

# MFI undersøger Medieledelse i en coronatid

Af Ralf Andersson i samarbejde med Ritzaus Bureau

oktober 2020

## **Forfatter**

Ralf Andersson  
Leder af Mediernes forsknings – og innovationscenter  
[raan@journalism.sdu.dk](mailto:raan@journalism.sdu.dk)  
+45 21 32 18 36

## **Om MFI**

Mediernes forsknings- og innovationscenter, MFI, er et videnscenter forankret på Center for Journalistik på Syddansk Universitet. Centeret indsamler, bearbejder og formidler systematisk de seneste ind- og udenlandske data på medieområdet. Vores mål er at levere aktuelle og brugbare undersøgelser, der giver mediebranchen indsigt og inspiration til at udvikle nye løsninger til fremtidens medier.

Link: <https://www.sdu.dk/mfi>

## **Tak til**

Tak til Ritzaus Bureau der bl.a. har bistået undersøgelsen med udsendelse af spørgeskema til respondenterne etc. Særlig tak til Christine Skovgaard, Sekretariats-og HR-chef, Ritzaus Bureau A/S.

# Indhold

<b>1. Undersøgelsens hovedkonklusioner.....</b>	<b>4</b>
<b>2. Introduktion.....</b>	<b>5</b>
<b>3. Sådan har vi udført undersøgelse.....</b>	<b>6</b>
<b>4. Selve undersøgelsen.....</b>	<b>7</b>
<b>4b. Hjemmearbejdsplads: Delte meninger om arbejdsglæde, produktivitet og kvalitet.....</b>	<b>9</b>
<b>4c. Virtuelle møder: Godt til udmeldinger og uddelegering – dårligt til ideudvikling.....</b>	<b>11</b>
<b>4d. Distanceledelse: Større krav til kompetencer, fællesskab og fokus på den enkelte.....</b>	<b>13</b>
<b>4e. Mere og hurtigere udvikling af nye produkter – også i fremtiden.....</b>	<b>16</b>
<b>5. anbefalinger.....</b>	<b>18</b>
<b>6. bilag: spørgeskema.....</b>	<b>19</b>

# 1: Undersøgelsens hovedkonklusioner

## **Markante ændringer i måden at arbejde og lede på – også i fremtiden**

Måden at arbejde på i medierne har været meget anderledes under corona-krisen. Forventningen er, at dette vil fortsætte også efter corona med væsentlig mere distanceledelse og øget brug af hjemmearbejdspladser, virtuelle møder osv. Mange redaktionsledere oplever de grundlæggende forandringer i deres arbejde som varige.

## **Distanceledelse kræver særlige kompetencer**

Det kræver særlige ledelsesmæssige kompetencer, hvis man skal kunne lede på distancen hvor medarbejderne befinder sig et andet sted fysisk en stor del af tiden. Det handler om at være væsentlig mere tydelig og præcis i sin ledelse, arbejde mere struktureret med møder og kommunikation og have fokus på at fastholde fællesskabet og skabe nærhed til den enkelte medarbejder – når der er fysisk afstand.

## **Øget fokus på accelereret ideudvikling af produkt og indhold**

Corona-krisen har i høj grad øget ideudvikling, innovation og brugerfokus på mange redaktioner, hvor der udviklet nyt indhold i en hastighed og i et omfang der ikke er set tidligere. Mange medieledere har brugt en del mere tid på produkt og indhold og udvikling af dette. Samtidig oplever mange, at de ændringer, der er sket i deres måde at arbejde på som redaktionelle ledere, er kommet for at blive.

## **Virtuelle møder: Bevidst brug er afgørende**

Virtuelle møder er gode til udmeldinger, orientering, uddelegering, koordinering og planlægning, hvor kommunikationen er forholdsvis klar og enkel og hvor der er behov for hurtig afklaring og beslutninger. Men det fungerer ikke til ideudvikling, refleksion og længere diskussioner af produkter og arbejdsprocesser. Dialogen dør, samtalen smuldrer. Det samme gør kreativitet, fortrolighed med, fornemmelse for og føling med for de andre deltagere.

## **Hjemmearbejdspladsen har begrænsninger**

At arbejde hjemme kan skabe ro, fordybelse og fleksibilitet for den enkelte medarbejder med færre forstyrrelser og mindre tidsspilde. Det opleves som fint ved klart definerede opgaver, hvor medarbejderne kan arbejde på egen hånd med research, længere artikelskrivning mv, og hvor det kan øge produktivitet og arbejdsglæde. Men risikoen for den enkelte ved meget hjemmearbejde er at mangle kollegaer, faglig sparring og fællesskab og derfor måske ende med at blive isoleret. Det kan i sidste ende gå ud over netop arbejdsglæde og produktivitet. Generelt er der dog stor tiltro til at den enkelte arbejder effektivt – manglende disciplin anses ikke som noget generelt problem her.

## 2: Introduktion

Da statsminister Mette Frederiksen d. 11. marts 2020 meldte den om-fattende nedlukning af Danmark, varslede det også for medierne en helt ny og vanskelig situation. Hjemsendelse af hovedparten af medarbejderne og begrænsninger i fysisk kontakt med kilder og hinanden, samtidig med øgede krav og forventninger til konstant, kritisk, redelig og troværdig information om sygdommen og krisens konsekvenser har udfordret medierne i en sjælden grad: Ledelse på distancen, virtuelle møder fra morgen til aften og krav om udvikling af nye produkter og helt ændrede arbejdsprocesser, der skulle skabes på ingen tid.

Hvilken læring og erfaringer gav denne form for ændret ledelse anledning til blandt medielederne?

Hvilke udfordringer opstod undervejs og hvordan blev de løst?

Hvilke værktøjer til distanceledelse fungerede godt og hvilke gjorde ikke?

Hvor mange af ændringerne er kommet for at blive, og hvad kan og bør man tage med videre i en ændret drift og daglig?

Det blev medielederne spurgt om lige før sommerferien i en større spørge-skemaundersøgelse.

Målet for undersøgelsen er altså at afdække hvordan medielederne har oplevet situationen og hvilke erfaringer og overvejelser de har gjort sig undervejs og hvad de tænker om fremtiden.

Resultat kan forhåbentlig være en vigtig vidensdeling og en hjælp til at overveje hvordan den enkelte medieleder og det enkelte medie også fremadrettet kan tackle de udfordringer og muligheder som corona blotlægger, - og ikke mindst hvad man kan tage med sig af input og nye måder at arbejde på i forhold både produkt, proces og personer.

## 3: Sådan har vi udført undersøgelsen

Der er tale om både *en kvantitativ undersøgelse*, hvor deltagerne blev bedt om at forholde sig til en række konkrete svarmuligheder på de enkelte spørgsmål og desuden en *kvalitativ del*, hvor folk havde mulighed for at skrive egne overvejelser, kommentarer og refleksioner på de enkelte spørgsmål og temaer.

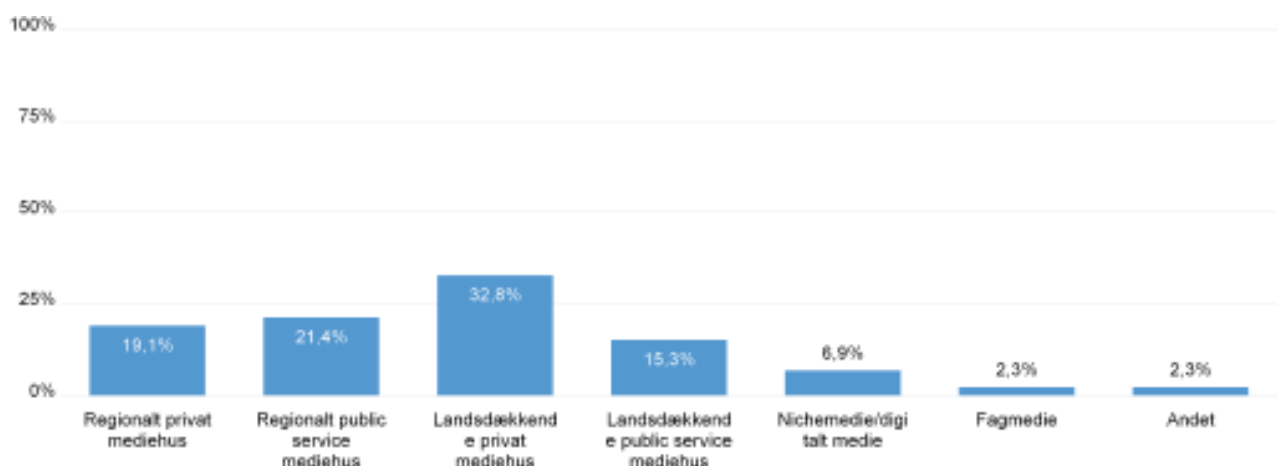
Undersøgelsen blev gennemført i de sidste to uger af juni. Desuden blev der sendt en rykker ud i begyndelsen af august, der løftede antallet af svar et par procentpoint. Undersøgelsen er altså gennemført under genåbningen af Danmark.

Spørgeskemaundersøgelsen er sendt ud til i alt 429 medieledere. Der er tale om et bredt udsnit af medieledere på tværs af medier, geografi/landsdele, udgivelsesplatforme og ledelsesniveauer. (se også figur 1) Knap en tredjedel af de adspurgte har svaret på hele undersøgelsen - nemlig 30 procent svarende til 129 personer. Yderligere 61 personer svarende til 14 % af respondenterne har påbegyndt undersøgelsen, dog uden at afslutte den. Svarene for disse er også talt med i undersøgelsen.

Samlet fordeler svarene sig med knap en tredjedel fra kvinder og godt to tredjedele fra mænd.

Svarpersonerne fordeler sig samlet forholdsvis jævnt over forskellige typer af mediearbejdspladser, som det fremgår af figur 1: En femtedel er ansat i regionale private mediehus, de regionale public servicemediehus udgør ligeledes omkring en femtedel, næsten en tredjedel arbejder i landsdækkende private mediehus, 15 procent kommer fra landsdækkende public service mediehus, mens knap syv procent er ansat i nichemedier og lidt over to procent på fagmedier.

**Figur 1: Medietyper**



Observationer

Total

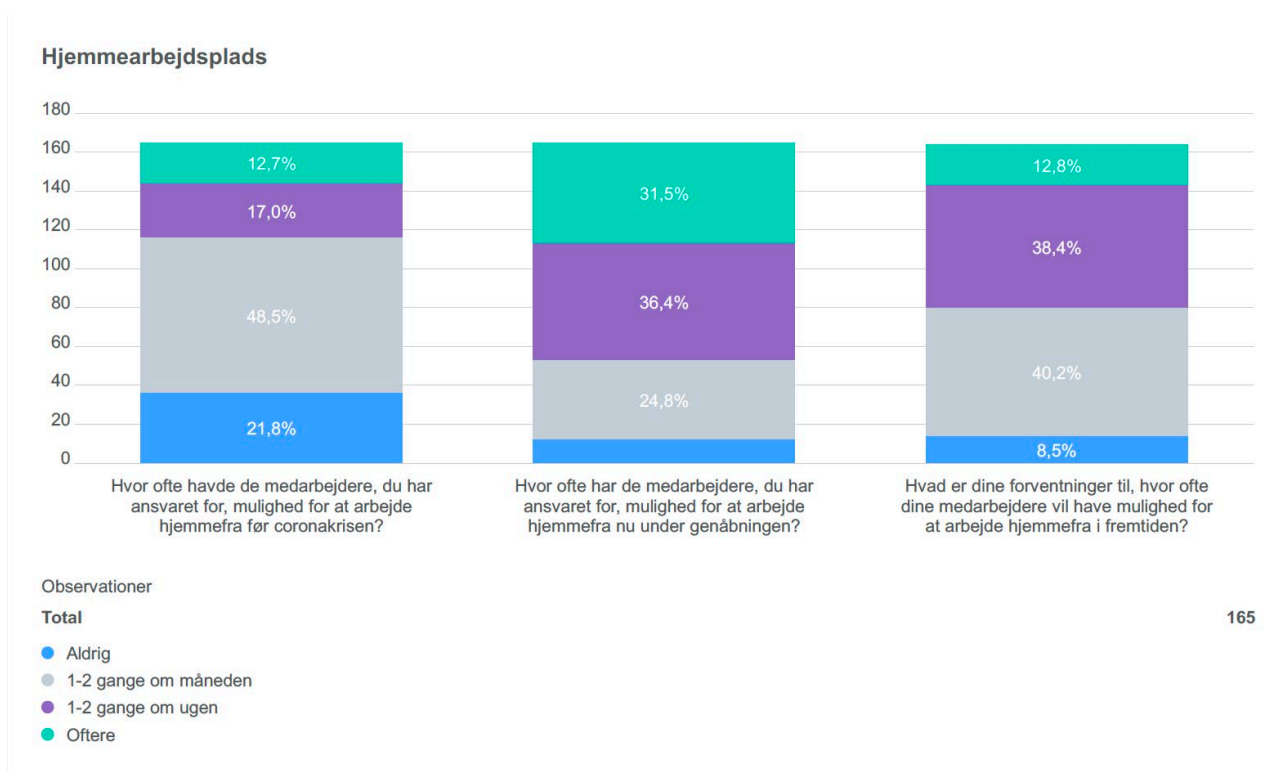
131

## 4: Selve undersøgelsen

### Markante ændringer i måden at arbejde på – også i fremtiden.

Undersøgelsen viser med al tydelighed, at måden at arbejde på i medierne herhjemme har været markant anderledes under corona-krisen. Hvor lidt under 1/3 af medarbejderne havde mulighed for at arbejde hjemme 1-2 gange om ugen eller oftere før corona, var dette tal steget til 2/3 af medarbejderne under genåbningen, hvor undersøgelsen blev gennemført. Spørger man mediecheferne om forventninger til fremtiden, regner lidt over halvdelen af dem med, at deres medarbejdere fremadrettet vil have mulighed for at arbejde hjemme 1-2 gange om ugen – eller mere.

**Figur 2: Omfang af hjemmearbejde**

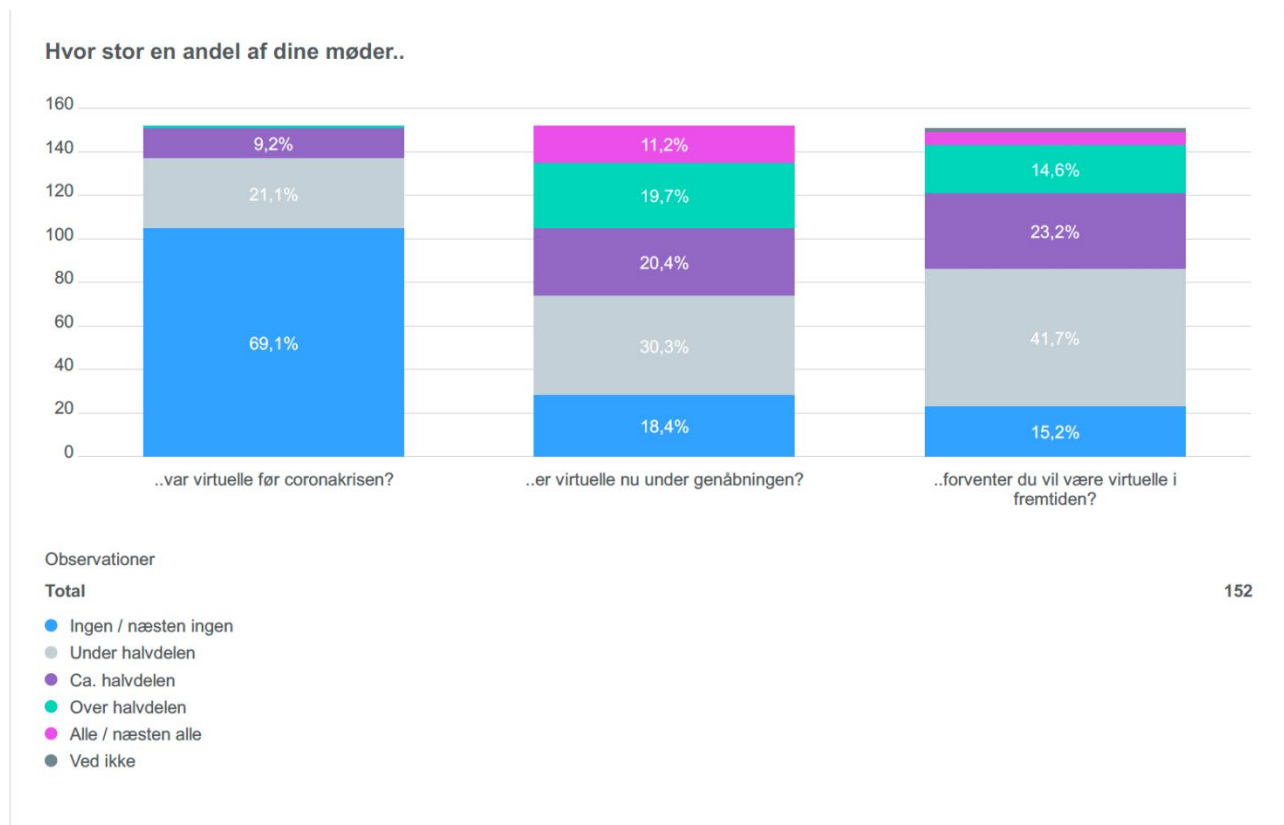


Også medieledernes forventninger til brug af virtuelle møder i fremtiden er steget markant.

Før corona var det op mod 70 procent der aldrig eller næsten aldrig brugte virtuelle møder.

Når medielederne nu ser fremad, er det kun ca. 15 % der slet ikke regner med at bruge virtuelle møder. 43 % regner med at halvdelen eller mere af alle møder i fremtiden er virtuelle, hvor kun knap en tiendedel af alle møder var virtuelle før Corona.

Figur 3 Omfang af virtuelle møder



*”Flere medarbejdere har ønsket at fortsætte med faste hjemmearbejdsdage i forbindelse med opgaver, der kræver koncentration”*

Den tendens bliver også understreget af, at over 40 procent af de adspurgte mener, at distanceledelse i det hele taget vil fylde mere i deres arbejde i fremtiden. (se figur 6: Vurdering af distanceledelse)

Medieledernes forventninger er altså, at både brug af hjemmearbejdsplads, virtuelle møder og distanceledelse samlet set vil være markant højere end før corona, og således være en naturlig del af den måde man arbejder og leder på, - også når coronakrisen måtte være overstået.



## 4b:Hjemmearbejdsplads: Delte meninger om arbejdsglæde, produktivitet og kvalitet

Selvom hjemmearbejdsplads kan give frihed og fleksibilitet for den enkelte medarbejder er der ikke en generel opfattelse hos de adspurgte medieledere, at det under coronakrisen har øget hverken arbejdsglæden, produktiviteten eller kvaliteten, hos den enkelte at arbejde hjemmefra. Omvendt er der heller nogen klar samlet opfattelse af, at det påvirker arbejdet negativt på disse områder at arbejde hjemmefra.

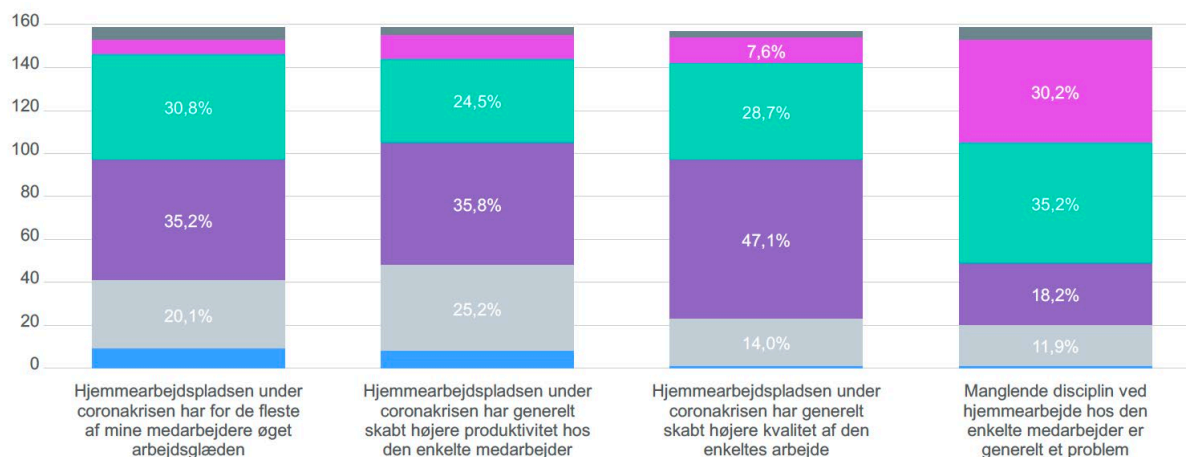
Kun lidt under ¼ svarer bekræftende på, at det har øget arbejdsglæden hos deres folk, mens 1/3 er uenig i dette. Om hjemmearbejdspladser har skabt højere produktivitet, er der heller ikke noget entydigt billede af – knap en tredjedel er enig i, at det har løftet produktiviteten, en anden tredjedel mener ikke det har, men den sidste tredjedel hverken er enig eller uenig.

Når det kommer til kvaliteten af det arbejde som er blevet udført hjemmefra, ja så svarer ca. 15 % at den er blevet øget ved at sidde hjemme, lidt over 1/3 svarer, at den ikke er øget, mens næsten halvdelen hverken er enig eller uenig i dette.

Til gengæld er der stor enighed om blandt mediecheferne, at manglende disciplin ved hjemmearbejdsplads ikke er noget problem, - det siger 2/3 af de adspurgte, - under 1/6 synes det er et problem.

**Figur 4: Vurdering af hjemmearbejdsplads**

Hvor enig er du i følgende udsagn:



Observationer

Total

- Meget enig
- Enig
- Hverken enig eller uenig
- Uenig
- Meget uenig
- Ved ikke

159

I den kvalitative del af undersøgelsen tegner der sig et billede af en række klare fordele og ulemper ved hjemmearbejdsplads, som respondenterne beskriver.

### Fordele

- *Ro og fordybelse:* færre forstyrrelser og dermed mindre spildtid
- *Fleksibilitet:* mulighed for selv at planlægge og strukturere
- *Effektivitet:* Tidsbesparende i forhold til transport, færre og mere effektive møder, fokuserede medarbejdere, der alt i alt ofte betyder større produktivitet

*”Høj grad af fokus på konkrete opgaver, meget lidt spildtid og distraktion”*

### Ulemper

- *Manglende fælleskab:* Manglende social omgang, sammenhængskraft og forpligtelse til fælleskabet. Risiko for isolation og ensomhed blandt medarbejderne.
- *Svær kommunikation:* Svært at kommunikere og rykke hurtigt ved uforudsete begivenheder. Det kræver mere at skulle ringe eller sende en mail i stedet for at gå to skridt hen til kollegaen. Ringere videndeling og mindre fornemmelse af hvordan historierne skrider frem
- *Vanskelige ideudvikling og coaching:* Den daglige ping pong forringes. Svært som leder at opdage, hvis en historie skifter retning eller falder. Mangel på feedback synlig anerkendelse fra både chefer og kolleger.

*”Man mangler mulighed for den hurtige snak over kaffen eller skrivebordet om en ide”*

### Velegnede arbejdsopgaver

I de mange kommentarer får man desuden et klart indtryk af, hvilke typer af arbejdsopgaver hjemmearbejdsplads egner sig til:

- Hvis en medarbejder har en meget klart defineret opgave, som ikke kræver meget koordinering eller redaktørhåndtering
- Større projekter, der ikke kræver samspil og sparring på redaktionen.
- Når der skal skrives længere, lækkert, tales i dybden osv. - kan det med fordel gøres hjemme.

*”Hjemmearbejdsplads...er et ganske stærkt værktøj til researchopgaver og oplining”*

## 4c: Virtuelle møder: Godt til udmeldinger og udelegering – dårligt til ideudvikling

Medielederne er ganske enige om, hvad virtuelle møder egner sig – og ikke egner sig til:

Kun 4 % mener det fungerer til udvikling af historier, arbejdsprocesser og nye produkter.

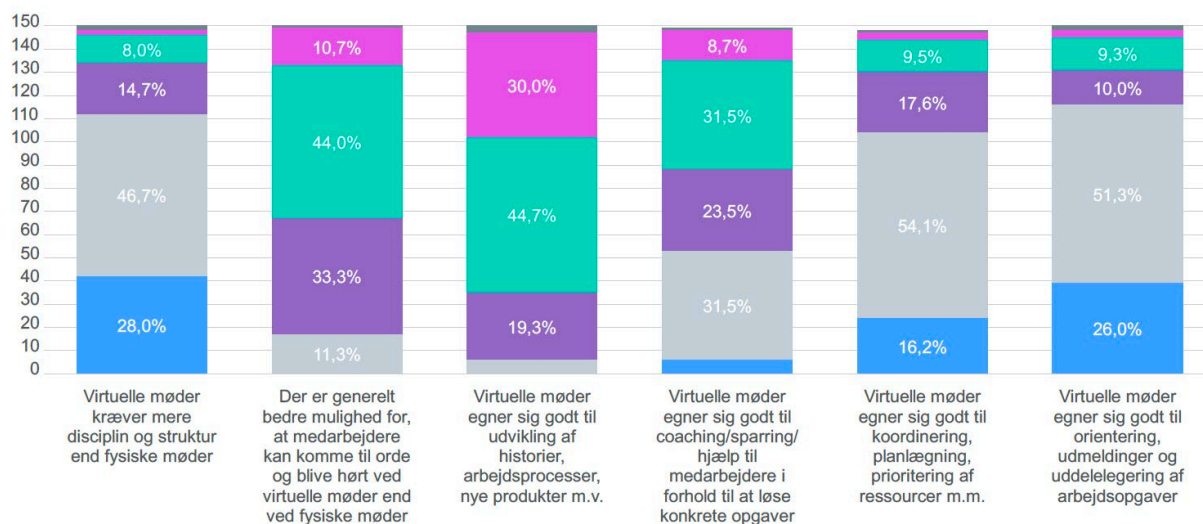
Derimod egner det sig til godt til orientering, udmeldinger og uddelegering af arbejdsopgaver, siger over ¾ af medielederne, lige som over 70% mener, at virtueller møder er godt til koordinering og planlægning.

Om de egner sig til coaching og sparring er der delte meninger om; - 35 % siger at virtuelle møder fungerer fint her, mens 40 % er uenige.

Disciplin og struktur er der til gengæld mere brug for ved de virtuelle møder end ved de fysiske, mener ¾ af medielederne. På trods af dette mener over halvdelen af de adspurgte ikke, at der generelt er bedre muligheder for medarbejderne kan komme til orde og blive hørt ved de virtuelle møder.

**Figur 5: Vurdering af virtuelle møder**

Hvor enig er du i følgende udsagn:



Observationer

Total

- Meget enig
- Enig
- Hverken enig eller uenig
- Uenig
- Meget uenig
- Ved ikke

150

I undersøgelsens kvalitative del tegner der sig også et billede af en række klare fordele og ulemper ved virtuelle møder, som respondenterne beskriver i deres kommentarer:

### Fordele

- *Tidsbesparende*: Stramme korte møder uden hyggesnak der stjæler tiden. Folk tager kun ordet, hvis de har noget vigtigt at sige. Mere og klarere struktur, så man bliver hurtigere færdig.
- *Effektivitet*: Mere mødedisciplin. Mere opmærksomhed og fokus end ved fysiske møder og det betyder flere klare beslutninger.
- *Flere med*: Mulighed for at alle kan deltage. Kan opfattes mere demokratisk. Oplevelse af, at de introverte bedre kan komme til orde.

*"Jeg oplevede en klar øgning i antallet af medarbejdere, der var aktive og iverige på (visuelle) redaktionsmøder. Måske fordi nogle til hverdag bremses af en form for angst ved at stille sig frem.... Desuden gjorde strukturen, at vi automatisk kom omkring alle, og ikke kun dem, der selv blander sig"*

### Ulemper

- *Manglende debat og dialog*: Samtalen og dialogen dør ofte ved de visuelle møder. Det betyder færre diskussioner og mindre ideudvikling og kreativitet. Oplevelsen blandt flere respondenter er, at visuelle møder ikke fungerer, når det kræver fordybelse og refleksion af deltagerne. Endvidere vanskeligt at bruge ved de "svære samtaler".
- *Det uformelle*: Manglende nærhed og føling med den enkelte. Det personlige forsvinder. Det kan som leder være svært at læse og afkode den enkelte deltager. Man mangler den uformelle smalltalk der er før og efter et normalt fysisk møde. Dermed misser man ofte vigtig baggrundsinfo eller stemninger.
- *Teknik*: Tekniske problemer som dårlig forbindelse eller mikrofoner, at folk glemmer at mute mv fylder fortsat uforholdsmæssigt meget, mener flere.

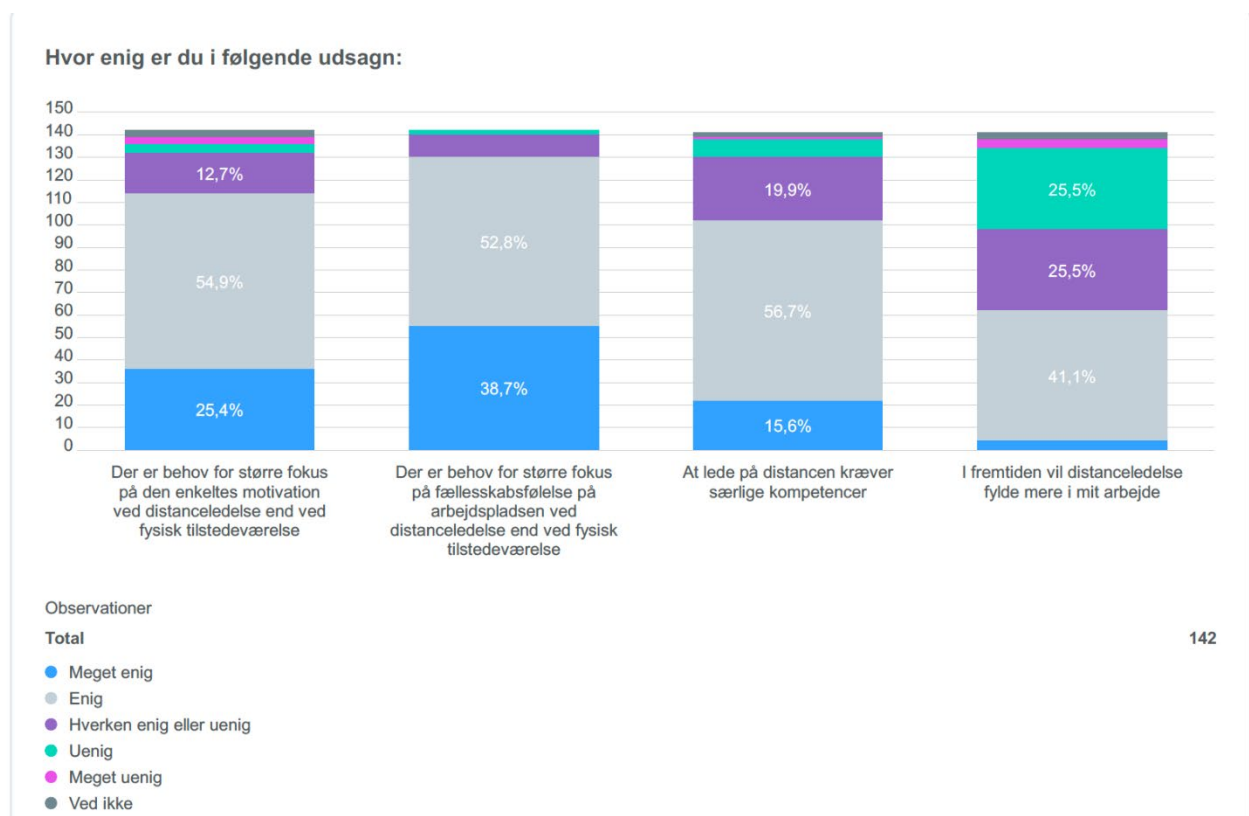
*"Snakken flyder ikke så nemt, og det lægger en dæmper på idéudviklingen"*

## 4d: Distanceledelse: Større krav til kompetencer, fællesskab og fokus på den enkelte

At distanceledelse i det hele taget kræver mere – både af medarbejderne og chefen er der bred enighed om i undersøgelsen.

Over 90 procent siger det kræver større fokus på fællesskabsfølelse på arbejdspladsen end ved fysisk tilstedeværelse, over 80 procent at det kræver større fokus på den enkeltes motivation, og over 70 % mener at kræver særlige kompetencer at lede på distancen, - under 7 % er uenig i dette.

**Figur 6: Vurdering af distanceledelse**



Den kvalitative del af undersøgelsen giver også her klare bud på, hvad deltagere mener, er fordele og ulemper ved distanceledelsen:

#### Fordele

- *Tæt på den enkelte*: Flere ledere oplever selv at de er mere nærværende og forbereder sig mere når de leder på distancen. Bedre mulighed for individuel coaching og sparring, og det er nemmere at gå i detaljer med den enkelte.
- *Tydligere som chef*: Flere respondenter giver udtryk for, at man som leder bliver nødt til at kommunikere meget mere klart og tydeligt, når der er en fysisk distance til medarbejderne. Krav om mere struktur og flere klare konkrete udmeldinger end tidligere.
- *Uddelegering og selvledelse*: flere ledere beskriver hvordan de oplever højere grad af ansvarlighed hos medarbejdere der arbejder hjemmefra, der i højere grad er mere parate til at træffe beslutninger på egen hånd.

*"Mine medarbejdere er blevet bedre til selv at løse opgaver.  
Tør tage et større medansvar i løsningen af deres opgave"*

#### Ulemper

- *Manglende føling med proces og produkt*: Der er hos flere chefer en følelse af, at de ved distanceledelse ikke rigtig ved hvad der foregår blandt medarbejderne og i den daglige redaktionelle proces
- *Det fortrolige rum forsvinder*: Distanceledelse kan virke fremmedgørende på nogle medarbejdere, som kan ende med at blive ensomme. Fortrolighed er svært hvis man ikke er fysisk tilstede i samme rum.
- *Manglende fælleskab*: Risiko for at fælleskabet smuldre, og at man taber en samlet redaktionel kultur. Risiko for at man glemmer enkelte af de "stille medarbejdere".

*"De bedste dage på en redaktion for mig er, når jeg føler, at vi alle løfter i flok.  
Det er sværere at føle på distancen."*

#### Krav og kompetencer ved distanceledelse

I undersøgelsens mange kommentarer og input fra respondenterne er der en række bud på, hvilke kompetencer det er vigtigt at have, når man arbejder med ledelse på distancen -uden at sidde fysisk i samme rum:

- *Tydelig ledelse*: Distanceledelse kræver disciplin, - at være meget klar og tydelig, have klare rammer og aftaler. At være præcis i sine mails, - og huske at følge op mundtligt. Mere omhyggelig til sammen med medarbejderen at definere opgaven præcist. Man skal være meget tydelig i, hvilken information man forventer fra medarbejderne og hvornår. Større klarhed, mindre må overlades til fortolkning
- *Struktur*: Planlagt nærvær - at have en løbende samtale/dialog med alle, så de ikke føler sig glemt. Hvis man ikke skemalægger kontakten til medarbejderne, så kan man nemt selv glemme det. Klar dagsorden og struktur er desuden afgørende for de virtuelle møder
- *Empati*: Evnen til at se den enkelte og huske den enkeltes behov, når de er langt væk fysisk. Forståelsen for medarbejderens behov og humør. At kunne lytte sig til, hvordan en medarbejder har det. Åbenhed - det er sværere for medarbejdere at ringe om et problem end lige at stikke hovedet forbi på redaktionen.

*"Paradokset i distanceledelse er, at det er både vigtigere og sværere at holde øje med,  
om folk har det godt"*

### **Gode råd til distanceledelse**

Flere af undersøgelsens deltagere giver en række gode råd og løsninger til distanceledelse:

- *Kommunikér:* Snak m den enkelte hver dag ”systematisk tjek ind”
- *Skab dialog:* Hellere tlf end mails og sms – ring, lyt, samtal.
- *Struktur:* klar og præcis mødestruktur, hvilke typer møder, hvornår , kalenderlagte 1 til 1 samtaler etc.
- *Overblik:* Lav løbende chatforum (eks.slack) for redaktionen, hvor alle kan skrive ind i løbet af dagen
- *Møder:* Flere – men kortere møder - digitale møder skal kun være halvt så lange som fysiske møder

*”Det er bedre at tale i telefonen i 1-1, end at face-time. Man bliver ekstra opmærksom på at lytte godt og mærke stemninger i det, der bliver sagt. Man får mere med, når man ikke skal forholde sig til et gynet billede med lidt forsinkelse”*

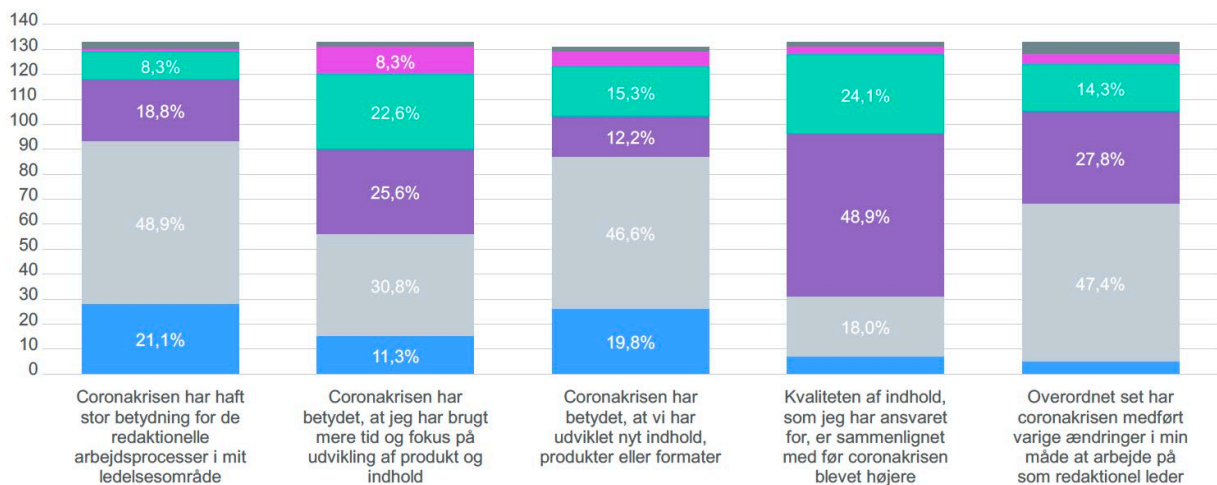
## 4e: Mere og hurtigere udvikling af nye produkter – også i fremtiden

Der er bred enighed om, at coronakrisen har haft stor betydning for måden at arbejde på i de redaktionelle processer, og at den også har stor betydning for udvikling og for det færdige produkt.

70 % mener, at krisen har haft betydning for de redaktionelle arbejdsprocesser samtidig med at næsten 2/3 har siger, corona har betydet, at man har udviklet nyt indhold, produkter eller formater. Over 40 % af medielederne siger, at de selv som chefer har brugt mere tid og fokus på udvikling af produkt og indhold. Meget tyder på, at ændringerne i det redaktionelle arbejde er kommet for at blive. Lidt over halvdelen af de adspurgte siger, at coronakrisen overordnet set har medført varige ændringer i deres måde at arbejde på som redaktionel ledere, mens kun 17 % siger, at krisen ikke har nogen betydning for deres arbejde fremadrettet. Til gengæld er meningene delte på spørgsmålet om, hvorvidt kvaliteten af det indhold man som medieleder har ansvaret for, er højere nu end før coronakrisen. 23 % siger at kvaliteten er blevet højere – 26 % siger den ikke er, mens næsten halvdelen hverken er enig eller uenig i dette.

**Figur 7: Redaktionelle processer og produktudvikling**

Hvor enig er du i følgende udsagn:



Observationer

Total

133

- Meget enig
- Enig
- Hverken enig eller uenig
- Uenig
- Meget uenig
- Ved ikke

### Betydning for de redaktionelle arbejdsprocesser

I undersøgelsens kvalitative del er der en række bud på, hvad den nye måde at arbejde på, har haft af konsekvenser for de redaktionelle processer:



- *Workflow*: mødestrukturen er mange steder grundlæggende ændret med færre møder og kortere beslutningsprocesser. Også sparring og feedback har der været behov for at systematisere mere. Brug af nye måder at kommunikere på som eks Slack, hvor alle løbende kan orientere sig om dagens arbejde og selv give input.
- *Brugerfokus*: Flere har oplevet et stigende behov for og fokus på brugeradfærd og brugernes behov, - og hvor vigtigt det er at tage udgangspunkt i deres verden og virkelighed, når den forandrer sig markant.
- *Ideudvikling*: Mange har oplevet at der har været væsentlig mere ideudvikling under coronakrisen, da historier og dagsorden hele tiden skiftede og krævede hurtig handling. Springet fra ide til realisering er flere steder blevet oplevet som noget kortere.

*”.....at vi blev tvunget til at tænke anderledes og arbejde på nye måder - og meget hurtigt, og det har vi nok holdt fast i”*

### **Varige ændringer som redaktionel leder**

Undersøgelsens deltagere peger også på en række varige ændringer de oplever i deres rolle som redaktionelle ledere det seneste halve år:

- *Tydeligere lederrolle*: Flere beskriver hvordan de er blevet endnu skarpere kommunikativt med øget fokus på direkte budskaber. De træffer nu hurtigere beslutninger og forsøger at være endnu tydeligere i krav, forventninger og muligheder.
- *Struktur og styring*: Systematik, struktur, styring er nøgleord der går igen hos mange i beskrivelsen af hvordan den enkelte har forandret sin ledelsesstil.
- *Uddelegering*: Større frihed under ansvar og mere uddelegering er andre vendinger der går igen flere besvarelser. Flere fortæller hvordan de nu bevidst arbejder med at ”skubbe” medarbejderne til selv at tage beslutninger og løse opgaver.

*”jeg har fået øjnene op for, hvor vigtig systemer og struktur er for den kreative proces og idéudvikling og i sidste ende produktet”*

### **Betydning for udvikling af indhold**

Mange beskriver i kommentarerne hvordan ændringen af de redaktionelle processer har direkte betydning for hvordan der nu arbejdes med journalistikken og det egentlige indhold:

- *Mere udvikling*: Der er tænkt i nye formater, nye interviewformer, alternative løsninger, mere dagsaktuel journalistik udviklet på dagen osv. Flere oplever en større forandringsvillighed på tværs af teams og organisation end tidligere.
- *Agilitet og acceleration*: Mange steder er der kommet en øget hastighed ind i processer og udvikling af produkter og indhold som man ikke har haft før - og det føles hos nogen som en befrielse. Som en skriver: ”Nu kan vi sagtens præsentere en beslutning til implementering i morgen eller næste uge. Det var utænkeligt før.”
- *Brugerfokus*: Mere fokus på brugernes og de medvirkendes egen mulighed for at producere indhold (ex. lyd), bl.a fordi det har været nødvendigt under nedlukningen. Der bliver tænkt mere udefra og ind end indefra og ud. Flere beskriver hvordan deres fokus på brugeres og borgernes behov for information og oplysning er blevet skærpet væsentligt under corona-krisen.

*”At læse behov og indfri hurtigt - ikke fortænke eller gå i konceptværksted. Bare gøre det. Og så udvikle mens, man laver det. Det vil jeg tage med mig - også på den anden side”*

# 5:Anbefalinger

Både undersøgelsens kvalitative og kvantitative del afspejler samlet set en række svære balancer og dilemmaer som den enkelte redaktionelle leder skal være opmærksom på, og som bedst kan beskrives i følgende dilemmaer:

- Mulighed for at være tættere på den enkelte medarbejder – men det kræver tid og energi
- Uddelegering og selvledelse nødvendige (og kærkomne) – men man mister føling med proces og produkt
- Tydeligere som chef – uden det daglige sociale kit
- Mere fokus på den enkelte – og samtidigt på fællesskabet
- Idéudvikling vigtigere end nogensinde – men har trange kår i det virtuelle

I undersøgelsens kvalitative del er der fra respondenterne en række anbefalinger og bud på hvad den redaktionelle leder skal kunne i en ny virkelighed med distanceledelse – om end det er under total nedlukning, eller i en situation hvor nogle er hjemme, og andre er på redaktionen.

Respondenternes bud på, hvad mere brug af distanceledelse i en ny virkelighed kræver af den enkelte leder i den daglige drift kan opsamles i de følgende punkter (her uprioriteret rækkefølge):

- Klar og tydelig ledelse i ord og handling
- Konstant og kontinuerlig opfølgning over for den enkelte person og produktet
- Struktur og styring – ikke mindst virtuelt
- Empati og nærhed
- Uddelegering til medarbejderne
- Klar kommunikation – både i drift og strategi
- Fokus på fællesskab på distancen
- Mere og hurtigere idéudvikling
- Større fokus på brugerne, både i forhold til ønsker, adfærd og inddragelse

Medieledelse i en corona-tid

#	Spørgsmål	1	2	3	4	5	6	7
Variable	Formål							
2	Hjemmearbejdsplads							
2_1	Hvor ofte havde de medarbejdere, du har ansvar for, mulighed for at arbejde hjemmefra før coronakrisen?	Aldrig	1-2 gange om måneden	1-2 gange om ugen	Oftere			
2_2	Hvor ofte har de medarbejdere, du har ansvar for, mulighed for at arbejde hjemmefra nu under genåbningen?	Aldrig	1-2 gange om måneden	1-2 gange om ugen	Oftere			
2_3	Hvad er dine forventninger til, hvor ofte dine medarbejdere vil have mulighed for at arbejde hjemmefra i fremtiden?	Aldrig	1-2 gange om måneden	1-2 gange om ugen	Oftere			
3	Hvor enig er du i følgende udsagn:							
3_1	Hjemmearbejdspladsen under coronakrisen har for de fleste af mine medarbejdere øget arbejdspladsen	Meget enig	Enig	Hverken enig eller uenig	Uenig	Meget uenig	Ved ikke	
3_2	Hjemmearbejdspladsen under coronakrisen har generelt skabt højere produktivitet hos den enkelte medarbejder	Meget enig	Enig	Hverken enig eller uenig	Uenig	Meget uenig	Ved ikke	
3_3	Hjemmearbejdspladsen under coronakrisen har generelt skabt højere kvalitet af den enkeltes arbejde	Meget enig	Enig	Hverken enig eller uenig	Uenig	Meget uenig	Ved ikke	
3_4	Manglende disciplin ved hjemmearbejde hos den enkelte medarbejder er generelt et problem	Meget enig	Enig	Hverken enig eller uenig	Uenig	Meget uenig	Ved ikke	
4	Beskriv gerne kort de fordele du oplever ved hjemmearbejdspladsen							
5	Beskriv gerne kort de ulemper du oplever ved hjemmearbejdspladsen							
7	Hvor stor en andel af dine møder...							
7_1	...er virtuelle før coronakrisen?	Ingen /næsten ingen	Under halvdelen	Ca. halvdelen	Over halvdelen	Alle /næsten alle		
7_2	...er virtuelle nu under genåbningen?	Ingen /næsten ingen	Under halvdelen	Ca. halvdelen	Over halvdelen	Alle /næsten alle		
7_3	...forventer du vil være virtuelle i fremtiden?	Ingen /næsten ingen	Under halvdelen	Ca. halvdelen	Over halvdelen	Alle /næsten alle		
8	Hvor enig er du i følgende udsagn:							
8_1	Virtuelle møder kræver mere disciplin og struktur end fysiske møder	Meget enig	Enig	Hverken enig eller uenig	Uenig	Meget uenig	Ved ikke	
8_2	Der er generelt bedre mulighed for, at medarbejdere kan komme til orde og blive hørt ved virtuelle møder end ved fysiske møder	Meget enig	Enig	Hverken enig eller uenig	Uenig	Meget uenig	Ved ikke	
8_3	Virtuelle møder egner sig godt til udvikling af historier, arbejdsprocesser, nye produkter m.v.	Meget enig	Enig	Hverken enig eller uenig	Uenig	Meget uenig	Ved ikke	
8_4	Virtuelle møder egner sig godt til coaching/sparring/hjælp til medarbejdere i forhold til at løse konkrete opgaver	Meget enig	Enig	Hverken enig eller uenig	Uenig	Meget uenig	Ved ikke	
8_5	Virtuelle møder egner sig godt til koordinering, planlægning, prioritering af ressourcer m.m.	Meget enig	Enig	Hverken enig eller uenig	Uenig	Meget uenig	Ved ikke	
8_6	Virtuelle møder egner sig godt til orientering, udredning og uddelegering af arbejdsopgaver	Meget enig	Enig	Hverken enig eller uenig	Uenig	Meget uenig	Ved ikke	
9	Nævn kort de fordele du oplever ved virtuelle møder							
10	Nævn kort de ulemper du oplever ved virtuelle møder							
11	På baggrund af dine egne erfaringer, hvilke gode råd vil du give videre i forhold til at lede virtuelle møder?							
13	Hvor enig er du i følgende udsagn:							
13_1	Der er behov for større fokus på den enkelte motivation ved distanceløsning end ved fysisk tilstedeværelse	Meget enig	Enig	Hverken enig eller uenig	Uenig	Meget uenig	Ved ikke	
13_2	Der er behov for større fokus på fællesskabsløsning på arbejdspladsen ved distanceløsning end ved fysisk tilstedeværelse	Meget enig	Enig	Hverken enig eller uenig	Uenig	Meget uenig	Ved ikke	
13_3	At lede på distancen kræver særlige kompetencer	Meget enig	Enig	Hverken enig eller uenig	Uenig	Meget uenig	Ved ikke	
13_4	I fremtiden vil distanceløsning fylde mere i mit arbejde	Meget enig	Enig	Hverken enig eller uenig	Uenig	Meget uenig	Ved ikke	
14	Du er enig eller meget enig i, at det kræver særlige kompetencer at lede på distancen. Hvilke kompetencer er det?							
15	Nævn kort de fordele du oplever ved distanceløsning							
16	Nævn kort de ulemper du oplever ved distanceløsning							
17	Beskriv kort løsninger, gode råd og måder at gribe distanceløsning an på, som du har anvendt							
19	Hvor enig er du i følgende udsagn:							
19_1	Coronakrisen har haft stor betydning for de redaktionelle arbejdsprocesser i mit ledelsesområde	Meget enig	Enig	Hverken enig eller uenig	Uenig	Meget uenig	Ved ikke	
19_2	Coronakrisen har betydet, at jeg har brugt mere tid og fokus på udvikling af produkt og indhold	Meget enig	Enig	Hverken enig eller uenig	Uenig	Meget uenig	Ved ikke	
19_3	Coronakrisen har betydet, at vi har udviklet nyt indhold, produkter eller formater	Meget enig	Enig	Hverken enig eller uenig	Uenig	Meget uenig	Ved ikke	
19_4	Kvaliteten af indhold, som jeg har ansvar for, er sammenlignet med før coronakrisen blevet højere	Meget enig	Enig	Hverken enig eller uenig	Uenig	Meget uenig	Ved ikke	
19_5	Overordnet set har coronakrisen medført væsentlige ændringer i min måde at arbejde på som redaktionel leder	Meget enig	Enig	Hverken enig eller uenig	Uenig	Meget uenig	Ved ikke	
20	Hvilken betydning har coronakrisen haft for de redaktionelle arbejdsprocesser?							
21	Hvilke væsentlige ændringer har coronakrisen betydet for din måde at arbejde på som redaktionel leder?							
22	Hvilken betydning har coronakrisen haft for udviklingen af produkter og indhold?							
23	Giv gerne eksempler på nyt indhold, produkter eller formater							
24	Har du andre erfaringer eller gode råd på baggrund af coronakrisen, som andre medieledere kan have gavn af? Skriv gerne hvilke							
26	Alder							
27	Køn	Kvinde	Mand	Andet				
28	Postnummer							
29	Hvilken betegnelse passer bedst på det medie du arbejder for?	Regionalt privat mediehus	Regionalt public service mediehus	Landsdækkende privat mediehus	Landsdækkende public service mediehus	Fagmedie	Andet	
30	Hvilke af disse jobtitler rammer din bedst muligt?	Redaktionschef	Redaktionschef	Redaktør	Redaktionsleder	Producent	Nyhedsred	Andet
31	Hvordan er dine arbejdsopgaver som medieleder fordelt (angiv i procent der til sammen er 100)							
31_1	Personale							
31_2	Redaktionelt							
31_3	Økonomi							
31_4	Andet							
33	Må vi kontakte dig?	Ja	Nej					

**SDU** 

**mfi**  
Mediernes forsknings- og innovationscenter

[sdu.dk/MFI](https://sdu.dk/MFI)

**Syddansk Universitet**

Campusvej 55  
5230 Odense M

Telefon: +45 6550 1000

[sdu@sdu.dk](mailto:sdu@sdu.dk)

[www.sdu.dk](https://www.sdu.dk)