

# Forandringsledelse og journalistisk kvalitet

## – aktionsforskning i mediebranchen

AF ANKER BRINK LUND

Danske medievirksomheder står over for store udfordringer i de kommende år. De teknologiske forandringer – ofte sammenfattet under betegnelsen mediekonvergens – er relativt grundigt udforsket og velbeskrevet. Derimod er de dertil knyttede organisations- og ledelsesmæssige udfordringer langt mindre velforberedte i dansk sammenhæng. På den baggrund deltog 59 mellemlidere fra dansk presse, radio og tv i „Projekt Forandringsledelse“ 2002-2005. Det forskningsbaserede projektarbejde belyser drivkræfter og hindringer for forandring i mediebranchen – herunder brugen af kvalitetsudvikling som argument for ændringer i den journalistiske praksis. Det fremgår, at dansk medieledelse kan hente konstruktiv inspiration fra sociologisk forskning i diffusion af innovationer og informationsjournalistik.

Kerneaktiviteten for de fleste medievirksomheder er professionel formidling af nyheder – journalistiske såvel som kommercielle. Både i redaktionen og på annoncemarkedet handler det om at være først med det sidste. Men når det drejer sig om interne nyskabelser af organisatorisk og ledelsesmæssig art, lider de fleste medievirksomheder under, at både medarbejdere og brugere gennemgående er mellemfornøjede med det bestående, men først for alvor fornærmede, når man indfører noget nyt.

Forskning i medieledelse dokumenterer begrænset foran-

dringsparathed både blandt ansatte og forbrugere (Picard, 2004; Zotto, 2005). Også i dansk sammenhæng konstateres, at forandringsprojekter sjældent bliver omsat til rutinemæssig praksis, blandt andet fordi kreativ idéudvikling bremses af „paniske forsøg på at stoppe udviklingen“ (Haagerup, 2004: 13). En måde at overvinde sådanne barrierer er, at lancere innovationer som kvalitetssikring. Medarbejdere og kunder, der ikke bryder sig om forandring, har gennemgående vanskeligere ved at argumentere imod kvalitetsudvikling end andre typer af forandringer.

Derfor lanceres forandringsprocesser i mediebranchen ofte som nødvendige for den journalistiske kvalitetsudvikling (Bro, 2004; Kronborg & Erichsen, 1998), selvom der udmærket kan være helt andre formål med sådanne aktiviteter (Lund, 2000). Kvalitetsmotiverede innovationsprocesser vil ofte have karakter af strategisk diffusion (Burnes, 2000; Carnall, 1999), som i høj grad afhænger af de berørtes subjektive opfattelse af potentielle ændringer knyttet til disse fem dimensioner (Rogers, 1995: 15-17):

**Relative fordele:** Hvis en innovation af de involverede interessenter betragtes som bedre end den aktuelle tilstand, f.eks. ved at give økonomisk gevinst eller social prestige, er der alt andet lige større chancer for, at forandringen kan gennemføres som planlagt.

**Kompatibilitet:** En innovation skal helst være forenelig med eksisterende værdier og tidligere erfaringer. Ellers fordrer forandringsprocessen etablering af et nyt værdigrundlag, og det er en opgave, de færreste forandringsagenter magter på kort sigt.

**Kompleksitet:** Hvis nytten af en innovation opfattes som svært at forstå, vil det forsinke udbredelsen. Især hvis nyskabelsen fordrer aflæring af gamle færdigheder.

**Mulighed for afprøvning:** De innovationer, der kan testes på forsøgsbasis, har bedre chancer end enten-eller problemløsninger. Jo bedre muligheder, der er for gennemførelse af et demonstrationsprojekt, inden den definitive beslutning træffes, jo mindre modstand blandt de berørte.

**Observerbarhed:** Synlighed er et vigtigt egenskab for innovationer. Synlighed stimulerer snak blandt venner og kolleger om forandringsprocessen. Det skaber nysgerrighed og kan afdramatisere angst for det ukendte.

Forandringsprojekter, der lever op til hovedparten af disse diffusionskriterier (eller rettere: opleves på denne måde af indflydelsesrige interessenter), vil teoretisk set have størst chance for at blive ført ud i livet. Rogers (1995: 37) understreger dog samtidig – på basis af omfattende studier i praksis – at kun ca. ti procent af alle innovative diffusionsprocesser lever op til initiativtagernes forventninger. Resten mislykkes helt eller delvist. Til gengæld er det ikke usædvanligt, at lancering af innovationer fører til uplanlagte ændringer, som ikke officielt var tilsigtede. Planlagte forandringsprocesser skaber organisatoriske forstyrrelser og påvirker derved forhold, som ikke umiddelbart har ligget forandringsagenterne på sinde. Med dette teoretiske udgangspunkt lægges op til forskningsbaseret diskussion af nogle spørgsmål, som har stor praktisk betydning for kvalitetsudvikling og forandringsledelse inden for mediebranchen:

1. Hvad er de vigtigste drivkræfter og hindringerne for diffusion af innovationer?
2. Hvordan påvirker argumenter vedrørende journalistisk kvalitet mulighederne for effektiv medieledelse?

## Aktionsforskning i medievirksomheder

Med henblik på at gennemføre konkrete undersøgelser, der kan belyse de to spørgsmål, blev der i perioden 2002-2005 gennemført semi-strukturerede interviews med ledende medarbejdere ved danske medievirksomheder.<sup>1</sup> Fra dette materiale blev en gruppe mellemledere inviteret til at deltage i superviseret aktionsforskning med fokus på forandringsledelse i egen organisation. 59 mediefolk (i det følgende betegnet som „forandringsagenter“) har deltaget aktivt i projektet: 39 redaktionelle og 20 kommercielle medarbejdere, 35 mænd og 24 kvinder; 37 fra landsdækkende og 22 fra regionale/lokale medievirksomheder.

Deltagerne i „Projekt Forandringsledelse“ repræsenterer et bredt (men ikke nødvendigvis repræsentativt) tværsnit af danske dagblade (nationale, regionale og lokale), radio og fjernsyn (nationalt og regionalt), ugeaviser, fagblade, magasiner og det nationale nyhedsbureau (Ritzaus Bureau). Konkrete forandringsprojekter blev gennemført med udgangspunkt i handlingsorienteret forskningsmetodik (Coghlan & Brannick, 2001; George & Jones, 1980; Hegland, 1981). Denne forskningstradition fremhæver vigtigheden af deltagende observation, der ikke kun har et reaktivt og beskrivende sigte, men også proaktivt og konstruktivt tilstræber formativt samspil mellem forandringsagent og organisation (Coghlan & Bennis, 2001: 3-15).

Organisationssociologen James P. Lewis fremhæver team-baserede tilgange som afgørende, hvis sådanne processer skal føre til vellykket diffusion af innovationer. Lewis afviser, at man kan planlægge sig til det i komplekse organisationer. Alle og enhver kan lave analyser, der identificerer styrker, svagheder, muligheder og trusler. Mange chefer er også gode til at tegne tidslinjer inddelt i faser med deadlines og delmål. I mediebranchen er det heller ikke noget problem at vinkle, improvisere og idé-udvikle undervejs. De ledelsesmæssige udfordringer ligger primært i manglende styring af forandringsprocessen. Det handler ikke om topstyret kadaverdisciplin, men om løbende justering af mål og midler, så der hverken skabes urealistiske forventninger eller accepteres slendrian i teamet. Forudsætningen for effektiv projektstyring er derfor først og fremmest, at målene er realistiske, midlerne tilstrækkelige, så medarbejdere motiverer hinanden effektivt gennem team-baseret diffusion af innovationer.

Forandringsagenter er i den forbindelse dybt afhængige af "Teams, Herds, and Gaggles of Nerds" (Lewis, 1988: 60). Organisationsændringer fordrer løbende tilpasning med en høj grad af refleksiv deltagelse og kollegialt engagement. Risikoen ved team-baseret forandringsledelse er imidlertid manglende kritisk distance, der i værste fald alene tjener til bekræftelse af organisationsmedlemmernes kollegiale fordomme. Derfor er det vigtigt, at udefrakommende inddrages som „djævlens advokat“.

Det er denne kombination af intern team-ledelse og udefrakommende evaluering (Lund & Jensen, 1999), vi har praktiseret i

„Projekt Forandringsledelse“ 2002-2005. Konkret har de 59 forandringsagenter arbejdet team-baseret i egne organisationer under supervision af denne artikels forfatter og konsulenter fra DR Udvikling.<sup>2</sup> Resultatet er rapporter om spredningen af en bred vifte medie-relaterede innovationer, både af teknologisk, produktionsmæssig og procesorienteret art. Nogle af innovationerne er forholdsvis begrænsede i sigte, f.eks. omlægning af personale-møder og formulering af standarder for journalistisk efterkritik. Andre er ganske ambitiøse, f.eks. implementering af permanent teamledelse i redaktionen og nedbrydning af professionelle faggrænser mellem journalister, salgsfolk og teknisk personale.

Undervejs i „Projekt Forandringsledelse“ er deltagerne blevet tilbudt coaching og sparring på flere niveauer. For det første er deltagerne i kursusform blevet introduceret til forskningsbaserede teorier og metoder i relation til diffusion af innovationer, kvalitetskontrol, mediekonvergens og organisationskommunikation. Derved er der etableret et fælles begrebsapparat for strategisk projektledelse i medievirksomheder. For det andet er disse teorier og modeller blevet underkastet kritisk afprøvning i praksis, hvor der ikke alene blev lagt vægt på at dokumentere succes, men også fejltagelser og mislykkedes forsøg på målrettet forandring.

På dette grundlag kan vi i anonymiseret form vurdere drivkræfter og barrierer for innovationsprocesser i danske medievirksomheder med inspiration fra (og korrektioner til) diffusionsteori og team-baseret projektledelse. Med henblik på at systematisere de mange forskellige delprojekter knytter vi i sammenfatningen an til en teoretisk forståelsesramme udviklet af den amerikanske sociolog Everett M. Rogers, som på forskningsgrundlag har udviklet en forandringsmodel, som han siden 1950'erne har afprøvet og forfinet sammen med forskere verden over. I 1995 var der syntetiseret over 4000 forskningsprojekter med diffusion af innovationer som genstandsfelt. Rogers konkluderer, at sådanne spredningsprocesser kun undtagelsesvist opnår alle tilsigtede mål, fordi de sjældent opfylder subjektive behov oplevet af dem, der skal leve med de planlagte innovationer i praksis. Som nævnt i denne artikels indledning anbefaler Rogers (1995: 16) derfor, at forandringsagenter arbejder målrettet

med “greater relative advantage, compatibility, trialability, observability, and less complexity.”

Rogers (1995: 370) tillægger desuden initiativrige forandringsagenter afgørende betydning for vellykket diffusion. Andre dele af den organisationssociologiske litteratur fremhæves dog i højere grad betydningen af omverdensfaktorer (Kotter, 1996; Hayes, 2002). Disse analyser tyder på, at traditionel diffusionsteori i nogen grad overvurderer betydningen af individuel forandringsledelse. I stedet fremhæves nødvendigheden af at finde balancen mellem udefrakommende påvirkninger og organisationsintern modstand: Selv når der kan argumenteres overbevisende med relative fordele og fire andre drivkræfter defineret af Rogers og hans medarbejdere, vil forandringsprocesser – anskuet i et ledelsesperspektiv – næsten altid fremstå som ufuldkomne på grund af “apathy, back stabbing, and all the other ills that often afflict projects” (Lewis, 1998: 7).

## **Diffusion af innovationer**

Konkret er vore data blevet indsamlet gennem deltagende observation og interviews med forandringsagenter. Hovedparten af disse tilkendegivelser har karakter af problem-diagnoser, som undervejs i „Projekt Forandringsledelse“ er blevet konfronteret med forskningsbaserede løsningsmodeller. I en intern rapport (Lund, 2005) findes mere udførlig præsentation af delprojekter. Her tillader pladsen ikke samme detaljeringsgrad. Vi fokuserer derfor på nøgleelementer ved diffusion af innovationer i danske medievirksomheder med særlig henblik på læreprocesser, som kan kvalificere den teoretiske referenceramme og tjene til inspiration for fremtidige forandringsprojekter med et lignende design.

### *Relative fordele*

Majoriteten af de deltagende forandringsagenter understreger vigtigheden af kollegial accept og anerkendelse fra topledelsen som væsentlige drivkræfter under diffusion af innovationer. I de fleste medievirksomheder hersker træghed i organisationskulturen baseret på public service idealer og non-profit tankegang.

Det gælder også kommercielle spillere, hvilket ledelsesmæssigt flytter fokus fra kontante fordele i retning af symbolske og sociale incitamenter for medievirksomheden. Disse immaterielle statusforhold er underbelyst i den traditionelle diffusionsforskning, der primært opererer med relative fordele af økonomisk art. Rogers (1995: 371) erkender da også, at der er behov for mere forskning i institutionelle forhold knyttet til komplekse organisationer.

På journalistiske arbejdspladser i Danmark vægter positive resultater for kunder og investorer tilsyneladende mindre end oplevede fordele i relation til de beskæftigedes organisationsinterne tilfredshed. Forbrugerdrevne innovationer med et eksplicit markedsperspektiv er relativt sjældne blandt forandringsagenternes delprojekter. Derimod er der mange projekter, der motive-res ud fra et kvalitetssikringsperspektiv, eksempelvis rettet mod forbedring af det journalistiske indhold, professionelle procedurer og kreativ idéudvikling på redaktionerne. I sidste instans kan sådanne projekter legitimeres i forbedringer af indtjeningsmæssig art. Men når forandringsagenterne selv kan vælge strategi for diffusion af medie-innovationer er kommercielle argumenter mindre fremherskende end de relative fordele knyttet til redaktionelle hverdagsrutiner.

Det hænger i høj grad sammen med professionelle normer knyttet til journalistrollen som vagthund på offentlighedens vegne. Denne legitimering af medievirksomhed hviler på en for-modning om, at presse, radio og tv udgør en publicistisk branche, som ikke kan – end sige skal – drives ud fra profitmaksimerende præmisser. Medieledere, som ikke har en professionel uddan-nelse i journalistik, deler ikke i helt samme grad disse normer, men de føler sig i høj grad underlagt journalistfagets non-profit idealer. Selv forandringsagenter med journalistisk skoling erken-der i nogen grad, at de publicistiske holdninger kan blokere for strategisk kvalitetsudvikling. I den forbindelse nævnes bl.a. disse organisatoriske barrierer for målrettet innovation:

- Danske medier er budgetstyrede – ikke værdi- og målstyrede
- Forandring iværksættes kun i krisesituationer
- Bestyrelserne er for uprofessionelle

- Uenighed i direktionen giver grundlag for lobbyisme
- Ingen lyst til at sætte ord på ledelse – hverken oppefra eller på tværs
- Høj grad af ledelsesresistens blandt medarbejderne

Med henblik på at overvinde disse problemer må forandringsagenter typisk påberåbe sig „en brændende platform“, f.eks. at det forhåndenværende projekt skal hindre kvalitetstruende nedgang i indtægterne, som ellers kun kan afbødes ved nedskæringer og fyringer i organisationen. Formelle og uformelle opinionsledere i danske nyhedsorganisationer er tilsyneladende lettere at motivere ved påberåbelse af eksterne trusler frem for promovering af interne muligheder knyttet til ændringer af strategisk og redaktionel art.

### *Forenelig med traditioner*

En væsentlig del af de nævnte problemer knytter sig til journalistfaglige dogmer om uafhængighed, der tilsiger, at „kreativitet er bedre end kontrol“. De fleste forandringsagenter finder dette princip væsentligt for kvalitetssikring af medieindholdet. Men overføres holdningen kritikløst fra hverdagens journalistik til langsigtet planlægning af mediedriften, kan afvejningen af relative fordele og ulemper ved innovation udvikle sig til „skyttegravskrig“, som i værste fald fører til destruktiv sabotage af innovationsprocesser. Forandringsagenterne taler om traditionel skepsis knyttet til en journalistisk „brok-kultur“, som i praksis er uforenelig med strategisk medieledelse, bl.a. på grund af disse forhold:

- Højrøvede og forkælede journalister er umulige at lede
- Konfrontationskultur
- De mest engagerede er også ofte de mest forandrings skeptiske
- Misforstået kollegialitet: ligemageri frem for kvalitet
- Uklare kommandoveje og kompetencefordelinger
- Naive uafhængighedsideal
- For meget lønarbejderkultur – for lidt leverandørkultur
- Blokerende faggrænser



I den forbindelse fremhæves det som et særligt problem, at mellemlederne ofte er mere solidariske med „gulvet“ end med topledelsen. Der tales om „Rockwool-laget“ af udbrændte mellemledere, der primært er „kalenderførere“ – ikke forandringsparate. Mellemlideren er „for meget sjakbajs og for lidt strateg“. De journalistiske redaktionssekretærer opfatter sig ikke som integreret i et solidarisk lederteam med en fælles vision og mission. Langtidsplanlægning halter (eller findes overhovedet ikke), og der mangler mødedisciplin og konstruktiv samtalekultur.

Hertil kommer, at „den faglige klub med tillidsmanden i spidsen sætter sig på udviklingsbremsen“. Privilegier og forhandlingstraditioner fungerer som „en våd klud“ i diffusionsprocessen. Etableret praksis påvirker på afgørende vis fortolkningen af nyskabelser. Succesraten øges ved at indlejre nye ideer i gamle rutiner, så strategisk indsats kan investeres i organisatorisk læring og målrettet argumentation. Det er ikke nok at hævde, at konkrete forandringer er nødvendige på lang sigt. De må også være forenelige med den aktuelle praksis.

Under sådanne ledelsesvilkår er det mere hensigtsmæssigt at argumentere med kvalitet i arbejdet end forbedringer af materiel og markedsmæssig art. Forandringsagenterne kan desuden med fordel forsøge at inkludere „kværuanterne“ i det innovationsdrivende team. Det nytter ikke kun at inddrage „de allerede frelste“ i team-baserede forandringsprocesser. De, der er negative over for innovationen, vil under alle omstændigheder påvirke processen. Derfor er det klogt at inddrage dem på et tidligt stadium i projektarbejde og derved forsøge at vende skepsis til konstruktiv forhandling i løbet af diffusionsprocessen.

### *Rimelig grad af kompleksitet*

Teoretisk set styrkes diffusionen, når en innovation er let forståelig og ukompliceret at udføre i praksis, vurderet subjektivt af de umiddelbart berørte i organisation (Rogers, 2003: 242). Blandt journalister betragtes forenkling i det hele taget som en professionel kvalitet i mediearbejdet (Asmussen, 1992). Vi havde derfor som hypotese, at netop ved at benytte journalistiske teknikker til at præsentere nyskabelser på, kunne forandringsagenterne overvinde noget af den organisatoriske modstand, som knytter sig til

vurderingen af relative fordele og manglende kompatibilitet.

Alligevel kan en kritisk gennemgang af resultaterne fra „Projekt Forandringsledelse“ ikke ubetinget bekræfte den positive innovationsværdi ved kompleksitetshypotesen: Ganske ofte bliver spredningen af en medie-innovation ligefrem hæmmet, fordi den af skeptikere i organisationen betragtes som „for banal“, eller hvis formidlingen af nyskabelsen opfattes som „lidt for skarpvinklet“ eller manipuleret.

Hertil kommer, at der gerne må være nogen grad af professionel udfordring knyttet til konkrete forandringsprojekter – især udfordringer rettet mod teknik-interesserede medarbejdere. For eksempel har regionale tv-stationer igennem længere tid forsøgt at omlægge bemandingen, så der kan økonomiseres med de begrænsede optageressourcer med henblik på kvalitetsmæssig forbedring af mandskabskrævende „sparke-røv-historier“. Det kan under de givne budgetrammer kun ske ved samtidig at spare arbejdskraft på enmandsbetjent udrykning til rutineopgaver. Forslag af denne art har imidlertid mødt voldsom modstand, som først er blevet overvundet, da forandringsperspektivet blev ændret fra at være et simpelt bemandingsproblem til at blive et mere kompliceret og udfordrende problem af teknologisk art. Ved at knytte brugen af nyt udstyr til argumenterne for en styrket programkvaliteten, er det faktisk lykkedes at ændre de hævdede bemandingsregler.

Den nævnte forandringscase illustrerer en generel tendens i retning af positiv „techno-bias“ i medieorganisationer (Garrison, 2001): Også på dagblade har teknologidrevne innovationer væsentligt bedre chancer for at blive strategisk vellykkede end rent markedsdrevne projekter. Selvom computer-basering og digitaliseringen af mediemiljøerne umiddelbart anses for langt mere komplekst end arbejde med kuglepen og analoge teknikker, fremstår sådanne udviklingstendenser mere attraktive end strukturelle forandringer eller omlægning af arbejdstilrettelæggelsen.

Det er også et ledelsesmæssigt plus, hvis man kan koble et forandringsprojekt på eksterne udviklingsprocesser, som allerede er i gang. Det er således ikke småting, der er blevet forandret i dansk presse, radio og tv under overskriften „nødvendig tilpasning til fremtidens mediekonvergens“. Omvendt kan negative erfaringer

med tidligere innovationsprocesser hindre accept af aktuelle projekter, fordi pessimistiske traditionalister (de såkaldte „øvbøv'ere“ og „negaholikere“) altid kan henvise til „dengang gik det jo helt galt“ eller „det hele var jo bare varm luft“.

### *Mulighed for afprøvning*

Ansatte i mediebranchen er vant til at arbejde under deadlinepres, der sjældent tillader helt optimal problemløsning. Komplexerede sager foreligger langt fra altid fuldstændigt belyst fra alle mulige synsvinkler, selvom det er idealet for journalistisk alsidighed i vinkling og kildebrug. I stedet er man vant til at prøve sig frem. Denne måde at arbejde på kan fungere som en væsentlig drivkraft i form af det, diffusionsteoretikere betegner som *triability* (Rogers, 1995: 243).

Deltagerne i „Projekt Forandringsledelse“ vurderer, at det gennemgående er langt lettere at „sælge“ innovationer i form af forsøg og eksperimenter end som topstyrede standarder og procedurer. Til gengæld savner de tid og penge til gennemførelse og evaluering af sådanne demonstrationsprojekter. Hvor nytænkning af denne art møder relativ velvilje fra de menige medarbejdere, er der mange topledelse ved danske medievirksomheder, som anser den slags for „pjat“ og „spildt ulejlighed“. Derfor handler strategisk forandringsledelse ikke kun om at lede nedad, men også at skabe forståelse for forsøgsvirksomhed opad i organisationen.

I den forbindelse efterlyser forandringsagenterne risikovillig kapital og kvalitetstid til produktudvikling, der ikke nødvendigvis straks manifesterer sig i grydeklare sendeminutter og spaltecentimeter. På dette punkt vil de fleste mellemledere gerne forbedre deres kompetencer, men de erkender, at de er bedre til rutinepræget drift end til ufærdige eksperimenter. Konkret efterlyses disse kvalifikationer:

- helhedssyn
- brutalitet på en elegant måde
- konstruktiv sparring
- bedre coaching
- politisk tæft

- mindre konfliktskyhed
- mod til at prioritere

De fleste forandringsagenter i danske medievirksomheder vil også gerne forbedre deres egne evner til at delegerer opgaver. Men fordi der gennemgående arbejdes under et højt stress-niveau, ender det ofte med, at mellemledere bruger det meste af tiden på den almene drift. Det handler om at få noget fra hånden – ikke om at udøve strategisk ledelse på længere sigt. Men de steder, hvor det ikke er legitimt at eksperimentere med forandring på et risikovilligt grundlag, bliver det nærmest umuligt at sætte sig ud over rutineprægede procedurer.

Vore data tyder på, at gradvise tilvænning til innovationer er afgørende for konstruktiv deltagelse i målrettede udviklingsprocesser – især når det gælder kvalitetssikring. Konkret drejer det sig om at vinkle forandringsprojekter, så de kan lanceres som forbedringer af eksisterende procedurer med potentialer, der kan forbedre medieindholdet og/eller arbejdsforholdene – med mulighed for at vende tilbage til de vante rutiner, hvis forventningerne ikke indfries: De færreste ønsker at købe katten i sækken. Så forandringsprojekter skal helst forsynes med en kattelem, så der ikke er gode undskyldninger for „korslagte arme“, og så skeptikerne kan indgå i innovationsprocesser uden at tabe ansigt.

### *Synlighed*

På linje med afprøvelighed anser Rogers (1995: 244) *observability* som en meget væsentlig drivkraft under diffusion af innovationer. Den tese bekræftes af vore data, når vi alene ser på teknologidrevne forandringsprocesser. Derimod er en høj grad af synlighed ikke nødvendigvis forandringsfremmende på andre områder i danske medievirksomheder. Forandringsagenterne nævner flere eksempler, hvor bevidst brug af skjulte dagsordener havde været mere effektiv end kompromisløs åbenhed. Der advares på den baggrund imod:

- For meget snak og for lidt handling
- Energien i team-samarbejdet drænes af møder uden betydning

- Fordele ved forandringer oversælges på forhånd
- Tidsplaner er for optimistiske og overholdes sjældent

Kort sagt: Effektiv forandringsstrategi skal helst sikre små synlige succeser undervejs. Hellere en positivt (om end relativ begrænset) her og nu gevinst end vage løfter om en fantastisk fremtidsudvikling, som de færreste i organisationen kan se hoved eller hale på. Det handler om at gøre opmærksom på fremskridt, men samtidig også om at styre forventningerne, så man ikke skuffer interessenterne undervejs. „Sælg derfor ikke skindet, før bjørnen er skudt!“ lyder et velmenende råd fra en frustreret forandringsagent, der for at få lov til at eksperimentere, blev nødt til at love flere synlige fordele, end hendes team umiddelbart var i stand til at levere.

Problemet med synlighed i den forbindelse er, at den journalistiske arbejdskultur mange steder er mere indrettet på at skyde nye idéer ned end på konstruktiv produktudvikling af kollegernes visioner. Forandringsmodstand blandt medarbejderne begrundes ofte i udokumenteret (men alment accepteret mistillid) til mediebrugernes forandringsparathed. Det er korrekt, at der ofte kan registreres synlig modstand, når der f.eks. lanceres ny lay out i avisen eller ændrede sendetidspunkter i TV. Men det er kun et mindretal, der reagerer på den måde, og som regel vænner flertallet sig hurtigt til ændringerne, som de færreste efterfølgende vil undvære.

Derfor skal forandring i nyhedsmediernes formater, indhold og distribution helst ske gradvist og evolutionært. De nuværende medievirksomheder i Danmark har gennemgående demonstreret en imponerende evne til at forny sig gennem usynlig forandring. Især de overlevende dagbladsudgivere er karakteriseret ved en løbende tilpasning sig nye konkurrencevilkår. De aviser, der enten handlede for sent eller forandrede for synligt, er nu er lukkede. Det er vinderne med en konkurrencefordel i disciplinen usynlige forandringsprocesser, der står tilbage på mediemarkedet.

Det handler om at fremme intuitiv tilpasningsevne kombineret med systematisk afsøgning af strategiske muligheder på markedet, så nyskabelser forankres i den aktuelle praksis på en mere

diskret og effektiv måde end konkurrenters. På den baggrund kan vi på grundlag af data fra „Projekt Forandringsledelse“ opstille disse ti bud for forandringsagenter i mediebranchen:

1. Før du etablerer dit projekt-team skal du sikre dig kontant opbakning fra topledelsen.
2. Regn med, at ingen i teamet på forhånd brænder så meget for projektet, som du gør.
3. En teamleder skal ikke kun have ild i røven, men også kunne sætte brand i andre.
4. Giv dig god tid til at motivere og redegøre for mål og midler.
5. Teamet skal coaches hele vejen igennem – ikke kun ved projektstart.
6. Uden effektiv håndtering af modstand og konflikter – ingen holdbar forandring.
7. Intern splid kan overvindes gennem fælles kamp mod eksterne modstandere.
8. Ekstra ressourcer skal bruges projektorienteret – ikke som team-bestikkelse.
9. Opgaver kan uddelegeres, men ansvaret er i sidste instans teamlederens.
10. Man bliver kun en bedre forandringsagent, hvis man lærer af fejlslagne projekter.

## Ledelsesmæssige konklusioner

Mere alment må vi konkludere, at forandringsprocesser i dansk presse, radio og tv hovedsageligt sker på trods af organisationskulturen – ikke i kraft af den. Det fremgår også, at man i danske medievirksomheder udmærket kan udøve lederskab uden at have formel titel af chef. Omvendt kan man også fungere som chef uden at kunne forandre noget som helst. Både formelle og uformelle ledere opfatter ofte forandringer som påført virksomheden udefra. Der tales meget om beklagelige vilkår, der ligger under for de involveredes handlerum. Derfor opleves de fleste innovationer som vanskelige at påvirke i praksis eller som deciderede trusler mod velerhvervede rettigheder, ro og orden.

At mange team-baserede projekter, der i udgangspunktet fore-

kommer både velbegrundede og velplanlagte, har måttet opgives helt eller delvist undervejs, er ikke i sig selv overraskende. Det harmonerer udmærket med erfaringerne fra forskningsbaseret diffusionsteori. Men på en række punkter afviger de analyserede innovationsprocesser dokumenteret gennem „Projekt Forandringsledelse“ fra de kriterier, som er blevet defineret af internationalt anerkendte forskere.

Hvad angår diffusionsteoriens primære hypoteser, bekræfter vore data, at effektiv formidling af relative fordele er af vigtighed i forbindelse med innovation i danske medievirksomheder. Sådanne gevinster kan dog i danske medier sjældent lanceres alene som udtryk for øget økonomisk merværdi i snæver forstand. Oftere må der på dette punkt argumenteres ledelsesmæssigt for ny-skabelser som en nødvendig vej til højere indholdskvalitet og bedre arbejdsvilkår. Anskuet fra en medieleder-synsvinkel er det også et problem at anvende kriterierne *complexity and visibility*. Tilsyneladende behøver innovationer i danske medievirksomheder ikke være enkle at forstå, vel at mærke hvis kompleksiteten er af teknologisk art. Synlighed behøver heller ikke være en positiv drivkraft. Ofte gennemføres ændringer bedst i det gedulgte.

Kun hvad angår kriterierne *compatibility and trialability* bekræfter vore data ubetinget det foreliggende teorigrundlag. Netop fordi den journalistisk dominerede organisationskultur i danske medievirksomheder er afgørende for effektiv forandring, er der på den baggrund gode grunde til at overveje, hvordan fremtidens medieledere i højere grad kan udnytte kvaliteter herfra ved diffusion af innovationer. Forandringsagenter, der ikke formår at sætte innovativ ledelsesadfærd i tale, klarer måske nok den daglige drift, men kan ikke forandre ret meget i en ønsket retning. Den tavse faderfigur er lige som den bandende bulderbasse en sjældenhed i moderne virksomhedsledelse. Det gælder efterhånden også i mediebranchen, selvom vore interviews viser, at der stadig lever nogle dinosaurer derude.

I komplekse organisationer tales mange fagsprog i hverdagen. I sidste instans er fællesnævneren penge – eller mangel på samme. Markedsvilkår er det givne, men i medievirksomheder vanskeliggøres kommunikationen ved, at penge traditionelt ikke er noget, man taler om, selvom det i sidste instans er det, virk-

somheden skal leve af. Både chefer og medarbejdere vil heller tale om kvalitet. Men de fleste steder mangler man også et fælles sprog til det formål. Hvis man ikke kan italesætte, hvad man gør, er det svært at gøre det bedre. Ledelsesforskningens råd er i den forbindelse at sætte ord på læreprocessen. Konkret vil vi på baggrund af „Projekt Forandringsledelse“ anbefale, at fremtidens forandringsagenter i danske medievirksomheder arbejder målrettet med de nøglebegreber hentet fra moderne informationsjournalistik (Lund, 2004).

På samme måde, som den professionelle maler grunder sin overfladen, før en ny farve skal smøres på, må den strategisk arbejdende forandringsagent præparere sine med- og modspillere. I informationsjournalistikens engelsksprogede faglitteratur kaldes disse processer for **priming**: Jorden skal gødes og baglandet tages i ed, hvis innovationer skal føres ud i livet. De overlevende medievirksomheder i Danmark har på den måde gradvist tilpasset sig nye udviklingsbetingelser ved at skabe livskraftige positioner inden for monopollignende nichemarkeder. Fra disse styrkepositioner har de tilpasset sig ny teknologi. Under sådanne betingelser bliver visionær og spektakulær forandring ofte anset for både unødvendige og risikable, fordi synlige forandringskrav truer sædvaner, normer og privilegier, som har bevist deres værdi i årevis.

Strategisk forandringsledelse fordrer desuden, at nyskabelser vinkles ved hjælp af det, informationsjournalistikken kalder **framing**: Konkrete udspil indrammes på en sådan måde, at publikum ser udvalgte aspekter klart og tydeligt, hvorimod andre forhold nedtones eller prioriteres helt væk. Ved systematisk at fremhæve bestemte aspekter ved en innovation, konstruerer den professionelle formidler en referenceramme, der udøver indflydelse på med- og modspillere ved at definere præmisser for forandring. „Projekt Forandringsledelse“ rummer adskillige eksempler på, at der inden for rammerne af et langsigtet kvalitetssikringsprogram kan nyvinkles konkrete arbejdsgange, som gradvist påvirker hverdagens rutiner. Målrettet framing kræver imidlertid større mængder af tid og penge end der som hovedregel afsættes til produktudvikling i danske mediebudgetter.

**Spinning** er udtryk for mere kortsigtede former for påvirkning,



hvor formidleren bevidst forsøger at blokere modstand ved at fokusere på detaljer, der er favorable for hans eller hendes strategiske formål. I team-baserede innovationsprocesser vil forandringsagenter let føle sig fristet til promovere egne innovationer ved at overdrive positive effekter og nedtone negative bivirkninger. Men i komplekse organisationer som medievirksomheder, hvor mange har informationsjournalistiske færdigheder, udløser synlig spinning tit og ofte effektiv mod-spin. Derfor er det helt afgørende for strategisk medieledelse, at troværdige forandringsagenter primer og framer, før der skal spinnes.

## NOTER

1. „Projekt Forandringsledelse“ er finansieret af de deltagende medievirksomheder suppleret med forskningsbevillinger fra Dagspressen Fond.
2. Coaching og sparring under projektarbejdet er varetaget af Klaus Henriksen, Anders Lauesen, Anker Brink Lund, Jørgen Poulsen og Søren Mikael Rasmussen.

## REFERENCER

- Asmussen, K. (1992). *En god historie: Om at forvandle en stak oplysninger til en journalistisk artikel*. Forlaget Grafisk Litteratur.
- Bro, P. (2004). *Aktionsjournalistik. Historie, holdning og håndværk*. Syddansk Universitetsforlag.
- Burnes, B. (2000). *Managing Change: A Strategic Approach to Organizational Dynamics*. Pearson.
- Carnall, C.A (1999). *Managing Change in Organizations*. Prentice-Hall.
- Coghlan, D. & Brannick, T (2001). *Doing Action Research in Your Own Organization*. SAGE.
- Dawson, P (1994). *Organizational Change: A Processual Approach*. Chapman.
- Garrison, B. (2001). “Diffusion of online information technologies in newspaper newsrooms”. *Journalism* Vol 2, pp.221-239.
- Georges, R.A. & Jones, M.O. (1980). *People Studying People. The Human Element in Fieldwork*. University of California Press.

- Haagerup, U. (2004). *En god idé – fik du den?* Aschehoug.
- Hayes, J. (2002). *The Theory and Practice of Change Management*. Palgrave.
- Hegland, T.J. (1981). *Aktionsforskning. Erfaringer og refleksioner*. Nyt fra Samfundsvidenskaberne.
- Kotter, J.P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press.
- Kronborg, A. & Erichsen, B. (1998). *Programkvalitet*. DR.
- Lewis, J.P. (1998) *Team-Based Project Management*. AMACOM.
- Lund, A.B. (2000). „Målsættende ledelsesretorik I Danmarks Radio“. I: Stjernfelt F. & Thyssen O. (red). *Æstetisk kommunikation*. Copenhagen Business School Press, pp. 55-70.
- Lund, A.B. (2004). *Niche Nursing Political Networks: Priming and Framing before Spinning*. MODINET-Papers no. 9.
- Lund, A.B. (2005). *Projekt forandringsledelse*. Dagspressens Fond.
- Lund, A.B. & Jensen, H.D. (1999). *Formative Process Evaluation*. DG5-Project Papers.
- Picard, R.G. (2004). *Strategic Responses to Media Market Changes*. JIBS Research Reports.
- Rogers, E.M. (1995). *Diffusion of Innovations*. 4th edition. The Free Press, 1995.
- Zotto, C.D. (2005). *Growth and Dynamics of Maturing New Media Companies*. JIBS Research Reports.