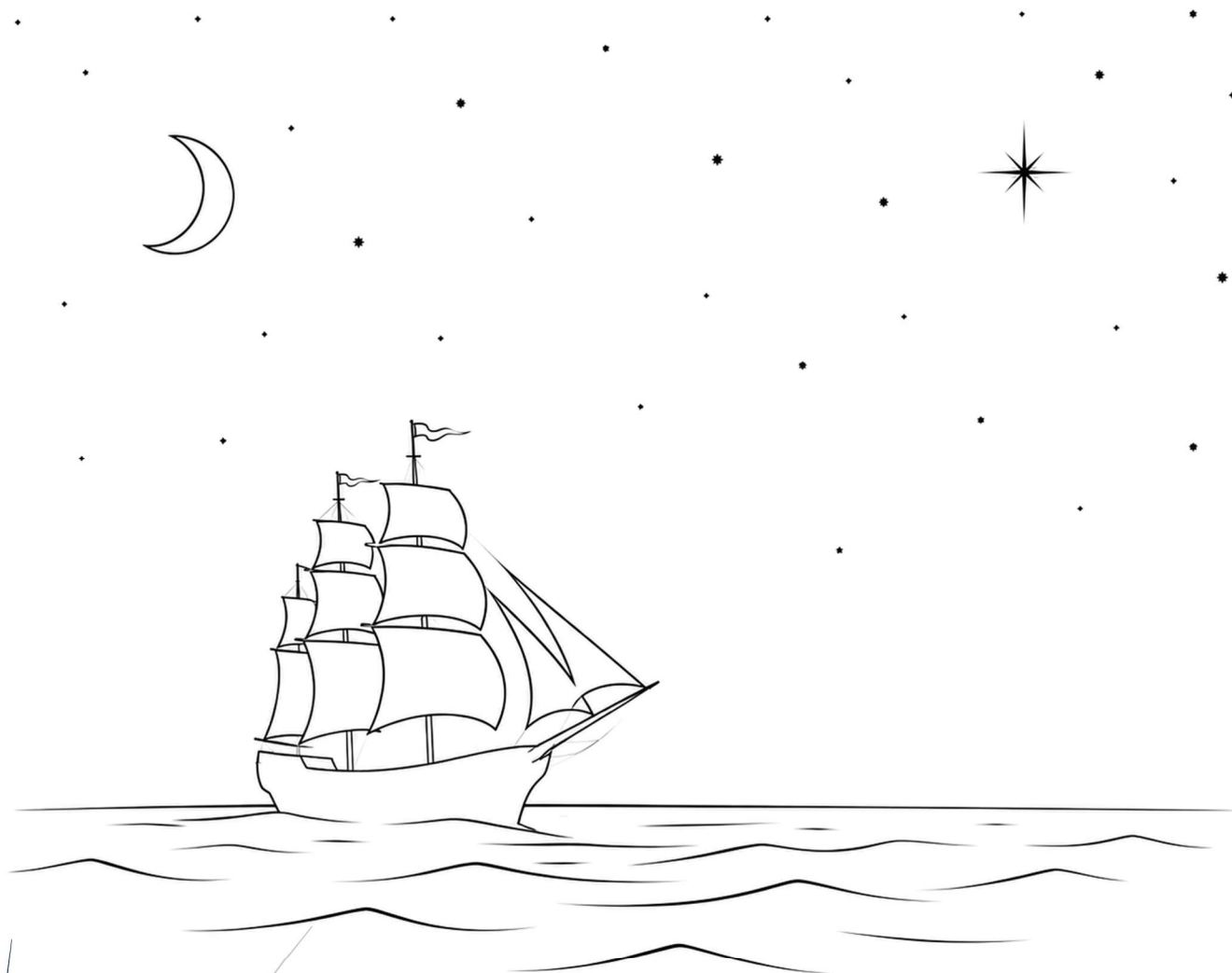


Nordstjernen

En model til implementering af
konstruktiv journalistik



Thomas Lee
Fellow ved Constructive Institute, 2026
Journalist på Nordjyske

Indhold

Resume	S. 2
Indledning	S. 3
Hvad er konstruktiv journalistik?	S. 5
Cases fra branchen	S. 9
Ingrid Tinmannsvik, NRK og Demo	S. 9
Benedikte Fjelly, NRK	S. 13
Kristina Lund Jørgensen, TV 2 Fyn	S. 17
Brian Holst, Midtjyllands Avis	S. 22
Nanna Holst, TV 2 Kosmopol	S. 26
Psykologi og ledelse	S. 29
Konklusion og implementeringsmodel	S. 33
Litteraturliste	S. 37

Resume

De seneste år ses en stigende tendens, hvor danskerne bevidst undgår nyheder. En af forklaringerne er et nyhedsbillede præget af negative historier, konflikter og krig.

I et forsøg på både at vinde brugerne tilbage og på at give et mere retvisende billede af verden har en række medier valgt at fokusere på konstruktiv journalistik.

Denne rapport ser nærmere på, hvordan man som medie kan implementere konstruktiv journalistik i sin redaktionelle arbejdskultur og journalistik. Det er gjort ved at interviewe en række medieledere i Danmark og Norge, som alle har været igennem en implementeringsproces tidligere.

Derudover ser rapporten også nærmere på teorien ”social identitetsteori om ledelse”. En psykologisk teori, der kan anvendes i arbejdet med at implementere nye, journalistiske værdier.

I konklusionen sammenfatter rapporten de centrale pointer i en model, som ledere i mediebranchen kan bruge, hvis de står over for en lignende implementering af konstruktiv journalistik i deres organisation.

Indledning

Som så mange andre dele af samfundet, er mediebranchen under stor forandring i det 21. århundrede.

Nye teknologier, nye spillere og nye vaner har udfordret den måde, som de traditionelle medier opererer på, og gennem de seneste år ses også et alvorligt fænomen; at flere borgere bevidst undgår nyheder og journalistik.

Reuters Institute for the Study of Journalism udgiver hvert år deres Digital News Report, der giver et dybt indblik i mediebranchen på tværs af kloden. Her undersøger man blandt andet, hvor udbredt undgåelse af nyheder er – og her viser undersøgelsen fra 2025, at 27 procent af de adspurgte danskere for tiden ofte eller nogle gange aktivt forsøger at undgå nyheder.¹ I 2017 var det 14 procent.²

Tendensen er stigende, og det kan der være flere årsager til.

Rapporten fra 2025 viser på tværs af alle markeder, at undgåelsen blandt andet skyldes, at nyhederne gør respondenterne i dårligt humør (39 %), at de bliver ”worn out” af mængden af nyheder (31 %), og at der er for meget stof om henholdsvis konflikter/krig (30 %) og politik (29 %)

Flere medier ønsker i sagens natur at vende udviklingen. Dels for at øge indtjeningen, dels for styrke demokratiet gennem en mere oplyst befolkning.

Med det in mente, at folk føler, de kommer i dårligt humør og bliver overvældede af mængden af nyheder, er en konstruktiv tilgang til journalistikken begyndt at vinde indpas i flere mediehuse. En tilgang, hvor man blandt andet fokuserer på færre men mere gennemarbejdede historier, og hvor man i højere grad ser på løsninger og nuancer i sin dækning.

Nordjyske er et af de medier, der ikke har den store tradition for at benytte konstruktive greb i sin journalistik, men som ønsker i højere grad at benytte dem.

Jeg blev derfor sendt til Construtive Institute som fellow for at undersøge, hvordan et medie kan lave den omstilling og implementering, det er at have en mere konstruktiv tilgang til sin journalistik.

For som med alle andre forandringer, en ledelse måtte ønske at skabe, er der en risiko for, at ændringerne forbliver på chefens power point fremfor at nå ud i organisationens arbejdskultur.

¹ Reuters Institute Digital News Report 2025

² Reuters Institute Digital News Report 2022

Med andre ord; hvordan får man reelt den konstruktive tilgang implementeret i sin redaktionelle organisation og ikke mindst – hvordan kan man fastholde det fokus down the line?

Under mit fellowship på Constructive Institute har jeg ud over at have hørt spændende oplæg fra fagfolk og eksperter inden for samfund og journalistik, diskuteret journalistik med mine med-fellows og fulgt fag på Aarhus Universitet om polarisering blandt vælgerne samt arbejds- og organisationspsykologi.

I arbejdet med denne rapport har jeg interviewet en række professionelle medieledere i Danmark og Norge, der tidligere har været igennem netop en omstilling mod mere konstruktiv journalistik. Derudover har jeg også set på relevant psykologisk teori, der kan anvendes i ledelsesarbejdet, når omstillingen skal sættes i værk.

Alt sammen noget, der beskrives løbende gennem rapporten.

Tanken er, at man med denne rapport kan stå på skuldrene af dem, der allerede har været igennem en lignende implementering før.

I konklusionen samler jeg trådene i en model, som ledere i mediebranchen efterfølgende kan bruge, hvis de ønsker at implementere en mere konstruktiv tilgang til journalistik på deres redaktion.



Thomas Lee

Journalist ved Nordjyske

Fellow ved Constructive Institute, 2026

Hvad er konstruktiv journalistik?

Inden man kan implementere konstruktiv journalistik, er det vigtigt med en fælles forståelse og begrebsramme for, hvad konstruktiv journalistik er.

Begrebet ”konstruktiv journalistik” har mange forskellige konnotationer blandt journalister – heriblandt en del misforståelser, der kan give anledning til modstand på redaktionen imod denne form for journalistisk tilgang.

Syddansk Universitet har sammen med en række bidragsydere fra Danmark og Norge lavet en dansk-norsk hvidbog om netop konstruktiv journalistik for at skabe klarhed over, hvad begrebet egentlig dækker over, og hvordan det lavpraktisk har været defineret og anvendt hos en række medier.³

Hvidbogen beskriver blandt andet, at ligesom der findes forskellige tilgange til undersøgende journalistik, er der også forskellige tilgange til konstruktiv journalistik.

Til trods for det, er det grundlæggende mål for konstruktiv journalistik det samme; ”at beskrive verden mere retvisende, og at magtkritik kan udøves ad andre veje, end klassisk journalistik gør”.⁴

Noget, der blandet andet gøres gennem et fokus på løsninger, et ønske om en mere nuanceret og dermed retvisende dækning af virkeligheden samt et fokus på i højere grad at inddrage publikum i sit journalistiske arbejde.

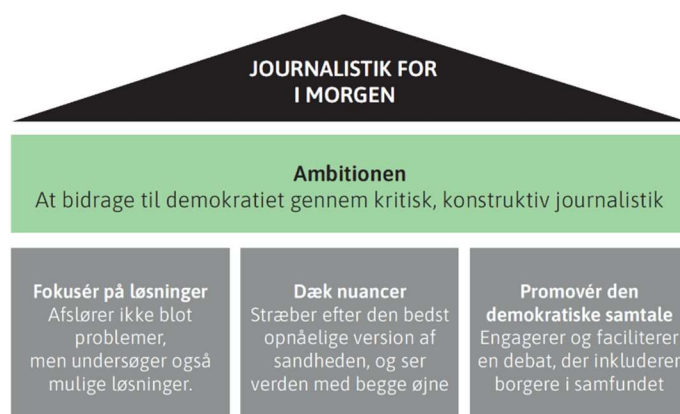
Alt sammen noget, der er implementeret på forskellig vis i hverdagen på redaktionerne.

Constructive Institute og de tre søjler

Constructive Institute, der blev dannet i Aarhus i 2017, er den nok mest indflydelsesrige udbreder af den konstruktive tilgang til journalistik i Danmark.

Her bruger man modellen Det Konstruktive Hus, hvis ambition er ”at bidrage til demokratiet gennem kritisk, konstruktiv journalistik”.⁵

Vejen til det mål baserer sig på tre søjler, som den konstruktive journalistik står oven på.



³ Konstruktiv Journalistik. Behov og baggrund, mål og modeller. En dansk-norsk hvidbog, SDU, 2024

⁴ Konstruktiv Journalistik. Behov og baggrund, mål og modeller. En dansk-norsk hvidbog, SDU, 2024

⁵ Håndbog i konstruktiv journalistik 2025, Kristina Lund Jørgensen og Jakob Risbro, Constructive Institute, 2025

Den første søjle handler om at have fokus på løsninger.

Når man i sin journalistik har etableret en problemstilling, spørger man, om der så er nogen, der har løst den samme eller en lignende problemstilling, der kan agere inspiration?

Her skal journalisten huske at være lige så kritisk over for de potentielle løsninger, som over for selve problemstillingen. Er der evidens for, at denne løsning overhovedet virker, og kan den overføres til den problemstilling, man dækker?

Den anden søjle handler om at dække nuancerne i sin historie.

Virkeligheden er sjældent sort/hvid, hvorfor journalistikken heller ikke bør være det.

Journalister kan have en naturlig tendens til kun at se problemer, men i den konstruktive journalistik er det ifølge modellen vigtigt at se verden ”med begge øjne” og dermed stræbe efter at formidle den bedst opnåelige version af sandheden.

Det er for eksempel set gjort, når medier laver explainere, der giver brugerne overblikket over en kompliceret sag, eller når medier efterprøver myter og fordomme på et vigtigt område.

Den tredje og sidste søjle i modellen handler om inddragelse. At journalistikken skal facilitere en debat og inkludere borgerne. Flere steder er det for eksempel gjort ved at spørge brugerne, hvilke emner og spørgsmål, der optager dem for tiden. Andre steder har det været ved at afholde debatmøder, åbne redaktionsmøder eller publicere live blogs, hvor brugerne har kunnet stille spørgsmål til journalister og eksperter om en given sag.

Constructive Institute har desuden udarbejdet en matrix-model, der dels viser, hvordan konstruktiv journalistik adskiller sig fra hurtig breaking-journalistik og undersøgende journalistik, men som samtidig understreger en vigtig pointe: At konstruktiv journalistik ikke kan stå alene, men står i forlængelse af de andre typer journalistik.

Som beskrevet i hvidbogen udgivet af SDU: ”Først når man har været igennem alle tre faser, kan man kalde det konstruktiv journalistik.”⁶

	Breaking News	Investigative Journalism	Constructive Journalism
Time	Now	Yesterday	Tomorrow
Goals	Speed	Uncover	Inspiration
Questions	What? When?	Who? Why?	What now? How?
Style	Dramatic	Critical	Curious
Role	Police	Prosecutor	Facilitator
Focus	Drama	Crooks and Victims	Solutions and Best practice

Figur: constructiveinstitute.org

⁶ Konstruktiv Journalistik. Behov og baggrund, mål og modeller. En dansk-norsk hvidbog, SDU, 2024

Andre praktiske anvendelser og definitioner i branchen

Selvom Constructive Institute har en magtfuld stemme inden for konstruktiv journalistik i Skandinavien, står instituttet ikke alene med egen model for konstruktiv journalistik.

Flere medier har gennem årene udarbejdet modeller og definitioner på, hvad konstruktiv journalistik er for dem.

I denne rapport vil jeg senere komme ind på blandt andre Midtjyllands Avis' model KLIO og TV 2 Fyns kompas LINK.

Hos hollandske De Correspondent har man udarbejdet et manifest på ti punkter, der beskriver mediets værdisæt. De syv, der handler om journalistikken, lyder ifølge hvidbogen:⁷

- Vi er din medicin mod dagens problemer
- Vi bekæmper stereotyper, fordomme og frygt-påvirkning
- Vi fortæller dig ikke kun problemet, men også hvad der kan gøres ved det
- Vi arbejder sammen med jer, vores ekspert-medlemmer
- Vi foregiver ikke at være neutrale, men er transparente om vores billede af verden
- Vi ønsker at være så rummelige som muligt
- Vi tror på gennemsigtighed og løbende selvforbedring

På samme vis har både det danske medie Zetland og det hollandske universitet Windesheim formuleret principper og værdier, der flugter med målet med konstruktiv journalistik.

Gerd Maria May har ligeledes udarbejdet FINT-modellen, der er blevet arbejdet med på en række medier i Skandinavien – senest bl.a. på Nordjyske.

En model, der med værdierne Fællesskab, Inspirerende, Nuancer og Tillid skaber øget loyalitet og interesse for journalistikken.⁸

Modstand mod konstruktiv journalistik og modsætningen til gængs journalistisk praksis

Som tidligere nævnt giver betegnelsen ”konstruktiv journalistik” forskellige konnotationer hos forskellige journalister, og den konstruktive tilgang bliver på grund af misforståelser nogle gange stemplet som happy-go-lucky-journalistik, der ukritisk kun beskriver positive historier.

Det beror dog på en misforståelse.

”Kritisk” er et ord, der går igen flere steder i branchen, når konstruktiv journalistik skal defineres; både hos Constructive Institute og de enkelte medier - heriblandt hos Midtjyllands Avis og TV 2 Fyn, der indgår i rapporten.

⁷ Konstruktiv Journalistik. Behov og baggrund, mål og modeller. En dansk-norsk hvidbog, SDU, 2024

⁸ Konstruktiv Journalistik. Behov og baggrund, mål og modeller. En dansk-norsk hvidbog, SDU, 2024

På Constructive Institute formulerer man det sådan, at den konstruktive journalistik skal tage udgangspunkt i et samfundsmæssigt problem.

Er der ikke noget samfundsmæssigt problem, er der ikke tale om konstruktiv journalistik.

I Danmark er journalisterne i årtier blevet lært op i de klassiske VISAK-kriterier.⁹

Nyhedskriterier, der skal hjælpe journalister og redaktører med at vurdere, hvorvidt en historie er ”god” eller ej.

Som man kan se i respondenternes svar på årsager til undgåelse af nyheder, har kriteriet ”konflikt” måske fået lov til at fylde lige rigeligt i vinklingen og vurderingen af historier – og dermed udbuddet i det samlede mediebillede.

Men journalisters fokus på at opsnuse og afdække problemer er ikke bare naturlig, den er fortsat vigtig.

Mennesket har fra naturens side en opmærksomhed rettet mod det, der kan være farligt, så vi kan handle og overleve.

Set fra et konstruktivt ståsted skal journalistikken stadig beskrive og afdække de store problemer i samfundet.

Konstruktiv journalistik er ikke nogen modsætning til undersøgende og kritisk journalistik – det er derimod en videreudvikling.

For hvor den kritiske, undersøgende journalistik skal afdække problemerne, skal den konstruktive hæve blikket og se fremad – hvordan kan det her problem så løses?

Så hvad er konstruktiv journalistik?

Til trods for forskellige definitioner og modeller, der anvendes i både den danske og internationale mediebranche, er der et vist overlap over, hvad der definerer konstruktiv journalistik.

Journalistik, der er nuanceret i sin tilgang verden, som kritisk undersøger potentielle løsninger på problemerne, og som er i dialog med sit publikum.

⁹ Væsentlighed, Identifikation, Sensation, Aktualitet og Konflikt

Cases fra branchen

Igennem mit fellowship har jeg interviewet en række medieledere fra Danmark og Norge, der alle har været igennem en implementering af konstruktiv journalistik hos deres medie.

På de følgende sider beskriver jeg, hvem de er, og hvad de har gjort i deres implementeringsarbejde, samt opsamlet de mest centrale pointer og læringer ved hver case.



Ingrid Tinmannsvik

Tidligere projektleder ved NRK og nuværende ansvarshavende chefredaktør ved Demo

"Det ville aldrig fungere, hvis det bare var en fancy strategi og power points med flotte ord – hvis ikke folk har en konkret måde, hvorpå de kan tage det i brug."

Baggrund for case:

Ingrid Tinmannsvik er en af Norges førende journalistiske kræfter inden for konstruktiv journalistik de seneste år.

Under corona-pandemien tog hun initiativ til NRK's underside "Lyspunkt", hvor man samlede NRK's håbefulde historier i en tid, hvor nyhedsbilledet naturligt var meget præget af pandemien og dens konsekvenser.

Hun blev siden ansvarlig for udbredelsen af konstruktiv journalistik hos NRK og er

efterfølgende blevet ansvarshavende chefredaktør for mediet Demo, der er det norske søstermedie til danske Zetland.

Ingrid Tinmannsvik har dermed erfaring med implementering af konstruktiv journalistik i en stor organisation med faste arbejdsgange, der skulle laves om, samtidig med at hun nu også starter et medie op fra bunden, og dermed kan sætte ord på, hvordan man bygger en redaktion op, hvor konstruktiv journalistik er i fokus.

Kommunikation, medejerskab og konkrete mål

Når Ingrid Tinmannsvik ser tilbage på implementeringen af konstruktiv journalistik i NRK, er det første hun nævner, vigtigheden af at samle folk, så man får udbredt ejerskabet og talt om, hvad konstruktiv journalistik skal være "for os".

Hun samlede derfor forskellige medarbejdere fra forskellige afdelinger og lag i organisationen, så ejerskabet til projektet og tankegangen ikke kun lå hos Ingrid selv og hendes afdeling men kom til at ligge bredt i organisationen gennem det her korps af ambassadører.

Sammen var den her flok medarbejdere involveret i at formulere NRK's egen definition på konstruktiv journalistik.

- Vi havde en større proces, hvor vi var igennem mange alternativer, og hvor vi fik diskuteret, hvor vi ligger i NRK. Det gav os den sproglige ramme, og det var helt afgørende.

Det at have ejerskab i forskellige afdelinger i organisationen, og at vi tidligt fik udpeget nogle ambassadører fra top til gulv, var rigtig vigtigt, forklarer Ingrid Tinmannsvik.

Som projektleder rejste Ingrid rundt til de forskellige redaktioner på NRK, hvor hun underviste dem i, hvad konstruktiv journalistik er, viste de gode eksempler og hjalp dem med konkrete værktøjer og udarbejdelsen af konkrete mål, så det hele blev sat i system på den enkelte redaktion. Noget, hun mener, har været nøglen til succes.

- Det ville aldrig fungere, hvis det bare var en fancy strategi og power points med flotte ord – hvis ikke folk har en konkret måde, hvorpå de kan tage det i brug.

Mål kan være forskellige fra redaktion til redaktion. Det kan være, at man ét sted har skrevet i vagtplanen, at en medarbejder skal arbejde med konstruktive vinkler, mens man på en anden redaktion har en regel om, at man altid skal inddrage publikum-spørgsmål, når man sender programmer.

Alle redaktioner kan ikke underlægges de samme krav og mål – derfor er det også vigtigt, at de enkelte redaktioner er med til at definere, hvad der er deres succeskriterier, fortæller Ingrid Tinmannsvik.

- Dem, der kan konkretisere det, de lykkedes. Dem som bare siger, at nu skal vi også huske at være konstruktive, de lykkedes ikke så godt.

Udryd misforståelser

Ingrid mødte ikke nogen særlig modstand i organisationen imod konstruktiv journalistik. Dog mødte hun, ligesom andre i lignende roller i mediebranchen, en misforståelse omkring, hvad konstruktiv journalistik egentlig er.

- Begrebet konstruktiv journalistik er elsket og hadet men mest af alt misforstået.

Min oplevelse var, at så længe jeg forklarede, hvad det egentlig er - på en god måde - så forduftede meget af modstanden. For så var det umuligt at være uenig.

- Da SVT satsede på konstruktiv journalistik første gang, var de meget fokuserede på det løsningsorienterede. Men det var for snævert. Vi mødte mindre modstand i NRK, fordi vores definition var bredere.

Ansvar

Endnu en ting, der virkelig er afgørende for om transformationen lykkes og fokus fastholdes, er, at der er en person med ansvar for at skubbe på bevægelsen mod konstruktiv journalistik.

På NRK skulle Ingrid Tinmannsvik på et tidspunkt over i en anden stilling, og den rolle, hun tidligere havde, forsvandt. Det betød også, vurderer Ingrid, at produktionen af konstruktiv journalistik gik ned hos NRK.

- Bevidstheden går ned, når den rolle forsvinder. Den var helt afgørende for at lykkes, og det var for tidligt for den rolle at forsvinde. Cheferne håbede, at nu kørte det af sig selv, men det gjorde det ikke.

Ny start

I dag arbejder Ingrid ikke længere hos NRK. Hun er derimod medstifter og ansvarshavende chefredaktør for Demo – det norske søstermedie til danske Zetland.

Derfor står hun også i en på sin vis ny situation. Hun skal ikke ændre arbejdsgangen og de journalistiske værdier på en redaktion men derimod etablere dem på en ny.

Men selvom udgangspunktet er et andet, er der stadig mange ligheder i måden, man som leder skal anskue det på. For eksempel, at medarbejderne stadig skal samles og inddrages i snakken om, hvilke journalistiske værdier, der er vigtige for dem.

- Jeg ved ikke, om vi har brug for at snakke så meget om præcis ordet ”konstruktiv”, men mere hvordan vi skal sikre nuancer, hvordan vi skal vise løsninger, og hvordan vi konkret måler succes hos os.

- Det kommer til at gennemsyre vores tilgang til journalistikken fra start. Men jeg vil få dem med til at definere på hvilken måde, så det er noget alle ejer.

Et andet formål med at samle folk og tale journalistik er også, at redaktionen på den måde kan få talt om tilvænningen til det at lave konstruktiv journalistik.

- Jeg vil gerne høre, hvad de har lavet før, som kan passe ind i den her kasse. Så begynder folk at se ”ah, det her er jo ikke noget nyt – det har jeg allerede arbejdet med før”. Det er en vigtig del af nøglen til succes, at folk forstår, at de allerede har gjort det på forskellige måder i deres karriere før.

Til andre medier, der vil have mere fokus på konstruktiv journalistik, opsummerer Ingrid Tinmannsvik selv sine vigtigste råd således:

- At det ikke bare er en chef, der kommer frelst hjem fra en workshop og tænker, at det er det nye. Men at finde ud af; hvad er konstruktiv journalistik for os? Og derfra sætte det i et egentligt system med en ansvarlig person og konkret plan for, hvad vi gør, hvordan og på hvilken måde.

Centrale læringer og pointer:

- Ansvarsperson er vigtig gennem en længere periode
 - Vedkommende skal udbrede kendskabet til konstruktive greb, udrydde misforståelser og hjælpe journalister og redaktioner med at lave systemer og sætte mål, der understøtter ambitionen om konstruktiv journalistik
- Ejerskabet skal bredes ud
 - Saml medarbejdere og ledere fra forskellige afdelinger, og få dem med til at definere, hvad konstruktiv journalistik er for jer. Det giver medejerskab bredt i organisationen og skaber en fælles forståelse og sproglig ramme
- Lav systemer og sæt mål
 - Den konstruktive tilgang skal gøres så konkret som mulig, tilpasses den enkelte redaktion og formuleres, så den kan fungere i praksis
 - Hvis der ikke er nogen konkrete målsætninger at forholde sig til, forsvinder de konstruktive tiltag i en travl hverdag, hvor vaner tager over
- Forklar og udryd misforståelser
 - Fortæl og forklar face to face hvad konstruktiv journalistik er, så du kan fjerne misforståelser og udbrede en fælles forståelse og ramme
 - Gør det motiverende og inspirerende og kom med konkrete tips til, hvordan journalisterne kan komme i gang
 - Vis de gode eksempler på konstruktiv journalistik



Benedikte Fjelly

Tidligere projektleder ved NRK's distrikter, nuværende nyhedschef ved NRK Buskerud

"Ingen må tro, at det her er noget let, enkelt og nemt at få igennem. Det kræver, at nogen har et ejerskab over det."

Baggrund for case:

Benedikte Fjelly, der til dagligt er nyhedschef ved NRK's distrikt i Buskerud, var i to år (2023-2024) en af to projektledere for konstruktiv journalistik hos NRK.

Den anden projektleder, Ingrid Tinmannsvik (se dedikeret afsnit om hendes case), havde til opgave at gøre NRK god til konstruktiv journalistik på tværs af organisationen.

I NRK's distriktsdivision fandt man frem til, at man gerne ville have en projektleder

dedikeret distrikterne, der kunne tage ud og arbejde med de enkelte distriktskontorer.

Det var Benedikte Fjelly, der fik rollen som projektleder i distriktsdivisionen, og hun har dermed erfaring med implementering af konstruktiv journalistik på tværs i en stor organisation, hvor hver afdeling ellers arbejder på forskellig vis.

Hun har derfor om nogen en stor erfaring med netop implementering af konstruktiv journalistik og kan på tværs af NRK's distrikter se, hvad der har virket.

Undervisning og kampen mod misforståelser

NRK har 13 distrikter, der alle skulle indføres i konstruktiv journalistik – et fokus, der var besluttet på et strategisk, overordnet niveau i NRK.

Benedikte Fjelly fik som projektleder i distriktsdivisionen derfor til opgave og tage ud til samtlige distrikter og lære alle journalisterne om den konstruktive tilgang til journalistik.

Benedikte var i sagens natur ikke chef for de her mange redaktionelle medarbejdere i de 13 distrikter.

Hendes opgave bestod derfor dels i at uddanne medarbejderne i konstruktiv journalistik og dels i at give redaktionerne konkrete forslag til, hvordan de kunne få det ind i hverdagen. På

enkelte distrikter bidrog hun derudover ved at hjælpe projekter i gang gennem reportageledelse.

Det kursus, som Benedikte Fjelly holdt for medarbejderne, tog afsæt i nogle af de værktøjer, som medarbejderne allerede brugte i deres hverdag. Det skulle gøre det lettere for medarbejderne, når de senere selv skulle arbejde konstruktivt.

For eksempel arbejder man i NRK med fokussætninger, der skal kunne forklare, hvad en historie handler om, i én sætning.

En af opgaverne på kurset blev så, at disse fokussætninger skulle indeholde et konstruktivt element, som for eksempel at publikum blev involveret, eller at man fokuserede på løsninger.

En af fordelene ved at tage fysisk rundt og tale med medarbejderne var også, at man på den måde kunne få italesat og udryddet de fordomme, der kan være mod konstruktiv journalistik.

Benedikte Fjelly fortæller, at hun har mødt både modstand mod og misforståelser om, hvad konstruktiv journalistik er.

Her er det både vigtigt at stå fast på den strategi, man har valgt, og tage en snak med kritikerne, forklarer hun, og også at henvise til, at historiernes fokussætning stadig skal indeholde en konflikt, ubalance eller disharmoni. Med andre ord; at historierne stadig bygger på, at noget kan blive bedre.

- Det er vigtigt for mig, at den konstruktive journalistik ikke handler om, at kongen kommer på besøg. Det er ikke konstruktivt. Det er hyggeligt og fint, men det er ikke en konstruktiv historie, at kongen kommer på besøg.

- Så vi må altid tage udgangspunkt i noget, som er en konflikt eller ubalance. Og når medarbejderne forstår det, så har jeg indtryk af, at så er der mere forståelse for, at det her også er journalistik.

Afsæt kræfterne og prioritér

De forskellige distrikter i NRK har haft forskellige tilgange til, hvordan de ville gribe konstruktiv journalistik an hos dem.

En af de ting, som Benedikte Fjelly selv har indført i sit distrikt, er at afsætte medarbejdere specifikt til at arbejde med konstruktiv journalistik.

I Buskerud er der derfor to journalister, der ikke påføres krav om at skulle sende radio eller på anden vis være i vagtplanrullet. Deres opgave er at producere konstruktive historier.

- Det er måske den måde, der har vist sig at være den største succes i mine øjne. Det at vi faktisk har nogen, der bliver specialister i konstruktiv journalistik, og som arbejder næsten udelukkende med det.

Benedikte Fjelly fortæller, at den konstruktive duo ikke bare laver gode historier, de har også vundet priser og inspirerer de andre journalister på redaktionen til at arbejde konstruktivt.

Risikoen ved at sætte specifikke medarbejdere til at arbejde udelukkende med konstruktive historier er dog, at andre medarbejdere kan tænke, at de ikke selv behøver arbejde med konstruktive vinkler, fordi der allerede er afsat folk til den type journalistik.

Et tiltag, der kan hjælpe på den udfordring, er dog, at man på redaktionsmøderne tager snakken om, hvordan man kan dække de historier, der arbejdes på, konstruktivt. I øvrigt en vigtig pointe i hverdagen på redaktionen.

Et lavpraktisk råd fra Benedikte Fjelly er her at holde fast i historierne i længere tid fremfor at springe fra historie til historie, som nyhedsbranchen har en tendens til.

- Informationsstrømmen virker så ekstrem voldsom. Der kommer nye nyheder hele tiden. Men hvis vi holder fast i det tema, vi har sat på dagsordenen, og følger op på det, så vil det over tid blive konstruktiv. For så vil du få flere stemmer med, du vil finde eksempler på løsninger, du vil måske få indspark fra publikum. Så over tid, mener jeg, er det at følge op på en sag konstruktiv i sig selv. Næsten per definition, siger Benedikte Fjelly.

I den forbindelse er det værd at nævne, at Benedikte Fjelly har opfattet, at mange oplever den konstruktive journalistik som noget ekstra, der skal gøres ud over det, man allerede laver.

I implementeringen hos NRK har Benedikte Fjelly derfor haft et fokus på at forklare medarbejderne, at de konstruktive tiltag ikke skal være ud over – de skal være i stedet for noget andet.

Konkret nævner hun, at de for nylig havde inviteret en sygehusdirektør i radiostudiet til en timelang Q&A med lytterspørgsmål oven på åbningen af et nyt sygehus, som der havde været flere problemer med.

- Det er jo et valg. Det er ikke en time, vi sender ekstra. Det er en time, vi allerede skulle sende i. Men vi vælger at bruge den til at svare på spørgsmål fra lytterne, forklarer Benedikte Fjelly.

Derudover måler redaktionen, hvor mange konstruktive, digitale historier, der publiceres.

Selvom der ikke er noget konkret måltal, er målingen i sig selv også med til at holde produktionen oppe på et vist niveau.

Nogen skal have et ansvar

En ting er uddannelse af medarbejderne og lavpraktiske tips – men hvis en implementering reelt skal lykkes, er det afgørende, at man har nogle personer i organisationen, der brænder for konstruktiv journalistik, forklarer Benedikte Fjelly.

Hun ser på de forskellige NRK-distrikter, at det er meget personafhængigt, hvordan de lykkes med at implementere konstruktiv journalistik i den redaktionelle hverdag.

Derudover er det meget vigtigt at have projektledere, der arbejder på et overordnet niveau med konstruktiv journalistik, mener hun. Det har de ikke længere hos NRK, og det kan man se i den journalistik, der bliver produceret, vurderer Benedikte Fjelly.

- Ingen må tro, at det her er noget let, enkelt og nemt at få igennem. Det kræver, at nogen har et ejerskab over det.

- NRK mente, at vi ikke kunne have projektledere i al evighed. Jeg tænkte, at vi måske kunne have fortsat med det, hvis ikke med to så måske med én. At der er en, der har et større ansvar for det end andre, for vi ser, at det går ned ad.

- Der skal hele tiden arbejdes med det. Det skal holdes varmt og holdes ved lige. Det er det, man troede ville ske af sig selv. Men det gjorde det ikke.

Centrale læringer og pointer:

- Brug ressourcer på at uddanne medarbejderne
 - Udryd misforståelser og gør oplæringen så konkret som mulig. For eksempel ved at bygge oven på eksisterende journalistiske værktøjer
- Prioriter den konstruktive journalistik og tal om den
 - Stå fast i din/organisationens beslutning om vigtigheden af konstruktiv journalistik og tal med medarbejderne om det
 - Vis tydeligt medarbejderne, at de konstruktive vinkler skal prioriteres i stedet for noget andet – ikke oven i. Historier bliver konstruktive ved at holde fast i dem
 - Sæt medarbejdere, der brænder for konstruktiv journalistik, af til at lave den type journalistik. Det sikrer en fast produktion
 - Tal om konstruktive vinkler og muligheder på redaktionsmøderne
- Placer et overordnet ansvar
 - Der skal være et menneske, der viser de gode eksempler og presser på for at få konstruktiv journalistik på dagsordenen. Ellers falder journalister tilbage i gamle vaner



Kristina Lund Jørgensen

Tidligere redaktør for konstruktiv journalistik hos TV 2 Fyn, nuværende lektor ved SDU

"Vi sad med de der ti definitioner foran os, og så skrev vi dem sammen til én, så alle medarbejdere kunne se sig selv i, hvad den konstruktive journalistik var på TV 2 Fyn."

Baggrund for case:

Kristina Lund Jørgensen er valgt som case til dette projekt, fordi hun i sin egenskab som tidligere redaktør for konstruktiv journalistik på TV 2 Fyn ikke bare har stået i en stor udviklings-, implementerings- og driftsproces – men også fordi TV 2 Fyn på daværende tidspunkt havde en ambition om at blive Danmarks mest konstruktive mediehus.

Sidenhen har den regionale tv-station skiftet fokus, og Kristina Lund Jørgensen arbejder ikke længere på stationen.

Hun underviser i dag på SDU og er i gang med et projekt, der skal undersøge, hvorvidt og hvordan det ændrede fokus har manifesteret sig i produktionen af konstruktiv journalistik på TV 2 Fyn. I skrivende stund er dette projekt under udarbejdelse.

Kristina Lund Jørgensen har dermed erfaringer, refleksioner og pointer fra netop en større implementering i et lokalt mediehus, der skulle skifte fokus i sine arbejdsgange og journalistik.

Implementering i Danmarks med konstruktive mediehus

Kristina Lund Jørgensen blev i 2019 ansat på TV 2 Fyn som redaktør for konstruktiv journalistik. Hun skulle over en periode på to år lede implementeringen af konstruktiv journalistik, så den blev en naturlig del af nyhedsproduktionen på TV 2 Fyn.

Det var ikke tanken, at samtlige historier i nyhedsudsendelserne eller på mediets hjemmeside skulle være konstruktive. Snarere var tanken, at man ville arbejde med journalisternes mindset, så de helt naturligt ville vælge den konstruktive vinkel, når det var oplagt at gøre det.

Det første skridt, der blev taget, var derfor at undervise samtlige redaktionelle medarbejdere, der blev delt op i ti hold, hvor hvert hold så fik en uges kursus og workshop i konstruktiv journalistik.

Kurserne var dels en indføring i modellerne, man også benytter på Constructive Institute, og

dels øvelser og produktion af dummies, så medarbejderne fik det praktisk i hænderne, og kunne arbejde med, hvordan et konstruktiv tv-indslag kunne se ud.

Ud over selve oplæringen, så var kurserne også et godt sted at have nogle faglige diskussioner og dermed mulighed for at skyde nogle fordomme ned, fortæller Kristina Lund Jørgensen.

- Der var nogle sindssygt gode diskussioner om, hvor grænserne går, og misforståelsen om, at det bare er glade historier, og at alt på TV 2 Fyn skulle være konstruktivt. Alle de der små misforståelser fik vi jo bare stille og roligt ryddet af vejen og havde enormt god dialog om.

Kurserne gav redaktionen en god platform at stå på i det videre forløb, vurderer Kristina.

Inddragelse af medarbejderne

Ud over oplæring i og faglige diskussioner om konstruktiv journalistik var det også en del af kurserne, at medarbejderne kom med inputs til, hvad konstruktiv journalistik skulle være for TV 2 Fyn. Medarbejderne blev dermed inddraget i processen, fremfor at formuleringen af visionen for mediets journalistik udelukkende kom oppefra og ned.

- Vi sad med de der ti definitioner foran os, og så skrev vi dem sammen til én, så alle medarbejdere kunne se sig selv i, hvad den konstruktive journalistik var på TV 2 Fyn, forklarer Kristina Lund Jørgensen.

Formuleringerne blev samlet i LINK-kompasset (løsningsorienteret, involverende, nuanceret og kritisk), der sammen med tre centrale sætninger blev værdi-pejlemærkerne for TV 2 Fyns konstruktive journalistik:

- Vi bygger på konkrete, dokumenterede problemer og tester løsninger.
- Vi har modet til at forstå den grå hverdag, skildre nuancer og give et overblik over komplicerede historier.
- Vi inspirerer, engagerer, aktiverer og lytter til vores publikum, så vi kan udvikle vores samfund i en bedre retning. Seerne skal kunne genkende sig selv og den virkelighed, de oplever.



LINK-kompas og værdipejlemærker på TV 2 Fyn.

Kompasset og værdierne blev hængt op på redaktionen.

Corona og den tredje søjle

Efter oplæringen var gennemført, og værdierne formuleret, var det oprindeligt planen, at hver redaktion skulle producere en konstruktiv serie. Det projekt blev dog udskudt på grund af corona-pandemien, som til gengæld gav TV 2 Fyn en oplagt mulighed for at prøve kræfter med inddragende journalistik.

Gennem værktøjet Hearken (nu Loop Software), gav de brugerne mulighed for at stille spørgsmål om covid-19-situationen, som TV 2 Fyn så kunne hjælpe med at finde svar på.

- Til at starte med var der journalister på redaktionen, der spurgte, om vi nu skulle være brevkasseskribenter. Men det viste sig jo, at der iblandt de der spørgsmål var rigtig mange med en journalistisk relevans.

Ud over en løbende Q&A med en sundhedsekspert, kastede spørgsmålene derfor også reel journalistik af sig, som viste sig at blive noget af det mest læste indhold i den periode.

Klare krav og mål

Da første bølge af covid-opmærksomhed havde lagt sig en smule, skulle alle redaktionerne til at arbejde målrettet med konstruktiv journalistik.

Hver redaktion fik til opgave at producere en serie med et konstruktivt sigte, som skulle bestå af minimum tre afsnit. På den måde fik medarbejderne også prøvet kræfter med konstruktiv journalistik i længere formater.

Senere blev LINK-kompasset også brugt som en direkte KPI på redaktionsmøderne. Hver nyhedsudsendelse skulle have minimum ét konstruktivt indslag, og redaktørerne fik et skema, hvor de skulle krydse af, hvad der var dagens LINK-historie. Det forpligtede dermed redaktørerne på en meget lavpraktisk måde til at tænke i konstruktive greb i dagens journalistiske output.

Et års tid inde i projektet blev udvalgte medarbejdere på hver redaktion udpeget som ambassadører. Ambassadørerne og Kristina Lund Jørgensen holdt månedlige møder, hvor de kunne dele gode eksempler og tale om, hvordan man fik de konstruktive greb på banen på redaktionerne. Et tiltag, der ifølge Kristina Lund Jørgensen fungerede super godt, og som også betød, at samtalen om konstruktiv journalistik blev holdt i gang.

Udfordringer og nye prioriteter

Til trods for de mange tiltag var der også udfordringer undervejs, fortæller Kristina Lund Jørgensen.

En af de udfordringer, som hun tænker tilbage på, var, at det var svært at være tværgående redaktør.

Lavpraktisk havde hver redaktion sin egen leder, der havde den formelle magt over medarbejderne, og derudover var der også nyhedsredaktører, der havde den formelle magt på dagen. Derfor var det svært som tværgående redaktør at gå ind og sige til en redaktion, de skulle gøre noget på en bestemt måde, hvis redaktøren for området ikke var med på den, forklarer Kristina Lund Jørgensen.

Hun understreger derfor, hvor vigtigt det er, at man ikke kun får journalisterne med i projektet, men også redaktørerne og lederne, der har rollen som gatekeeper i hverdagen.

- Jeg tror, at alle i ledelsen skal være med. Man skal virkelig købe ind på det og virkelig skubbe på, fordi det er en større omvæltning, end man tror, tror jeg.

Et fokus, der forsvandt

Projektet med at implementere konstruktiv journalistik varede frem til udgangen af 2022, og endte derfor med at vare knap halvandet år længere end først tiltænkt på grund af blandt andet corona-pandemien.

Fra 2023 havde TV 2 Fyn dog fået en ny strategi, der blandt andet indebar, at der ikke længere skulle være en dedikeret redaktør for konstruktiv journalistik. Nu skulle det stå sin prøve oven på 3,5 års implementering, og LINK-kompasset var også stadig værdimæssige pejlemærker for stationens journalistik.

Kristina Lund Jørgensen har endnu ikke nogen data på det, men hendes fornemmelse var, at den konstruktive tilgang blev glemt lidt for hurtigt på redaktionen, efter hun stoppede som redaktør.

Både hende selv og en anden kollega, der i mellemtiden havde været fellow ved Constructive Institute, arbejdede konstruktivt og tog mindsettet med til redaktionsmøderne.

- Men i de andre hjørner, der forsvandt fokus bare lige så stille og roligt. Og når man ikke er redaktør, har man heller ikke mandatet til at sige: "Husk nu lige, at vi lærte for ikke så længe siden ..."

Kristina Lund Jørgensen tænker, at man som journalist og redaktør måske ikke er så fokuseret på at få de konstruktive historier hjem, hvis man er meget drevet af at lave vagthund-journalistik.

- Vi er så kodet til, og vi er så drevet af, at vi gerne vil afsløre noget, at så kan nogle andre finde løsningerne. Og vi er også drevet af de historier, vi selv finder, og det er dem, vi finder sjovest at arbejde med, i forhold til at arbejde med inddragelse.

Centrale læringer og pointer:

- Inddrag medarbejderne i definitionen af konstruktiv journalistik på mediet for at skabe medejerskab over de nye værdier
- Undervis medarbejderne i konstruktiv journalistik
 - Gør det håndgribeligt
 - Tag diskussionen og den faglige debat om begreberne og tilgangen til journalistik, da det udrydder misforståelser og dermed dele af modstanden
- Sæt konkrete mål ift. produktion af og samtale om konstruktiv journalistik
 - Fx produktionskrav om konstruktiv serie fra hver redaktion
 - Fx mindst ét konstruktiv indslag i nyhedsudsendelserne
- Ansvarlig person er vigtig
 - Da rollen som konstruktiv redaktør forsvandt, forsvandt fokus også, lyder vurderingen
- Opbakning i hele ledelsen er vigtig for, at projektet lykkes
 - Andre redaktører og ledere er gatekeepere. Så er de ikke med, er det en udfordring i implementeringen
- Find/etabler ambassadører på redaktionerne
 - De kan spare med hinanden og dele erfaringer og gode eksempler



Brian Holst

Nyheds- og Silkeborgredaktør, Midtjyllands Avis

"Det kræver rigtig meget vedholdenhed. Du skal holde ved, specielt i starten."

Baggrund for case:

Brian Holst har stået i spidsen for at implementere konstruktiv journalistik i Mediehusene Midtjylland – særligt på avisen i Silkeborg, hvor han arbejder til dagligt; Midtjyllands Avis.

For omkring fem år siden fik mediekoncernen lavet en rundspørge i Silkeborg og Herning, der viste, at over halvdelen af de adspurgte følte, det ville have mindre eller slet ingen indflydelse på deres mulighed for føle sig opdateret på de ting, der sker i lokalområdet, hvis avisen forsvandt.

Noget skulle gøres for at vende den opfattelse og samtidig vende udviklingen med et faldende antal abonnenter.

Derfor valgte man bl.a. at fokusere på konstruktiv journalistik. Man ville knytte tættere bånd til borgerne og være facilitator for en sund, konstruktiv debat. Den overordnede vision er at gøre Midtjylland til et bedre sted at bo.

Brian Holsts erfaringer er interessante, fordi han gennem sin implementering både har arbejdet med at indarbejde nye vaner og arbejdsgange blandt journalisterne og samtidig er lykkedes med at fastholde satsningen gennem en længere periode.

Fra vision til dagligdag

Som ansvarlig for implementeringen formulerede Brian Holst i samspil med chefredaktørerne modellen KLIO, der er et akronym for deres tilgang til konstruktiv journalistik:

- Kritisk
- Løsningsorienteret
- Inddragende
- Opfølgende

- Vi starter ikke med at sige, nu vil vi gerne have en "Avisen giver dig svar". Vi tager udgangspunkt i det, der rører sig derude, nyhedsjournalistikken.

- Ofte har vi en fin nyhed, eller noget, vi falder over derude med vores øjne, ører og undren, som vi altid gør. Men så bruger vi bare de her formater til at bygge på og komme rundt om dem på konstruktive måder.

Selvom boblerne har givet journalisterne et lavpraktisk værktøj, så er det en svaghed ved modellen, at der er så mange bobler, og at nogle af dem kan være svære at kende forskel på, siger Brian Holst.

- For eksempel kan det være svært for nogen lige at hitte rede i, hvad forskellen er på "Avisen giver dig svar" og "Avisen søger svar". Der skal man så længere ned og lige læse op på, hvad det er. Jeg tror måske, antallet er lidt i overkanten. Men omvendt er der ikke nogen bobler, som vi aldrig har brugt, eller som aldrig bliver bragt i spil.

Efter at det nye fokus og boblerne har kørt i 4-5 år, er Brian Holst gået i gang med at videreudvikle på modellen. Noget der på sigt skal munde ud i KLIO 2.0.

Udryd misforståelser

Fordi der flere steder i og uden for mediebranchen er et misforstået billede af begrebet "konstruktiv journalistik" har det også været nødvendigt for Brian Holst at få italesat, hvad det reelt betyder.

En intern undersøgelse, lavet inden projektet blev sat i gang, viste, at nogle medarbejdere mente, at en konstruktiv tilgang til journalistikken ville gøre mediet mindre kritisk og dermed gøre produktet dårligere.

- Vi har brugt meget krudt på at få udryddet de få kritikere, der var. Brugt meget krudt på at forklare, at det er derfor vi har K'et i KLIO. Det er det, det starter med. Vi er stadig kritiske, fordi det skal vi være, understreger han.

Fokus fra ledelsen

Ifølge Brian Holst kunne man på nogle af medarbejderne mærke, at det nye fokus på konstruktiv journalistik blev opfattet som endnu et tiltag i en lang række tiltag, man gennem årene har gjort for at vende skuden.

Derfor er det også vigtigt, siger Brian Holst, at man fra øverste ledelse signalerer, at man vil det her, og at man tydeliggør de succesoplevelser, man får, anerkender de gode, konstruktive indsatser og viser de gode eksempler.

Med andre ord; et konstant ledelsesfokus.

- Det kræver rigtig meget vedholdenhed. Du skal holde ved, specielt i starten.

Til trods for de indledende bekymringer fra nogle medarbejdere har det dog vist sig, at medarbejdertilfredsheden er steget undervejs.

- Det er ikke sådan, at vi har lavet en frugtordning eller indført noget specielt, der gør, at arbejdsglæden lige pludselig bare ryger helt i top. Så jeg tror, at en af forklaringerne er, at det giver en anden glæde, og man føler i højere grad, at man gør en forskel, når man arbejder med journalistikken på den her måde.

Centrale læringer og pointer:

- Gør omstillingen håndgribelig
 - Giv journalisterne lavpraktiske værktøjer, der gør det lettere for dem at tænke konstruktivt, når de laver deres historier. Fx konkrete formater
- Hold fokus
 - At skifte journalistisk mindset tager tid
 - Som leder/redaktør skal du holde ved
 - Anerkend og ros de konstruktive indsatser
- Udryd misforståelser
 - Italesæt hvad konstruktiv journalistik er og ikke er
 - Hav stadig "kritisk" som en grundlæggende journalistisk værdi

SILKEBORG AVISEN SØGER SVARET FIK DU LÆST VEJEN FREM

Midtjyllands Avis har brug for din hjælp: Send os spørgsmål om trafikken i Silkeborg Kommune

Om et par uger tager Midtjyllands Avis hul på et stort tema med fokus på trafikken i Silkeborg Kommune. Du kan være med til at bestemme, hvad der skal i avisen

Udgivet: 23. september 2024, 08.41 | Læsetid: 1 minut



For to år siden spurgte Midtjyllands Avis aktivt sine læsere om inputs og forslag til et tema om trafik i Silkeborg.

Avisen fik over 400 henvendelser og 200 nye abonnenter gennem temaet. Et eksempel på, hvordan et medie kan få succes med inddragende journalistik.

Klip: MidtjyllandsAvis.dk



Nanna Holst

Redaktør for inddragelse og dialog, TV 2 Kosmopol

*"Medarbejderne kan godt se på tallene, hvor vi bonner ud.
Den slags gør altid indtryk på analytiske mennesker."*

Baggrund for case:

Nanna Holst har ansvaret for den inddragende journalistik på TV 2 Kosmopol, der produceres gennem formatet "Spørg Os". Et format, der efterhånden har kørt i nogle år, hvor Nanna Holst selv undervejs har været fellow i en periode på Constructive Institute.

Ud over selv at have erfaring med implementering af inddragende, konstruktiv journalistik har Nanna Holst også undersøgt, hvordan den inddragende journalistik er blevet lavet andre steder i branchen.

Ansvar betyder noget

Spørg Os blev startet op som koncept på TV 2 Kosmopol i 2021, fordi man gerne ville have noget mere inddragende journalistik.

Selvom tiltaget har ændret sig en smule over tid, er kernen bibeholdt. Redaktionen finder svar på de spørgsmål, som borgerne i sendeområdet går og undrer sig over.

Ifølge Nanna Holst har hun tidligere oplevet, at redaktører fra forskellige redaktioner gerne kom med inputs til, hvilke spørgsmål, der skulle til afstemning, men når det så kom til udførelsen, kom historierne lidt i glemmebogen i forhold til de idéer, som journalisterne selv kom op med.

I dag er konceptet derfor forankret på et hold, som journalister og praktikanter roterer ind og ud af – men hvor Nanna Holst er fast redaktør.

Hendes erfaring her flugter derfor også med, hvad hun har set andre steder i branchen – nemlig at det er meget personafhængigt, hvordan et nyt journalistisk fokus implementeres og fastholdes.

- Der skal være en som mig, der gider arbejde med det hver dag, og som tager ansvaret for at der rykkes, hvor man kan – og at man bliver ved og ved og ved.

Nanna Holst har selv konstateret, at de steder, hvor man er lykkedes med inddragende journalistik, var det typisk hvis chefredaktøren eller andre ledere efterspurgte det.

Bagsiden af medaljen er dog, at hvis det afhænger én person – som for eksempel en chefredaktør – så kan det fokus også let forsvinde igen, hvis den person stopper.

Så hvis en sådan kulturændring på redaktionen skal fortsætte, skal det have fokus fra både ledelsen og opbakning fra medarbejdernesiden.

Semantik og succes

Selvom TV 2 Kosmopol ifølge Nanna Holst i flere år har været præget af en ånd af konstruktiv tilgang til journalistik, så bruger man ikke nødvendigvis ordene ”konstruktiv journalistik”, forklarer hun og understreger, at det heller ikke er vigtigt i sig selv.

Faktisk har hun oplevet i branchen, at selve begrebet ”konstruktiv journalistik” er et trigger-ord for nogle journalister.

- Folk har så mange mærkelige billeder i hovederne af en vattethed, som jeg ikke kan se, det har. For konstruktiv journalistik tager udgangspunkt i en eller anden udfordring eller et potentiale. Så der er slet ikke nogen modsætning. Det handler bare om, hvornår vi stopper, og hvornår går vi videre.

Nanna Holst er en af medforfatterne til den hvidbog om konstruktiv journalistik, som SDU har udgivet. Netop fordi konstruktiv journalistik er et trigger-ord brugte hun betydelige kræfter på få det defineret som en konstruktiv tilgang til journalistikken.

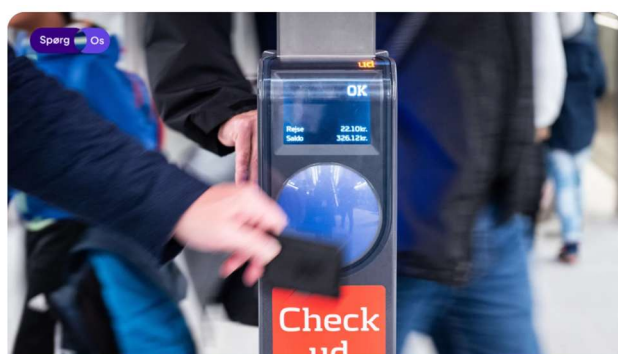
Generelt har Nanna Holst ikke mærket nogen større modstand mod hverken konstruktiv journalistik eller Spørg Os-konceptet. Og de kritikere, der har været, er med tiden blevet overbevist, forklarer hun.

- Det er sjældent, vi vinder på flest klik. Mord, vold og skandaler er meget læst, men de er til gengæld ofte hurtigt læst. Vores artikler har en lang læsetid. Vi vinder typisk i trafik x læste minutter.

- Medarbejderne kan godt se på tallene, hvor vi bonner ud. Den slags gør altid indtryk på analytiske mennesker.

Centrale læringer og pointer:

- Tænk over din kommunikation
 - Begrebet ”konstruktiv journalistik” er et trigger-ord i nogle journalisters ører
 - Selvom du ønsker, din redaktion skal lave mere løsningsorienteret, nuancerende og inddragende journalistik, behøver du ikke nødvendigvis kalde det ”konstruktiv journalistik”
 - Fremhæv sejrene – gode tal får med tiden overbevist kritikerne
- Nogen skal tildeles ansvar og opgave
 - Er inddragende journalistik et område, du vil dyrke, kan du med fordel allokere den opgave og ansvar et specifikt sted, så det ikke glider ud i sandet
 - For journalister og redaktører foretrækker ofte egne idéer fremfor andres
- Bred opbakning er vigtigt
 - Hos de medier, der lykkes med inddragende journalistik, er der opbakning fra både ledelse og gulvet



● SPØRG OS

“Det giver ikke mening”: Hvorfor må ægtepar ikke dele mail hos Rejsekort?



● SPØRG OS

Gamle mobiler, kabler og hvidevarer sendes videre fra genbrugspladsen. Men til hvad?



● SPØRG OS

Hvorfor lukker metrodøre så hurtigt, at mange ikke når med?



● SPØRG OS

Slimet fedtemøg breder sig i fjorden: “Hvorfor er der ikke nogen, der gør noget?”

TV 2 Kosmopol sender hver uge bruger-spørgsmål til afstemning. Det, der har fået flest stemmer, bliver undersøgt af redaktionen. Klip: tv2kosmopol.dk

Psykologi og ledelse

Ud over at se på ”best practice” fra branchen giver det også mening at se på den bagvedliggende psykologi, der er på spil i en organisation, når man vil implementere forandringer, som det givetvis vil være at indføre konstruktiv journalistik på en redaktion, hvor det ikke er hverdag i forvejen.

Der findes et hav af teorier og modeller indenfor arbejds- og organisationspsykologi. Denne rapport vil fokusere på én, der i særlig grad kan være relevant på en redaktion: social identitetsteori om ledelse.

Følgende afsnit tager afsæt i bogen ”Ledelse i det 21. århundrede” af Thomas Jønsson, 2026.¹⁰ Den beskrevne teori er valgt i samarbejde med forfatteren, der er lektor ved Aarhus Universitet og koordinator for faget Arbejds- og organisationsteori.

Kort og godt om social identitetsteori om ledelse:

I løbet af det 20. århundrede fandt forskere i laboratorieforsøg ud af, at alene det at blive kategoriseret som medlem af en gruppe har betydning for, hvordan man opfører sig og ser på andre mennesker. Både dem i egen gruppe, indgruppe, og mennesker fra andre grupper. Den eller de andre grupper man måtte sammenligne sig med kaldes udgruppe.

Social identitet er ifølge forskeren Tajfel en persons opfattelse af at være del af en gruppe, vedkommendes følelsesmæssige tilknytning til den gruppe og evaluering af gruppen.

Der findes et hav af grupper, både formelle og uformelle, der ud fra forskellige kontekster kan være mere eller mindre vigtige i et menneskes liv.

På en journalistisk arbejdsplads kan det for eksempel være den redaktion, man er ansat på, eller den faggruppe man er en del af.

Jønssons bog citerer forskeren John C. Turner for at sige, at social identitetsteori ikke handler om individet i gruppen, men om gruppen i individet.

Altså; hvilke grupper fylder for det enkelte menneske og dermed vedkommendes sociale identitet.

Grupperne dannes både af fællestræk mellem mennesker, og hvad der adskiller mennesker fra hinanden.

I dannelsen af de her grupper, formelle som uformelle, er det ikke kun, hvad der samler, der er vigtigt. Det, der adskiller i forhold til udgruppen, er også vigtigt for definitionen af en gruppe og dermed medlemmernes sociale identitet.

¹⁰ Ledelse i det 21. århundrede, Thomas Jønsson, Akademisk Forlag, 2026

To eksempler på grupper kan være journalister og politikere. To grupper, der ofte står over for hinanden i deres daglige virke, og som uden tvivl vil se hinanden som ind- og udgrupper.

I bogen beskrives begrebet ”kognitiv prototype”, der i bund og grund er et begreb for, hvor meget en person passer ind i en gruppes identitet.

Så på spidsen vil den journalist i gravergruppen, der har væltet flest ministre og vundet flest Cavling-priser, blive anskuet som den mest prototypiske person i gruppen.

Og netop prototypikalitet er vigtigt, når social identitetsteori skal overføres til ledelse.

Van Knippenberg beskrev i 2011, at en leder har mere indflydelse på sin gruppe, des mere prototypisk lederen er.

Det er derfor vigtigt, at lederen både lever op til og selv praktiserer de værdier og interesser, der måtte være i en gruppe – hvilket i sig selv kan blive en udfordring, hvis der er tale om en formel leder, der i sagens natur kan anskues som værende en del af en anden gruppe end medarbejdernes – nemlig ledelsesgruppen.

Ikke desto mindre kan en leder arbejde på at fremme de egenskaber, der gør vedkommende til en prototypisk leder i forhold til gruppens sociale identitet.

Et tænkt eksempel kan være, hvis en leder for en redaktion, der laver konstruktiv journalistik, kun roser og giver opmærksomhed til click-bait-overskrifter. Så er der en konflikt mellem lederens ageren og gruppens sociale identitet. Det gør lederen mindre prototypisk, hvilket medfører, at lederen får mindre indflydelse på gruppen.

Kommunikation er, som i så mange andre situationer, afgørende i denne ledelsesteori.

Ikke kun for at lederen kan anskues som en prototypisk leder, men også fordi lederen kan være med til at forme den sociale identitet i gruppen.

Hogg m.fl. har beskrevet, at især i krisetider er der potentiale til at redefinere en gruppes sociale identitet, især hvis lederen kan formulere en simpel men stadig attraktiv vision for fremtiden.

Noget, der er særligt relevant med den situation som mediebranchen i disse år befinder sig i.

Et andet vigtigt element i denne ledelsesteori er, at lederen skal skabe mulighed for, at gruppens medlemmer kan mødes og sammen forholde sig til verden både i gruppen og omkring den. På den måde kan gruppens medlemmer sammen nå til en fælles forståelse af dens værdier, og hvordan gruppen håndterer muligheder og udfordringer.

Pointen er, at medlemmerne på den måde kan identificere sig med gruppen og dens vision, hvilket styrker samarbejdet.

Social identitetsteori om ledelse på en redaktion

Når jeg har valgt at kigge nærmere på specifikt social identitetsteori om ledelse skyldes det, at det er min klare hypotese, at journalister i høj grad ser deres job som en del af deres identitet.

Når man ændrer ved journalisternes måde at tilgå deres arbejde på, hvilke vinkler de skal lave, og hvordan de skal vurdere historier, ændrer man også grundlæggende ved deres selvopfattede sociale identitet som journalist.

Hvordan man som journalist opfatter sin sociale identitet, er selvfølgelig meget individuelt. Nogle ser allerede sig selv som konstruktive, mens andre ser sig selv som kritiske vagthunde, der ikke har til opgave at se på løsninger. Fællesnævneren er dog, som jeg ser det, at faget og jobbet fylder meget i netop journalisters sociale identitet.

Hvis det er præmissen, så er det også vigtigt at kende til de dynamikker, der er på spil.

Hvis vi piller ved definitionen af din identitet som journalist – og dermed definitionen på din indgruppe – hvad gør det så ved din udgruppe og definitionen på den?

Med andre ord; hvis jeg nu skal være konstruktiv, er det så stadig magthaverne, jeg skal holde i ørerne?

Når rollen og identiteten som konstruktiv journalist skal defineres på en redaktion, er det derfor også enormt vigtigt at italesætte udgruppen – for eksempel ved at gøre det klart, at man stadig skal gå kritisk til magthaverne.

Inddragelse er i øvrigt et vigtigt greb at tage i brug. For hvis du er i gang med at ændre i definitionen på den social identitet i en gruppe, er det vigtigt, at gruppen samles, så medlemmerne sammen er med til at definere gruppens identitet og visioner.

I dette projekt er det flere gange beskrevet, hvordan andre medier netop har inddraget medarbejderne i at definere, hvad konstruktiv journalistisk er hos dem.

Top down-ledelse er ikke en holdbar strategi, hvis man vil ændre de journalistiske arbejdsmetoder og dermed identitetsopfattelsen hos medarbejderne.

Når den her egen definition af konstruktiv journalistik er på plads, er det ifølge ledelsesteorien gavnligt for lederen, hvis vedkommende herefter også agerer så prototypisk som muligt. Lederen skal med andre ord ”walk the talk”.

Det kan gøres på flere måder – for eksempel ved at lederen selv agerer rollemodel og er med til at producere den type journalistik, der lever op til visionerne og identiteten i gruppen. Det kan også være ved at tænke over, hvad det er for journalistik, man belønner og anerkender.

Hvis missionen og visionen er konstruktive greb i et medies journalistik, går det ikke, at det, man belønner og anerkender i hverdagen, er den klassiske, kritiske journalistik uden nogen konstruktive greb.

Centrale pointer fra social identitetsteori om ledelse:

- Vær bevidst om, at du ikke kun ændrer i en arbejdskultur, men i medarbejdernes sociale identitet som journalist
- Inddrag medarbejderne i definitionen af, hvad konstruktiv journalistik er for jer. Det skaber opbakning og sammenhold i gruppen
- Vær tydelig i kommunikationen – ikke kun i definitionen af jeres gruppe, men også af udgruppen
- Anerkend og beløn den journalistik, der lever op til gruppens nye, sociale identitet og vision
- Som leder skal du agere prototypisk – dvs. at du skal leve op til gruppens sociale identitet og værdier både i kommunikation og handling

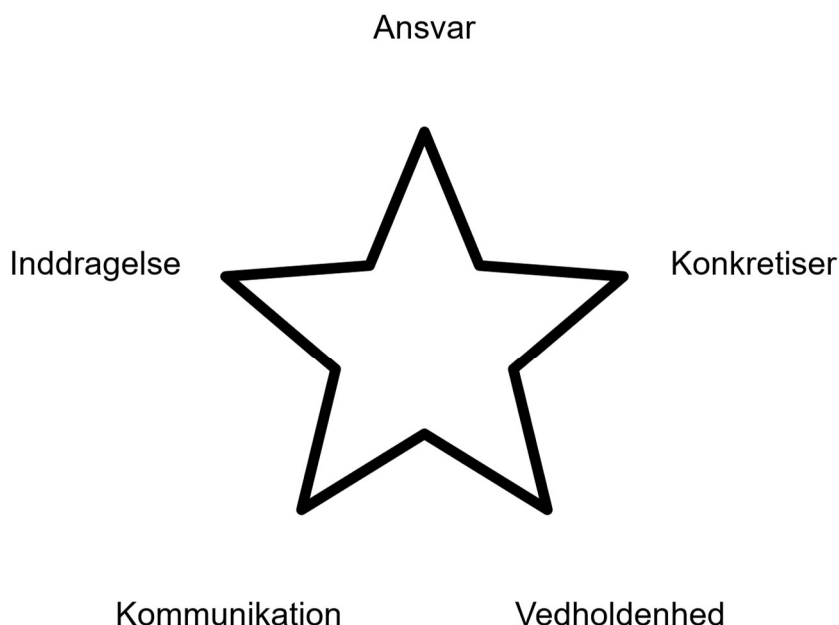
Konklusion og implementeringsmodel

Efter at have undersøgt implementeringen på flere medier i Danmark og Norge har jeg samlet best practice fra branchen og pointerne fra den psykologiske teori i modellen nedenfor; Nordstjernen.

Inspireret af virkelighedens Nordstjerne, der har hjulpet søfarer gennem historien med at navigere, er det tanken, at ledere i mediebranchen kan navigere efter modellen, hvis de ønsker at implementere konstruktiv journalistik på deres redaktion og skabe en kulturændring, der varer ved.

Selvom formålet med modellen er implementering af konstruktiv journalistik, kan den på mange måder også bruges i andre henseender, hvis man gerne vil skabe en kulturændring på en journalistisk arbejdsplads.

Nordstjernen:



Ansvar

En gennemgående faktor i alle de case-eksempler, der indgår i mit projekt, er, at der har været minimum én person, der har haft implementeringen af konstruktiv journalistik som et dedikeret ansvarsområde.

Erfaringen viser, at en så stor implementering kræver et menneske, der skubber på udviklingen. En, der løbende bringer det op, finder de gode eksempler, og som kan hjælpe journalister og redaktører med at tænke i konstruktive greb.

Flere af case-personerne giver udtryk for, at da den rolle forsvandt, forsvandt også fokus på konstruktiv journalistik.

Den vante måde at tænke og arbejde på ligger så dybt i mange journalister, at selv efter flere års fokus forsvinder brugen af de konstruktive greb, hvis der ikke er en person, der skubber på og minder dem om de konstruktive muligheder.

Derudover er det vigtigt, at den øverste ledelse kommer med klar, udtalt opbakning til den person, der får opgaven. Det er en udfordrende opgave at være redaktør på tværs, og er der ikke opbakning fra allerøverste sted, er det ikke sikkert, der er lydhørhed hos de journalister, redaktører og mellemledere, der er gatekeepere i hverdagen.

Inddragelse

Helt i den konstruktive ånd er det vigtigt, at du inddrager journalisterne i det værdimæssige arbejde og formuleringen af jeres journalistiske værdier og tilgang til konstruktiv journalistik.

Som leder skal du være bevidst om, at du skubber til journalisterne selvopfattede sociale identitet, når du ændrer den måde, hvorpå de skal tilgå deres fag. Derfor er det vigtigt, at de også er med til at formulere, hvad konstruktiv journalistik er for jer, eller hvad der er jeres journalistiske værdier.

Hvis medarbejderne er med i formuleringen af jeres værdier, giver det også medejerskab bredt i organisationen og er dermed med til at styrke medarbejdernes tilhørsforhold til "gruppen".

Hvis det ikke er muligt at få alle med, så udvælg nogle ambassadører; både journalister og ledere bredt i organisationen.

Konkretiser

Store ændringer er lettere at forholde sig til, hvis de gøres så konkrete som overhovedet muligt og sættes i system.

Det skal dels gøre det lettere for journalisterne at forholde sig til, dels forpligte redaktionen til, at man så også fører det ud i livet.

Et godt redskab er at give journalisterne helt konkrete værktøjer til, hvordan de kan arbejde med konstruktive greb i deres journalistik.

Andre steder er det blandt andet gjort gennem udarbejdelsen af nogle faste formater, man kan hive ned fra hylden, tips til interviewteknik eller at have det som et fast punkt på dagsordenen til redaktionsmøderne.

I oplæringen af medarbejderne kan man med fordel også vise og italesætte, at de har gjort

brug af konstruktive greb før – igen for at konkretisere grebene og vise, at der ikke er tale om raketvidenskab, de aldrig har rørt før.

En anden vigtig pointe er at formulere nogle konkrete mål, der er tilpasset den enkelte redaktion, og som er formuleret, så de kan fungere i praksis.

Det kan være, der skal være mindst én konstruktiv artikel i hver avis, at man minimum en gang om ugen inddrager brugerne i ens journalistik eller noget tredje. Det vigtigste er, at det giver mening i den kontekst, man befinder sig i.

Når du har givet redaktionen konkrete værktøjer og konkrete mål er det lettere at sætte i et reelt system, der kan føres ud i livet og ikke mindst fastholdes i hverdagen.

Hvis man vil sikre et vist bundniveau i mængden af konstruktiv indhold, kan man med fordel afsætte specifikke medarbejdere til at arbejde med den type journalistik. Det har man med succes gjort hos både NRK og TV 2 Kosmopol.

Vælger man at gå den vej, skal man dog være opmærksom på, at det ikke får resten af redaktionen til at tænke, de ikke behøver bruge konstruktive greb, når nu der er afsat mandskab til det. Det ene udelukker ikke det andet.

Kommunikation

Som i så mange andre henseender er tydelig kommunikation utrolig vigtigt i en implementeringsfase.

De cases, der indgår i rapporten, har ikke nødvendigvis mødt stor modstand i organisationen, men de har alle i et eller andet omfang mødt misforståelser om, hvad konstruktiv journalistik er.

Uanset om man som ledelse vælger at bruge begrebet ”konstruktiv journalistik” eller ej, så er det vigtigt, at man får taget en åben face to face-snak med journalisterne og en faglig debat om den journalistiske retning.

Mange journalister har med rette en vagthund i maven, og det er, jf. socialidentitetsteori om ledelse, vigtigt at bruge kræfter på at fortælle og vise, at konstruktiv journalistik ikke står i modsætning til at være kritisk og holde magthaverne i ørerne. Magthaverne er stadig ”udgruppen” i en psykologisk forstand.

I samme omgang er det vigtigt, at man som ledelse går forrest og agerer så prototypisk som muligt. Vis det gode eksempel og anerkend de indsatser, der lever op til de værdier, I har sat. Hvis en ledelse siger, den vil have mere konstruktiv journalistik, men kun belønner den klassiske, kritiske journalistik uden konstruktive greb, så kommer medarbejderne heller ikke til at søge de konstruktive muligheder.

I sin kommunikation er det i det hele taget vigtigt at være tydelig, hvis man ønsker at lykkes med implementeringen af konstruktiv journalistik i arbejdskulturen.

Signaler, det er vigtigt, vis opbakning til dem, der har ansvaret for projektet, prioriter de konstruktive historier og vis, at det ikke er endnu en ekstra-opgave for journalisterne, men noget der står i stedet for noget andet.

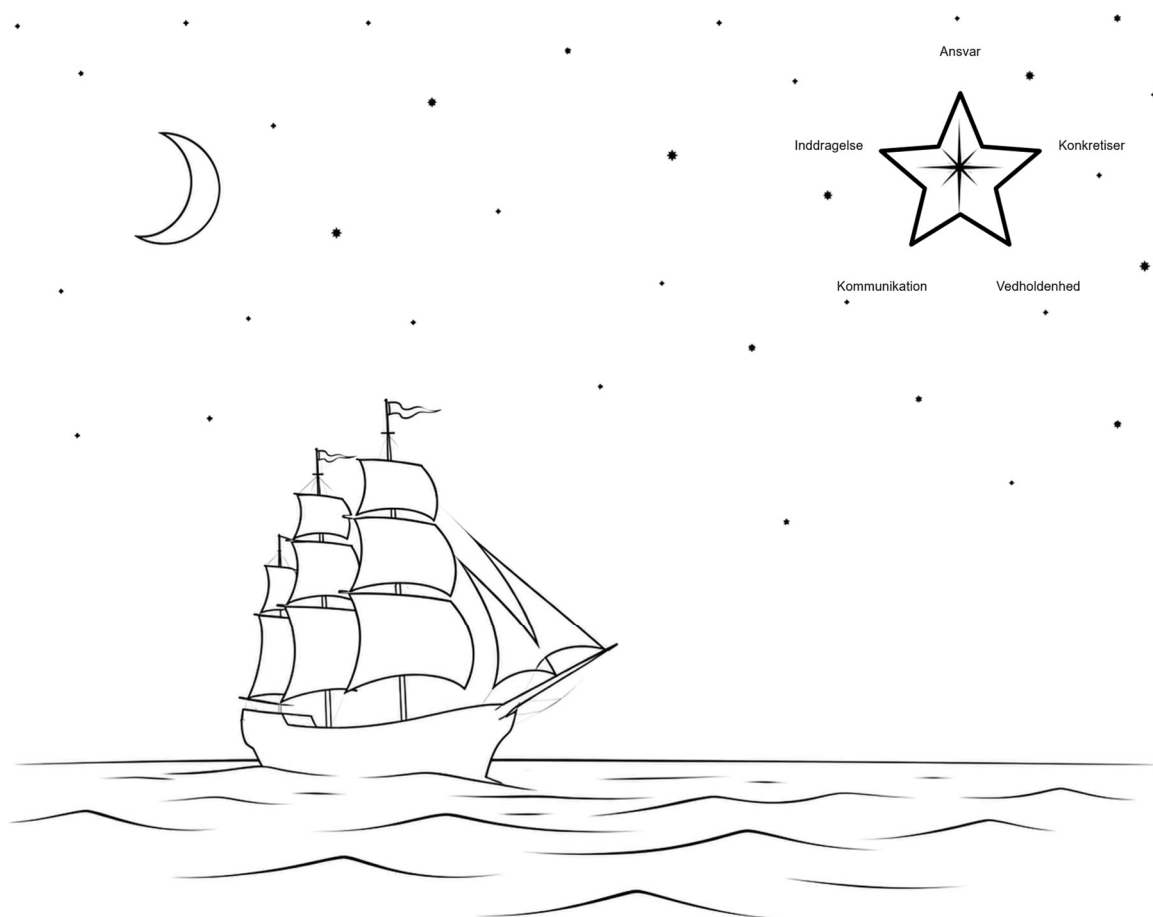
Vedholdenhed

Al forandring tager tid, og at ændre et redaktionelt mindset er ikke gjort på en uge.

Ansku det som en step-by-step proces, hvor journalisterne skal tage ét skridt ad gangen, inden de på sigt er flydende i den konstruktive tilgang til journalistik.

Implementeringen af konstruktiv journalistik tager tid og eksemplerne fra både NRK og TV 2 Fyn viser, at selvom konstruktiv journalistik har været et fokusområde i to år, går produktionen ned, når fokus flyttes og den ansvarlige person/redaktør ikke længere har rollen.

En implementering, der skal holde ved, tager tid, og det kræver en vedholdende indsats – især i begyndelsen. Lykkes man ikke med at være vedholdende, lykkes man heller ikke med det store arbejde, der laves i starten.



Litteraturliste

Reuters Institute Digital News Report 2025

Reuters Institute Digital News Report 2022

Konstruktiv Journalistik. Behov og baggrund, mål og modeller. En dansk-norsk hvidbog, SDU, 2024

Håndbog i konstruktiv journalistik 2025, Kristina Lund Jørgensen og Jakob Risbro, Constructive Institute, 2025

Ledelse i det 21. århundrede, Thomas Jønsson, Akademisk Forlag, 2026