

# Ni udfordringer for Dansk Journalistforbund – medier og kommunikation

Af Elisabeth Geday  
11. november 2019

## Indholdsfortegnelse

Indledning .....	3
1. Faldende medlemstilfredshed og stagnerende medlemstal truer økonomien i DJ .....	3
2. En kompleks politisk struktur bremser DJ's udvikling .....	4
3. Manglende prioritering giver DJ en uskarp profil og slider på de ansatte .....	4
4. Rod i referencer skaber uklare rammer .....	6
5. Gode løn- og ansættelsesvilkår i DJ består, men medlemmernes arbejdsmarked er presset .....	6
6. Forbundets administrative struktur er for opdelt og besværliggør tværgående samarbejde .....	7
7. Forbundets bygninger understøtter ikke en moderne organisation .....	8
8. Fagbladet Journalisten er en styrke og en stor udfordring for DJ .....	8
9. Organisationskulturen i DJ er konfliktoptrappende og konfliktsky på samme tid .....	10
Afslutning .....	10

## Indledning

Hvad pokker er der galt i DJ? Det spørgsmål har mange stillet, siden den seneste uro i forbundet startede med Øjvind Hesselagers fratrædelse i slutningen af juni, fortsatte med Lars Werges afgang den 3. juli og nu senest med fyringen af den nyansatte direktør fredag den 13. september efter blot tre måneders ansættelse.

Tre måneder på en direktørpost er ikke tilstrækkeligt til at sætte blivende aftryk på en organisation, men det er tilstrækkeligt til at kunne analysere organisationens udfordringer. De mest centrale udfordringer, set fra et direktørperspektiv, beskrives i denne rapport sammen med bud på en handlingsplan.

DJ's udfordringer er mange:

- 1. Faldende medlemstilfredshed og stagnerende medlemstal truer økonomien i DJ**
- 2. En kompleks politisk struktur bremser DJ's udvikling**
- 3. Manglende prioritering giver DJ en uskarp profil og slider på de ansatte**
- 4. Rod i personalerreferencer skaber uklare rammer**
- 5. Gode løn- og ansættelsesvilkår i DJ består, men medlemmers arbejdsmarked er under pres**
- 6. Forbundets opdelte, administrative struktur besværliggør tværgående samarbejde**
- 7. Forbundets bygninger understøtter ikke en moderne organisation**
- 8. Fagbladet Journalisten er en styrke, men også en stor udfordring for DJ**
- 9. Organisationskulturen i DJ er konfliktoptrappende og konfliktsky på samme tid.**

Forbundet har tidligere i år fået udarbejdet tre rapporter, der beskriver hovedtendenserne og udfordringerne på de tre arbejdsmarkeder, der er relevante for forbundet, det journalistiske, det kommunikationsfaglige og arbejdsmarkedet for de visuelle fag, samt en rapport, der beskriver *Fremtidens forbund* med bud på, hvad forbundet skal gøre for fortsat at være relevant for medlemmerne. Rapporten her supplerer de øvrige med et indre blik på DJ og har størst fokus på administrationen.

1. Faldende medlemstilfredshed og stagnerende medlemstal truer økonomien i DJ  
I august offentliggjorde forbundet en medlemstilfredshedsundersøgelse, der viser, at tilfredsheden med forbundet er dalet stærkt de seneste tre år. Så stærkt, at 37 procent af medlemmerne IKKE vil anbefale medlemskab af DJ til andre. DJ ligger ti point under tilfredshedsgennemsnittet, når man sammenligner forbundet med de mange andre organisationer, der får udarbejdet lignende undersøgelser, og 23 procent under medlemstilfredsheden i Kommunikation og Sprog. Konsekvensen af den stærkt vigende tilfredshed kan aflæses direkte af medlemstilgangen. Hvor forbundet i de tidligere år har kunnet indregne en medlemstilvækst på cirka tre procent, så har medlemstilgangen i indeværende år været nærmest nul. Det er alvorligt for forbundets fremtid, og i særlig grad for forbundets økonomi.

DJ har de seneste år hvert år taget millioner op af sikringsfonden, i folkemunde kaldet "strejkekassen", til at dække et underskud på den løbende drift. Kassen er godt polstret, så på den korte bane er det ikke et stort problem, men på den lange bane er det uholdbart. Der bør være balance i indtægter og udgifter. For at få balance i driften skal forbundet spare ca. 2 millioner hvert år i de næste tre år. Hvis DJ accepterer, at indtægterne fra de værdipapirer, som forbundet og sikringsfonden ejer, bruges på driften i stedet for på at vedligeholde formuen, så skal der spares en million kroner hvert år de næste tre år for at få balance i budgettet. Det er ikke en umulig opgave, men besparelserne kræver, at der sker tydelige til- og fravalg, og at det politiske niveau i forbundet bakker op.

Samtidig kan det virke forkert, at forbundet opkræver 70 kr. hver måned fra medlemmerne til sikringsfonden, hvilke reelt bliver brugt til at dække underskuddet på driften. Et medlemskab af DJ, plus kredse, specialforeninger osv., er i forvejen dyrere end et medlemskab af mange andre faglige organisationer, eksempelvis DJØF, men det ville alligevel være mere ærligt at hæve kontingentet med de 70 kroner, indtil underskuddet var bragt ned.

## 2. En kompleks politisk struktur bremser DJ's udvikling

Rapporten *Fremtidens forbund* beskriver med tydelighed, hvor uigennemskuelig og uhensigtsmæssig den politiske struktur i forbundet er. Et stort antal geografiske kredse, specialforeninger, specialgrupper, som alle har bestyrelser, der skal varetage særlige geografiske, arbejdspladsrelaterede eller faglige interesser, gør det nærmest umuligt at fokusere arbejdet i forbundet. Det gør det også svært at få overblik over de tilbud og ydelser, som medlemmerne samlet får for kontingentkroneerne. Samtidig har flere af grupperne lov til at opkræve eget kontingent – oveni forbundskontingentet – hvilket samlet set, som nævnt ovenfor, gør det dyrere at være medlem af DJ end at være medlem i andre sammenlignelige faglige organisationer.

Man siger i forbundet, at "medlemmet er i centrum", men det kan forekomme, som om det snarere er de fagligt aktive, der er i centrum. Det skyldes i høj grad den fragmenterede politiske organisering, hvor DJ forsøger at dele sol og vind lige mellem de mange forskelligrettede interesser blandt de aktive, fra pressefotografer over undersøgende journalister til freelancerne. Den direkte medlemsservice kommer på den vis i anden række. Forbundet savner at kortlægge alle tilbud og ydelser til medlemmerne samt medlemmets kontakt med DJ og at optimere på hvert af elementerne med medlemmet i centrum uden skelen til fagligt tilhørsforhold. Andre faglige organisationer har kortlagt "medlemsrejsen" for længe siden, og DJ kan eksempelvis se til Ingeniørforeningen i Danmark for inspiration.

## 3. Manglende prioritering giver DJ en uskarp profil og slider på de ansatte

Det nok største problem for DJ er, at forbundet har svært ved at prioritere. Det hænger tæt sammen med den komplicerede politisk faglige struktur, jf. ovenfor.

På det seneste ordinære delegeretmøde i april 2019 vedtog DJ et handlingsprogram med flere end tredive punkter til opfølgning. Det påhviler i høj grad den administrative del af DJ at sørge for, at handlingsprogrammet bliver til virkelighed, men det er en nærmest umulig opgave at gøre godt.

De ansatte i DJ har i forvejen travlt med juridisk rådgivning og retssager, karrieresparring og lønforhandlinger, uddannelse og rådgivning af tillidsrepræsentanter, overenskomstforhandlinger, uddeling af ophavsretsmidler og konflikter om ophavsret, økonomistyring og regnskaber, håndtering af ind- og udmeldelser og ændringer i medlemsdata, at tage godt imod medlemmer, der ringer ind og besøger DJ osv. Alt det, som med et kedeligt ord kaldes "driftsopgaver", og som vel er DJ's egentlige eksistensberettigelse.

Dertil kommer forberedelse og gennemførelse af alle de faste møder, events og arrangementer fra forretningsudvalg, hovedbestyrelse, fagfestival og folkemøde til delegeretmøde, fagfestival og TR-stævne, for slet ikke at tale om rekrutteringskampagner og DJ's egne kommunikationskanaler, som løbende skal fyldes med indhold. Alt dette skal i princippet laves, inden der kan tages hul på de tredive punkter i arbejdsprogrammet.

Selvom DJ har omkring 70 ansatte, ikke at forveksle med årsværk, hvis man tæller studentermedhjælpere og barselsvikarer med, så er den ledige båndbredde i forbundets administration meget lille, når først driften har taget sit.

Hvis forbundet skal lykkes med at gøre sig relevant for medlemmerne, kræver det, at der sker en skarp prioritering i udviklingsopgaverne, og at der bliver lagt meget faste rammer for, hvilke opgaver, ud over driftsopgaverne, som fagligt aktive og politisk valgte kan bede administrationen om at løse.

Det problem har andre organisationer stået med før DJ. Her er et bud på, hvordan DJ kunne gå til opgaven:

1. DJ skal lave et strategikort, som udpeger de tre vigtigste politiske målsætninger for organisationen for de næste 2-3 år. De tre målsætninger vil være naturlige at finde i de fire rapporter og formodentlig handle om at få etableret tydeligere fagidentiteter, at få styrket medlemmernes kompetencer og efteruddannelse, og at DJ skal arbejde mere målrettet på at forbedre de atypisk ansattes økonomi og ansættelsesvilkår.
2. På baggrund af de tre politiske målsætninger skal den politiske ledelse bede administrationen om at lave udkast til tre strategiske projekter, der beskriver, hvordan de politiske målsætninger kan blive til virkelighed.
3. Ved siden af de tre strategiske projekter skal driften synliggøres. Et strategikort kunne eksempelvis beskrive de fem vigtigste driftsopgaver i det kommende år, eksempelvis forhandling af DMA-overenskomst, etablering af et nyt CRM-system, udvikling af økonomisystemet og evaluering af DJ's medlemsrådgivning.

Strategikortet skal være det landkort, som nye opgaver måles op imod. Bidrager opgaven til at løfte de politiske målsætninger eller de store driftsopgaver, så er den vigtig og kommer først. Gør opgaven ikke det, så er den ikke så vigtig og må komme bag i køen, med mindre der er tale om en krise eller en helt akut opstået udfordring, eksempelvis et nyt lovforslag.

Ud over et strategikort er det bydende nødvendigt, at der i DJ bliver lavet en tydeligere forventningsafstemning og beskrivelse af, hvilke opgaver administrationen kan løfte for de forskellige politiske dele af DJ. Det gælder, uanset om der er tale om FU, HB eller HB-udvalgene eller kredse, specialgrupper eller specialforeninger. I dag er der ingen standardbeskrivelser, og serviceniveauet for eksempelvis HB-udvalgene er helt op til den enkelte sagsbehandlers tid og ansvarsfølelse. Kredsen og specialgrupper får ligeledes meget forskellig behandling af forbundet. Kreds 1 kan låne mødelokaler i forbundshuset gratis og køber sekretariatsbistand fra forbundets ansatte. Kreds 5 må selv betale for mødelokaler i Nordjylland og selv finde folk, der kan hjælpe til. Freelancegruppen er gode til at gøre brug af de gratis mødefaciliteter med mere på Gl. Strand, mens DJ Kommunikation i al væsentlighed klarer sig selv.

Det er oplagt at lægge nogle ret snævre rammer omkring de fagligt aktives og politisk valgtes træk på administrationen, og bygningerne, i DJ for at få frigjort kræfter og økonomi til de strategiske indsatser, som har medlemmet i fokus. Alle nye opgaver, som de politisk valgte ønsker løst af administrationen, bør filtreres gennem forretningsudvalget for at sikre, at der er sammenhæng mellem antallet af opgaver og de ressourcer, som stilles til rådighed. Det sker ikke i dag. I dag kan nye opgaver finde vej til administrationen gennem et hvilket som helst udvalg eller politisk valgte uden skelen til, hvad der i øvrigt ligger på bordet af andre, og måske vigtigere, opgaver.

I det hele taget kunne organisationen nyde godt af at få mere faste standarder og tydeligere processer for nærmest alting: Hvordan en sag skal lægges op til hovedbestyrelsen; hvilke krav der er til håndtering af kredsens regnskaber; deadlines og regler for, hvornår og hvordan fagligt aktive kan opkræve refusion for tabt arbejdsfortjeneste. Når alting skal gøres håndholdt og tilpasset den enkelte sag, kreds, person eller gruppe, tager det en ekstra masse tid, og koster penge, som ellers kunne bruges til at udvikle forbundet i den ønskede retning.

#### 4. Rod i referencer skaber uklare rammer

Da den nye direktør tiltrådte i juni, stod det klart, at personalereferencerne i forbundet mildest talt var rodede. En række konsulenter, herunder syv mellemledere, refererede direkte til hovedbestyrelsen – ligesom direktøren selv gjorde. Til gengæld refererede alle andre ansatte – omkring 55 personer – direkte til direktøren og kunne således legitimt gå uden om deres daglige leder direkte til direktøren med konkrete sager.

Direktørreferencen gjaldt i princippet også de ansatte på fagbladet Journalisten. Redaktøren for Journalisten refererede dog til HB, som også er bladbestyrelse, men formanden for DJ og redaktøren havde ikke holdt et personalemøde med hinanden i omkring halvandet år eller endstige en MUS-samtale, da den nye direktør kom til forbundet. Derimod indgik redaktøren fra tid til anden i ledergruppen i DJ og brugte direktøren i forbundet som sin sparringspartner i forskellige spørgsmål. I den første tid skrev direktøren under på ansættelseskontrakter for vikarer på fagbladet og andre steder i forbundet – mennesker, som vedkommende aldrig havde mødt eller forhandlet løn med. Det er en usædvanlig praksis.

Der er et stort behov for rene linjer i DJ, hvor det er klart for den enkelte medarbejder, hvem han eller hun refererer til og aftaler arbejdsopgaver og mål med. Hvor den enkelte medarbejder ved, hvilke opgaver han eller hun skal løse, og som får løbende ros og feedback fra sin chef. Hvor en mellemleder ikke er på den samme konsulentoverenskomst, som de fleste af medarbejderne, og hvor mellemlederen formelt set har det ledelsesansvar, som vedkommende reelt set udøver i hverdagen.

Der bør være et antal chefer i DJ, som refererer til direktøren, og som sammen med vedkommende er med til at lede den administrative del af DJ i fællesskab fremfor blot at teamlede deres eget område. Det vil styrke det tværgående samarbejde i DJ, ligesom den store viden og kompetence, som ligger i gruppen af mellemledere i DJ, vil blive trukket ind i ledelsesarbejdet til det fælles bedste. Direktøren var i færd med dette arbejde, da hun blev fyret, idet der var lavet et udkast til en cheftale, som skulle præsenteres på førstkommande HB-møde til godkendelse.

Når cheftalen var på plads, var det planen at få styr på konsulenternes referencer, så deres personalerference blev til deres nærmeste chef frem for til HB, men at nogle af dem forsat kunne have en faglig reference – (også kaldet stiplede linjer – til HB, hvis det gav mening for deres arbejde; det gør det eksempelvis for forhandlingskonsulenterne. Endelig skulle der styr på de øvrige 55 medarbejders referencer, så de også fik hver sin nærværende chef frem for en teoretisk chef i direktørkontoret. Denne del blev ikke nået på de tre måneders ansættelse, fordi det forudsatte en ændring af overenskomsterne i forbundet.

I forhold til redaktøren for fagbladet opstod der en helt naturlig adgang til at få normaliseret forholdene, da henholdsvis redaktøren fratrådte, og den daværende formand gik. Fra primo juli har den konstituerede redaktør haft ugentlige samtaler med formanden. Lige nu er det formanden, der skriver under på diverse ansættelseskontrakter, men den redaktør, der skal snart skal hyres, skal fremover selv være chef for egne ansatte med retten til at lede og fordele arbejdet, ansætte og afskedige. Det var én af de forandringer, som direktøren nåede at få overbevist HB om at gennemføre.

#### 5. Gode løn- og ansættelsesvilkår i DJ består, men medlemmernes arbejdsmarked er presset

Det er altid dejligt at være ansat et sted med gode løn- og ansættelsesvilkår, og det er vigtigt for et forbund at sætte en høj standard. Det er sikkert også grunden til, at de folkevalgte i DJ gennem tiden har tildelt de ansatte i DJ rigtig gode overenskomstvilkår.

Udfordringen er, at de gode vilkår for de ansatte i DJ er dyre for forbundet, og at vilkårene i stadig stigende grad adskiller sig fra de vilkår, som medlemmerne af DJ har på deres arbejdsmarked. Det gælder navnlig freelancere, selvstændige og projektansatte. Samtidig tyder ledelsesteori på, at der ikke nødvendigvis er sammenhæng mellem særligt gode løn- og ansættelsesvilkår og særlig god trivsel. I DJ kan man argumentere for, at effekten nærmest er omvendt.

Først lidt fakta:

- En gennemsnitlig HK'er i DJ tjener knap 46.000 kr. om måneden, inkl. pension. Han eller hun har en 35-timers arbejdsuge, inkl. frokostpause, og syv ugers ferie om året, plus fri 5. juni, 24. og 31. december. Vedkommende får et ekstra ferietillæg på 2,5 %, dvs. i alt 3,5 % i ferietillæg.
- Konsulenter tjener mellem ca. 47.000 kr. og ca. 73.000 kr. om måneden, inkl. pension. Enkelte har ingen øvre arbejdstid, dog lovens 48 timer, som de ofte kommer faretruende tæt på, men de øvrige har 35 timer om ugen, flextid, inkl. frokost. De har syv ugers ferie om året, plus fri 1. maj, 5. juni, 24. og 31. december samt fire ugers orlov med løn hvert tredje år. Dertil kommer et ekstra ferietillæg på 0,5 %, dvs. i alt 1,5 %.

Læseren må selv vurdere, om vilkårene er rimelige eller urimelige, men det er et faktum, at DJ kæmper med økonomien, og at lønudgifter mm. udgør hovedparten af udgifterne.

Den kortere arbejdsuge og flere friuger/orlov betyder desuden, at en ansat i DJ kan nå mindre end en ansat på det øvrige arbejdsmarked, selvom arbejdspresset forekommer at være det samme. Det skaber stress og vigende trivsel. Det virker næsten, som om DJ har lavet overenskomster med de ansatte, hvilke af nogle medlemmer opleves som illegitime, fordi de er "for gode", og det afføder et udtalt og uformelt pres på de ansatte – når nu I har så gode vilkår, så kan vi også forvente, at I leverer ... Utilfredsheden er sikkert affødt af, at medlemmer over en årrække har oplevet, at deres arbejdsmarked er under pres, og at mange har mistet deres faste job på overenskomst, mens vilkårene for de ansatte i DJ fortsat er trygge og gode.

Der er ingen let løsning på situationen. Et første skridt kunne være, at DJ var helt åben om, hvordan forbundet lønner sine medarbejdere og om ansættelsesvilkårene i øvrigt. Forbundsledelsens kontrakter ligger allerede på forbundets hjemmeside. Dernæst må der følge en diskussion med medlemmerne om, hvorvidt det skal fortsætte som i dag, og hvor langt man eventuelt er villig til at gå for at lave det om. Under alle omstændigheder bør forventningerne til de ansatte være tilpasset den korte arbejdsuge.

## 6. Forbundets administrative struktur er for opdelt og besværliggør tværgående samarbejde

I hælene på #MeToo-sagen i forbundet i 2017-18 blev der lavet en organisationsændring i DJ, som skulle sikre, at forbundets ledelse opfangede ethvert signal om mistro eller chikane blandt medarbejderne. Derfor blev forbundet delt op i syv afdelinger med hver sin teamleder, kaldet mellemlider. Der kan siges rigtig meget godt om nærværende og situationsbestemt ledelse, og det er helt sikkert det, som forbundet har søgt at opnå med organisationsændringen.

Udfordringen er, at når man løser et problem, skaber man ofte et nyt. I dette tilfælde har man skabt et betydeligt mere fragmenteret forbund, hvor hvert team optimerer inden for egne rammer, uden at det nødvendigvis er til det fælles bedste. Det kommer til udtryk i forbundets seneste trivselsmåling. Det største problem for trivslen i forbundet er nu, at folk ikke arbejder så godt sammen på tværs, som de gjorde før. Nogle oplever, at de er ekstremt pressede i hverdagen med eksempelvis mange krævende telefonvagter. Nogle meget travle medarbejdere oplever, at ansatte andre steder i forbundet har god tid til at gå på

efteruddannelse eller arbejde hjemmefra med individuelle projekter, mens de selv er bundet til telefonen på kontoret. Det skaber en følelse af uretfærdighed, hvilket svækker sammenholdet blandt medarbejderne.

Sammen med chefgruppen havde direktøren taget hul på problemerne ved at bebude en evaluering af organisationsændringen med udstrakt inddragelse af medarbejderne, herunder også deres tillidsvalgte. Der var en ret klar forståelse af, at nogle afdelinger måtte slås sammen for at få skabt mere samarbejde og bedre arbejdsdeling på tværs, men det afgørende var at gennemføre en proces med dyb medarbejderinvolvering og -indflydelse for at sikre et fælles ejerskab til den organisation, som efterfølgende ville blive skabt.

#### 7. Forbundets bygninger understøtter ikke en moderne organisation

Forbundet bor i dag på fire adresser på Gl. Strand – nr. 36, nr. 44, nr. 46 og nr. 50, fordelt over mange etager. Det er fine beliggenheder midt i København over for Christiansborg, men husene er omkring 300 år gamle og aldeles uegnede til at drive en moderne organisation i. Samtidig er de så fredede, at det kræver tilladelse blot at ændre på farven i opgangen i nr. 46 – den er laksefarvet.

Forhandlingschefen bor i nr. 50 og har kontor i et gennemgangslokale, hvor medarbejdere, der skal på toilettet eller hente kaffe, må vade ind og ud. Ansatte på Journalisten i nr. 36 skal deles om et lille toilet, hvor alle kan høre, hvad der "foregår", når toilettet er optaget. Om sommeren er husene alt for varme, og om vinteren trækker det og er for koldt. De medarbejdere, der ikke lige bor på samme etage i samme hus, ser kun kolleger fra andre afdelinger i kantinen eller på morgenmøder om fredagen. Det er ikke befordrende for et godt, tværgående samarbejde og sikrer heller ikke et højt gensidigt vidensniveau.

I 2018 havde DJ brændt fingrene på den mislykkede fusion med Kommunikation og Sprog, hvor et fælles forbundshus var fundet, men aldrig blev til virkelighed. I forlængelse af den oplevelse havde HB besluttet, at domicildiskussionen var lagt død for en periode på ti år.

I trivselsmålingen beskrev medarbejderne ikke desto mindre udfordringerne med husene udførligt, jf. ovenfor, og det forekom uansvarligt i det lys at vente ti år med at undersøge sagen igen. Direktøren valgte derfor i samråd med formanden og med orientering af FU og HB at sætte gang i et projekt, hvor DJ undersøger markedet for mulige nye domiciler og på den baggrund tager stilling til, om forbundet skal blive på Gl. Strand eller flytte.

#### 8. Fagbladet Journalisten er en styrke, men også en stor udfordring for DJ

Mange fagforbund og organisationer har over de senere år rykket deres fagblade tættere på kommunikationsafdelingerne for at kunne bruge alle kanaler strategisk i medlemmernes og organisationens tjeneste. Den bevægelse rummer en vigtig afvejning af fagbladets journalistiske kvalitet og troværdighed kontra organisationens behov for strategisk kommunikation.

Dansk Journalistforbund organiserer journalister, for hvem fagets publicistiske kerne er at være fri og uafhængig, og det vil være i direkte modstrid med standens faglige fundament, hvis DJ bevægede sig i samme retning som andre forbund. Forbundet må nødvendigvis have et uafhængigt fagmedie med redaktionel frihed efter publicistiske idealer, som kan sætte barren for andre medier i landet. Fagbladet Journalisten har da også et redaktionelt frihedsbrev, der blev nedfældet på skrift i 2014, og frihedsbrevet kan ikke antastes uden store personlige omkostninger, hvilket den tidligere formand Lars Werge først på sommeren måtte sande.

Mens mange medlemmer ved, at frihedsbrevet handler om den redaktionelle frihed, så er langt færre opmærksomme på resten af brevet indhold. Heri står, at Journalisten deler formålsparagraf og værdier med DJ, og at der skal være løbende møder med forbundsledelsen og kommunikationsafdelingen, og at



bladet "skal opfylde et informationsbehov for alle medlemmer, afspejle medlemmernes forskellige fagligheder og være debatskabende".

I begyndelsen af juni 2019 var relationen mellem forbundsledelsen og Journalistens redaktør mildest talt betændt, og dialogen var så godt som fraværende. Folk talte om hinanden – ikke med hinanden. Det dårlige klima smittede af på de ansatte på Journalisten og på de ansatte i forbundet. Det er omdiskuteret, hvem der bærer skylden for, at det var blevet sådan, men det var indlysende uholdbart for alle parter. Som et forslag til en løsning foreslog direktøren at skille forbundet og Journalisten mere ad – på samme måde som man har gjort i Danmarks Lærerforening med "Folkeskolen" eller i Ingeniørforeningen med "Ingeniøren". Det forekom oplagt, at parterne ville trives bedre hver for sig. Sammen trivedes de i hvert tilfælde ikke. Sagen er beskrevet i store detaljer i Journalisten, og her skal blot tilføjes nogle organisatoriske overvejelser og fakta.

DJ bidrager hvert år med netto 8,5 millioner kroner til driften af Journalisten, der udkommer på print 12 gange om året, plus løbende udgivelser på nettet. Journalisten er et velanskrevet fagblad, som læses af mange i mediebranchen og de fleste toneangivende medlemmer, som også deltager ivrigt i debatten på bladets online-sider. På grund af bladets journalistiske kvalitet er Journalisten en ofte citeret kilde til historier i andre medier. Bladets høje troværdighed og kvalitet er på én og samme tid en fordel og en udfordring for forbundet. Det er en fordel, når forbundet og fagbladet finder sammen om at fremme vigtige historier på medlemmernes vegne, fordi man kan sætte en dagsorden, der giver resonans på Christiansborg. Det er en udfordring i de perioder, hvor Journalisten har fundet anledning til at dække forbundet tæt og kritisk, fordi det smitter negativt af på forbundets image, på forbundets evne til at rekruttere nye medlemmer og derigennem på forbundets økonomi.

Den tidligere nævnte medlemstilfredshedsmåling fra Ennova viser således, at medlemstilfredsheden er dalet betragteligt over de seneste tre år – stort set sammenfaldende med tætte og kritiske omtaler af forbundet i Journalisten, hvilke tog fart med #MeToo-sagen. Dette er en simpel konstatering, som ikke må tolkes som en betragtning om, at Journalisten skulle have undladt at dække #MeToo-sagen. Det er en beslutning, som kun redaktionen på Journalisten skal afgøre.

Ennova anbefaler som det mest effektive middel til at genopbygge medlemstilfredsheden, at DJ arbejder systematisk på at forbedre sit image. Det er en svær opgave for alle organisationer, som arbejder i skarpt spotlys fra kritiske medier og derfor i særlig grad for DJ.

Nogle vil anføre, at forbundet bare kunne opføre sig ordentligt, så ville Journalisten ikke have noget at skrive om. Det er selvfølgelig rigtigt, men er det hele historien? Set udefra kan det forekomme, at historier, der i andre frie medier var passeret med en kort note eller et "pyt", bliver beskrevet i stor dybde og længde i den giftige cocktail, som DJ og Journalisten har blandet sig med lige dele gensidig afhængighed og frihedsbrev.

Det er et vilkår for DJ, at organisationen må have flere kommunikationsressourcer end andre forbund, hvis de skal være lige så aktive eksternt. DJ bruger således mange ledelses- og kommunikationsressourcer på, at krise- og issue-styre i forhold til Journalistens artikler. Ressourcer, som i andre forbund bliver brugt på at markere forbundet aktivt på den eksterne bane. Det er en pris, som forbundet nødvendigvis må betale for at have et frit og uafhængigt fagblad, og hvilket der bør skabes forståelse for blandt medlemmer.

En beskeden ændring, som direktøren nåede at (gen)indføre, var at (gen)etablere kontakten mellem de faglige medarbejdere i DJ, som sidder med de "gode historier", og redaktionen på Journalisten. Et eksempel på den kontakt er den artikelserie, som Journalisten har haft om kombinatører – folk, der både er selvstændige og ansatte – som har svært ved at få sygedagpenge.

Måske er det trods de forbedrede relationer mellem bladet og forbundet relevant at genoplive diskussionen om, hvorvidt Journalisten skal skilles ud som et selvstændigt medie på kommercielle vilkår med egen bestyrelse og tilskud fra forbundet, ligesom Ingeniøren eller Folkeskolen. Det må være op til forbundets medlemmer at afgøre.

9. Organisationskulturen i DJ er konfliktoptrappende og konfliktsky på samme tid. Det psykiske arbejdsmiljø i DJ er konstant udfordret – det gælder især på lederniveau. Heldigvis viste den seneste trivselsmåling blandt medarbejderne, at det går bedre nu end tidligere – med den væsentlige tilføjelse, at målingen blev lavet før den fornyede uro i forbundet. Samtidig kan man reflektere over, hvorvidt organisationskulturen i DJ i det hele taget understøtter et godt arbejdsmiljø.

Organisationen kan således for en udefrakommende opleves som et sted, hvor man hellere skærper konflikter end søger at bilægge dem. Der er et særligt problem i forhold til ledelsen af DJ – det er tydeligt, at man som leder i DJ hver dag skal "fortjene" sin ledelsesret. Følgeskab er noget, der gives med stor skepsis. Tilgangen har blandt andet resulteret i en udpenslet, skriftlig beskrivelse af, hvad en mellemlider i DJ skal lave, og hvor stor en andel af den enkeltes tid, der skal bruges på drift. Medarbejderne oplever, at det er i orden at kontrollere og påtale, om en leder nu faktisk også arbejder præcis på den beskrevne måde.

Der er eksempel på kritik fra medarbejdere rettet mod en leder, der efter medarbejdernes opfattelse ikke brugte tilstrækkelig tid på driften – men i stedet bruger sin tid på ledelse af afdelingen, kunne det konstateres. Det er tankevækkende, at medarbejderne, der på den ene side efterspørger mere god ledelse, på den anden side kritiserer ledere, der bruger tid på ledelse.

Mens kulturen på den ene side er konfliktoptrappende, så er den samtidig konfliktsky. Således er der emner, man ikke taler om med hinanden i DJ – andet end i kroene, hvor snakken til gengæld kan gå lystigt. Det gælder eksempelvis den betændte relation mellem DJ og Journalisten. Og nogle ting kan man nærmest slet ikke tale om i DJ; indholdet af Journalistens frihedsbrev er det helt indlysende eksempel.

DJ har desuden svært ved at håndtere medarbejdere, der ikke fungerer godt i jobbet. I flere tilfælde er der givet medarbejdere en særdeles lang snor, fordi en personalekonflikt er ubehagelig for et fagforbund. På den vis adskiller DJ sig ikke fra andre forbund, men det er generelt usundt, og det går ud over de mennesker, DJ er sat i verden for at tjene, nemlig medlemmerne. Det er vigtigt, at der fremover ydes støtte, også fra politisk hold, til ledere, der er klar til at tage konsekvensen i personalesager, hvis andre gode muligheder er udtømt.

Organisationskultur er ikke sådan lige at lave om på, og direktørens tilgang var i de tre måneder at øge bevidstheden om udfordringerne, italesætte kulturen i organisationen samt skabe større dialog og transparens. Dialogen med de tillidsvalgte blev øget med faste 1:1'ere. Samarbejdsudvalgsmøderne blev opprioriterede; referater fra chefmøder offentliggjort, og den interne kommunikation i DJ blev opprioriteret med struktureret dialog på morgenmøder om fredagen. Effekten af denne indsats kan ikke måles på kort tid, men der er god evidens for, at initiativer som disse vil virke i retning af større intern tillid mellem ledelse og medarbejdere, større medejerskab til retning og mål samt større bevidsthed om organisationens iboende kultur med fordele og ulemper.

## Afslutning

Da direktøren blev fyret den 13. september 2019 var hovedbestyrelsens begrundelse, at der var et dårligt match mellem direktørens profil og de opgaver, som DJ ønskede løst. Den opfattelse var direktøren uenig i, og i denne rapport har hun fremlagt sine observationer af organisationens udfordringer samt bud på,

hvordan man skal gå til dem. Direktøren havde en plan for at styrke DJ, med et særligt fokus på medarbejdertrivsel og medlemstilfredshed, men nåede kun i begrænset omfang at få ført planen ud i livet.

Opsummeret gik planen ud på at:

1. skabe en **tydeligere retning og fælles mål** med et politisk vedtaget **strategikort** med udgangspunkt i de fire fremtidsrapporter og etablere en klar prioritering, som tydeliggør DJ's profil og skaber tydeligere forventningsafstemning – og derigennem øge trivsel blandt ansatte.
2. skabe større sammenhæng i det, DJ siger og gør, herunder **styrke transparens, dialog og gennemsigtighed** på såvel det administrative som det politiske niveau for at øge tilliden på alle niveauer.
3. forenkle **betjeningen af de fagligt aktive niveauer og politisk valgte** til en politisk vedtaget standard og derigennem frigøre administrative og økonomiske ressourcer til medlemsbetjening
4. indføre **flere standarder og procedurer**, eksempelvis for HB-materialer, godtgørelse for tabt arbejdsfortjeneste og regnskabsstøtte, og derigennem frigøre administrative ressourcer til medlemsbetjening.
5. rydde op i **organisationsstrukturen** med logiske personalereferencer og færre afdelinger for at skabe tydeligere forventningsafstemning og styrke det tværgående samarbejde – og derigennem øge trivsel blandt ansatte.