

Projekt
'Mennesket over teknikken'
hos TV2/Lorry

Evalueringsrapport

Solveig Scherer, erhvervpsykolog
Ivan Jensen, organisationskonsulent
22. maj 2006

INDHOLDSFORTEGNELSE

INTRODUKTION OG BAGGRUND	2
EVALUERINGSMETODIK	5
PROJEKTSTATUS PÅ EVALUERINGSTIDSPUNKTET	7
EVALUERINGSPROCESSEN	8
EVALUERINGENS DATA: SVAR I DE FIRE TEMAGRUPPER.....	13
DISKUSSION AF DE ENKELTE DELMÅL SAMT PROJEKTLEDELSE.....	19
SAMMENFATNING OG KONKLUSION	25
APPENDIKS A - Projektets indholdsbeskrivelse	27
APPENDIKS B - Spørgeskema-udsagn og interviewguides	34
APPENDIKS C – Informations- og kommunikationsaktiviteter.....	38
APPENDIKS D - Rådata fra projektevalueringen	42

INTRODUKTION OG BAGGRUND

TV2/Lorry har igangsat et større teknologisk udviklingsprojekt, der som mål har en radikal forbedring af den samlede proces omfattende optagelse og redigering af billed- og lydmateriale.

Projektet omfatter såvel de teknologiske som menneskelige aspekter af en overgang fra analog til fuld digital TV-produktion. Der er imidlertid ikke blot tale om en overgang til digital teknik, som allerede anvendes på mange TV-stationer, men en radikal ny måde at anvende den digitale teknologi på. Når processen er gennemført, dvs. at det ny udstyr er anskaffet og installeret, samt alle relevante medarbejdere uddannede i brug af udstyret, vil den samlede proces fra optagelse af råmateriale til færdigredigeret udsendelse kunne gennemføres dels hurtigere og dels mere smidigt, så man undgår de flaskehalsproblemer, der opstår i forbindelse med den analoge proces, hvor et bånd kun kan være et sted ad gangen. Teknologien tillader langt højere grad af tvær-funktionelt samarbejde under forudsætning af, at medarbejderne tilegner sig større flerfunktionalitet.

Udnyttelsen af potentialet i den digitale teknologi – større hastighed og fleksibilitet i den samlede proces fra optagelse til udsendelse - forudsætter imidlertid ikke blot uddannelse i brug af teknikken, men også at de nuværende relativt skarpe grænser mellem journalister, fotografer og redigeringsteknikere opblødes. Projektet vil således gennemgribende påvirke de nuværende arbejdsgange, idet det forventes, at flerfunktionaliteten vil medføre, at medarbejderne på tværs af de nuværende faglige og funktionelle grænser kan fungere med større effektivitet og arbejdsglæde. Det er således projektets mål, at udvikle alle faggrupper til at dække mange aspekter af produktionen. Den viden, alle faggrupper har om produktion af fjernsyn, skal kobles til den nye tekniks muligheder, således at journalisternes nye tekniske muligheder for at redigere ikke medfører, at andre faggrupper bliver overflødige.

Det er ifølge projektbeskrivelsen projektets *formål*

- - At fremme den totale fleksibilitet blandt medarbejderne vha. ny teknik
- - At sikre, at alle medarbejdere i omstillingsprocessen til ny teknik kan så meget som muligt både når de er hos os og hvis de skulle arbejde i andre TV-organisationer
- - At bidrage til at bremse en uheldig udvikling hvor medarbejdere udstødes af vor del af arbejdsmarkedet pga. forældede fagopdelte kompetencer
- - At TV2/Lorry som TV-virksomhed råder over medarbejdere, der spænder vidt i deres faglige kunnen så stationen træder sikkert ind i den digitale fremtid

Projektet har ifølge projektbeskrivelsen følgende delmål

- At journalister og teknikere kan betjene, gennemse og bearbejde indslag på Pc'er i det redaktionelle miljø
- At uddanne en række nøglemedarbejdere/superbrugere som herefter kan formidle deres viden og supportere stationens øvrige medarbejdere i overgangsfasen til den ny teknik
- At alle medarbejdere har fået tilføjet mindst ét nyt fagområde og således selv føler, at de er bedre rustede end før til at træde ind i den digitale fremtid og være med til at præge den.
- At TV2/Lorry efter indførelse af den ny teknik og på grund af medarbejderstabs kompetenceudvikling kan levere et bedre produkt til seerne
- At TV2/Lorry's afprøvning af og eksperimenteren med nye arbejdsmetoder og flerfunktionalitet kan blive til nyttige erfaringer for andre TV-stationer i Danmark og det øvrige Europa

Med projektbeskrivelsens ord er det vigtigt at 'teknikken underordnes menneskene', og der er i projektoplægget et stærkt fokus på inddragelse af hele medarbejdergruppen, som i størst muligt omfang skal være med til at skabe eller forme de nye arbejdsgange og -måder. Der bliver brug for eksperimenteren, idet ingen anden TV-station i verden i dag benytter den digitale teknologiske muligheder på den måde, som TV2/Lorry har planlagt. Der er således ingen erfaringsbase, stationen kan trække på.

Endeligt fremhæves det i projektbeskrivelsen også, at TV2/Lorry strategisk ønsker en kompetencemæssig opkvalificering af hele personalet, således at den enkelte medarbejder står bedre rustet til at deltage i/bidrage til de kommende års udvikling, på eller uden for TV2/Lorry.

Projektets primære interessenter er således TV2/Lorry's ledelse og medarbejderne.

- Ledelsen
 - har ejerskab
 - en strategisk målsætning, og
 - ressourcer til at drive projektet
- Medarbejderne
 - vil under alle omstændigheder blive påvirkede af projektet i større eller mindre grad
 - er inviterede til at deltage så aktivt som overhovedet muligt med at skabe eller påvirke nye arbejdsgange
 - vil behøve kompetenceopgradering, og
 - skal forholde sig til muligheden for en anden kontekst omkring det enkelte job (jobudvikling og/eller jobberigelse).

Sekundære interessenter er andre europæiske TV-stationer, som iflg. projektbeskrivelsen vil blive inviteret til at trække på TV2/Lorry's erfaring med dette projekt.

EVALUERINGSMETODIK

I projektbeskrivelsen defineres evalueringen således: ' Da projektet i meget høj grad sigter mod en menneskeliggørelse af konsekvenserne af den digitale tekniks indførelse på stationen, vil vi bede [...] om at gennemføre en undersøgelse af effekten på medarbejderne. Denne undersøgelse skal være projektets væsentligste evaluering.'

Udviklingsprojektet skal, dels som følge af sin egen målsætning, dels i henhold til de formelle krav til projekter som støttes af Socialfondsmidler, evalueres ved afslutningen med henblik på en vurdering af projektets effekt.

I Bekendtgørelse om tilskud fra Den Europæiske Socialfond (BEK nr. 1328 af 14/12/2004) findes følgende formelle krav til evaluering:

'§ 30. Til brug for en vurdering af aktiviteterne samt det økonomiske og samfundsmæssige udbytte af de støttede foranstaltninger, skal alle tilskudsmodtagere ved afslutningen af projektet afgive en evalueringsrapport til projektadministrationen om forløbet sammenholdt med de oprindelige målsætninger.

Stk. 2. I evalueringsrapporten skal der samtidig redegøres for de iværksatte informationsaktiviteter.'

På denne baggrund foreslås en evaluering, hvis overordnede begrebsmæssige tilgang er beskrevet af Guba og Lincoln¹. Deres evalueringsparadigme går videre end måling, beskrivelse og bedømmelse og karakteriseres som 'konstruktionistisk' eller 'naturalistisk', hvilket indebærer, at flest mulige interessenter engageres i en samskabende dialog.

I lyset af de i høj grad medarbejder-orienterede mål med projektet er anvendt en konkret evalueringsmetodik, der af Sverdrup² betegnes som 'brugerorienteret' og af Krogstrup³ som 'interessentmodellen'. I denne metodik udgør målgruppens *oplevelse* af fremdriften mod projektets mål og delmål (snarere end de eksplicit definerede projektmål/delmål), forventninger og behov evalueringens organiserende princip. Evalueringen er gennemført i to faser.

1. fase, som blev afviklet kort efter projektets start, indsamlede data fra medarbejdere og ledere gennem fokusgruppeinterviews. Sigtet med disse interviews var dobbelt:

- *For det første* mobiliseredes medarbejdernes forståelse af den aktuelle situation samt dens muligheder og begrænsninger som forudsætning for projektets indhold og gennemførelse. Endvidere blev deres forventninger til projektet og dets udbytte afklaret. Denne beskrivelse blev givet tilbage til organisationen straks efter udarbejdelsen gennem en dialog med organisationen og blev på

¹ Egon G. Guba, Yvonna S. Lincoln (1989). Fourth Generation Evaluation. Thousand Oaks: SAGE Publications

² Sidsel Sverdrup (2002). Evaluering – Faser, Design og Gjennomføring. Oslo: Fagbokforlaget

³ Hanne Kathrine Krogstrup (2006). Evalueringsmodeller (2. udgave). Århus: Academica

denne måde en del af projektets informationsbase.

- *For det andet* dannede de bearbejdede resultater grundlag for identifikation og formulering af de udsagn, der ved projektets afslutning blev brugt til en formel, semikvalitativ spørgeskemaundersøgelse af medarbejdernes oplevelse af projektets effekt.

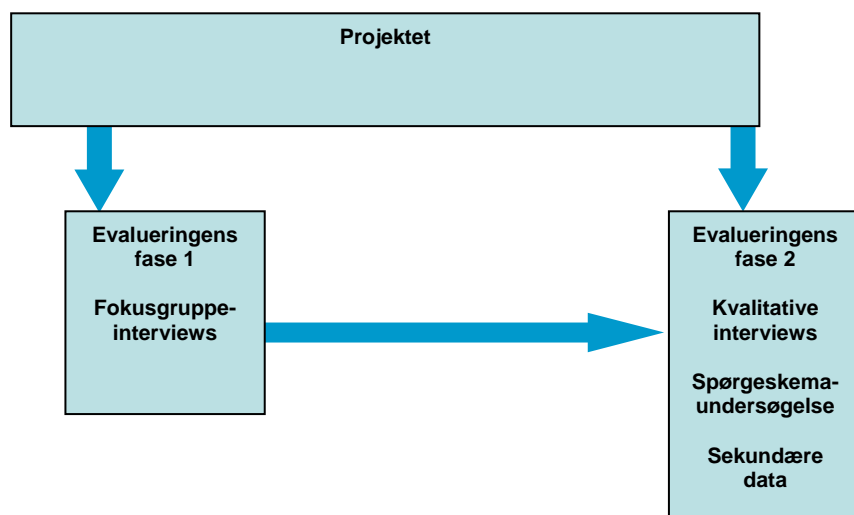
2. fase var planlagt til at skulle gennemføres i forbindelse med projektets afslutning. Af logistiske årsager - forankret i det formelle krav om en datobunden, snarere end en milepælsbunden evaluering – blev evalueringen gennemført, selv om projektet ikke er fuldt implementeret på evalueringstidspunktet (se efterfølgende afsnit).

Indholdsmæssigt bestod evalueringen i denne fase af to komponenter:

- *kvalitative interviews* med medarbejdere og ledere, som repræsenterer de forskellige faggrupper.
- den ovenfor omtalte semikvalitative *spørgeskemaundersøgelse* udsendt til alle fastansatte medarbejdere, der er direkte berørt af forandringerne.

Evalueringen inddrager ydermere 'sekundære' kilder i form af referater fra møder i forskellige fora (se Appendiks C), kursusplaner etc.

På skitseform er evalueringen gennemført således:



PROJEKTSTATUS PÅ EVALUERINGSTIDSPUNKTET

Dette projekt er i sin natur og omfang så komplekst, idet det påvirker både teknologi, arbejdsopgaver og -flow samt medarbejderne, at det forudsigeligt vil tage flere år, før den fulde effekt slår igennem..

Det er fra projektets start set som en – acceptabel – usikkerhedsfaktor, at den ønskede teknologi ikke er fuldt modnet og på nogle punkter knap nok endeligt udviklet og/eller tilpasset til TV2/Lorry's eksisterende eller fremtidige arbejdsgange. På den anden side betyder dette valg, at TV2/Lorry har fået mulighed for at sætte sit eget præg på den endelige udformning af udstyret. Det har omkostninger og fordele at være pioner.

På tidspunktet for evaluering har alle faggrupper har fået nyt og bedre teknisk udstyr. Fotograferne har fået bedre kameraer, redigeringsteknikerne har fået bedre redigeringsmaskiner, journalisterne har fået mulighed for at gennemse indslag og markere, men dog ikke for-redigere indslag. Overgang fra analog til digital bearbejdning har betydet en væsentlig lettelse i arbejdsflowet med hensyn til håndtering af bånd.

Der er blevet gennemført undervisning for alle i basal redigering. Undervisning er blevet gennemført i efterår 2005 og forår 2006. Der har været mulighed for at træne på 2 maskiner, men ikke på egen arbejdsstation.

På evalueringstidspunktet står stationen lige foran gennemførelsen af næste væsentlige skridt, nemlig muligheden for at kunne redigere indslag på de redaktionelle computere. Redigeringsprogrammet XpriClip bliver installeret i slutningen af april og man begynder oplæringsfasen 1.5.2006. Ifølge den oprindelige tidsplan var installationen af dette program planlagt til at være gennemført i januar 2006, altså inden projektets evaluering. Forsinkelsen skyldes både teknisk nyudvikling samt tekniske vanskeligheder, man er stødt på undervejs. På selve evalueringstidspunktet er der derfor meget fokus på netop denne del, snarere end på helheden i projektet.

EVALUERINGSPROCESSEN

Som kort beskrevet ovenfor, blev evalueringen gennemført i to faser.

FØRSTE FASE

Første fase blev afviklet relativt kort efter projektet var startet.

Denne fase i evalueringsprocessen havde til formål at identificere emner eller forhold, som medarbejderne var specielt optaget af i forbindelse med gennemførelse af projektet.

Der er blevet gennemført 4 gruppeinterviews, med hhv. 12, 11, 12 og 12 deltagere, af 2½ times varighed. Alle interviews blev afviklet efter samme program:

- Velkomst, introduktion af rammen for og målet med evalueringen, samt præsentation af de to konsulenter
- 'Vejrmelding' – individuel refleksion over portalspørgsmålet 'Hvad er vigtig for dig, netop nu, i projektet?' Refleksionen blev efterfulgt af dialog og en kort individuel indmelding. Konsulenterne nedskrev individuelle udsagn fra deltagerne.
- Derefter fulgte en proces, hvor hver deltager blev bedt om at identificere de 3 forhold, emner eller temaer, som er vigtigst for netop ham eller hende. Hvert af de 3 bud blev skrevet på en Post-It note, der blev sat op på væggen. Derefter diskuterede gruppen de enkelte bud, samt tematiserede buddene under fælles overskrifter, som gruppen selv identificerede. Derefter fulgte en opklarende dialog med evaluatorene for at sikre, at tematiseringen var konsistent. Evaluatorene nedskrev uddybende kommentarer til tematiseringen.
- Endelig blev deltagerne opfordret til at reflektere over det individuelle ansvar i et forandringsprojekt som dette. De individuelle refleksioner blev efterfulgt af dialog i mindre grupper.



Efter de 4 gruppeinterviews bearbejdede og sammenfattede evaluatorene gruppernes temaer og individuelle bud. De 4 overordnede temaer, der udkrystalliserede sig var:

- Hvor er vi på vej hen?
- At tage hånd om forandringsprocessen
- Nye muligheder, roller og arbejdsgange
- Får jeg de nødvendige kompetencer til at fungere i et nyt fagområde

Til slut udarbejdede evaluatorene interviewguide og de udsagn, som i fase 2 skulle anvendes til hhv. kvalitative interviews samt spørgeskemaundersøgelse (Appendiks B).

ANDEN FASE

Anden fase bestod i udsendelse af Internet-baserede spørgeskemaer til i alt 48 medarbejdere, samt individuelle, kvalitative interviews af 6 medarbejdere og 2 ledere, udvalgt til bredt at repræsentere alle faggrupper.

Medarbejderne var garanteret anonymitet mht. såvel svarene fra spørgeskemaundersøgelsen som resultaterne af de kvalitative interviews. Af hensyn til dette har vi valgt i gengivelsen/bearbejdningen ikke at skelne mellem synspunkter fra spørgeskemaets prosakommentarer og interviewene. Af samme årsag gengives prosakommentarerne fra spørgeskemaundersøgelsen ikke. Prosakommentarer og interviewsvar betegnes i rapporten samlet for 'kvalitative svar'.

Spørgeskemaundersøgelsen

Tidsfristen for besvarelse af spørgeskemaundersøgelsen var 10 dage, efter hvilke der var indkommet svar fra 31, altså en svarprocent på knap 65 %. Efter analyse af svarene er der ikke belæg for at antage, at respondenter fra en enkelt faggruppe er uforholdsvist over- eller underrepræsenterede, hvorfor vi anser resultaterne for repræsentative for hele organisationen. Statistisk analyse af svarene viser, at der for hvert spørgsmål ikke er nogen statistisk signifikant forskel i svarmønstrene *mellem* de forskellige job-kategorier (χ^2 -test, $p > 0,13$).

For hvert udsagn i spørgeskemaundersøgelsen skulle medarbejderne tage stilling til graden af *enighed* med udsagnet (på en skala fra 1 = 'meget uenig' til 5 = 'meget enig'), samt vurdere *vigtigheden* af det forhold, som udsagnet omhandler (på en skala fra 1 = 'helt uvæsentligt' til 5 = 'meget vigtigt'). Endelig var der mulighed for at tilføje kommentarer til hvert udsagn.

De gennemsnitlige enighedsscorer strækker sig fra 2,48 til 4,16, med en spredning fra 0,78 til 1,34. De gennemsnitlige vigtighedsscorer strækker sig fra 3,90 til 4,94, med en spredning fra 0,25 til 1,00. Enighedsscoren skiller sig således mere mellem

udsagnene end vigtighedsscoren; de fleste medarbejdere anser således udsagnene for at omhandle forhold som gennemsnitligt strækker sig fra 'vigtigt' til 'meget vigtigt'.

Efter svarfristens udløb er rådata eksporteret til og videre bearbejdet i SPSS. Udover en deskriptiv repræsentation af hhv. enighed og vigtighed for hvert udsagn er også beregnet et indeks over 'vægtet betydning' (ratio mellem den gennemsnitlige enighed for hvert udsagn og den relative vigtighed for udsagnet). Den vægtede betydning strækker sig fra 2,30 til 3,66.

Data fra spørgeskemaundersøgelsen er vedhæftet i Appendiks D.

Kvalitative interviews

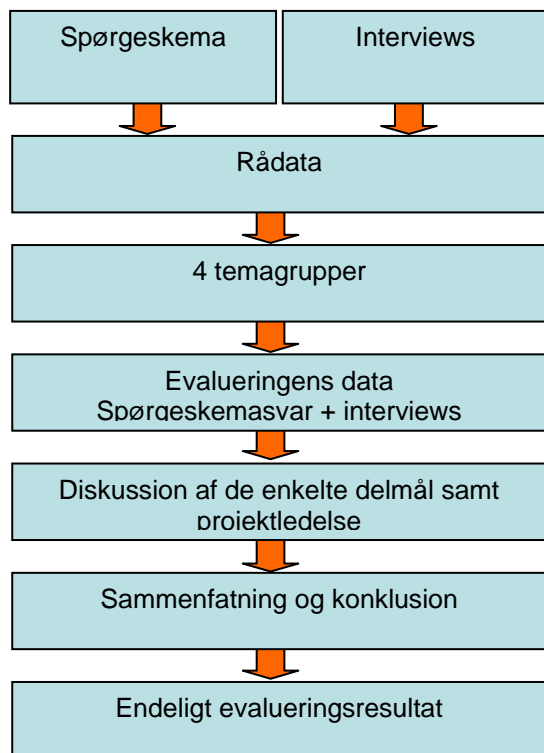
Alle interviews blev gennemført af den samme evaluator, varede 1 – 1½ time hver, og blev optaget på diktafon. Optagelsen blev suppleret med evaluators noter. Interviews blev transskriberet og sendt til interviewpersonen for validering/kommentering. Der var ingen meningsændrende korrektioner.

De transskriberede interviews er blevet kodet af begge evaluators med udsagnene fra spørgeskemaundersøgelsen og fokusområderne fra fase 1 gruppeinterviews som primære kodningsnøgler. Tekst, sætninger eller afsnit, som er relateret til kodningsnøglerne, blev i kodningsprocessen markeret som positiv (+), neutral (+/-) eller negativ (-).

Til slut er de kodede tekstelementer grupperet i 4 overordnede temagrupper, der voksede frem i løbet af bearbejdningen af resultaterne fra de indkomne data:

- A: Øget fleksibilitet og kompetenceudvikling
- B: At TV2/Lorry efter indførelse af den ny teknik og på grund af medarbejderstabens kompetenceudvikling kan levere et bedre produkt til seerne
- C: At forebygge eller bremse en eventuel udstødning af medarbejdere
- D: Ledelse i forbindelse med projektets gennemførelse

På skemaform er arbejdsgangen i evalueringen således:



Nedenfor følger først en oversigt over og dernæst en detaljeret gennemgang af resultatet inden for de 4 temagrupper.

A: Øget fleksibilitet og kompetenceudvikling

I denne temagruppe hører spørgeskema samt kvalitative svar, som vedrører:

- Udsagn 3: Jeg har fået tilført mindst et nyt fagområde
- Udsagn 4: Jeg har haft mulighed for at uddanne mig til mit nye fagområde
- Udsagn 5: Jeg har haft mulighed for at træne de nye kompetencer i takt med krav om anvendelse
- Udsagn 9: Jeg kan gennemse og bearbejde indslag på PC'er i det nye redaktionelle miljø

B: At TV2/Lorry efter indførelse af den ny teknik og på grund af medarbejderstabens kompetenceudvikling kan levere et bedre produkt til seerne

I denne temagruppe hører spørgeskemasvar samt kvalitative svar, som vedrører:

- Udsagn 11: Stationen producerer i dag et bedre produkt til seerne end før digitaliseringen
- Udsagn 12: Stationen har som en del af projektet ført en dialog om en fælles forståelse af niveauet for kvalitet.

C: At forebygge eller bremse en eventuel udstødning af medarbejdere

I denne temagruppe hører spørgeskemasvar samt kvalitative svar, som vedrører:

- Udsagn 10: Jeg er bedre rustet til den digitale fremtid
- Udsagn 13: Jeg er tryk i ansættelsen
- Udsagn 14: Jeg oplever arbejdsglæde

D: Ledelse i forbindelse med projektets gennemførelse

I denne temagruppe hører spørgeskemasvar samt kvalitative svar, som vedrører:

- Udsagn 1: Jeg har været orienteret om projektets mål og delmål
- Udsagn 2: Jeg har fået løbende information om projektets fremdrift
- Udsagn 6: Jeg har haft individuel dialog med ledelsen om min nye funktion
- Udsagn 7: Jeg har været involveret i de beslutninger, der direkte påvirker mit job
- Udsagn 8: Jeg har haft mulighed for at have en dialog med ledelse og kolleger om stationens nye arbejds gange

EVALUERINGENS DATA: SVAR I DE FIRE TEMAGRUPPER

A: Øget fleksibilitet og kompetenceudvikling

Udsagn 3: Jeg har fået tilført mindst et fagområde

Gennemsnitlig enighed og vigtighed er hhv. 2,84 og 3,90.
Vægtet betydning 3,19 (rang 7 af 14).

Der er stor spredning i svarene, idet 37 % mener, at de har fået tilført et nyt fagområde, 43 % er uenig og 20 % ved ikke rigtig. Der er overvejende skeptiske/kritiske svar i prosa fra spørgeskema og interviewene.

Nogle har savnet oplæring og oplever derfor, at de kun delvis har fået tilført nyt fagområde. Andre er ikke interesseret i flerkompleksiteten og har derfor ikke været særligt opsøgende med hensyn til uddannelse og træning. De er mest glade for det fag, de har uddannet sig til og vil gerne vedblive med at fokusere på dette.

Bag svarbilledet ligger imidlertid også en del frustration. En hel del giver udtryk for, at de mere eller mindre længe har ønsket at udvide deres funktionalitet, men at de oplever, at der indtil nu ikke har været tilstrækkelig mulighed for det. *'Intention hænger ikke altid sammen med mulighed'*. Disse udsagn kommer både fra journalister, der gerne vil fotografere og redigere, og teknikere der gerne vil lave indslag og lære mere journalistik. Nogle teknikere oplever, at det mest er journalisternes flerkompleksitet, der er fokus på, og nogle er noget tvivlende over for, om der på stationen reelt er et ønske om, at de teknikere, der gerne vil, kan udvide deres funktionalitet. De oplever, at journalisternes flerkompleksitet har første prioritet og er spændt på, hvor meget der egentlig bliver plads til med hensyn til deres ønsker.

Udsagn 4: Jeg har haft mulighed for at uddanne mig til mit nye fagområde

Gennemsnitlig enighed og vigtighed er hhv. 2,84 og 4,23.
Vægtet betydning 2,94 (rang 13 af 14).

Der er stor spredning i svarene til, idet 37 % mener, at de har fået mulighed for at uddanne sig og 44 % svarer nej.

De negative svar hænger sammen med, at man generelt synes, der har været for lidt oplæring, eller at oplæring og mulighed for at træne i den underviste færdighed ikke har hængt sammen optimalt. Disse udsagn gælder både for uddannelse i redigering og andre fagområder. For eksempel har alle deltaget i redigeringskurset XpriClip. Derfor svarer en del ja til, at de har haft mulighed for at uddanne sig, men eftersom kurset fandt sted i november 2005, og de lærte færdigheder først kan tages i anvendelse pr. 1.5, er der en del, der giver udtryk for, at de ikke har fået uddannelse i det.

De positive udsagn i datamaterialet handler for en stor del om, at kurserne har været meget inspirerende. Dette gælder også for de personer, der ikke umiddelbart har lyst til at få flerfunktionalitet. Som eksempel beskriver rigtig mange, at kurset 'Med journalistikken i fokus', hvor deltagerne (teknikere) i forbindelse med kurset skulle lave et indslag til udsendelse, gik rigtig godt.

Udsagn 5: Jeg har haft mulighed for at træne de nye kompetencer i takt med krav om anvendelse

Gennemsnitlig enighed og vigtighed er hhv. 2,94 og 4,13.
Vægtet betydning 3,11 (10 af 14).

40 % af medarbejderne mener, at de har haft mulighed for træning og 37 % mener, at de ikke har haft det.

I de kvalitative svar er billedet overvejende negativt. De færre positive udsagn handler om, at teknikerne har haft mulighed for at træne i den nye teknik, der er indført inden for deres eget fagområde, og at det har været godt. Men med hensyn til træning inden for nyt område har det været anderledes. Det har været godt at være på gode kurser, men meget frustrerende, at deltagerne ikke har kunnet anvende færdighederne, når de kom hjem. De har savnet muligheden, er ikke blevet vagtsat til det og har generelt savnet en plan for det.

Lige nu er det redigeringsteknikken, som er afgørende for at tage det næste store skridt ind i flerfunktionaliteten. Flere oplever, at der ikke har været tilstrækkelig mulighed for at træne på grund af det daglige arbejdspress. Så selv om der har været 2 maskiner til rådighed for træning i et andet rum, opleves det ikke, at der har været tilstrækkelige forudsætninger til at gå ind i det nye fagområde. En hel del er dog optimistiske med hensyn til den kommende tid og giver udtryk for, at det nok skal gå, bare der sættes tid af til at øve sig, og til at superbrugerne kan bakke op. En enkelt synes i øvrigt det har været så ukompliceret, at en enkelt instruktion har været tilstrækkelig til at kunne træne og indarbejde undervisningen i hverdagen.

Udsagn 9: Kan journalister og teknikere betjene, gennemse og bearbejde indslag på Pc'er i det redaktionelle miljø

Gennemsnitlig enighed og vigtighed er hhv. 2,84 og 3,97.
Vægtet betydning 3,13 (rang 9 af 14).

Svar fra spørgeskemaundersøgelsens viser, at 47 % svarer negativt, enten uenig eller meget uenig, mens 32 % svarer ved ikke.

Kommentarerne i de kvalitative svar er positive med hensyn til at betjene og gennemse, og negative med hensyn til bearbejdning. Det handler meget enkelt om, at man ikke er nået dertil i digitaliseringsprocessen endnu. Det er denne fase, der starter 1.5.2006 med installeringen af redigeringsprogrammet på de redaktionelle computere.

B: TV2/Lorry kan efter indførelse af den ny teknik og på grund af medarbejderstabens kompetenceudvikling levere et bedre produkt til seerne

Udsagn 11: Stationen producerer i dag et bedre produkt til seerne end før digitaliseringen.

Gennemsnitlig enighed og vigtighed er hhv. 2,84 og 4,07.
Vægtet betydning 3,16 (rang 8 af 14).

Svarene samler sig meget på midten. 57 % ved ikke rigtig, hvad de skal svare, 27 % er kritiske, og 17 % mener, at der faktisk produceres et bedre produkt.

De kvalitative svar er overvejende positive. De lægger vægt på, at redigeringsteknikerne kan optimere lyd og billede, at de nye kameraer er rigtig gode, og at journalister har mere tid til research, fordi der er mindre spildtid. Man kan koncentrere sig om det væsentlige, og man skal ikke bruge tiden på at spole frem og tilbage. Det har været fantastisk at gå fra analog til digital, fordi det giver så meget mere tid til det egentlige faglige arbejde for alle.

DV-optagelserne er ganske vist ikke så gode rent billedteknisk, men har givet mulighed for en anden nærhed i historierne. Med hensyn til redigering forventer man, at der i oplæringsfasen af journalister i redigering vil ske en vis kvalitetsnedgang. Når journalister skal anvende tid på at lære, vil tiden gå fra tiden til at researche, men efter oplæringen, vil der til gengæld blive frigivet tid til mere og bedre journalistik.

I de kritiske udtalelser gives udtryk for, at det kan blive svært at levere en god kvalitet, når alle ikke skal gøre det, de er bedst til. Nogle få synes for eksempel ikke, at det er så gode billeder, der kommer ud af, at journalister filmer, eller at flytning af deadline medfører et dårligere resultat, fordi man kommer senere i gang med at redigere.

Udsagn 12: Stationen har som en del af projektet ført en dialog om en fælles forståelse af niveauet for kvalitet.

Gennemsnitlig enighed og vigtighed er hhv. 2,48 og 4,45.
Vægtet betydning 2,36 (rang 14 af 14).

54 % er uenige eller meget uenige i, at der har været ført en dialog om fælles forståelse af kvalitet. Kun 23 % mener, der har været det.

I evalueringens fase 1 blev det tydeligt, at medarbejderne og ledelsen er optaget af kvalitet og mener, at det er vigtigt konstant at have en dialog om den. Ikke mindst når man ændrer så kraftigt på produktionsvilkårene, som man gør i forbindelse med ændring/udvidelse af fagområde og funktionalitet. Spørgsmålet anses for at være meget vigtigt, men har den laveste enighedsscore og den laveste vægtede betydning.

Der er således en opfattelse af, at der har været for lidt diskussion af dette område. I de kvalitative svar gives udtryk for, at det er svært at blive hørt. Man skal være positiv og se mulighederne og oplever ikke tilstrækkelig dialog og lydhørhed fra ledelsens side, hvis man er kritisk.

Flere giver udtryk for, at ledelsen flere gange undervejs har forsikret om, at den heller ikke vil have dårlig kvalitet. Nogle vælger, at tro på ledelsen, og at det nok skal gå, fordi de mener, at der er god kvalitetssans på stationen. Andre frygter, at det mest er en god intention, og at den kritiske sans bliver lagt væk, fordi det her projekt skal være en succes.

C: At forebygge eller bremse en eventuel udstødning af medarbejdere

Udsagn 10: Jeg er bedre rustet til den digitale fremtid

Gennemsnitlig enighed og vigtighed er hhv. 3,61 og 4,26.
Vægtet betydning 3,59 (rang 3 af 14).

Knap 80 % svarer 'enig' eller 'meget enig' til dette udsagn, der også vurderes som vigtigt, mens omkring 10 % er 'uenige' eller 'meget uenige'.

Der er kun få, overvejende positive, kvalitative kommentarer. De drejer sig om en oplevet større fleksibilitet og dynamik i opfattelsen af eget arbejde og muligheder.

Udsagn 13: Jeg er tryk i ansættelsen

Gennemsnitlig enighed og vigtighed er hhv. 4,13 og 4,77.
Vægtet betydning 3,67 (rang 2 af 14).

Knap 80 % svarer 'enig' eller 'meget enig' til dette udsagn, der også vurderes som vigtigt, mens omkring 3 % er 'uenige' eller 'meget uenige'.

Dette udsagn har, sammen med det efterfølgende udsagn 14, de højeste både enigheds- og vigtighedsscorer samt høje vægtede betydninger. De kvalitative svar viser, at vurderingen er blevet mere positiv, efterhånden som projektet er skredet frem. En enkelt svarer, at der er tryk nu, *'men det jo kan ændre sig i fremtiden'*. Man oplever, at ledelsens budskab om, at ingen vil blive overflødig som følge af den nye digitale teknik, er troværdigt.

Udsagn 14: Jeg oplever arbejdsglæde

Gennemsnitlig enighed og vigtighed er hhv. 4,16 og 4,94.
Vægtet betydning 3,57 (rang 4 af 14).

Knap 80 % svarer 'enig' eller 'meget enig' til dette udsagn, der også vurderes som vigtigt, mens omkring 3 % er 'uenige' eller 'meget uenige'.

Dette udsagn har den højeste både enigheds- og vigtighedsscore, og en høj vægtet betydning. De kvalitative svar viser, at der er sket en positiv udvikling i løbet af projektets levetid og spænder fra det meget positive i den ene ende: *'Der er ikke én dag, hvor jeg ikke har leet hjerteligt og følt mig inspireret og påskønnet'* til i den anden ende lidt mere forbeholdent *'.. arbejdsglæden .. er ved at komme igen'*.

D: Ledelse i forbindelse med projektets gennemførelse

Udsagn 1: Jeg har været orienteret om projektets mål og delmål

Gennemsnitlig enighed og vigtighed er hhv. 3,68 og 4,65.
Vægtet betydning 3,36 (rang 5 af 14).

Knap 70 % af svarene på dette udsagn er 'enig' eller 'meget enig', med en høj vurdering af vigtigheden, mens omkring 13 % er 'uenige' eller 'meget uenige'.

De kvalitative svar, som generelt er positive, tegner et billede af, at informationsniveauet har ændret sig i løbet af projektet. Der har været en del orienteringsmøder, men oplevelsen er, at udmeldingerne omkring mål og delmål ikke har været helt klare fra starten, måske fordi ledelsen har ønsket at medarbejderne var aktivt med til at omsætte projektets mål og delmål til noget mere konkret.

Udsagn 2: Jeg har fået løbende information om projektets fremdrift

Gennemsnitlig enighed og vigtighed er hhv. 3,42 og 4,42.
Vægtet betydning 3,28 (rang 6 af 14).

Knap 60 % svarer 'enig' eller 'meget enig' til dette udsagn, der også vurderes som vigtigt, mens omkring 20 % er 'uenige' eller 'meget uenige'.

De kvalitative svar tegner et billede af forskellige grundholdninger hos medarbejderne, fra en noget pessimistisk *'ledelsen har jo ikke styr på projektet, det er noget rod'* i den ene ende til en positiv fokusering på de spændende nye muligheder i den anden.

Udsagn 6: Jeg har haft individuel dialog med ledelsen om min nye funktion

Gennemsnitlig enighed og vigtighed er hhv. 2,65 og 3,93.
Vægtet betydning 2,95 (rang 12 af 14).

Knap 25 % svarer 'enig' eller 'meget enig' til dette udsagn, mens omkring 40 % er 'uenige' eller 'meget uenige'.

Dette udsagn har høstet den næstlaveste enighedsscore samt en meget lav vægtet betydning. De kvalitative svar er overvejende negative, men tegner et broget billede. Nogle medarbejdere angiver, at de f.eks. i forbindelse med medarbejder-

udviklingssamtaler har haft en tilfredsstillende dialog om rolle, funktion og muligheder i fremtiden. Andre anfører, at de har haft en individuel dialog i medarbejderudviklingssamtalen, men at der kun blev fokuseret på mulighederne og 'det sjove', mens der ikke blev talt om eller spurgt ind til 'det svære'. Ledelsens åbne, inviterende tilgang til projektet er frustrerende for dem, der forventer mere styring: *'Jeg aner ikke, hvad jeg skal spørge til, og de ved ikke, hvad de vil med det hele'*.

Udsagn 7: Jeg har været involveret i de beslutninger, der direkte påvirker mit job

Gennemsnitlig enighed og vigtighed er hhv. 3,03 og 4,19.
Vægtet betydning 3,06 (11 af 14).

Knap 40 % svarer 'enig' eller 'meget enig' til dette udsagn, mens omkring 30 % er 'uenege' eller 'meget uenege'.

Der er ikke mange kvalitative svar. De positive viser, at nogle oplever, at der er tilfredsstillende påvirkningsmuligheder, når man selv tager initiativ og maser på.

Udsagn 8: Jeg har haft mulighed for at have en dialog med ledelse og kolleger om stationens nye arbejdsgange

Gennemsnitlig enighed og vigtighed er hhv. 3,94 og 4,32.
Vægtet betydning 3,86 (rang 1 af 14).

Knap 75 % svarer 'enig' eller 'meget enig' til dette udsagn, mens omkring 16 % er 'uenege' eller 'meget uenege'. Endvidere har udsagnet den højeste vægtede betydning.

Svarene viser, at der har været en tilfredsstillende kollegial interaktion, og at dialogen på stationen har fået tid og plads. Der er relativt få spontane kvalitative kommentarer til dette udsagn.

DISKUSSION AF DE ENKELTE DELMÅL SAMT PROJEKT-LEDELSE

Nedenfor følger en diskussion af såvel spørgeskema- som interviewsvar, tilbageført til de oprindelige delmål, som er evalueringens overordnede hensigt. Imidlertid viste evalueringens fase 1 også, at medarbejdernes oplevelse af projektets ledelse var et fokusområde, jf. spørgeskema. Derfor diskuteres ledelse i forbindelse med projektets gennemførelse til sidst i dette afsnit.

Delmål 1

”At journalister og teknikere kan betjene, gennemse og bearbejde indslag på Pc’er i det redaktionelle miljø”

Dette delmål anses for delvis opfyldt.

På baggrund af kommentarer fra spørgeskemaundersøgelsen samt de kvalitative svar kan det konstateres, at dette delmål er delvist opfyldt. Indførelsen af den digitale proces har skabt forudsætninger for, at medarbejderne væsentligt hurtigere kan betjene og gennemse indslag på egen Pc.

Den sidste del af delmålet er ikke opfyldt. Medarbejderne kan ikke bearbejde indslag, dvs. redigere egne indslag, idet programmet XpriClip, som er en forudsætning herfor, først er installeret til brug 1.5.2006.

Som det fremgår af gennemgang af svarene i det tidligere afsnit, er nogle medarbejdere ikke interesseret i at udvide deres funktionalitet på dette område, enten fordi de mener, at funktionaliteten ikke vedrører dem, men er til brug for kolleger, der laver indslag, eller fordi det forudses at være en belastning at få denne ekstra opgave i en travl hverdag.

Delmål 2

”At uddanne en række nøglemedarbejdere/superbrugere som herefter kan formidle deres viden og supportere stationens medarbejdere i overgangsfasen til den ny teknik”

Dette delmål anses for opfyldt.

Der er uddannet 6 superbrugere. Nogle af superbrugerne er meget erfarne medarbejdere, der har en flerfunktionalitet i forvejen. Blandt superbrugerne er både teknikere og journalister. Superbrugerne er generelt fortrøstningsfulde i forhold til oplæringsperioden i den kommende tid, selv om der kun har været begrænset tid til selv at blive lært op i det nye system. De har oplevet, at det har været og er en spændende proces at være med til at udvikle et nyt system, men det har på den anden side bety-

det, at der ikke har været så meget tid til oplæring og træning. Der har været mange tekniske hurdler og opdateringer. I ugen op til 1. maj hvor superbrugerne skal til at agere som support for deres kolleger, får de mulighed for at arbejde mere grundigt med det opdaterede redigeringsprogram.

Delmål 3

”At alle medarbejdere har fået tilføjet mindst et nyt fagområde og således selv føler, at de er bedre rustede end før til at træde ind i den digitale fremtid og være med til at præge den”

Delmål 3 anses for delvist opnået.

Alle, også de medarbejdere, der ikke selv ønsker flerfunktionalitet, oplever, at der er sket en udvikling hos dem selv og på stationen generelt. Digitaliseringsprocessen har stimuleret en fleksibilitetsproces, som flere i øvrigt oplever allerede var i gang inden projektets opstart

En hel del er utålmodige og oplever frustration over, hvor langsomt det går. De kvalitative svar viser, at mange gerne vil videre, end de reelt er kommet. De giver udtryk for, at det er dejligt og en stor kvalitet at være på en arbejdsplads, der konstant byder på udfordringer og mulighed for at lære nyt. Til gengæld er det stærkt frustrerende, når det ikke kan lade sig gøre på grund af et stramt program. Det gælder både journalister, der kommer optændt hjem fra et godt filmisk kursus og oplever, at de ikke kan komme i gang, og teknikere, der kommer fra et godt journalistisk kursus og kun har mulighed for at lave et enkelt indslag. Processen har således skabt mange forventninger, og nogle medarbejdere er klart frustrerede over de utilstrækkelige muligheder hidtil.

Nogle af teknikerne er bekymrede eller skeptiske over for, om der reelt bliver mulighed for uddannelse til flerfunktionalitet. De oplever, at journalisternes uddannelse har første prioritet. De teknikere, der gerne vil udvikle deres flerfunktionalitet, savner opbakning til det lige nu, idet de, i den fase projektet er inde, skal fokusere mere på det tekniske område, fordi journalisterne skal udvikle deres redigeringsfærdigheder. Ifølge oplysninger fra ledelsen er planen, at når journalisterne har flere tekniske færdigheder, vil der igen blive mulighed for yderligere udvikling af teknikernes flerfunktionalitet. Eftersom det er et erklæret delmål i projektet, at der ikke skal ske en udstødelse af medarbejdere, må det forventes, at stationen vil have fokus på dette.

Stationen har tilbudt kurser for både journalister og teknikere; ifølge ledelsen har alle haft mulighed for uddannelse. Kurserne beskrives generelt som inspirerende og gode, men eftersom træningsmulighederne efter kurserne har været noget begrænsede, er der en del frustration. Det opleves som ærgerligt, at 'stationen ikke bakker op kontant og konkret', og dermed ikke får nok ud af uddannelsen. Der savnes en plan. Ifølge ledelsen har det været en kompliceret opgave at planlægge uddannelse og træning, idet teknikken er blevet forsinket, og projektet er afviklet sideløbende med det daglige arbejde. Undervisningen har været planlagt dels ud fra en forventning

om, at teknikken var klar tidligere og dels på baggrund af et krav om, at støtten fra Socialfonden til undervisning skulle anvendes inden for en bestemt termin.

En del giver udtryk for, at de kolleger, der ikke umiddelbart er proaktive i forhold til flerfunktionalitet, behøver en mere konstant, individuel ledelsesmæssige opfølgning og støtte, ikke mindst for at få størst mulig nyttevirkning af den begejstring, næsten alle har haft efter, at de har været på kursus. De fleste medarbejdere har accepteret, at flerfunktionalitet er en vigtig mulighed for dem, men ikke et krav. Flerfunktionalitet er derimod et krav til alle nyansatte, enten på ansættelsestidspunktet eller efterfølgende gennem undervisning og/eller sidemandsoplæring.

På basis af ovenstående konkluderes, at delmål 3 kun delvis er opnået. Ikke alle medarbejdere oplever, at de har fået tilført mindst et nyt fagområde, men hovedparten af medarbejderne oplever sig bedre rustet til den digitale fremtid.

Delmål 4

”At TV2/Lorry efter indførelse af den ny teknik og på grund af medarbejderstabens kompetenceudvikling kan levere et bedre produkt til seerne”

Delmål 4 anses på evalueringstidspunktet som ikke opnået.

Det er for tidligt at afgøre, om der på grund af ny teknik og kompetenceudvikling vil blive leveret et bedre produkt til seerne. Teknikken er *næsten* indført, men medarbejderstabens kompetenceudvikling er ikke gennemført til det ønskede niveau.

Der er ingen tvivl om, at der er meget fokus på kvalitet på stationen, både hos medarbejdere og ledere. Nu er kvalitet jo en vanskeligt målelig størrelse, som én udtrykker det, og svarbilledet giver udtryk for, at der er mange og stærke synspunkter på dette vigtige felt. Det er det område, der bliver anset for 3. vigtigst af alle (nr. 1 og 2 er arbejdsglæde og tryghed i arbejdet). Mange efterlyser en aktiv, 'levende' dialog for at skabe en robust, fælles opfattelse af, hvad 'kvalitet i produktet' betyder.

Flere giver udtryk for, at det er fantastisk dejligt at være på en station, der har kvalitet i centrum. Indkøb af noget af det bedste udstyr er en kvalitet i sig selv. Den enkeltes arbejdsredskaber er simpelthen blevet bedre i denne proces. Det er også sådan, som én påpeger, at stationens kvalitetssans betyder, at der bliver ansat dygtige medarbejdere. Det medfører på den anden side, at der er fokus på, om kvaliteten bliver forringet, når ikke-uddannede går ind på nye område.

Flere er bekymrede for kvalitetsforringelse i forbindelse med flerfunktionalitet. Man er bange for at det bliver 'en grød' – som et orkester, hvor musikerne bytter instrumenter – det kan godt være, at de har det sjovt, men lyder det nødvendigvis godt for andre?

Det synes i øvrigt som om, at der på stationen er en opfattelse af, at teknikerne er mere bekymrede for, at journalisterne skal bevæge sig ind i deres felt, end det modsatte. Dette kan tolkes på flere måder. Det kan være, at teknikerne føler sig mest tru-

et jobmæssigt og derfor forsvare deres position. Det kan også være på grund af, at der ikke er så mange teknikere, der har mulighed for at lave journalistisk arbejde, hvorimod det fremmes, at journalister udfører teknisk arbejde. Endnu en mulig årsag er, at de teknikere, der laver journalistisk arbejde, gør det kvalitetsmæssigt så godt, at det ikke er problematisk, hvorimod de journalister, der laver teknisk arbejde ikke er på samme niveau endnu.

En hel del giver dog udtryk for, at de kolleger, uanset faggruppe, der allerede har flerfunktionalitet, er meget dygtige og at flerfunktionaliteten kan give kvalitet på en anden måde. Man kan lettere og mere smidigt arbejde i team på 2 personer, der skaber historien i fællesskab og bearbejder den fra start til slut, i stedet for at det - som det mest er nu - er journalistens historie. Historien bliver bedre, man kan udnytte hinandens styrker, og det er en god måde at få udviklet sin faglighed.

Endvidere giver DV mulighed for at producere anderledes reportager med en anden form for nærhed.

Sammenfattende kan det konkluderes, at der er fokus på kvalitet på stationen, og det er meget vigtigt at have en dialog om emnet. Man vil gerne lave et godt produkt, og når det ikke sker, så er man ikke tilfreds. Nogle er bekymrede for, om kvaliteten daler ved flerfunktionalitet, mens andre bestemt mener, at de nye muligheder har givet og fortsat vil give bedre kvalitet, og at der i øvrigt er tilstrækkelig kvalitetssans i huset til, at en kvalitetssænkning ikke vil finde sted.

Delmål 5

”At TV2/Lorry’s afprøvning af og eksperimenteren med nye arbejdsmetoder og flerfunktionalitet kan blive til nyttige erfaringer for andre TV-stationer i Danmark og det øvrige Europa”

Dette delmål anses for opnået, så langt det har kunnet lade sig gøre på evalueringstidspunktet.

Der har været en del aktivitet i relation til dette delmål. Stationen har været besøgt af delegationer fra flere andre TV-stationer: Repræsentanter for ledelsen har holdt indlæg på faglige konferencer, og der er publiceret flere indlæg i den relevante fagpresse.

I sagens natur må informationsaktiviteterne dog have været centreret omkring projektets tekniske aspekter, idet stationen, som beskrevet ovenfor, på evalueringstidspunktet endnu ikke fuldt ud har opnået de ønskede kompetencer hos medarbejderne. Derfor har stationen ikke i særlig høj grad kunnet eksperimentere med at udvikle og implementere nye arbejdsgange og således heller ikke været i stand til at skaffe sig erfaringer med flerfunktionalitetens konsekvenser.

Ledelse i forbindelse med projektets gennemførelse

Meget positivt har ledelsen valgt en åben, medarbejderinddragende tilgang til projektet – det, man kan kalde en humanistisk ændringsstrategi⁴. Denne ændringsstrategi har som sin primære metodik en påvirkning af interaktions- og kommunikationsprocesser, fokus på eller rum for selvrefleksion og læreprocesser, samt ledelsen og proceskonsulenter som sine primære ændringsagenter.

Med hensyn til formidling af information om projektet, angiver noget over to tredjedele af medarbejderne, at de har været orienterede om projektets mål og delmål, mens lidt færre angiver, at de har fået løbende information om projektets fremdrift undervejs. Svarene viser, at informationsniveauet og tydeligheden af udmeldinger om mål, delmål og fremdrift er blevet klart højere i løbet af projektet; den øgende hyppighed samt antal af informations- og dialogmøder bekræftes i Appendiks C.

Hele tre fjerdele af medarbejderne angiver, at de har haft mulighed for at have en dialog med ledelse og kolleger om stationens nye arbejdsgange, mens kun én fjerdedel angiver, at de har haft en individuel dialog med ledelsen om deres nye – kendte eller ukendte – funktion. Dette tyder på, at medarbejderne i 'det fælles rum' har oplevet en tilfredsstillende dialog herom, mens mange i 'det individuelle rum' har en oplevelse af udækkede behov for information og dialog.

Der kan være flere mulige årsager til denne vurdering. Forskellige grundholdninger hos medarbejderne - spændende fra den engagerede optimisme i den ene ende, til frustration i den anden – kan farve deres opfattelse af projektet. Således mener en del medarbejdere, at de f.eks. i forbindelse med medarbejderudviklingssamtaler har haft en tilfredsstillende dialog om rolle, funktion og muligheder i fremtiden, mens andre anfører, at de godt nok har haft en individuel dialog i medarbejderudviklingssamtalen, men at den ikke førte til noget.

Ledelsens meget åbne, inviterende og dermed noget løst strukturerede tilgang til projektet har formentlig været frustrerende for de medarbejdere, som forventede megen struktur og styring eller mener, at dette er nødvendigt i forbindelse med forandringsprocesser som denne. Derimod mener de medarbejdere, der glæder sig til de muligheder, som forandringen byder på og dermed selv tager initiativ, at der har været tilfredsstillende påvirkningsmuligheder (se dog diskussionen af delmål 1 og 3 ovenfor). Dette er i overensstemmelse med, at lidt mindre end halvdelen af medarbejderne oplever at have været involveret i de beslutninger, der direkte påvirker deres job, mens lidt færre oplever at det ikke har været tilfældet.

Det ville formentlig have styrket medarbejdernes engagement tidligt i projektet, hvis ledelsen i et stramt planlagt forløb havde fulgt den enkelte via hyppigere, individuelle samtaler og handlingsplaner, snarere end via åbne tilbud om dialog. Det synes for nogle medarbejdere at have været en komplicerende faktor, at det ikke har været helt klart, hvem i ledelsen, de skulle tale med om deres projektrelaterede behov eller problemer.

⁴ Finn Borum (1997). Strategier for organisationsændringer. København: Handelshøjskolens Forlag.

Stationen har 'med åbne øjne' valgt at arbejde med knapt fuldt udviklet teknologi – for at tage det størst mulige spring ind i 'den nye verden' – og er som konsekvens heraf løbet ind i forsinkelser i udvikling af udstyr, som har medført en tidsmæssig afkobling mellem uddannelse og mulighed for efterfølgende on-the-job-training.

SAMMENFATNING OG KONKLUSION

TV2Lorry's udviklingsprojekt 'Mennesket over teknikken' har på evalueringstidspunktet ikke nået alle sine mål. Det er for forståelsen af dette resultat vigtigt at være opmærksom på, at stationen på evalueringstidspunktet står *foran næste væsentlige skridt i projektet, nemlig at redigere indslag på de redaktionelle computere*, og altså endnu ikke har haft muligheden for at kunne nå sit formelle mål. Evalueringstidspunktet er imidlertid dikteret af den oprindelige tidsplan og ikke mindst de kontraktuelle, tidsmæssige bindinger, der er knyttet til udbetaling af Socialfonds-midler til projektet.

Årsagen til de tidsmæssige forsinkelser i forhold til projektplanen ligger i øvrigt stort set uden for stationens kontrol, nemlig hos producenten af det udstyr, som er en essentiel forudsætning for hele projektet. Stationen har bevidst valgt at arbejde med en knapt fuldt udviklet teknologi og er som konsekvens heraf løbet ind i forsinkelser i udvikling af udstyr, som har medført en tidsmæssig afkobling mellem uddannelse og mulighed for efterfølgende on-the-job-training.

Meget positivt har ledelsen valgt en åben, medarbejderinddragende tilgang til projektet. Fordelene ved denne er, at medarbejderne gives mulighed for at være medspillere i udviklingsprocessen, og at deres engagement og udviklingslyst kan udnyttes som et aktiv. Ulemperne er, at den usikkerhed, der næsten altid opstår hos medarbejdere i forbindelse med en markant arbejdsmæssig forandring, vil blive forstærket af tilgangens relativt lave grad af strukturering med hensyn til de fremtidige roller og arbejds-gange, fordi de skal skabes eller endelig udformes undervejs.

Der *har været* en omfattende informationsaktivitet gennem projektet med både individuelle og kollektive dialogtilbud; omfanget og hyppigheden var dog mindre i begyndelsen af projektet, hvor behovet i et projekt som dette netop er størst. Det ville formentlig have styrket medarbejdernes engagement tidligt i projektet, hvis ledelsen i et stramt planlagt forløb havde fulgt den enkelte via hyppigere, individuelle samtaler og handlingsplaner, snarere end via åbne tilbud om dialog.

Der har i projektet været en ganske omfattende undervisningsaktivitet, hvor de fleste af medarbejderne har gennemgået den planlagte undervisning uden dog, som beskrevet ovenfor, at have haft mulighed for umiddelbart at anvende eller eksperimentere med de nye kvalifikationer, eller at kunne eksperimentere med nye arbejdsgange. Der er også uddannet det planlagte antal superbrugere, som af deres kolleger opleves som kompetente i deres støttefunktion.

Medarbejderne oplever det generelt meget positivt at være på en arbejdsplads, der konstant byder på udfordringer og mulighed for at lære nyt, og arbejdsglæden og trygheden i ansættelsen er da også høj. Selvom der er stor individuel variation i medarbejdernes usikkerhed omkring de mulige fremtidige roller og arbejds-gange, så er flerfunktionalitet som begreb generelt blevet positivt modtaget.

Sammenfattet under de enkelte delmål evalueres målopfyldelsen således:

1. At journalister og teknikere kan betjene, gennemse og bearbejde indslag på Pc'er i det redaktionelle miljø.

Dette delmål anses for at være delvis opnået, så langt det har været muligt på evalueringstidspunktet.

2. At uddanne en række nøglemedarbejdere/superbrugere som herefter kan formidle deres viden og supportere stationens medarbejdere i overgangsfasen til den ny teknik.

Dette delmål anses for at være opnået.

3. At alle medarbejdere har fået tilføjet mindst et nyt fagområde og således selv føler, at de er bedre rustede end før til at træde ind i den digitale fremtid og være med til at præge den.

Dette delmål anses for at være delvis opnået, for så vidt at ikke alle medarbejdere oplever at have fået tilføjet mindst et nyt fagområde, hvorimod der er en generel oplevelse af, de er bedre rustede til at træde ind i den digitale fremtid.

4. At TV2/Lorry efter indførelse af den ny teknik og på grund af medarbejderstabens kompetenceudvikling kan levere et bedre produkt til seerne.

Dette delmål anses ikke for opfyldt på evalueringstidspunktet, idet den ny teknik ikke er introduceret, og medarbejdernes kompetenceudvikling stadig pågår.

5. At TV2/Lorry's afprøvning af og eksperimenteren med nye arbejdsmetoder og flerfunktionalitet kan blive til nyttige erfaringer for andre TV-stationer i Danmark og det øvrige Europa.

Dette delmål anses for opfyldt, så langt det har kunnet lade sig gøre på evalueringstidspunktet, idet der har været informationsudveksling med relevante aktører gennem studiebesøg på TV2/Lorry og løbende præsentation af projektets stade, resultater og læring ved faglige konferencer og i fagpressen.

APPENDIKS A - Projektets indholdsbeskrivelse

PROJEKTETS INDHOLDSBESKRIVELSE (fra ansøgningen til EU-fonden)

TV2/Lorry gennemfører en total digitalisering af stationen. Det kræver, at personalet gennemgår en teknisk oplæring, som vi naturligvis har taget højde for i projekteringen.

Vort udstyr er helt nyudviklet og epokegørende fuldt af muligheder som man ikke finder i den hidtil kendte digitale TV-teknik. At få den fulde gevinst – især i menneskelig henseende – kræver imidlertid ekstra uddannelse og fordybelse.

Formålet med den ekstra kursusvirksomhed vi søger om støtte til skal være at sikre vore medarbejders beskæftigelsesmuligheder – ikke blot hos os, men også hvis de på et senere tidspunkt vælger at søge beskæftigelse i andre, tilsvarende virksomheder.

Vort mål er at underordne teknikken menneskene. Det er en helt usædvanlig bestræbelse på TV-stationer i denne tid, hvor den nye teknik er ved at tage initiativet fra dem, der betjener den.

Baggrunden

De fleste professionelle TV-stationer i Verden skifter i disse år deres teknik ud. Man kasserer det analoge udstyr og indfører i stedet digital teknik. Det giver nogle ændringer i den måde der arbejdes på, men faktisk får de fleste ikke andet ud af den nye teknik end lidt ekstra besvær. For at forklare det følger her en kort gennemgang af hhv. en analog og en digital arbejdsproces.

Den analoge proces

Udsendelserne optages og lagres på videobånd. Videobåndene afspilles i en båndmaskine. Når man klipper sekvenser sammen overspiller man simpelthen de bidder der skal bruges til et udsendelsesbånd. Det kan man ikke gøre ret mange gange. For hver gang en optagelse kopieres mister den noget af sin oprindelige kvalitet. Det er derfor vanskeligt at rette i et færdigredigeret indslag – det kræver stort set at man klipper det hele om igen.

Fra først til sidst er der en trafik med videobånd: Der optages på bånd, der klippes – redigeres – på bånd, der udsendes fra bånd og der arkiveres til bånd. Rent fysisk kan man følge indslaget fra det begynder som blankt bånd til det sendte indslag arkiveres.

Den analoge teknik har nogle tekniske begrænsninger, et bånd kan kun være tilgængeligt et sted ad gangen. Men den har også nogle begrænsninger for de mennesker

der benytter den. Den er ufleksibel og som hovedregel skal man være topprofessionel for at betjene de forskellige apparater.

Da man begyndte at bruge videobånd i TV-produktionen var det en revolution. Her afløste man den noget mere komplicerede filmteknik og de professionelle TV-folk fik flere muligheder. Nu er det den analoge teknik der føles kompliceret og som derfor erstattes af digitalteknikken.

Den digitale proces

Hos os optager vi på en digital disk – et medium der ligner en Cd-rom. Discens indhold indlæses i en server og optagelserne kan derpå behandles på samme måde som man på sin PC kan behandle en skreven tekst. Her er det blot ikke ord, der flyttes rundt og ændres på, men billeder. Den analoge proces kan sammenlignes med at skrive et brev på en skrivemaskine: Når man vil ændre i teksten skal det hele skrives om, hvis det skal se pænt ud. Med et tekstbehandlingsprogram kan man rykke rundt og slette uden at det bagefter kan ses på det færdige brev.

De digitale billedfiler kan stort set flyttes og kopieres og sættes sammen på et uendeligt antal måder uden at det ødelægger den oprindelige kvalitet. Bl.a. derfor er det attraktivt for TV-stationerne at skifte den analoge teknik ud med den digitale.

Digitale problemer

Digitalteknikken er imidlertid endnu ikke udviklet til perfektion. De stationer der allerede har anskaffet sig digitalt TV-udstyr oplever en lang række problemer i forhold til den analoge teknik.

Et analogt bånd kunne behandles med det samme. Man satte båndet i afspilleren og så begyndte arbejdet. En digital optagelse skal indlæses i en server. Først når den indlæsning er overstået kan man begynde at arbejde med stoffet. Og det tager som regel temmelig lang tid at indlæse digitale TV-optagelser da de stadig ligger fortløbende på et bånd. Den tid er kostbar økonomisk – medarbejderen venter passivt på at stoffet er indlæst – og nyhedsmæssigt, idet historien ikke kan gøres færdig i en fart.

TV2/Lorry's projekt

Vi satser på en helt anden og ny måde at arbejde på – et andet workflow – end den alle andre TV-stationer i Verden benytter sig af.

Vi filmer vort stof med nye Sony disckameraer, der vha. blue-laser teknikken optager på disc, so kan bruges igen og igen.

Optagelserne foretages i den allerhøjeste billedkvalitet i en høj opløsning. Samtidigt med optagelserne i denne høje opløsning genererer kameraet en nøjagtig kopi i lav opløsning. Det kalder man for en Proxy-kopi (en 'stedfortræderkopi').

Når medarbejderen kommer hjem med sin disk indlæser han proxy-kopien på serveren (det sker 40-60 gange hurtigere end realtiden). Da det er en kopi i lav opløsning rummer den ikke så mange datainformationer som højopløsningsoptagelserne – 'kopien 'fylder' ikke ret meget. Derfor kan optagelserne hurtigt transporteres rundt i stationens almindelige edb-netværk.

Nu kan medarbejderen arbejde med proxy-materialet på sin egen PC og ved sit eget skrivebord.

Mens det sker indlæses højopløsningsoptagelserne i redigeringsystemet. Når medarbejderen er færdig med sin del af arbejdet er indlæsningen af materialet i høj opløsning færdig (det sker 3-4 gange hurtigere end realtiden). Den proxy-kopi som medarbejderen har arbejdet med udskiftes derefter automatisk med materialet i den høje opløsning og finpudsningen eller færdigredigeringen kan nu finde sted, på store redigeringsplatforme, i den høje opløsning – den udsendelsesegnede, professionelle kvalitet.

Dette er revolutionerende for TV-produktionen. Men proxy-kopien er ikke opfundet til TV. Teknikken er udviklet af Sony for at hjælpe filmindustrien. Det er os, der har opdaget dens muligheder i forbindelse med fjernsynsprogrammer. Derfor bliver vi de første i Verden, der benytter os af dem til at forbedre vores produktionsmetoder. Fordi producenten oprindeligt ikke havde tænkt på udstyrets muligheder i en TV-mæssig sammenhæng, har vi tilbudt at fortælle dem om vores erfaringer med det, så de kan raffinere det til vor brug. Vi har valgt at anskaffe os udstyret efter en EU-licitation og på normale markedsmæssige vilkår – der er altså ikke specielle økonomiske fordele ved samarbejde med Sony. Fordelen ved dialogen med Sony er, at vi evt. kan få dem til at designe udstyret, så det bedst muligt opfylder vore behov. Men vi er i princippet ikke forpligtet til at tale med dem og de er ikke forpligtet til at lytte til os. De er forpligtet til at levere den her omtalte funktionalitet, som jo er afgørende for at vores digitale løsning er mangefold bedre end den samtlige andre digitaliserede TV-stationer benytter.

Proxyen giver en lang række fordele: For det første spilder vi ikke tid, men kan - ligesom det er tilfældet med analog teknik - give os til at redigere vort materiale med det samme. Materialet er umiddelbart tilgængeligt da der ikke er spole tid.

For det andet kan vi oprette et stort antal arbejdsstationer i redaktionsmiljøet – materialet der transporteres rundt er proxy-kopien – altså et begrænset videosignal, der ikke kræver megen båndbredde og som derfor hurtigt kan bearbejdes på almindelige pc'er.

Før i tiden skulle journalisten bevæge sig ind i et specielt redigeringsrum, hvor en tekniker betjente det analoge redigeringsudstyr. Nu kan meget foregå ved skrivebordet. Det betyder blandt andet at redigeringsstrikkerne befries for det mest trivielle sorteringsarbejde. Men det betyder også at flere faggrupper, der i dag er begrænset til et enkelt virkefelt, vil kunne producere journalistiske indslag.

Og som noget helt unikt i forhold til alle andre systemer, sikrer dette system, at alle medarbejdere samtidigt og ekstremt hurtigt har adgang til alt billedmateriale. Denne ulighed findes endnu ikke på TV-stationer noget andet sted i verden.

Det betyder, at vi på TV2/Lorry skal udvikle nye arbejdsmetoder og workflows der sikrer, at alle medarbejdere såvel som stationen drager fordel af denne unikke mulighed.

Det vil også betyde, at vort personale vil kunne udføre flere funktioner, at det bliver multitasking i en grad som hidtil kendt teknik ikke muliggør.

Foruden implementeringen af udstyret skal stationen og dens medarbejdere have vendt op og ned på samtlige arbejdsprocesser. Og det kræver megen uddannelse.

For det drejer sig til syvende og sidst om mennesker, som er uddannet i en analog verden med meget veldefinerede specialer. Ligesom avisernes typografer måtte finde på noget andet at lave, da avisredaktionerne indførte tekstbehandlingsanlæg må vort personale omdefinere deres roller på stationen. Det bør ikke være en tragedie, men en spændende udfordring, der forhåbentlig bliver en glæde for de ansatte og noget seerne kommer til at opleve som mere dynamisk TV.

Projektets målgruppe

Hvis vi ikke får støtte til projektet vil kun de traditionelt set relevante faggrupper blive uddannet i elementær apparatbrug. Hvis vi får støtte vil samtlige medarbejdere på stationen blive inddraget i alle kendte og ukendte aspekter af den nye digitale tekniks muligheder.

Vi skal alle lære at betjene udstyret. Det er en forholdsvis simpel proces. Men da det nye udstyr giver helt nye muligheder skal disse afprøves – der skal eksperimenteres med workflowet, for vi kan jo ikke benytte os af andres erfaringer. Det vil kræve tid og indlæring. Til gengæld kan vi senere videregive vores erfaringer til andre – ikke blot i Danmark, men også i resten af Europa.

Vi vil få stor gavn af en eventuel støtte til at gennemføre dette projekt, der ikke blot er en installation, oplæring og ibrugtagning af kendt teknik. Det er anvendelse af og erfaring med ny og hidtil ukendt teknik, vi interesserer os for. Hvor langt kan vi komme ud? I hvor høj grad vil det nye udstyr ikke blot udvide rammerne for vort tidsforbrug, men også personalets mulighed for i fremtiden at dække mange aspekter af TV-produktionen. Vi vil ikke lade vort personale lide samme skæbne som fortidens typografer. Vi vil lade dem kombinere deres store viden om fjernsyn med den nye tekniks muligheder og fortsat have dem beskæftiget hos os, men i et utal af nye roller, som dette epokegørende nye udstyr giver mulighed for.

Vi skal oplære vort personale i almindelig, elementær brug af det nye udstyr. Men projektet her, der går langt ud over elementær oplæring og som især sigter på de menneskelige konsekvenser af den nye teknik, kan ikke gennemføres, såfremt støtten ikke bliver bevilliget.

Formål med projektet

- At fremme den totale fleksibilitet blandt medarbejderne vha. ny teknik
- At sikre, at alle medarbejdere i omstillingsprocessen til ny teknik kan så meget som muligt både når de er hos os og hvis de skulle arbejde i andre TV-organisationer
- At bidrage til at bremse en uheldig udvikling hvor medarbejderne udstødes af vor del af arbejdsmarkedet pga. forældede fagopdelte kompetencer
- At TV2/Lorry som TV-virksomhed råder over medarbejdere, der spænder vidt i deres faglige kunnen så stationen træder sikkert ind i den digitale fremtid

Delmål

- At journalister og teknikere kan betjene, gennemse og bearbejde indslag på pc'er i det redaktionelle miljø
- At uddanne en række nøglemedarbejdere/superbrugere som herefter kan formidle deres viden og supportere stationens øvrige medarbejdere i overgangsfasen til den nye teknik
- At alle medarbejdere har fået tilføjet mindst ét nyt fagområde og således selv føler, at de er bedre rustede end før til at træde ind i den digitale fremtid og være med til at præge den
- At TV2/Lorry efter indførelse af den ny teknik og på grund af medarbejderstabens kompetenceudvikling kan levere et bedre produkt til seerne
- At TV2/Lorry's afprøvning af og eksperimenteren med nye arbejdsmetoder og flerfunktionalitet kan blive til nyttige erfaringer for andre TV-stationer i Danmark og det øvrige Europa

Projektets indhold

Projektets indhold består i at supplere den nødvendige og elementære oplæring af de enkelte faggrupper i 'apparatbrug' med en fordybelse i og eksperimenter med andre aspekter af den digitale tekniks muligheder.

Den elementære oplæring sigter mod almindelig brug af udstyret. De kurser, vi her søger om støtte til, sigter mod en forbedring af medarbejdernes professionelle overlevelse i den digitale tidsalder.

Ansøgers kompetencer

TV2/Lorry er en regional TV-station, der dækker Hovedstadsregionen – vort segment består af en tredjedel af Danmarks befolkning.

Vi blev etableret i efteråret 1989 og beskæftiger i dag ca. 100 medarbejdere – hvoraf ca. $\frac{3}{4}$ er fastansat personale.

Vi har udsendelser fra 10:50 – 13:40, 16:00, 18:10, 19:30 og 22:20 på hverdage. I weekenden har vi udelukkende programmer kl. 19:30.

Vi er en selvstændig selvejende institution med egen bestyrelse og direktion. Vi finansieres af licensmidler. Vi revideres og kontrolleres af Rigsrevisionen.

Visitation af deltagere

Som nævnt vil vi forlange af samtlige vore medarbejdere at de gennemgår de her nævnte kurser. Desuden vil vi tilbyde uddannelse til de af vore freelancere, der oftest har beskæftigelse hos os.

Projektets additionalitet

Som ovenfor nævnt vil det øge virksomhedens fleksibilitet og samtidigt forbedre kursernes fremtidsmuligheder i de audiovisuelle brancher.

Projektets forventede effekt

Det vil blandt meget andet fjerne den frygt for fremtiden, der i meget høj grad præger vor branches medarbejdere. Og så vil det skabe en hel ny type mediearbejdere, der kan spille på alle instrumenter – eller i hvert fald adskillige – i TV-verdenen.

Evaluering

Da projektet i meget høj grad sigter mod en menneskeliggørelse af konsekvenserne af den digitale tekniks indførelse på stationen, vil vi bede en virksomhedskonsulent med psykologbaggrund om afsluttende at gennemføre en undersøgelse af effekten på medarbejderne. Denne undersøgelse skal være projektets væsentligst evaluering.

Information/erfaringsspredning

TV2/Lorry er medlem af den europæiske sammenslutning af regionalstationer – CIRCOM Regional. Det er et velfungerende netværk af et par hundrede TV-stationer, der udøver kursusvirksomhed og på anden vis kommunikerer erfaringer mellem sig. Højdepunktet er den årlige konference, hvor man i workshops, paneldiskussioner og gennem foredrag fortæller om sine erfaringer med TV-virksomhed. Desuden udgives hyppige nyhedsbreve på Internettet, hvor bl.a. resultaterne af et projekt som dette kommunikeres.

Desuden har vi 7 kollegastationer i Danmark. TV2/Lorry er en af i alt otte danske TV2 regionalstationer. Også de vil kunne få nytte af vore erfaringer.

Endelig vil vi, som det er sædvane blandt TV-stationer, lade alle der ønsker det få del i vore erfaringer.

APPENDIKS B - Spørgeskema-udsagn og interviewguides

Spørgeskema udsagn

- 1 Jeg har været orienteret om projektets mål og delmål
- 2 Jeg har fået løbende information om projektets fremdrift
- 3 Jeg har fået tilført mindst ét nyt fagområde
- 4 Jeg har haft mulighed for at uddanne mig til mit nye fagområde
- 5 Jeg har haft mulighed for at træne de nye kompetencer i takt med krav om anvendelse
- 6 Jeg har haft individuel dialog med ledelsen om min nye funktion
- 7 Jeg har været involveret i de beslutninger, der direkte påvirker mit job
- 8 Jeg har haft mulighed for at have en dialog med ledelse og kolleger om stationens nye arbejdsgange
- 9 Jeg kan gennemse og bearbejde indslag på PC'er i det nye redaktionelle miljø
- 10 Jeg er bedre rustet til den digitale fremtid
- 11 Stationen producerer i dag et bedre produkt til seerne end før digitaliseringen
- 12 Stationen har som en del af projektet ført en dialog om en fælles forståelse af niveauet for kvalitet
- 13 Jeg er tryk i ansættelsen
- 14 Jeg oplever arbejdsglæde

For hver udsagn har medarbejderne vurderet både enighed og vigtighed.

Enighed med det pågældende udsagn, med svarmulighederne 'Meget enig', 'Enig', 'Hverken-eller', 'Uenig', og 'Meget uenig'.

Vigtigheden af det forhold, som udsagnet handler om, med svarmulighederne 'Meget vigtigt', 'Vigtigt', 'Hverken-eller', 'Uvæsentligt', og 'Helt uvæsentligt'.

For hvert udsagn har medarbejderne endvidere haft mulighed for at knytte vilkårligt lange prosakommentarer til deres besvarelse.

Interviewguide - medarbejdere

Jeg taler med dig, fordi jeg gerne vil høre din mening om digitaliseringsprojektet, dets gennemførelse og resultater. Det samlede billede af projektgennemførelsen stykker vi så sammen, ligesom brikkerne i et puslespil, af de forskellige bidrag. Mine spørgsmål har til hensigt at få skabt en præcis opfattelse af graden af målopfyldelse i projektet. Dine svar er selvfølgelig anonyme, og du får lejlighed for at gennemlæse og evt. korrigere udskriften før den indgår i den videre bearbejdning. Spol derfor din indre video tilbage, og kig på forløbet som du har set det. Hvis Stationen skulle gennemføre et lignende projekt igen, hvad ville du så på basis af *din egen oplevelse* gøre

- Mere af?
- Mindre af?
- Anderledes?

Hvis du skal prioritere disse observationer/forhold, hvilke er da de mest vigtige?

Et af projektets delmål er, at alle får tilført (mindst) et nyt fagområde. Der er stor spredning i svarbilledet på dette område.

Hvordan oplever *du* det? Hvad tror *du* er årsagen til dette?

Det er hensigten, at alle skal kunne gennemse og bearbejde indslag på PC'er. Det er der relativt få af medarbejderne der mener, at de kan.

Hvordan oplever *du* det? Hvad tror *du* er årsagen til dette?

- Hvilke muligheder for uddannelse har du haft?
- Hvilke muligheder har du haft for træning, eksperimenteren og læring i hverdagen?

Det er også et delmål at alles faglige fleksibilitet er forøget.

Hvordan oplever *du* det? Hvad tror *du* er årsagen til dette?

- Gælder det også dine kolleger individuelt?
- Og hele stationen?

Det er ligeledes hensigten at Stationen udvikler nye arbejdsmetoder og arbejdsgange, der sikrer optimal anvendelse af den nye teknik.

Hvordan oplever *du* det? Hvad tror *du* er årsagen til dette?

Stationen skulle med den nye teknik komme til at lave et samlet set bedre produkt til seerne. Der er en vis spredning i svarene mht. til om der har været diskussion om niveau for kvalitet?

Hvordan oplever *du* det? Hvad tror *du* er årsagen til dette?

Hvem betragter du som din nærmeste leder, og hvor mange individuelle samtaler har du haft med din leder om din fremtidige arbejdsfunktion?

Hvordan oplever *du* det? Hvad tror *du* er årsagen til dette?

- Er det din leder eller dig selv der har taget initiativet til samtalen/erne?
- Har der været tilpas mulighed for samtaler?

Har du andre observationer, tanker, refleksioner vedr. digitaliseringsprojektet?

Interviewguide - ledelsen

Jeg taler med dig, fordi jeg gerne vil høre din mening om udviklingsprojektet, dets gennemførelse og resultater. Det samlede billede af projektgennemførelsen stykker vi så sammen, ligesom brikkerne i et puslespil, af de forskellige bidrag. Dine svar er selvfølgelig anonyme, og du får lejlighed for at gennemlæse og evt. korrigerer udskriften før den indgår i den videre bearbejdning. Spol derfor din indre video tilbage, og kig på forløbet som du har set det. Hvis du skulle gennemføre et lignende projekt igen, hvad ville du så på basis af *din egen oplevelse* gøre

- Mere af?
- Mindre af?
- Anderledes?

Hvor langt er I kommet med hensyn til indførelsen af teknikken?

Der er stor spredning i svarene på spørgsmålet om, hvorvidt medarbejderne oplever, at de har fået tilført et nyt fagområde. Hvordan oplever *du* det? Hvad tror *du* er årsagen til dette?

Der er ligeledes en del spredning i svarene mht. uddannelse og mulighed for træning i hverdagen?

Hvordan oplever *du* det? Hvad tror *du* er årsagen til dette svarbillede?

Der er meget få der mener, at de er i stand til at gennemse og bearbejde indslag på PC'er i det nye redaktionelle miljø, hvilket er et af projektets delmål.

Hvordan oplever *du* det? Hvad tror *du* er årsagen til dette?

Hvordan ser du på produktet, udsendelserne, i dag?

Oplever *du* at kvaliteten er svingende, på vej ned, på vej op? Hvad tror *du* er årsagen til dette?

Har I samtaler om det?

- hvis ja – hvordan går de?
- hvis nej – hvorfor ikke?

Hvor mange individuelle samtaler har du haft med dine medarbejdere om deres fremtid?

- planlagte fra din side?
- på anmodning fra medarbejderne?

APPENDIKS C – Informations- og kommunikationsaktiviteter

Oversigt over informations- og kommunikationsaktiviteter

Startende med et medarbejderseminar i marts 2004 har der været afholdt en lang række medarbejdermøder: ugentlige torsdagsmøder, mini-torsdagsmøder, SU-møder og stationsseminarer. På næsten alle møder har digitaliseringen været enten hovedemne eller delemne. På nogle møder har det været specifikke tekniske diskussioner eller orientering om det tekniske indhold af projektet, mens det på andre møder har det handlet om medarbejderne og det menneskelige aspekt af projektet. Der har i alle disse forskellige sammenhænge været dialog og diskussion om, hvad digitaliseringen og "Mennesket over Teknikken" betyder for stationens måde at producere TV på, hvad det betyder nu og kan komme til at betyde fremover for den enkelte medarbejder. Alle medarbejderne har på e-mail modtaget referat fra torsdags- og SU-møderne.. Disse referater er stationsinternt fortrolige, og der vil ikke blive citeret fra dem. Evaluatorene har haft fuld adgang til alle referater.

'Startskudsseminaret' blev afholdt i marts 2004. Rasmus Sylvest, journalist på TV2 Nyhederne, tidligere TV/Midtvest, fortalte om den proces TV/Midtvest har gennemgået fra analog til digital TV-station. Han berettede om HELE processen. Det vil sige, både hvordan strategien på forhånd havde været, og hvordan det formede sig i det virkelige liv. Det afstedkom en engageret diskussion, og gav anledning til væsentlige overvejelser. Det blev gjort klart for medarbejderne, at TV2/Lorry's strategi vitterlig er mennesket over teknikken, således, at stationen ikke ønskede at gennemføre digitaliseringsprocessen på samme vis som søsterstationen i Holstebro. Der havde man sat meget faste mål og rammer for hvem der skulle kunne hvad, hvor meget, og hvornår.

Ud over de omtalte møder er siden projektets start 2 gange blevet afholdt individuelle medarbejderudviklingssamtaler med alle medarbejdere, hvor der har været særligt fokus på at få talt den enkeltes situation og forventninger igennem.

En klimamåling midtvejs i forandringsprocessen viste, at der er en oplevelse af sikkerhed i ansættelsen og at arbejdsglæden er høj, men at der stadig er behov for mere kommunikation mellem ledelse og medarbejdere, samt at der savnes en klar strategi og tydelige forventninger til den enkelte. Efter behandling af resultatet på et stationsseminar og på SU – møder, besluttede man derfor forårets stationsseminar erstattet med fire 3-timers rundbordssamtaler, i hvilke ledelsen mødtes med 10 – 15 medarbejdere. Disse rundbordssamtaler havde ingen dagsorden. Ordet var helt frit, og der blev talt meget om digitaliseringen, og såvel ledelsens som den enkelte medarbejders forventninger. Der har været udtrykt stor tilfredshed med disse møder både fra leder- og medarbejderside.

Møde-kronologien for interne informations- og kommunikationsaktiviteter er:

2004

1. april	Torsdagsmøde
29. april	Torsdagsmøde
27. maj	Torsdagsmøde
19. august	Torsdagsmøde
23. september	Torsdagsmøde
7. oktober	Torsdagsmøde
21. oktober	Torsdagsmøde
12. november	Torsdagsmøde

2005

5. januar	SU møde
6. januar	Torsdagsmøde
24. februar	Torsdagsmøde
28. februar	SU møde
17. marts	Torsdagsmøde
7. april	Torsdagsmøde
14. april	Torsdagsmøde
28. april	Torsdagsmøde
26. maj	Torsdagsmøde
1. juni	SU møde
2. juni	Torsdagsmøde
9. juni	Torsdagsmøde
23. juni	Torsdagsmøde
4. august	Torsdagsmøde
25. august	Torsdagsmøde
14. september	SU møde
15. september	Torsdagsmøde
22. september	Torsdagsmøde
5. oktober	SU møde
27. oktober	Torsdagsmøde
2. november	Torsdagsmøde
3. december	Stationsseminar
8. december	Torsdagsmøde
15. december	Torsdagsmøde

2006

4. januar	SU møde
12. januar	Torsdagsmøde
19. januar	Torsdagsmøde
26. januar	Torsdagsmøde
30. januar	SU møde

2. februar	Torsdagsmøde
6. februar	SU møde
9. marts	Torsdagsmøde
9. marts	3-timers torsdagsseminar
15. marts	3-timers torsdagsseminar
20. marts	Torsdagsmøde
23. marts	3-timers torsdagsseminar
30. marts	3-timers torsdagsseminar
5. april	Torsdagsmøde
20. april	Torsdagsmøde

Eksterne informationsaktiviteter

Projekt "Mennesket over Teknikken" og udviklings samarbejdet med Sony har interesseret branchen omkring stationen. Der har således været rundvisninger på stationen, efterhånden som teknikken blev indført og taget i anvendelse. Der har f. eks. været besøg fra de øvrige regionalstationer, fra TV2/Nyhederne, fra TV4 i Sverige og Estisk TV.

Den tekniske chef og souschef har ved flere lejligheder holdt foredrag om systemet og workflowet i forskellige branche-relevante sammenhænge. En medarbejder på stationen har demonstreret systemet og Lorrys workflow på messen IBC i Amsterdam i september 2005. Det er en messe, hvor TV-folk fra hele verden hvert år mødes for at se den nyeste teknik og udveksle erfaringer.

Der har været skrevet om projektet i tekniske fagblade, blandt andet AVM (Audio Visuelle Medier). Samtidig har Sony selvstændigt informeret om systemet. TV2/Lorry's direktøren og souschef har deltaget i en række seminarer i EBU-sammenhæng i forskellige lande samt på forskellige TV-stationer i Europa, hvilket har været en anledning til gensidig erfaringsudveksling om den nye teknik og de menneskelige konsekvenser og muligheder heraf.

APPENDIKS D - Rådata fra projektevalueringen

Nedenfor findes rådata fra den spørgeskemaundersøgelse, der blev gennemført i april måned 2006 på TV2/Lorry.

Spørgeskemaet blev udsendt til 48 medarbejdere, udvalgt af stationen. Elever blev, på grund af deres anderledes tilknytningsvilkår, ekskluderet fra at deltage i evalueringens fase 2. Der er modtaget svar fra 31 medarbejdere, en svarprocent på 65.

Spørgeskemaet indeholdt 14 udsagn. For hvert udsagn blev medarbejderne bedt om

- At vurdere graden af enighed med udsagnet ('enighed') på en skala som indeholdt svarmulighederne 'Meget uenig', 'Uenig', 'Hverken-eller', 'Enig' og 'Meget enig'
- At vurdere oplevelsen af vigtigheden af det forhold, som udsagnet omhandlede ('vigtighed'), på en skal som indeholdt svarmulighederne 'Helt uvæsentligt', 'Uvæsentligt', 'Hverken-eller', 'Vigtigt' og 'Meget vigtigt'
- At tilføje kommentarer til hvert udsagn, hvis de ønskede at uddybe deres svar.

På første side findes en tabel med gennemsnitsværdier og spredning for hhv. enighed og vigtighed for hvert udsagn. Gennemsnitsværdier for enighed og vigtighed for hvert udsagn er også vist i et søjlediagram.

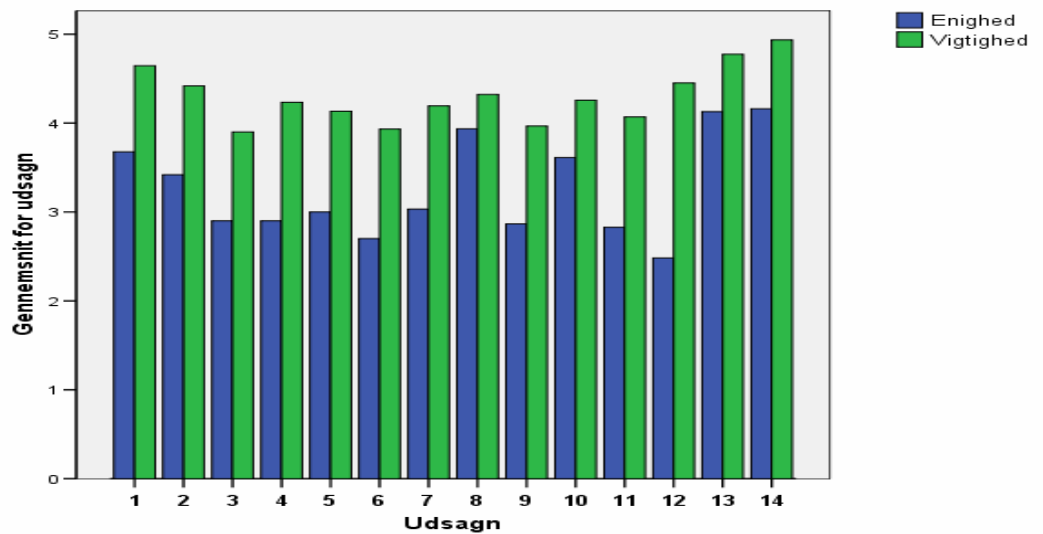
På de følgende sider vises søjlediagrammer med de individuelle svar for hhv. enighed og vigtighed for hvert udsagn.

Endelig vises den beregnede vægtede betydning for hvert udsagn. Den vægtede betydning udregnes således:

- For hvert udsagn beregnes den gennemsnitlige enighed, $gnsE_n$
- For hver udsagn beregnes summen af vigtighedsscorene, $sum V_n$
- For alle udsagn beregnes summen af vigtighedsscorene, $sumV$
- For hvert udsagn beregnes den 'relative vigtighed' som $sumV_n / sumV$
- Endelig beregnes den 'vægtede betydning' for hvert udsagn

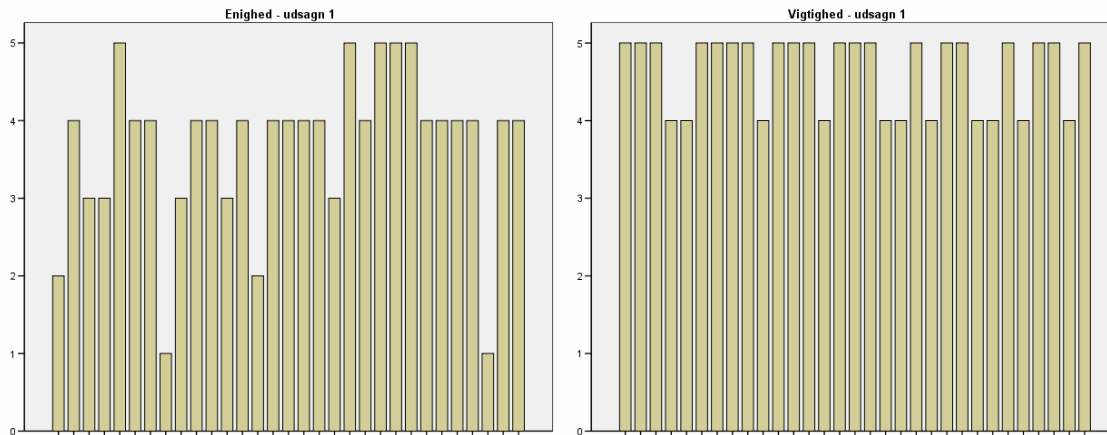
$$VB_n = gnsE_n / ((sumV_n / sumV) * antallet\ af\ udsagn)$$

Udsagn	Enighed		Vigtighed	
	Gennemsnit	Spredning	Gennemsnit	Spredning
1	3,68	1,05	4,65	0,49
2	3,42	1,06	4,42	0,56
3	2,84	1,34	3,90	0,96
4	2,84	1,21	4,23	0,77
5	2,94	1,21	4,13	0,86
6	2,65	1,20	3,93	0,94
7	3,03	1,05	4,19	0,75
8	3,94	0,81	4,32	0,60
9	2,84	1,13	3,97	1,00
10	3,61	0,88	4,26	0,63
11	2,84	0,78	4,07	0,75
12	2,48	1,06	4,45	0,57
13	4,13	0,81	4,77	0,50
14	4,16	0,82	4,94	,25



Udsagn 1

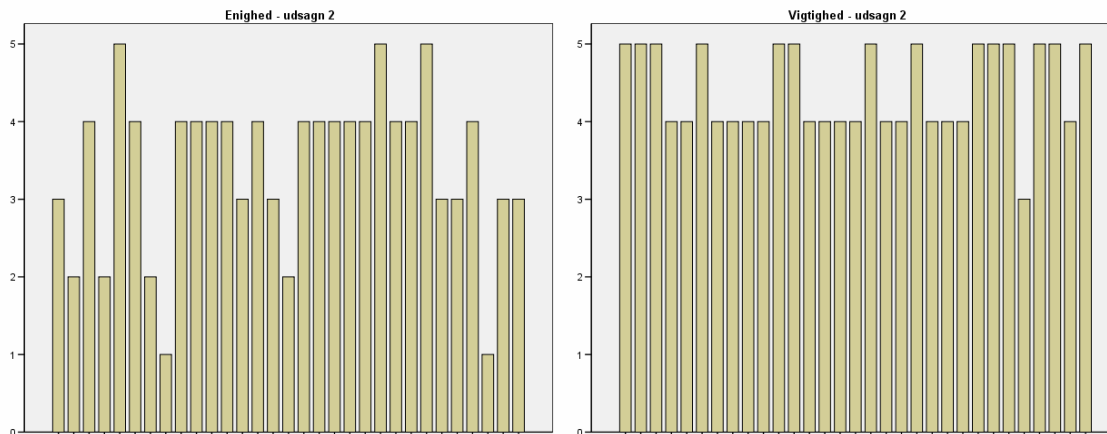
Jeg har været orienteret om projektets mål og delmål



	N	Gns.	Standardafvigelse
Enighed	31	3,6774	1,04521
Vigtighed	31	4,6452	,48637

Udsagn 2

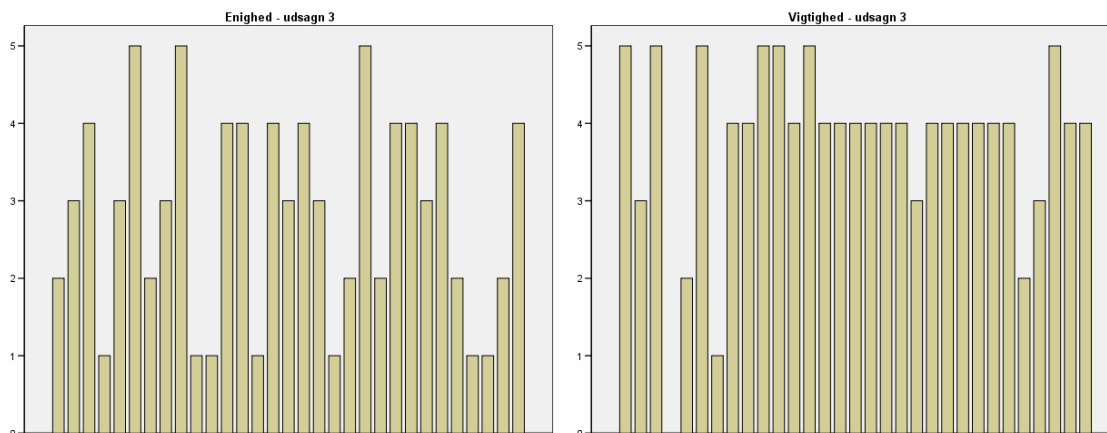
Jeg har løbende fået information om projektets fremdrift



	N	Gns.	Standardafvigelse
Enighed	31	3,4194	1,05749
Vigtighed	31	4,4194	,56416

Udsagn 3

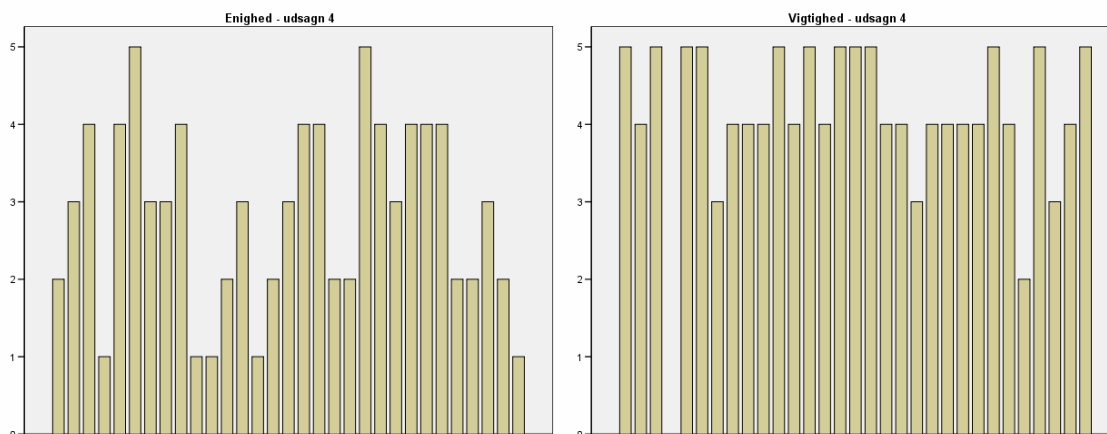
Jeg har fået tilført mindst ét nyt fagområde



	N	Gns.	Standardafvigelse
Enighed	31	2,8387	1,34404
Vigtighed	30	3,9000	,95953

Udsagn 4

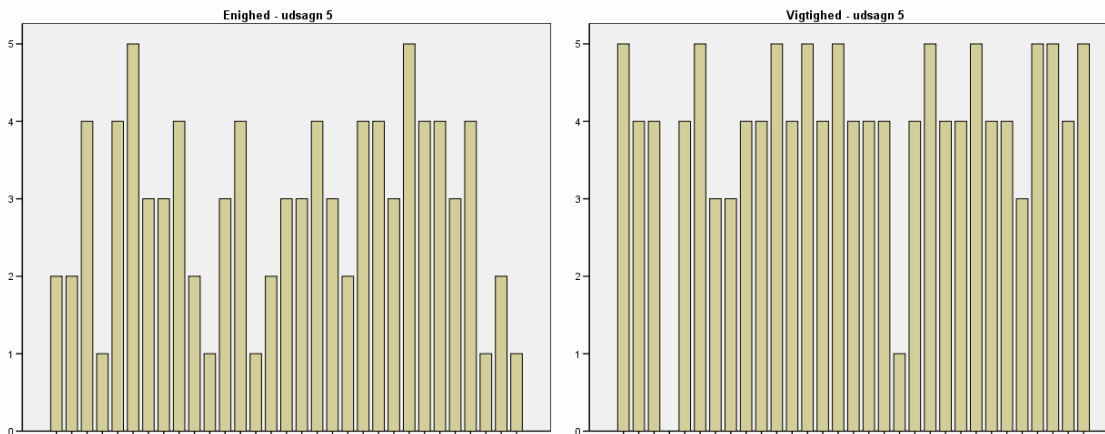
Jeg har haft mulighed for at uddanne mig til mit nye fagområde



	N	Gns.	Standardafvigelse
Enighed	31	2,8387	1,21372
Vigtighed	30	4,2333	,77385

Udsagn 5

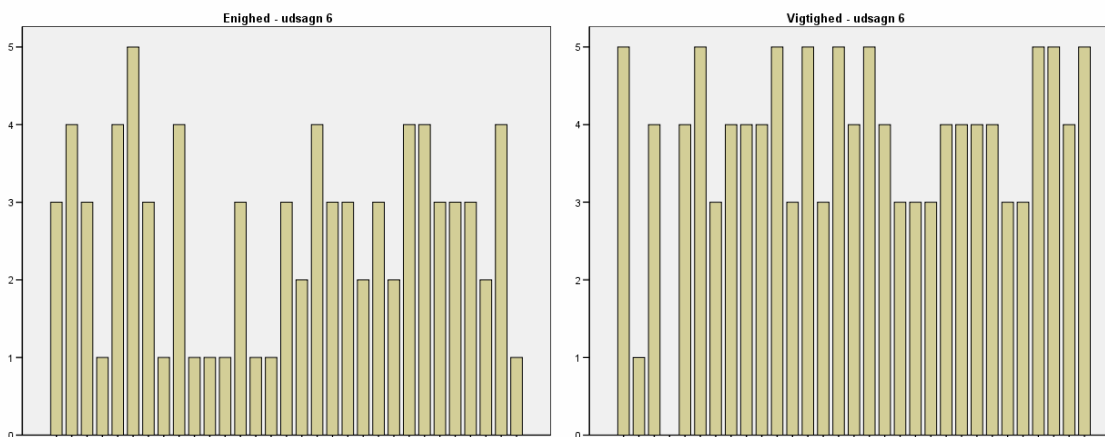
Jeg har haft mulighed for at træne de nye kompetencer i takt med krav om anvendelse



	N	Gns.	Standardafvigelse
Enighed	31	2,9355	1,20928
Vigtighed	30	4,1333	,86037

Udsagn 6

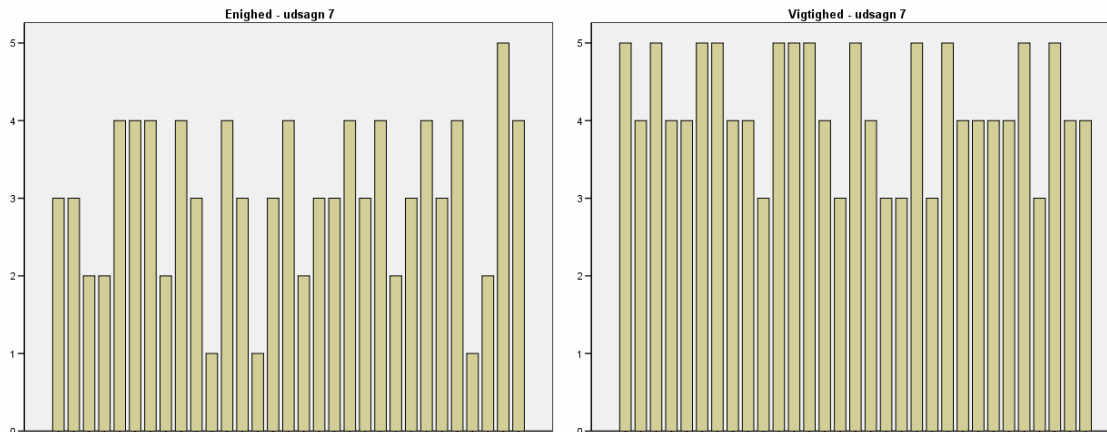
Jeg har haft en individuel dialog med ledelsen om min nye funktion



	N	Gns.	Standardafvigelse
Enighed	31	2,6452	1,19857
Vigtighed	30	3,9333	,94443

Udsagn 7

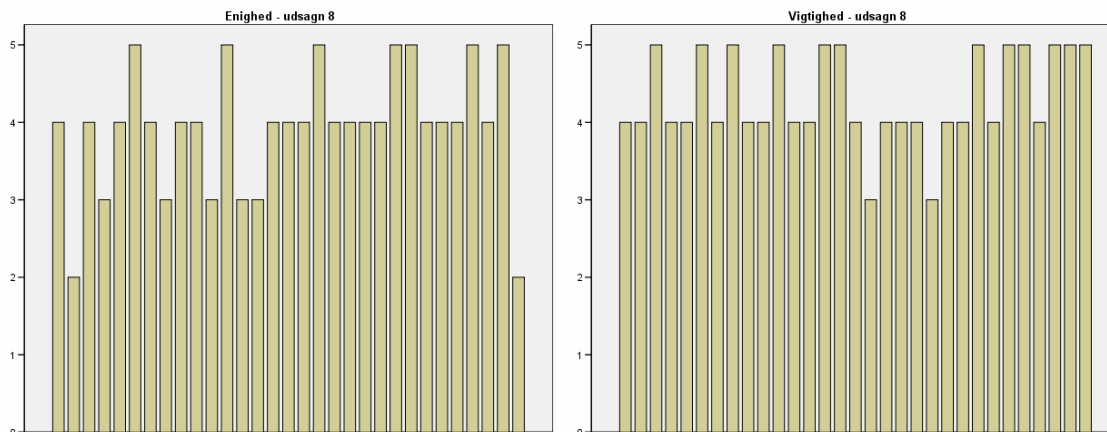
Jeg har været involveret i de beslutninger, der direkte påvirker mit job



	N	Gns.	Standardafvigelse
Enighed	31	3,0323	1,04830
Vigtighed	31	4,1935	,74919

Udsagn 8

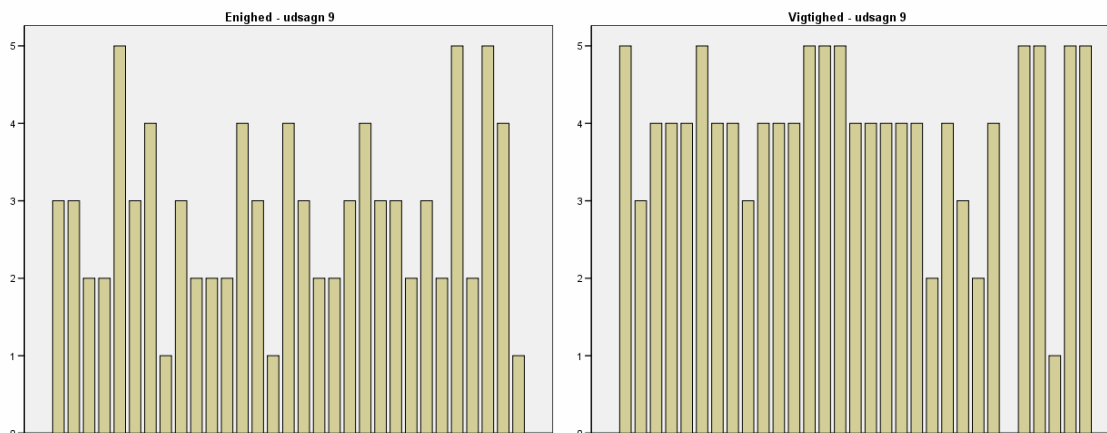
Jeg har haft en mulighed for at have en dialog med ledelse og kolleger om stationens nye arbejdsgange



	N	Gns.	Standardafvigelse
Enighed	31	3,9355	,81386
Vigtighed	31	4,3226	,59928

Udsagn 9

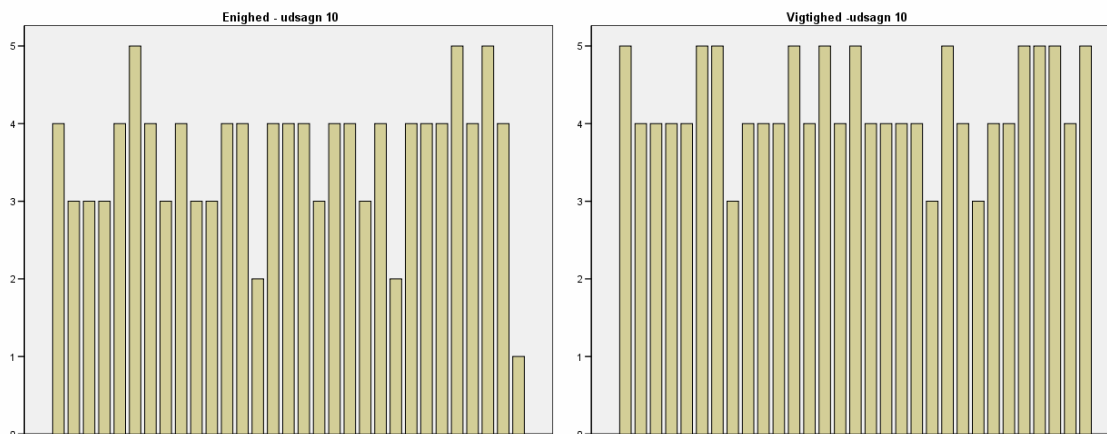
Jeg kan gennemse og bearbejde indslag på Pc'er i det nye redaktionelle miljø



	N	Gns.	Standardafvigelse
Enighed	31	2,8387	1,12833
Vigtighed	30	3,9667	,99943

Udsagn 10

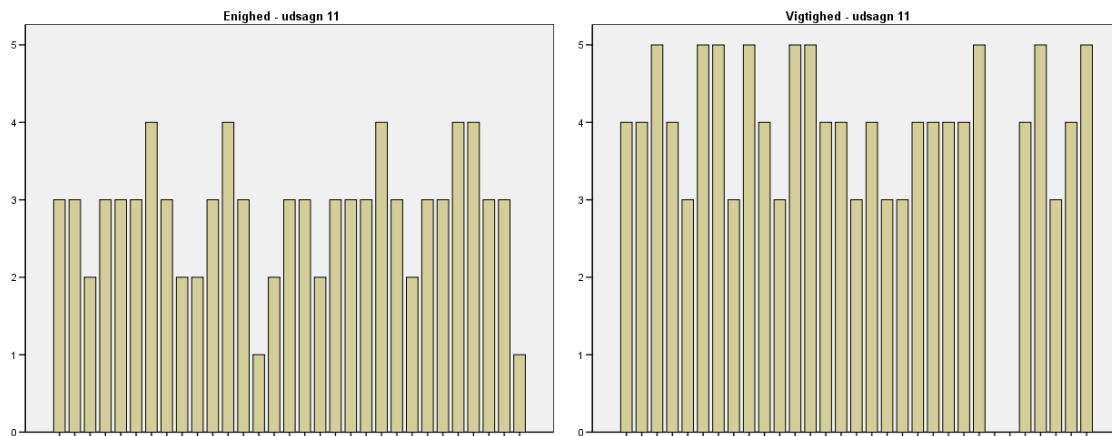
Jeg er bedre rustet til den digitale fremtid



	N	Gns.	Standardafvigelse
Enighed	31	3,6129	,88232
Vigtighed	31	4,2581	,63075

Udsagn 11

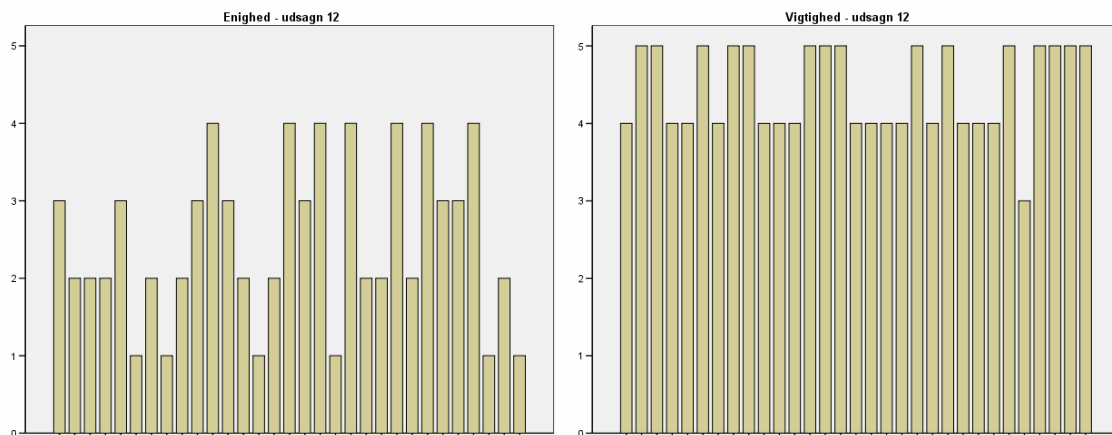
Stationen producerer i dag et bedre produkt til seerne end før digitaliseringen



	N	Gns.	Standardafvigelse
Enighed	31	2,8387	,77875
Vigtighed	29	4,0690	,75266

Udsagn 12

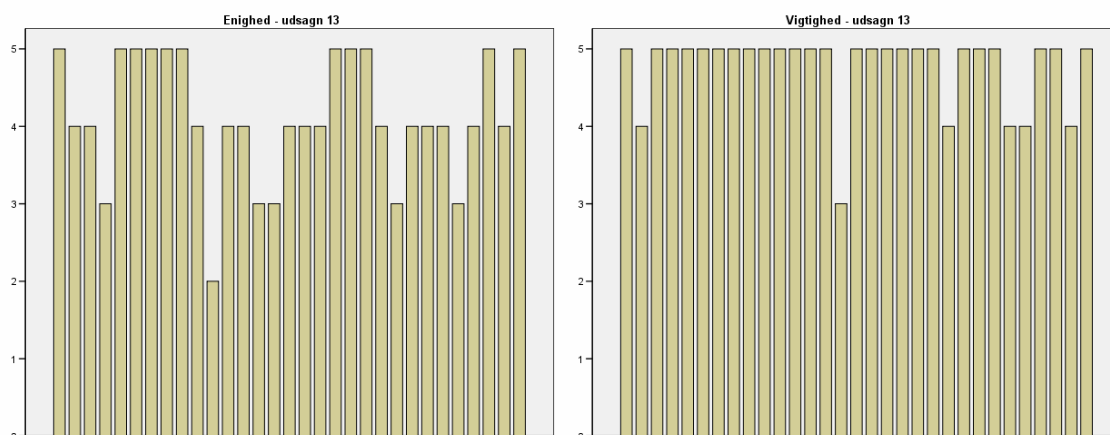
Stationen har som en del af projektet ført en dialog om en fælles forståelse af niveauet for kvalitet



	N	Gns.	Standardafvigelse
Enighed	31	2,4839	1,06053
Vigtighed	31	4,4516	,56796

Udsagn 13

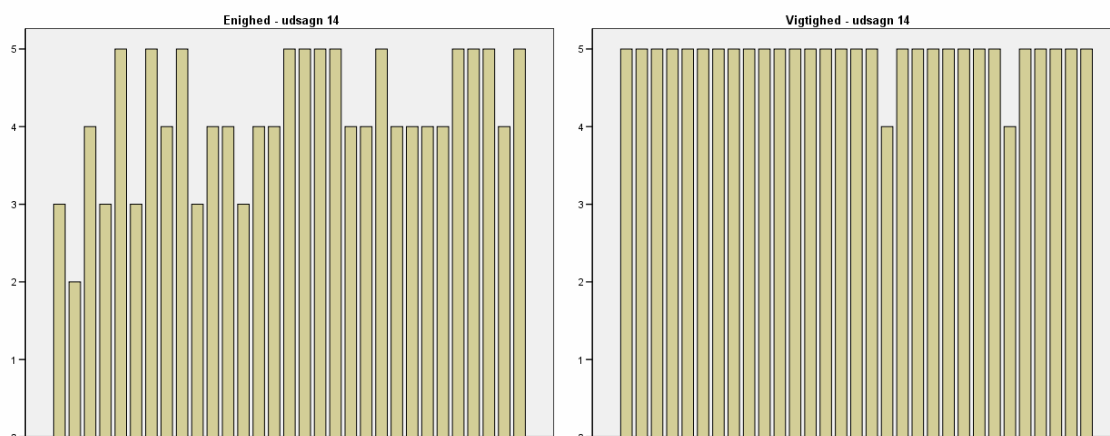
Jeg er tryk i ansættelsen



	N	Gns.	Standardafvigelse
Enighed	31	4,1290	,80589
Vigtighed	31	4,7742	,49730

Udsagn 14

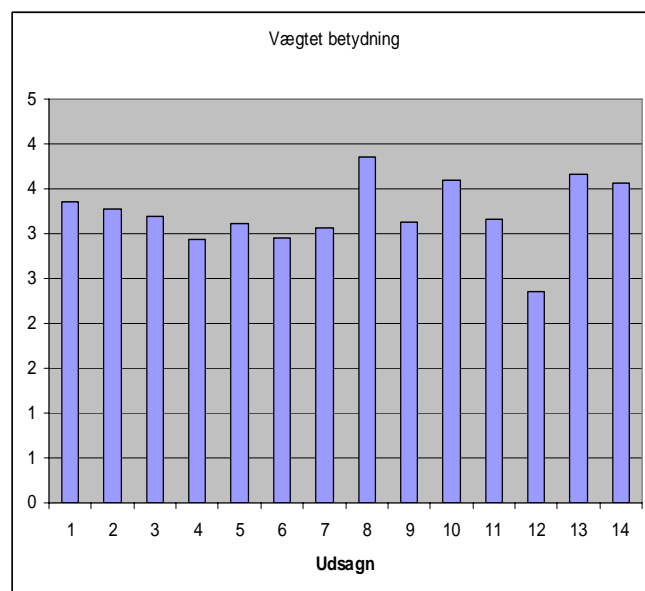
Jeg oplever arbejdsglæde



	N	Gns.	Standardafvigelse
Enighed	31	4,1613	,82044
Vigtighed	31	4,9355	,24973

Vægtet betydning, ordnet efter hhv. udsagn og vægtet betydning

Udsagn	Gns. Enighed	Sum Vigtighed	Vægtet betydning
1	3,68	144	3,36
2	3,42	137	3,28
3	2,84	117	3,19
4	2,84	127	2,94
5	2,94	124	3,11
6	2,65	118	2,95
7	3,03	130	3,06
8	3,94	134	3,86
9	2,84	119	3,13
10	3,61	132	3,59
11	2,84	118	3,16
12	2,48	138	2,36
13	4,13	148	3,67
14	4,16	153	3,57



Udsagn	Gns. Enighed	Sum Vigtighed	Vægtet betydning
12	2,48	138	2,36
4	2,84	127	2,94
6	2,65	118	2,95
7	3,03	130	3,06
5	2,94	124	3,11
9	2,84	119	3,13
11	2,84	118	3,16
3	2,84	117	3,19
2	3,42	137	3,28
1	3,68	144	3,36
14	4,16	153	3,57
10	3,61	132	3,59
13	4,13	148	3,67
8	3,94	134	3,86

