeniti, da bi vi lahko vplivali, pri čemer imam v mislih, da bi bilo to brezplačno in bi bilo takoj izvedljivo?
- V kolikšni meri na sestankih obravnavate tisto, kar je vam osebno pomembno?
- Če bi morali z eno besedo opisati, kako se obravnavajo ideje na sestankih, kaj bi rekli?
- Če bi morali z eno besedo opisati vzdušje vaših sestankov, kaj bi rekli?
- Kdo je vaš vodja in kako bi ga opisali s tremi besedami?
- V kakšni meri je usmerjen na delovne cilje in v kakšni meri na medosebne odnose?
- Kaj bi mu vi svetovali, da mora izboljšati?
- Kaj menite, koliko časa v odstotkih vaš vodja (urednik) nameni vodenju od celote svojega delovnega časa?

## A horizontal bar chart consisting of 25 solid black bars. The bars are arranged vertically, with their lengths varying significantly. The longest bars are located in the middle of the chart, while the shortest bars are at the top and bottom. The bars represent a distribution of data, with the longest bars reaching approximately 90% of the chart's width and the shortest bars reaching approximately 10%.



[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

A horizontal bar chart consisting of 25 solid black bars. The bars are arranged vertically, with their lengths varying significantly. The longest bars are located in the middle of the chart, while the shortest bars are at the top and bottom. The bars represent a distribution of data, with the majority of the values falling between the 10th and 20th positions from the top.

A horizontal bar chart consisting of 25 black bars. The bars are arranged vertically, one above the other. Their lengths vary significantly, representing a distribution of values. The longest bars are nearly the full width of the chart, while the shortest are very thin. The distribution appears somewhat irregular, with several long bars and several very short ones.

A horizontal bar chart consisting of 30 black bars of varying lengths. The bars are arranged vertically, with the longest bars (approximately 100% width) appearing in the middle of the chart and the shortest bars (approximately 5% width) appearing at the top and bottom. The lengths of the bars vary significantly, creating a jagged, irregular profile.

A horizontal bar chart consisting of 25 black bars. The bars are arranged vertically, one above the other. Their lengths vary significantly, representing a distribution of data. The longest bars are nearly at the full width of the chart, while the shortest is about one-tenth the width. The bars are ordered from top to bottom as follows: 1. ~10%, 2. ~15%, 3. ~60%, 4. ~55%, 5. ~40%, 6. ~100%, 7. ~100%, 8. ~65%, 9. ~45%, 10. ~100%, 11. ~70%, 12. ~40%, 13. ~100%, 14. ~75%, 15. ~45%, 16. ~45%, 17. ~90%, 18. ~100%, 19. ~15%, 20. ~60%, 21. ~100%, 22. ~25%, 23. ~60%, 24. ~100%, 25. ~100%, 26. ~100%, 27. ~100%, 28. ~100%, 29. ~90%, 30. ~55%.



A horizontal bar chart consisting of 25 solid black bars. The bars are arranged vertically, with their lengths varying significantly. The top bar is nearly at the maximum width of the chart. The second bar is slightly shorter. The third bar is also long. The fourth bar is very short. The fifth bar is short. The sixth bar is long. The seventh bar is medium-length. The eighth bar is medium-length. The ninth bar is long. The tenth bar is long. The eleventh bar is medium-length. The twelfth bar is long. The thirteenth bar is long. The fourteenth bar is medium-length. The fifteenth bar is long. The sixteenth bar is long. The seventeenth bar is long. The eighteenth bar is medium-length. The nineteenth bar is medium-length. The twentieth bar is short. The twenty-first bar is short. The twenty-second bar is medium-length. The twenty-third bar is long. The twenty-fourth bar is long. The twenty-fifth bar is short. The twenty-sixth bar is long. The twenty-seventh bar is medium-length.

[illegible]

[REDACTED]

[illegible]

[REDACTED]



A horizontal bar chart consisting of 25 black bars of varying lengths. The bars are arranged in a single column, with the longest bar at the top and the shortest bar at the bottom. The lengths of the bars represent a distribution of data, with the longest bar being approximately 95% of the width and the shortest bar being approximately 5% of the width. The bars are arranged in a single column, with the longest bar at the top and the shortest bar at the bottom. The lengths of the bars represent a distribution of data, with the longest bar being approximately 95% of the width and the shortest bar being approximately 5% of the width.

A horizontal bar chart consisting of 25 black bars. The bars are arranged vertically, with their lengths representing a distribution of data. The longest bars are approximately 100% of the chart's width, while the shortest are around 5%. The bars are distributed across the chart area, with some clusters of similar lengths and others with more variation.

[REDACTED]

| Bar Index | Approximate Length (%) |
|-----------|------------------------|
| 1         | 15                     |
| 2         | 25                     |
| 3         | 60                     |
| 4         | 100                    |
| 5         | 90                     |
| 6         | 45                     |
| 7         | 100                    |
| 8         | 100                    |
| 9         | 100                    |
| 10        | 65                     |
| 11        | 48                     |
| 12        | 100                    |
| 13        | 20                     |
| 14        | 38                     |
| 15        | 12                     |
| 16        | 40                     |
| 17        | 18                     |
| 18        | 88                     |
| 19        | 100                    |
| 20        | 100                    |
| 21        | 50                     |
| 22        | 52                     |
| 23        | 12                     |
| 24        | 58                     |
| 25        | 100                    |
| 26        | 100                    |
| 27        | 22                     |
| 28        | 72                     |
| 29        | 100                    |

| Bar Index | Approximate Length (%) |
|-----------|------------------------|
| 1         | 100                    |
| 2         | 35                     |
| 3         | 100                    |
| 4         | 25                     |
| 5         | 100                    |
| 6         | 75                     |
| 7         | 85                     |
| 8         | 70                     |
| 9         | 60                     |
| 10        | 15                     |
| 11        | 50                     |
| 12        | 100                    |
| 13        | 100                    |
| 14        | 35                     |
| 15        | 38                     |
| 16        | 5                      |
| 17        | 55                     |
| 18        | 12                     |
| 19        | 85                     |
| 20        | 100                    |
| 21        | 25                     |
| 22        | 100                    |
| 23        | 20                     |
| 24        | 100                    |
| 25        | 100                    |

A series of 25 horizontal black bars of varying lengths, representing a list of redacted text. The bars are arranged vertically, with some being longer than others, suggesting a list of items of different lengths. The bars are solid black and have no text or other markings on them.

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[illegible]

| Bar Index | Approximate Length (%) |
|-----------|------------------------|
| 1         | 85                     |
| 2         | 100                    |
| 3         | 100                    |
| 4         | 10                     |
| 5         | 50                     |
| 6         | 100                    |
| 7         | 65                     |
| 8         | 55                     |
| 9         | 100                    |
| 10        | 100                    |
| 11        | 100                    |
| 12        | 100                    |
| 13        | 100                    |
| 14        | 100                    |
| 15        | 100                    |
| 16        | 100                    |
| 17        | 100                    |
| 18        | 100                    |
| 19        | 100                    |
| 20        | 100                    |
| 21        | 100                    |
| 22        | 100                    |
| 23        | 100                    |
| 24        | 100                    |
| 25        | 100                    |



[REDACTED]

[illegible]

[REDACTED]

A horizontal bar chart consisting of 25 black bars of varying lengths. The bars are arranged vertically, with the longest bars at the top and the shortest at the bottom. The lengths vary significantly, with some bars being nearly full-width and others being very short. The bars are arranged in a single column, with the longest bars at the top and the shortest at the bottom. The lengths vary significantly, with some bars being nearly full-width and others being very short.



[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]



A horizontal bar chart consisting of 25 black bars. The bars are arranged vertically, with their lengths representing a distribution of data. The longest bars are at the top and bottom of the chart, while the shortest bars are in the middle. The bars are of uniform height and are set against a white background.

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

████████████████████

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

██████████

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

The image consists of a single, uniform black rectangle that fills the entire frame. There are no discernible features, text, or patterns other than the solid black color.



A horizontal bar chart consisting of 25 black bars of varying lengths. The bars are arranged in a single column, with lengths ranging from approximately 10% to 100% of the chart's width. The distribution is as follows: 1. ~10%, 2. ~20%, 3. ~50%, 4. ~30%, 5. ~40%, 6. ~60%, 7. ~45%, 8. 100%, 9. ~90%, 10. ~70%, 11. 100%, 12. ~10%, 13. ~35%, 14. ~5%, 15. ~65%, 16. ~40%, 17. ~55%, 18. ~10%, 19. ~50%, 20. ~65%, 21. ~55%, 22. ~5%, 23. ~45%, 24. 100%, 25. ~55%, 26. ~80%, 27. ~10%, 28. ~90%, 29. ~45%.

A horizontal bar chart consisting of 25 black bars. The bars are arranged vertically, with their lengths representing a distribution of data. The lengths vary significantly, with some bars being very short (around 10% of the chart's width) and others being nearly full (around 90% of the chart's width). The bars are evenly spaced, and the overall distribution appears to be roughly bell-shaped, with a concentration of bars in the middle range of lengths.

| Bar Index | Approximate Length (%) |
|-----------|------------------------|
| 1         | 25                     |
| 2         | 100                    |
| 3         | 100                    |
| 4         | 80                     |
| 5         | 45                     |
| 6         | 100                    |
| 7         | 10                     |
| 8         | 85                     |
| 9         | 100                    |
| 10        | 60                     |
| 11        | 45                     |
| 12        | 70                     |
| 13        | 100                    |
| 14        | 45                     |
| 15        | 30                     |
| 16        | 100                    |
| 17        | 100                    |
| 18        | 100                    |
| 19        | 100                    |
| 20        | 100                    |
| 21        | 100                    |
| 22        | 100                    |
| 23        | 100                    |
| 24        | 100                    |
| 25        | 55                     |
| 26        | 20                     |



[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

---

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

[REDACTED]

A horizontal bar chart consisting of 20 black bars. The bars are arranged vertically, one above the other. Their lengths vary significantly, representing a distribution of data. The longest bars are at the top and bottom of the chart, while the shortest bars are in the middle. The bars are solid black and have no labels or titles.

A horizontal bar chart consisting of 15 black bars of varying lengths. The bars are arranged vertically, one above the other. The lengths of the bars vary significantly, with some being nearly full-width and others being much shorter. The overall shape created by the bars is jagged and irregular.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

████████████████████

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

██████████

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

10

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

[REDACTED]

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

A horizontal bar chart consisting of 20 black bars. The bars are arranged vertically, one above the other. Their lengths vary significantly, representing a distribution of data. The longest bars are approximately 100% of the chart's width, while the shortest are around 10%.

| Bar Index (from top) | Approximate Length (%) |
|----------------------|------------------------|
| 1                    | 55                     |
| 2                    | 58                     |
| 3                    | 72                     |
| 4                    | 78                     |
| 5                    | 58                     |
| 6                    | 68                     |
| 7                    | 100                    |
| 8                    | 12                     |
| 9                    | 100                    |
| 10                   | 100                    |
| 11                   | 88                     |
| 12                   | 48                     |
| 13                   | 100                    |
| 14                   | 100                    |
| 15                   | 58                     |
| 16                   | 20                     |
| 17                   | 35                     |
| 18                   | 65                     |
| 19                   | 100                    |
| 20                   | 68                     |
| 21                   | 48                     |
| 22                   | 100                    |
| 23                   | 45                     |
| 24                   | 45                     |
| 25                   | 22                     |

A horizontal bar chart consisting of 20 solid black bars. The bars are arranged vertically, one above the other. The lengths of the bars vary significantly, with the longest bars appearing in the middle of the set and the shortest bars at the top and bottom. The bars represent a distribution of data, with the longest bars reaching approximately 90% of the width and the shortest bars reaching approximately 10% of the width. The bars are evenly spaced, and there is no visible text or grid lines.

A horizontal bar chart consisting of 20 black bars. The bars are arranged in descending order of length from top to bottom. The longest bar is at the top, and the shortest is at the bottom. The bars represent a distribution of data, with the top bar being the most frequent and the bottom bar being the least frequent.

**Priloga C: Obrazec za opazovanje**

| Usmerjen v cilje:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Usmerjen v ljudi:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>- določa akcijski načrt (kaj, kdo, do kdaj, kako);</li><li>- ustvarja nabor idej in jih oblikuje;</li><li>- izdeluje načrte;</li><li>- določanje izvedbe;</li><li>- spremljanje izvedbe;</li><li>- nudenje podpore (pozitivna in negativna podpora);</li><li>- povratne informacije.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- oblikuje/spoštuje vnaprej določena pravila sodelovanja (minimalni standardi ali kar se zahteva od vsakega sodelavca, da lahko sodeluje, in ali je to sploh vsem znano);</li><li>- delitev moči;</li><li>- pretok informacij;</li><li>- kako se ravna z idejami (vsak lahko pove kaj, da pridemo do dodane vrednosti);</li><li>- način sprejemanja odločitev;</li><li>- kazalci uspešnosti (po čem vedo vodeni, da so uspešni);</li><li>- način komuniciranja (odprta, zaprta vprašanja, refraziranje, empatične izjave, vsi enakomerno vključeni, itd.);</li><li>- kako se rešujejo nestrinjanja, konflikti, različna mnenja.</li></ul> |