

Redaktionel ledelse under corona

**En undersøgelse af danske medielederes
erfaringer under covid-19 samt forventninger
til fremtiden**

Handout af undersøgelsens resultater til Medieledertræf,
18. september 2020

Christine Skovgaard

Sekretariats-og HR-chef, Ritzaus Bureau A/S

Ralf Andersson

Leder af Mediernes forsknings - og innovationscenter,
Syddansk Universitet

Indholdsoversigt

1. Undersøgelsens hovedkonklusioner	s. 2
2. Introduktion	s. 4
3. Undersøgelsens deltagere	s. 5
4. Selve undersøgelsen	
4a. Markante ændringer i måden at arbejde og lede på – også i fremtiden	s. 6
4b. Hjemmearbejdsplads: Delte meninger om arbejdsglæde, produktivitet og kvalitet	s. 8
4c. Virtuelle møder: Godt til udmeldinger og uddelegering – dårligt til ideudvikling	s. 11
4d. Distanceledelse: Større krav til kompetencer, fællesskab og fokus på den enkelte	s. 14
4e. Mere og hurtigere udvikling af nye produkter – også i fremtiden	s. 18
5. Kontaktinformation	s. 21

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 markant 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 markant 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 omfattende 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 spørgeskemaundersøgelse, der stiller skarpt på hvordan medielederne har oplevet situationen og hvilke erfaringer og overvejelser de har gjort sig.

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.

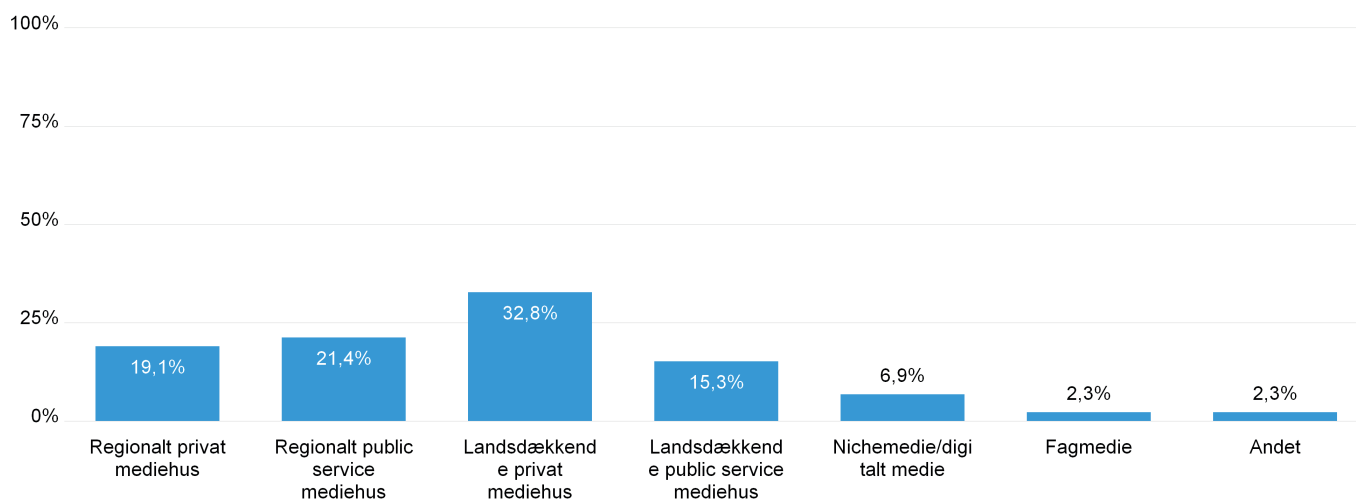
Der er tale om både en kvantitativ undersøgelse, hvor deltagerne blev bedt om at forholde sig til en række konkrete svarmuligheder på de enkelte spørgsmål og desuden en kvalitativ del, hvor folk havde mulighed for at skrive egne overvejelser, kommentarer og refleksioner på de enkelte spørgsmål og temaer.

3. Undersøgelsens deltagere

Spørgeskemaundersøgelsen er sendt ud til i alt 429 medieledere. Knap en tredjedel af de adspurgte har svaret på undersøgelsen - nemlig 30 procent svarende til 129 personer. Svarene fordeler sig med knap en tredjedel fra kvinder og godt to tredjedele fra mænd.

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

Figur 1: Medietype



Observationer

Total

131

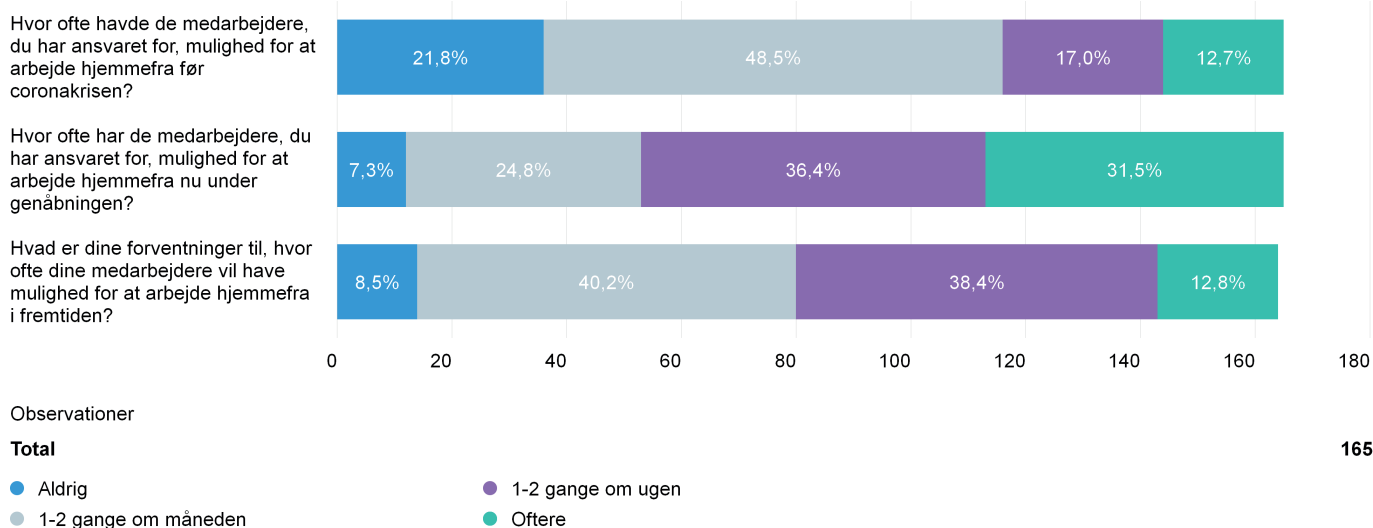
Respondenternes jobfunktioner fordeler sig med lidt over en fjerdedel chefredaktører, lidt over en tredjedel er redaktionschefer, en femtedel redaktører, knap fire procent er nyhedsredaktører og endelig er der 12 procent under kategorien "andet".

4. Selve undersøgelsen

4a. Markante ændringer i måden at arbejde og lede på – også i fremtiden

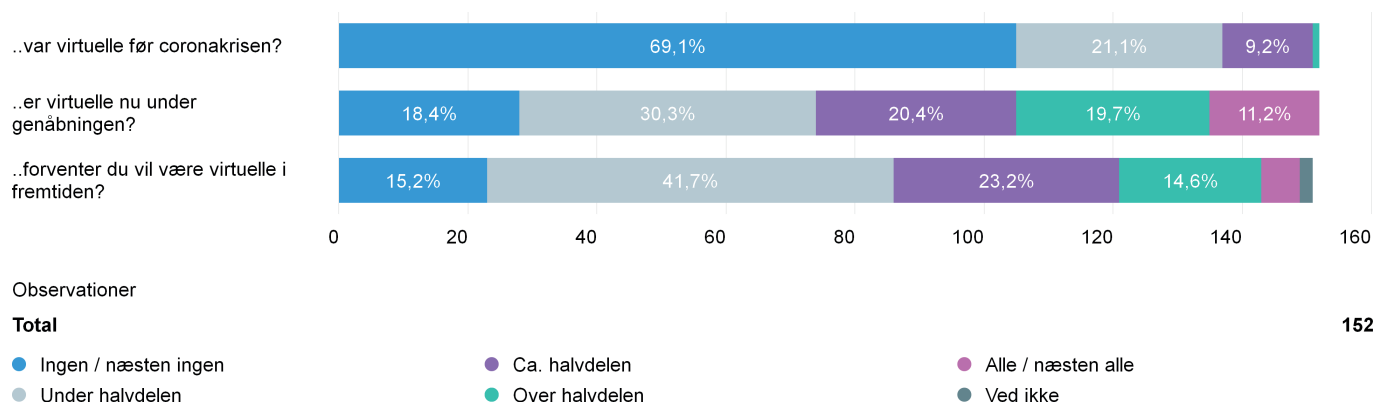
Undersøgelsen viser med al tydelighed, at måden at arbejde på i medierne herhjemme har været markant anderledes under corona-krisen. Mens lidt under en tredjedel af medarbejderne havde mulighed for at arbejde hjemme en-to gange om ugen eller oftere før corona, var dette tal steget til to tredjedele af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

Figur 2: Omfang af hjemmearbejde



165

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.

Medieledernes forventninger er altså, at 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 corona-krisen måtte være overstået.

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

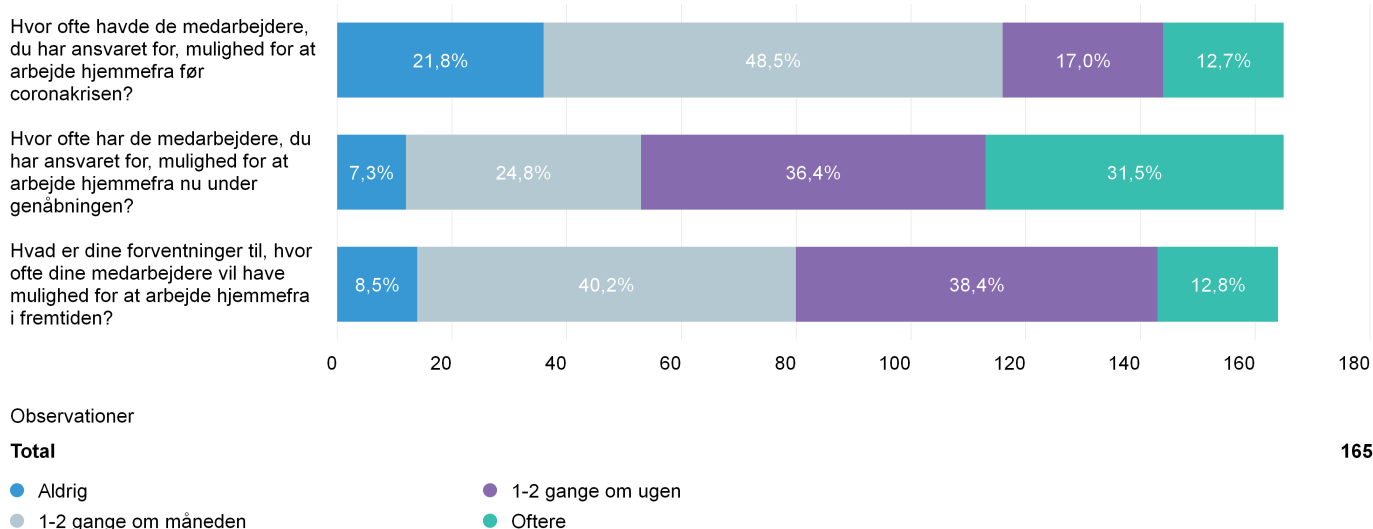
Selvom hjemmearbejdsplads kan give frihed og fleksibilitet for den enkelte medarbejder er der ikke en generel opfattelse hos de adspurgte medieledere, at det under corona-krisen har øget hverken arbejdsglæden, produktiviteten eller kvaliteten, hos den enkelte at arbejde hjemmefra. Omvendt er der heller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

Kun lidt under hver fjerde svarer bekræftende på, at det har øget arbejdsglæden hos deres folk, mens en tredjedel 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 procent at den er blevet øget ved at sidde hjemme, lidt over en tredjedel svarer, at den ikke er øget, mens næsten halvdelen hverken er enig eller uenig i dette.

Til gengæld er der stor enighed blandt medielederne om, at manglende disciplin ved hjemmearbejdsplads ikke er noget problem - det siger to ud af tre af de adspurgte, mens under hver sjette synes det er et problem.

Figur 4: Hjemmearbejdspladsen



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 fællesskab:** Fravær af social omgang, sammenhængskraft og forpligtelse til fællesskabet. 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 viden deling 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, der 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 research-opgaver og oplining"

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

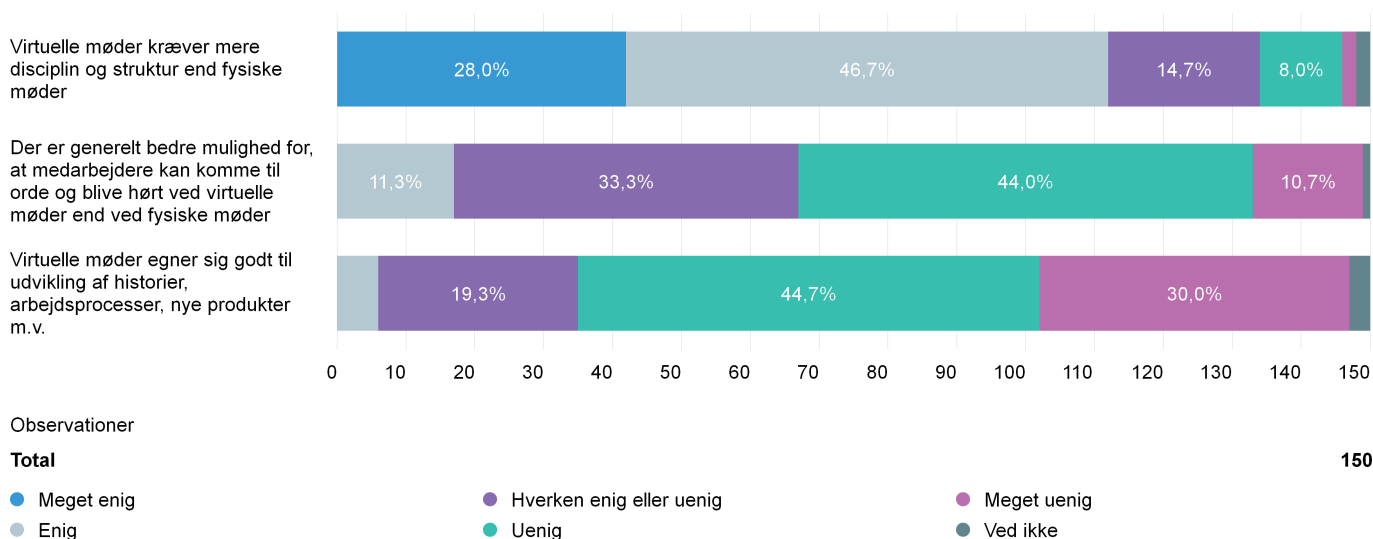
Medielederne er ganske enige om, hvad virtuelle møder egner sig til – og hvad de ikke egner sig til:

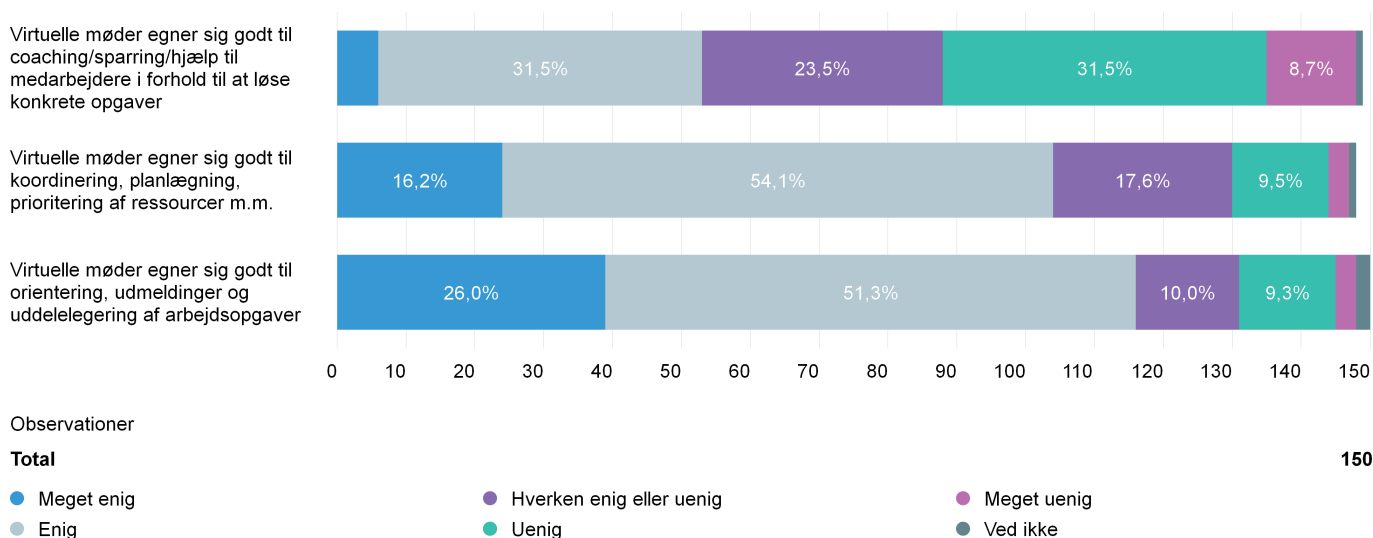
Kun fire procent mener det fungerer til udvikling af historier, arbejdsprocesser og nye produkter. Derimod egner det sig til godt til orientering, udmeldinger og uddelegering af arbejdsopgaver, siger over tre fjerdedele af medielederne, lige som over 70 procent mener, at virtuelle møder er gode til koordinering og planlægning.

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

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

Figur 5: Virtuelle møder





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 tidsrøvende hygge snak. Folk tager kun ordet, hvis de har noget vigtigt at sige. Mere og klarere struktur, så man bliver hurtigere færdig.
- **Effektivitet:** Bedre mødedisciplin. Mere opmærksomhed og fokus end ved fysiske møder, hvilket 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 (virtuelle) 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 virtuelle møder. Det betyder færre diskussioner og mindre ideudvikling og kreativitet. Oplevelsen blandt flere respondenter er, at virtuelle 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 etc. fylder fortsat uforholdsmæssigt meget, mener flere.

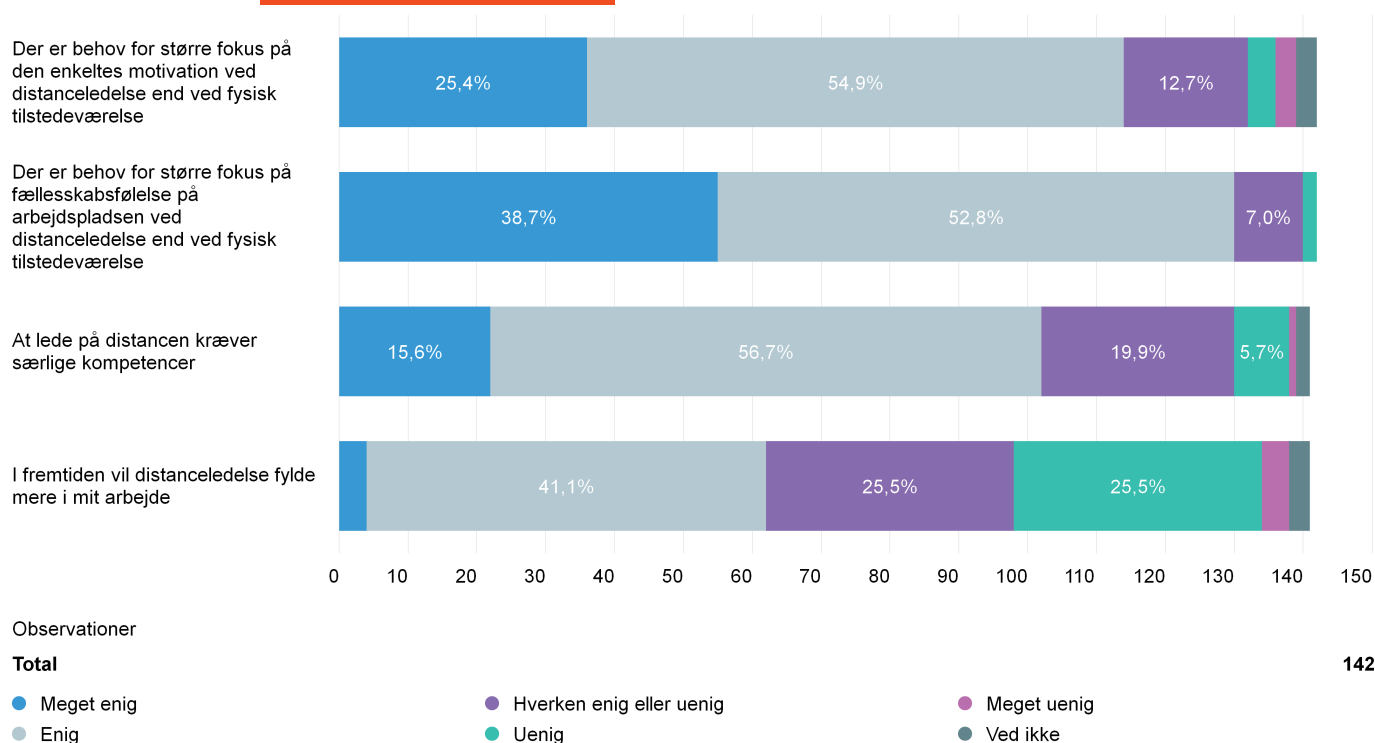
"Snakken flyder ikke så nemt, og det lægger en dæmper på idéudviklingen"

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

Der i undersøgelsen bred enighed om, at distanceledelse i det hele taget kræver mere af både medarbejderne og chefen:

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 procent mener at det kræver særlige kompetencer at lede på distancen. Færre end syv procent uenig i dette.

Figur 6: 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.
- **Tydeligere 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 fællesskab:** Risiko for at fællesskabet 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 med 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 distancededelse

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

- **Kommuniker:** Tal med den enkelte hver dag - "systematisk tjek ind"
- **Skab dialog:** Hellere telefon end mails og sms – ring, lyt, samtal.
- **Struktur:** Klar og præcis mødestruktur, hvilke typer møder, hvornår, kalenderlagte 1:1-samtaler etc.
- **Overblik:** Lav løbende chatforum (f.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 grynet billede med lidt forsinkelse"

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

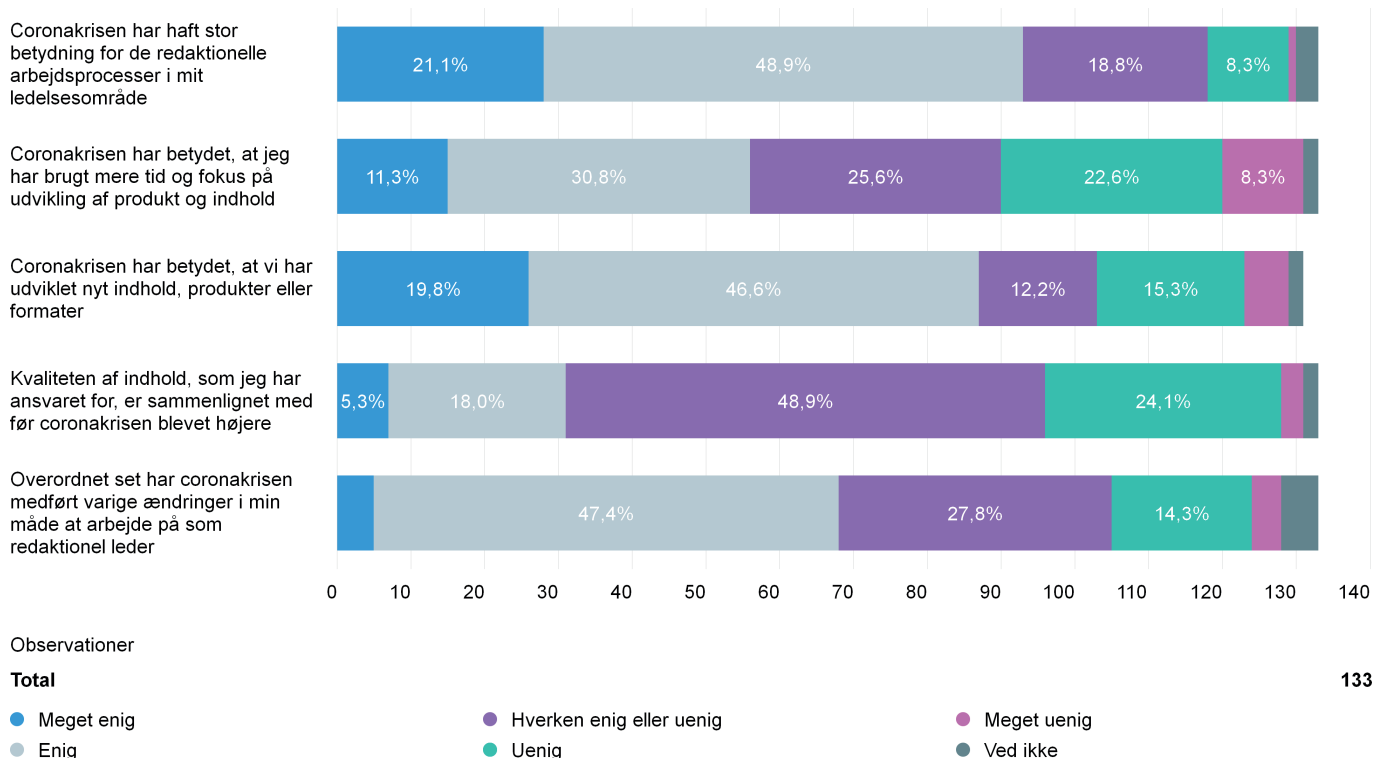
Der er bred enighed om, at corona-krisen har haft stor betydning for måden at arbejde på i de redaktionelle processer, og at den også har stor betydning for udvikling og for det færdige produkt.

70 procent mener, at krisen har haft betydning for de redaktionelle arbejdsprocesser. Samtidig siger næsten to tredjedele, at corona har medført udvikling af nyt indhold, produkter eller formater. Over 40 procent 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 corona-krisen overordnet set har medført varige ændringer i deres måde at arbejde på som redaktionel leder, mens kun 17 procent siger, at krisen ikke har nogen betydning for deres arbejde fremover.

Til gengæld er meningerne delte i spørgsmålet om, hvorvidt kvaliteten af det indhold, man som medieleder har ansvaret for, er højere nu end før corona. 23 procent siger at kvaliteten er blevet højere – 26 procent siger den ikke er, mens næsten halvdelen hverken er enig eller uenig i dette.

Figur 7: Redaktionelle processer og produktudvikling



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 f.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, som de oplever i deres rolle som redaktionel leder 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 vigtige systemer og struktur er for den kreative proces og idéudvikling og i sidste ende produktet"

Betydning for udvikling af indhold

Mange beskriver i kommentarerne at 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 team 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 nogle 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 (f.eks. lyd), blandt andet 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 det 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. Kontaktinformation

Christine Skovgaard

Sekretariats- og HR-chef, Ritzaus Bureau A/S

csj@ritzau.dk

T +45 3330 0304, M +45 2696 1627

Ralf Andersson

Leder af Mediernes Forsknings- og Innovationscenter,

Syddansk Universitet

raan@journalism.sdu.dk

T +45 6550 4496, M +45 2132 1836