

McKinsey & Company, Inc.
Scandinavia

Adelgade 15, 1304 Copenhagen K
Telephone 01-127233 telex 16438
Dansk filial af amerikansk selskab

Autoriseret oversættelse

Den 31. marts 1981

Konfidentielt

Hr. generaldirektør Laurits Bindsløv
Danmarks Radio, TV-Byen
Mørkhøjvej 170
2860 Søborg

Kære hr. Bindsløv,

Vi er blevet bedt om at undersøge hvorvidt vi kunne hjælpe med til at forbedre DRs effektivitet på fjernsynsområdet. Vi har derfor indvilliget i at gennemføre et "forstudie" for (1) at forstå Deres synspunkter vedrørende de væsentligste problemer og muligheder vedrørende DRs effektivitet på fjernsynsområdet, og (2) at afgøre om og hvorledes vi ville kunne hjælpe med at løse problemerne.

Vort forstudie har udelukkende været baseret på en række interviews med de fleste medlemmer af driftsledelsen, flere programafdelingschefer, journalister, tekniske afdelingschefer og personaleorganisationerne, samt Dem selv og Birthe Weiss. Vi har hverken udført nogen dybtgående analyse af interne DR data eller foretaget nogen selvstændig bedømmelse af DRs nuværende effektivitetsniveau. Vore konklusioner er således udelukkende baseret på vor fortolkning af synspunkter fremført af de mennesker, vi har talt med, kombineret med vor generelle konsulentfering indenfor et bredt spekter af industrielle, offentlige og kreative institutioner.

Vore generelle konklusioner er:

- § Der synes at være betydelige muligheder for at forbedre fjernsynsudsendelserne både kvalitativt og kvantitativt, men det vil formentlig kræve væsentlige ændringer i DRs arbejdsgang at realisere dette potentiale.
- § Vi er meget interesserede i at hjælpe Dem i denne sag og føler os i høj grad kvalificerede hertil. Imidlertid mener vi, at Husets interne forhold for øjeblikket frembyder en uacceptabel høj risiko for at et sådant større rationaliseringsprojekt udført af et udenforstående firma ikke vil blive en succes. . Det er afgørende at et sådant projekt bliver en fuldkommen og anerkendt succes, på grund af den store skade på organisationens moral og på Husets troværdighed, som kunne blive resultatet af en fiasko. Vi kan derfor ikke anbefale at starte et projekt med vor assistance på nuværende tidspunkt.
- § Imidlertid er vi af den opfattelse, at ledelsen må udøve stærkere styring og selv bør påbegynde et handlingsprogram, som kan føre til væsentlige forbedringer og, hvilket måske er endnu vigtigere, kan skabe et internt klima, der bedre støtter de forandringer, som synes nødvendige.

I resten af dette memorandum vil vi beskæftige os med grundlaget for disse konklusioner.

Indikatorer findes på væsentlige muligheder for forbedring

Åbenlyse svagheder og ineffektivitet i DRs arbejdsgang på nøgleområder gør det sandsynligt, at der er væsentlige muligheder for at reducere ressourcospild og dermed frigive tid og ressourcer, som kan bruges til at forbedre både kvantiteten og kvaliteten af DRs egenproduktion. Mere specifikt:

1. Program- og ressourceplanlægningen er ikke tilstrækkelig effektiv eller fleksibel, hvilket medfører uudnyttede ressourcer, overskredne tidsfrister og tabte muligheder. For eksempel

- § Planlægningstiden er lang, og ændringer af fastlagte planer vanskelige.
- § Der er "lang afstand" til beslutningstagerne i de funktionelle hierakier, hvilket komplicerer planlægning og planændringer.
- § Der synes at være utilstrækkelig samarbejde omkring, og integrering mellem, tekniske og programmæssige planlægningsaktiviteter.
- § Ved ressourceplanlægning og fordelingssystem skelnes ikke mellem forskellige programtyper.
- § En væsentlig del af de tekniske ressourcer dækkes overhovedet ikke af det formelle planlægningssystem.
- § En væsentlig del af de tekniske ressourcer dækkes overhovedet ikke af det formelle planlægningssystem.
- § Der er tilsyneladende et utilstrækkeligt antal planlæggere med den specielle erfaring og baggrund, som kræves af denne komplekse funktion.

2. Der mangler klare ansvarsdefinitioner for slutprodukter, og som følge heraf savnes ofte den styring og kontrol som er nødvendig for effektivt at producere programmer af høj kvalitet. For eksempel:

- § Ingen person har det overordnede ansvar for budget og tidsplan for de enkelte programmer.
- § Ingen person har det overordnede ansvar for planlægning og gennemførelsen af produktionen af det enkelte program.
- § Programfolk og programafdelingschefer gøres kun direkte ansvarlige for en lille del af deres programmers totale ressourceforbrug.
- § Det er ikke muligt at fastlægge ansvar, da der ikke eksisterer et omkostningsregistreringssystem, som kunne danne baggrund for økonomisk planlægning og kontrol af de enkelte programmer.

3. En række former for personalepolitik, traditioner og overenskomster begrænser DRs mulige effektivitet. For eksempel:

- § Stærke organisatoriske barrierer og traditioner i programarbejdet forhindrer en potentiel nyttig fælles programlægning og rokering af personale mellem programafdelinger.
- § Journalisternes nuværende rolle som "altmuligmænd", og den deraf følgende mangel på systematisk specialisering, vanskeliggør formentlig den mest effektive udnyttelse af forhåndenværende talenter og reducerer dermed programmernes kvalitet/kvantitet.
- § Der mangler en effektiv vurdering af nyansatte, da den eksisterende prøvetid ikke anvendes som vurderingsredskab.
- § Disse forhold, kombineret med den tradition for livstidsansættelse, som eksisterer for de fleste jobs i organisationen, har ført til at middelmådig effektivitet for den enkelte synes at være normen.
- § Endelig synes visse arbejdsregler for det tekniske og journalistiske personale at være uforenelige og derfor til skade for produktivitet og effektivitet.

Væsentlige ændringer er sandsynligvis påkrævet

Det er åbenlyst at det ikke på nuværende tidspunkt er muligt for os at foreslå de specifikke ændringer, som ville være nødvendige for at overvinde ovennævnte svaghedstyper og realisere den deraf følgende forbedringspotentiale. Imidlertid kan vi formulere nogle formodninger om hvilken slags ændringer, der kan være påkrævet.

1. En forbedring af planlægningssystemer og kompetencer karakteriseret ved:

- § Differentieret planlægning efter programtype (f.eks., planlægning på længere sigt kontra korttidsplanlægning)
- § Planlægning, som dækker alle større ressourcekategorier
- § Et system, som involverer tekniske og programmæssige beslutningstagere på en tidsmæssig mere hensigtsmæssig måde
- § Et programomkostningssystem, som registrerer alle direkte omkostninger for hvert program og fremhæver afvigelser i omkostninger og produktionsplan.
- § Muligheder for at revidere produktionsplaner når den aktuelle produktionsdag nærmer sig.

2. Ændringer i organisationens struktur med henblik på bedre planlægning, bedre teamwork og en klarere definition af ansvar. Omend bedre planlægningsssystemer bør forbedre effektiviteten, kan det også blive nødvendigt at ændre organisationsstrukturen væsentligt for at forenkle planlægningsopgaverne og etablere en mere effektiv projektledelse. En sådan omstrukturering kunne omfatte:

- § Oprettelse af en producentfunktion (som det nu afprøves i teaterafdelingen), hvor ansvaret for programproduktion, tidsplan og programbudget ligger hos en enkelt person. Løsninger af denne art bør formentligt, hvor det er nødvendigt, skræddersys til de krav der stilles af de forskellige typer programmer -f.eks., tung/let, fakta/fiktion
- § Etablering af divisioner for at opdele og integrere de store funktionelle organisationer i mere overskuelige enheder: bringe teknikere, programfolk og planlæggere organisatorisk nærmere hinanden; opbygge en DR korpsånd fremfor den snævre loyalitet mod programafdelinger og personaleorganisationer, som nu synes at være det fremherskende.

3. Tilpasning af gældende personalepolitik. Hvis der skal gøres virkelige fremskridt mod bedre effektivitet, vil det sandsynligt være nødvendigt at udvikle en personalepolitik og en organisatorisk ramme, hvor de ansattes evner bedre svarer til de opgaver de er ansvarlige for, og som ikke accepterer - for slet ikke at tale om belønner - middelmådighed. I den forbindelse kunne f.eks. følgende overvejes:

- § En stramning af vurderings- og prøvetidsforanstaltningerne for nyansatte, således at de virkelig anvendes til at forbedre organisationen
- § En tilpasning af filosofien om livstidsansættelse - med behørig hensyntagen til de sociale problemer der kunne opstå
- § En introduktion af visse former for specialisering i journalisternes funktioner og karriereplaner
- § En genvurdering af den type personer, der placeres i de tekniske og programmæssige planlægningsfunktioner samt af den uddannelse de får, med henblik på behovet for et højt professionelt niveau i disse funktioner.

4. Genforhandling af særligt effektivitetshindrende arbejdsregler. En generel genforhandling af overenskomster og arbejdsregler er sikkert hverken realistisk eller nødvendig, men driftledelsen bør identificere de arbejdsregler, som er mest ødelæggende for effektiv planlægning, ressourceanvendelse og programkvalitet, og forhandle sig frem til en ændring af disse.

5. Opstilling af en strategi for DR for de kommende år. For bedre at kunne opnå ovennævnte forbedringer og for at kunne prioritere hvor ledelsen og organisationen bør fokusere sin opmærksomhed, forekommer det afgørende for DR at have en klar strategi for de kommende år. Vi har det indtryk, at en sådan strategi ikke er blevet klart formuleret af driftsledelsen.

- § Der er et behov for en klar forståelse for den virkning som svensk og tysk fjernsyn allerede har på danske seeres vaner og smag.
- § Tilsvarende bør der finde en vurdering sted af den sandsynlige virkning af tyske, franske og engelske satellittransmissioner på DRs seertal.
- § DR bør definere sit idegrundlag og sine mål med hensyn til hvordan de vil klare denne nye "konkurrencesituation".
- § Endelig bør driftsledelsen fastlægge den specifikke programpolitik og balance mellem de forskellige programtyper, som er nødvendige for at føre idegrundlaget og målene ud i livet. Følgende spørgsmål kunne, f.eks. overvejes:
 - Bør der lægges større vægt på en kvalitetsforøgelse for visse programtyper snarere end på en forøgelse af egenproducerede timer på disse områder?
 - Eller bør programsammensætningen ændres - i det mindste på kort sigt - for at give plads til en mærkbar forøgelse af kvalitet og kvantitet af de billigere programtyper på bekostning af en reduktion i timer for de tungere programtyper?

Det er klart, at DRs status som offentligt monopol styret af et politisk råd, gør det vanskeligere og mere kompliceret at udvikle og få godkendelse af en veldefineret langtidsstrategi. Uden en sådan strategi er det imidlertid urealistisk at forvente, at organisationen skulle være i stand til effektivt at møde den forventede konkurrencemæssige udfordring.

6. Etablering af en større fornemmelse for udmærkelse, stolthed og teamwork i DR. Den måske vanskeligste opgave - og på mange måder den vigtigste - bliver at ændre organisationens "kultur". Vor fornemmelse er, at der er utilstrækkelig loyalitetsfølelse mod organisationen som sådan, og følgelig er der mangel på teamwork på mange niveauer indenfor organisationen, d.v.s. mellem ledelse af forskellige afdelinger; mellem ledelse og underordnede i en afdeling; og mellem personaleorganisationer.

Endvidere er det vort klare indtryk, at der ikke indenfor organisationen findes et tilstrækkeligt stærkt ønske om udmærkelse eller vilje til at overvinde problemer for at opnå udmærkelse - og dette tiltrods for at praktisk talt alle vi talte med betragtede det som et ønskeligt mål at frembringe programmer af høj kvalitet. Det indtryk forstærkes af den ofte hørte kommentar, at selvkritik og konstruktiv kritik ikke har været generelt accepteret i Huset. En af driftledelsens største udfordringer i de kommende år vil blive at ændre disse "kulturelle" holdninger i en mere positiv retning.

Væsentlige hindringer for ændringer synes at eksistere

Den type af ændringer der blev beskrevet ovenfor ville være temmelig vanskelige at gennemføre i enhver organisation. Hvis sådanne ændringer skulle vise sig at være passende og nødvendige for DR, forekommer det særligt vanskeligt at opnå reel accept heraf i DR. F.eks.,

- § Etablering af divisioner. Dette ville formodentlig rejse modstand fra flere sider: Nogle programafdelingschefer og måske tekniske afdelingschefer kunne frygte at miste indflydelse og kontrol ved en omstrukturering; programfolk og journalister ville formodentlig ikke være trygge ved den følgende stramning af ansvar og follow-up, og ville føle deres journalistiske frihed indskrænket; og de tekniske fagforeninger ville sikkert modsætte sig af frygt for at blive domineret af programsiden, når den tekniske organisation var splittet. Det sidste synes at have været den væsentligste årsag til at forsøget med en kombination af de tekniske- og programfunktioner i Provinsafdelingen blev en fiasko og den oprindelige struktur blev genindført. Desuden blev planen om at forsøge kombinerede teknik- og programgrupper i Kulturafdelingen skrinlagt, før den startede.
- § Producentfunktionen. Ligeledes her er der åbenbart væsentlig modstand fra en række programafdelingschefer, og også fra journalisterne på grund af deres opfattelse af, at dette måske kunne føre til uberettigede indskrænkninger i deres journalistiske frihed.
- § Ændringer i personalepolitik. F.eks. en revideret definition af journalistens rolle efter opgavetyper, eller en stramning af vurderingsprocedurerne for nyansatte, eller en ændring i livstidsansættelsesfilosofien, ville sandsynligvis alle møde alvorlig modstand fra journalistgruppen.
- § Ændringer i arbejdsregler. Enhver vigtig genforhandling af eksisterende arbejdsregler ville højst sandsynlig blive mødt med væsentlig modstand fra personaleorganisationerne samt blive mødt med store krav om kompensation for de regler, som ændres.

Mens vi klart har fornemmet en generel opfattelse i organisationen af, at der er store forbedringsmuligheder indenfor DR - og at presset for forandringer bliver stærkere og stærkere - forekommer det, at de vigtigste modstandere endnu ikke har indset, hvor meget det haster, og hvor nødvendigt forandring er, således at de kan se udover deres egne interesser og acceptere en ændring, som vil være til gavn for DR som helhed.

Betingelserne er endnu ikke tilstede for et McKinsey projekt

Et større projekt for at forbedre DRs effektivitet med vor assistance skal lykkes. Det seneste større projekt (SAG) var i grunden en fiasko. og forskellige tidligere forsøg med eller uden assistance udefra, blev enten ikke iværksat eller

resulterede i for små forbedringer. I lyset af stigende externt pres, ville et nyt fejlslagent forsøg på væsentligt at forbedre DRs effektivitet være en ulykke for DR - både hvad angår yderligere tab af troværdighed for organisationen og driftsledelsen, og fordi det ville udelukke muligheden for andre forbedringsprojekter i årevis.

Skønt vi således fuldt ud forstår, at topledelsen og Radiorådet er under pres for at gennemføre projektet nu - især på grund af den offentlighed, der er om sagen - må vi anbefale ikke at begynde et større projekt med vor assistance på nuværende tidspunkt, idet vi mener at risikoen for et fejlslagent projekt er uacceptabelt høj, af følgende grunde:

1. Følelsen af, at det haster og viljen til forandring, findes kun hos en lille gruppe i DRs top. Som tidligere nævnt, mener vi, at der er en stærkt forankret modstand mod den type forandringer, som formentlig vil være nødvendige, og en manglende fornemmelse af, hvor meget det haster, og hvor vigtigt det er at overvinde modstanden fra nøglegrupper og personer. Desuden er der en generel fornemmelse i organisationen af, at modstand fra en hvilken som helst nøgleperson eller gruppe vil kunne umuliggøre en forandring. Mens nøglepersoner i DRs top virkelig er indstillet på forandring og mener, at resten af organisationen undervurderer situationen, vil den fundamentale træghed, fremkaldt af både den "aktive" opposition og af den i hele organisationen fremherskende fornemmelse af, at der ikke er noget at gøre, således frembyde en kolossal hindring for at føre ændringer ud i livet.

2. Det interne klima er i øjeblikket dårligt for et effektivt samarbejde med udenforstående konsulenter om at løse DRs fundamentale problemer. Ydre pres - som budgetstramninger og offentlig utilfredshed - burde teoretisk medvirke til et positivt internt samarbejdsklima for at møde de udfordringer, Huset står overfor; men dette pres har tværtimod resulteret i et "delt" hus, med manglende teamwork og samarbejdsvilje. F.eks.,

- § Budgetstramninger skaber jalousi mellem afdelingerne, som konkurrerer om at hindre nedskæringer i egne ressourcer.
- § De mere fundamentale grunde til budgetstramningen og den økonomiske tilbagegang har øget frygten for arbejdsløshed og skærpede "faggrænser" - og i en vis udstrækning skabt en "enhver-er-sig-selv-nok" indstilling.
- § De specifikke offentlige angreb på kvaliteten af visse programmer, og på ledelsens effektivitet, og det stærkt politiske miljø, som DR arbejder i, synes at have en demoraliserende effekt på organisationen og synes at have øget interne gensidige beskyldninger.

Som følge heraf føler vi, at klimaet i øjeblikket er yderst dårligt til at starte et projekt med vor assistance, idet dette ville kræve aktiv støtte fra de vigtigste indflydelsesgrupper og aktiv deltagelse af en række nøglechefer og personalerepræsentanter.

Ledelsen må lancere ændringsprogram

Omend betingelserne endnu ikke er tilstede for at involvere os, er det imidlertid vor opfattelse, at det er vigtigt, at ledelsen påbegynder et program, der starter at realisere en række væsentlige muligheder for forbedring og, endnu vigtigere, skaber et mere positivt klima for at gennemføre de fundamentale ændringer, som forekommer påkrævet.

Det er klart, at det ydre pres for forbedring og forandring i DR er blevet stærkt optrappet idenfor de seneste måneder, og at processen for licensgodkendelse i år og næste år vil forstærke dette pres og skabe en større fornemmelse af, hvor meget det haster med forandring.

Ikke desto mindre er det ledelsens hovedopgave, gennem beslutsomhed og styring, at vende virkningen af det ydre pres til en positiv snarere end en ødelæggende udvikling for organisationen. Således må ledelsen vinde intern forståelse, engagement og entusiasme for at gennemføre et handlingsprogram, som i den sidste ende vil føre DR frem til et nyt effektivitetsniveau, fremfor at lade organisationen reagere på dette ydre pres på en defensiv, demoraliseret og udisciplineret måde.

Af særlige aktioner, som ledelsen burde overveje for at skabe et gunstigere klima for ændringer, kan nævnes:

- § Ledelsen bør vise beslutsomhed ved at gå i krig med nogle af de mest åbenlyse problemområder. F.eks., bør man overveje at udvide producentfunktionen til endnu een eller flere afdelinger, med tilstrækkelig støtte fra ledelsens side til at sikre, at ordningen bliver en succes. Endvidere bør man tage ideen med kombinerede teknik- og programteams indenfor een eller flere afdelinger op til fornyet overvejelse. Og nogle af de tidligere nævnte personalepolitikspørgsmål bør der også tages fat på.
- § Opfattelsen af produktivitetsforbedringer bør ændres fra at være negativ til noget positivt. For at minimere mulig modstand, føler vi det er nødvendigt for Huset at forstå den fulde udstrækning af dets kvalitetsproblem. Således bør forøgelse af effektiviteten anskues som en mulighed for at frigøre ressourcer og kreativitet og derigennem forbedre både kvalitet og kvantitet - fremfor at den undertrykker "friheden" og resulterer i afvigelser i kvalitet/kvantitet.
- § Man bør begynde at definere en fremtidig programstrategi for DR ved at etablere et klarere billede af den trussel, som kommer fra konkurrerende udenlandske fjernsynsorganisationer. Dette vil gøre de udfordringer, som DR står overfor, klarere og mere håndgribelige og derigennem forstærke kravet til forandring og behovet for en forbedring af kvalitet. Vor hypotese er, at denne trussel er langt alvorligere, end organisationen generelt føler, samt at løsningen er langt mere kompliceret end blot en forøgelse i antallet af egenproducerede timer.

- § Endelig bør driftsledelsen opstille en klar kommunikationsplan. Denne kunne omfatte en serie møder med en lille gruppe nøglepersoner indenfor organisationen kombineret med målrettet generelle oplysninger. Formålet hermed skulle primært være at opbygge en større forståelse for behovet for ændring, og forhåbentlig samtidig dæmpe interne spændinger i organisationen samt finde veje til at bygge broer indenfor de mest kritiske områder. Et andet formål ville være at "aktivere" relativt positive, men i øjeblikket passive, magtcentre indenfor organisationen.

Vi vil gerne understrege, at under de rette omstændigheder vil vi være yderst interesserede i at hjælpe Dem med et projekt, der helt klart er vigtigt og yderst relevant. Når betingelserne for projektet er mere gunstige, kunne vi udføre et projekt med følgende struktur:

- § Vi ville udføre en diagnose, som ville kortlægge de vigtigste forbedringsområder baseret på et sådant analytisk grundlag at det ville vinde forståelse og accept i organisationen. En sådan første fase ville formentlig tage 3-4 måneder.
- § Baseret på resultatet af en sådan diagnostisk vurdering ville vi fremlægge forslag til et program for, hvorledes disse muligheder kunne gribes an. Vor erfaring fra lignende problemer i andre kreative institutioner sandsynliggør at arbejdet med at udvikle specifikke anbefalinger og at afprøve og iværksætte dem, kan tage adskillige år. Vor aktive medvirken vil dog formodentlig være begrænset til periodisk, relativt korte opgaver, mens kontinuiteten og hovedansvaret for en effektiv implementering skulle lægges i hænderne på en intern gruppe, som vi ville støtte så længe De synes dette er nødvendigt.

Som konklusion er vi af den opfattelse, at der findes meget væsentlige muligheder for at forbedre DRs effektivitet, men at betingelserne for et McKinsey projekt endnu ikke er tilstede. Ikke desto mindre er det afgørende, at driftsledelsen påbegynder et handlingsprogram, som kan tage fat på nogle af de mest åbenlyse forbedringsmuligheder. Samtidig må ledelsen udvikle et mere positivt internt klima for at gennemføre de forandringer, der er nødvendige for at udvikle DR til en effektiv institution af højeste kvalitet.

Med venlig hilsen

McKinsey & Company, Inc.

DANMARKS RADIO

PROGRAMDIREKTØREN TV

19. marts 1981
HJJ/HA/hf.Fortroligt indtil 8. april 1981.

Kun til tjenestebrug.

GENERALDIREKTØREN (FU)Aktionsplan for TV med det mål at øge og forbedre egenproduktionen og gennemføre rationaliseringstiltag efter eventuelt afslag fra McKinsey-Consultants.

De følgende vurderinger og konklusioner bygger på den antagelse, at McKinsey-Consultants forundersøgelse resulterer i et nej fra firmaet til at gå ind i en udviklingsproces af TV-mediet med henblik på øget og forbedret egenproduktion.

Som det vil huskes, blev McKinsey-Consultants forundersøgelse igangsat på min indstilling af 28. oktober 1980 til Generaldirektøren og dannede sidste led i en kæde af analyser og vurderinger af TV-mediets egenproduktionsproblemer, pågået siden 1975. Senest forud lå rapporten fra BBCs Controller for Planning and Resource Management, Michael Checkland, afgivet juli 1980. Heller ikke Michael Checkland så sig i stand til at gå ind i et nærmere rådgivningsarbejde for DR/TV.

De to her nævnte og seneste engagementer med konsulenter udefra har været forsøg på fra min side at bringe en neutral funktion, med kendskab til TV, ind i en central rolle som formidler i den komplicerede DR-situation, der gennem år har været præget af spændinger mellem magtstrukturens forskellige lag.

Udviklingen 1975-80.

Udviklingen i TV-mediets samarbejdsformer, medarbejderdeltagelse i beslutningsprocesserne og forståelsen for vort ansvarssystems principper havde i tiden fra 1975 og indtil årsskiftet 80/81 efter min vurdering ikke nået et punkt, hvor vi ville være i stand til ved egen hjælp at nå væsentligt videre med en produktivitetsudvikling.

Parallelt hermed gav heller ikke ressource-udviklingen eller Radiorådets beslutninger iøvrigt efter min opfattelse udsigt til, at ledelses-aktioner med produktivitetsudvikling som mål ville have rimelige chancer. Jeg erindrer her om RR-beslutningen så sent som oktober sidste år, hvor produktiviteten forringedes med 180 timer.