

Projektet var en stor logistisk udfordring, da der blev afholdt i alt 190 workshopper for knap 3500 medarbejdere. Det resulterede i et omfattende datamateriale med mere end 700 nye idéer og over 2000 bud på centrale værdier.

Projektforløbet

I projektets første fase, workshopforløbet, skabte den brede medarbejderinvolvering en organisatorisk selvrefleksionsproces, der påvirkede organisationen i positiv retning. Det skyldtes i høj grad, at forandringsagenterne var blevet uddannet i at anvende den værdsættende forandringsmetode Appreciative Inquiry. En nyere metode, der fokuserer på positiv tænkning frem for problemfiksering. Flere forandringsagenter oplevede, hvordan medarbejderne i deres workshop blev grebet af eufori, og hvordan den indledningsvise skepsis forvandlede til konstruktivitet.

I anden fase blev det indhentede materiale bearbejdet og sammenfattet i en rapport, som direktionen traf beslutninger ud fra i tredje og sidste fase. Der blev præsenteret i alt 20 nye overordnede tiltag. Videreformidlingen af de mange nye tiltag var en stor kommunikativ udfordring, som i visse tilfælde skabte et kommunikativt tomrum. Nogle forandringsagenter mistede overblik over projektets mange facetter og var usikre på, hvornår og hvordan de skulle træde ud af rollen som forandringsagent. Det viste sig derfor nødvendigt at bibeholde en høj kommunikativ frekvens under hele projektet og foretage en skarp afgrænsning ved dets afslutning. Projektet blev samtidig vanskeliggjort sidst i processen, da DR blev ramt af de uventede budgetoverskridelser, der skabte medielavinen i første halvår af 2007.

Influerende faktorer på medarbejdere som forandringsagenter DRs erfaringer med at bruge medarbejdere som forandringsagenter tjener som inspiration for andre virksomheder. Nedenfor er opstillet en række af de væsentligste succesparametre, der blev udledt af processen. ■

NORMAN FAIRCLOUGH – NU MARKEDSFØRT PÅ DANSK

Af Roy Langer, professor, Roskilde Universitet



Forlaget Hans Reitzel har netop udgivet en samling med tekster af den britiske diskursanalytiker Norman Fairclough i kyndig dansk oversættelse og med et særdeles kompetent forord af Elisabeth Halskov Jensen. Samlingen indeholder - ud over forordet - fem tekster af Fairclough, som efter min opfattelse er valgte, fordi de favner bredt og samtidig er centrale milepæle i hans forfatterskab.

Faircloughs diskursanalysemodel (tekst, diskursiv praksis og sociokulturel praksis) er let at huske, ambitiøs og helhedsorienteret. Men det kan - dette gælder også Faircloughs egne eksemplariske analyser - være svært at komme i dybden på alle analyseniveauer. Djævelen ligger i anvendelsen, ikke i detaljen. For Faircloughs analysetilgang er ganske omfattende og detaljeret og indeholder bl.a. finurlige analyser af grammatiske passivkonstruktioner.

I sit forord påpeger Elisabeth Halskov Jensen, at man ikke behøver at 'købe hele pakken'. Dette gælder også Faircloughs neomarxistiske samfundssyn, som i forordet meget ramende karakteriseres som følger: 'Når han er værst, gentager han sig selv og sine pointer i det uendelige og harcelerer over kapitalismen som undertrykkende og manipulerende'. (s.7) Netop dette udgør imidlertid et metodisk problem, når hans analyser dokumenterer eksistensen af manipulerende, udemokratisk, vare- og markedsøgende sprogbrug og spin. Den slags findes - men kan en eksemplarisk dokumentation analyseteknisk holde for at være empirisk samfundsanalyse?

Omvendt får man også et problem, såfremt man køber Faircloughs neomarxistiske samfundsdiagnose. Ikke blot, fordi han med stor succes og mange gentagelser har 'markedsført' sin egen diskursanalysetilgang via velrenommerede kommercielle akademiske forlag - og nu også på dansk. Men fordi man kan spørge, om man som kritisk diskursanalytiker blot og netop bidrager til den vare- og markedsørelse, som man i sine kritiske diskursanalyser så engageret kritiserer?



*Kritisk diskursanalyse
En tekstsamling
Af Norman Fairclough
Oversat af: Elisabeth Halskov
Jensen, Hans Reitzels Forlag
2008, 204 sider, 225 kr.*

TÆM DIN IPOD

Af cand.mag. og kommunikationsmedarbejder
Stephan Sabinsky, BechBruun Advokatfirma



Vi har det i os

Forlaget Libris udgiver hæfter og bøger om emner for de fleste. 'Slægtsforskning på internet', 'Gratisprogrammer fra Google', 'Projektstyring i praksis' er blandt titlerne i kioskstanderne. Med 'iPod & iTunes for alle' er der føjet endnu et pædagogisk hæfte til samlingen. Forfatteren, Kenneth Møller, spørger sig selv: Hvis iPod virkelig er så nem at bruge, hvad skal man så med et helt hæfte om den? Svaret giver han selv: 'iPod'en er meget mere end en bærbar afspiller til musik på farten'. Og han har ret. Jeg vidste fx ikke, at jeg kunne bruge iPod'en som diktafon og notesbog, og at jeg via iTunes kunne overføre mine e-mailkontakter og kalenderposter fra Outlook eller gå så vidt som at udgive mine egne podcasts. Hæfteforlagets publikationer har det pædagogiske projekt at gøre os bedre til det, vi allerede ved lidt om. Dig og din iPod har uudnyttede potentialer.

Tonen er veloplagt

Hæftet lovpriser iPod og iTunes og viderebringer fx ikke kritikken af, at ens indkøb på iTunes kun kan høres på Apples afspillere. Ofte brugte ord er 'utroligt nemt', og den omtalte kalenderfunktion gør, 'at du aldrig mere glemmer et vigtigt møde, fødselsdage eller andre mærkedage'. Forfatteren roser tilbehøret 'iPod Hi-Fi', der 'uden sammenligning [er] de bedste iPod-højtalere, man kan lægge øre til'. Det er der temmelig delte meninger om, skulle jeg hilse og sige fra de mange debatgrupper på nettet. Men den begejstrede tone smitter, og man fornemmer forbilledet Scott Kelby, der, med Kenneth Møllers egne ord, er en af verdens mest kendte it-forfattere, hvis tone altid er veloplagt. Kenneth Møllers hæfte er glimrende som en godt skrevet, udvidet brugsanvisning, men det er også rigt på tips og interessant viden om Apples, iPods og iTunes fascinerende verden.



*iPod og iTunes for alle
Af Kenneth Møller
Forlaget Libris 2008
70 sider, 89 kr.*

MARKEDSFØRING SOM MEDIKONTAKT

Af Roy Langer, professor, Roskilde Universitet



I 1996 tiltrådte Henrik Ørholst som marketingchef i PA Consulting Group. I starten af hans nye bog fortæller han historien om, at han dengang havde et marketingbudget til PA Danmark på kun 100.000 kroner, og at et indkøb af seks colaer i det lokale supermarked gav anledning til en påtale. Stor omkostningsbevidsthed og et lille budget tvang ham til nytænkning, når han skulle markedsføre PA Danmark - og i denne bog deler han ud af sine erfaringer. For, som Ørholst skriver, så findes der mange små og mellemstore organisationer, som ikke har bugnende budgetter til at ansætte markedsførings- og kommunikationseksperter. Dem henvender bogen, hvor markedsføring primært betyder kommunikation og mediekontakt, sig til. Ørholst præsenterer i overskuelig form en række gode og praktiske råd for mediekontakten, hvordan den gode historie skrues sammen, hvordan der skabes gode netværksrelationer til journalister, og hvordan man forbereder sig til et tv-interview. Fremstillingen er velstruktureret, velskrevet og let tilgængelig. På samme vis introduceres i bogens sidste tre afsnit panelundersøgelser, konferencer og seminarer, samt direct mail som alternativer/supplement til mediekontakt. Der er intet om digitale kommunikationskanaler i denne bog. Forfatteren begrundede dette med, at konkurrencen er større i den virtuelle verden end i de analoge traditionelle medier. Og at man først skal være kendt i den virkelige verden, før man kan være kendt i den virtuelle verden. Dette kan vist diskuteres. Selv mener jeg, at et revideret nyt oplag af bogen med fordel også kunne forholde sig til hjemmesider, blogging og debatdeltagelse i virtuelle fora. Bogens største aktiv er, at Henrik Ørholst selv har praktiseret sine anbefalinger, hvilket flere af eksemplerne i bogen vidner om. Han er således selv det bedste eksempel på, at man kan komme langt med personligt engagement og gode kommunikationsfærdigheder - næsten uden budget. At Henrik Ørholst deler ud af sin viden i denne bog, er både relevant og prisværdigt.



*Markedsføring næsten uden budget
Af Henrik Ørholst
Børsens Forlag 2008
102 sider, 199 kr.*

DEN VASKEÆGTE VANVITTIGE VIRKELIGHED

Af cand.mag. og kommunikationsmedarbejder
Stephan Sabinsky, BechBruun Advokatfirma



Der er reality på alle kanaler

Ovenstående linjer er lån fra digtsamlingen 'Vinci, senere' (Morten Søndergaard, 2002). Jeg ser op til digteren og hans ord. En anden, man kan se op til, er Ib Bondebjerg og hans værk 'Virkelighedens fortællinger - Den danske tv-dokumentarismes historie'. Et af de realityprogrammer, bogen kommer forbi, er selvfølgelig Big Brother. Et program, der i mange henseender handler om lån.

... og det er lige lovlig tarveligt

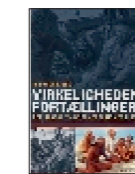
Den gang i halvfemserne og begyndelsen af nullerne, var der virkelig reality-tv på alle kommercielle kanaler. Bondebjerg skriver, at fiktionens fortællinger sammenfatter og spidsformulerer kulturbilleder, mens 'virkelighedens fortællinger' giver os et mere direkte indblik i livet liv og hverdagsbevidsthed. Big Brother og Robinson Ekspeditionen er 'stjernedyrkelse af almindelige mennesker, der tør udstille sig og blotte sig på tv', skriver Bondebjerg. Han ville nok have tilføjet aktuelle X Factor, hvor vi, tilskuerne, bliver ladet op af sangene og dommernes rosende evalueringer. Vi lader os forveksle med deltagerne. Vi er også de stjerner, der dyrkes på tv-himlens firmament.

Big Brother-programmet dokumenterede, efter min opfattelse, historier til lån og efterlevelse og byggede bro mellem de 13-20-åriges verden (seernes) og de 20-25-åriges (deltagerne). Og jeg er ikke enig hele vejen i Bondebjergs beklagelse over public service-faldet, og at det skulle være blevet udvandet til ringe reality-tv. Eller i hvert fald mener jeg, at både klassisk journalistisk dokumentarisme og reality-tv har en stor berettigelse, for vi har brug for både magtkritik og oplivelse. Men selvfølgelig er det ærgerligt, at DR og TV 2 stort set kun byder på henholdsvis skjult kamera og fredagsshows.

Giv mig læseferie

Ib Bondebjergs bog er en bedrift på mere end 550 sider, der udførligt og detaljeret dokumenterer fem årtier med tv-dokumentarisme i alle dets former. Bogen er et ægte akademisk, ualmindeligt godt researchet, stykke faglitte-

ratur. Jeg ærgrer mig næsten over, at jeg ikke længere er danskstuderende, så jeg kunne få læsefri til virkelig at komme i dybden med denne mediehistoriske begivenhed.



*Virkelighedens fortællinger
Den danske tv-dokumentarismes historie
Af Ib Bondebjerg
Forlaget Samfundslitteratur
2008, 568 sider, 398 kr.*

KVADRATISK, PRAKTISK...OG MEGET TEORETISK

Af journalist Martine Bentsen,
Frederikssund Avis



Børsens 'Kort til viden'-håndbøger er for lommer og attachemapper, hvad forlaget Taschens bøger er for sofa- og caféborde landet over. En kvadratisk og praktisk håndbog lige til at proppe i lommen og hive frem, når behovet indfinder sig, som en praktisk manual til, hvordan man håndterer en ledelsesmæssig situation lige nu og her. Så vidt form. Indholdsmæssigt er bogen lige så meget - hvis ikke mere - lærebog, som den er håndbog. På bogens små 100 sider er historiens største filosoffer brugt som udgangspunkt for, hvordan man kan udvikle sig som en god leder og et godt menneske på samme tid. Filosofien er ifølge forfatteren essentiel, fordi den siden det antikke Grækenland har hjulpet mennesker med at søge indsigt i de vigtige spørgsmål i livet. Bogens første seks kapitler er udbredt teoretiske, og det er til tider tungt stof, men bogen vinder ved afslutningsvis at blive mere konkret, som det vel egentlig er forventeligt af en håndbog, og her introduceres man for forskellige cases og metoder til at arbejde med filosofi på lederniveau fx via filosofisk vejledning og personlige essays. Bogen er ikke umiddelbart let tilgængelig, men den maner alle udsagn til jorden om, at små håndbøger ikke kan være indsigtfulde og vidende. Den humanistiske leder i det private erhvervsliv vil sikkert finde stor glæde i bogen, mens økonomuddannede ledere - med mindre trenden foreskriver det - nok vil ty til mere kausale lederbøger.



*Praktisk filosofi og ledelse
Af Michael Højlund Larsen
Børsens Forlag 2007
104 sider, 199 kr.*