

## **Prosjektrapport- SUJO 661- Reportasjeledelse i undersøkende journalistikk**

*Tidsperiode: Våren 2022*

Siden februar har jeg deltatt på undervisning i det helt nye faget “Reportasjeledelse i undersøkende journalistikk” ved Senter for undersøkende journalistikk ved Universitetet i Bergen, med støtte fra Fagpressen.

Vurderingsgrunnlaget i faget har vært en oppgave med problemstilling i tråd med emnebeskrivelsen. I denne prosjektrapporten gjengir jeg deler av oppgaven, som er skrevet med særlig vekt på graving i fagpressen. Jeg innledet oppgaven slik:

*Jeg skriver denne oppgaven som nyhetsredaktør for et fagblad som er tett på den sektoren vi dekker. Vi kommer stadig over saker som kunne blitt god og viktig undersøkende journalistikk, og noen ganger igangsetter vi et prosjekt. Utfordringen er at dette i en liten redaksjon går på bekostning av løpende nyheter og at det blir mer arbeid på journalistene som ikke arbeider undersøkende. Resultatene varierer fra prosjekter som vi leverer inn SKUP-rapporter om, til store datamengder og mye tid på saker som vi ikke får publisert.*

*Metode, dokumentasjon og fremgangsmåte i undersøkende journalistikk er del av en egen sjanger, som når den ikke brukes så ofte – slik det blir i en liten redaksjon der medarbeidere fra tid til annen settes til å grave– ikke er innarbeidet og åpenbar. Den mest konstante faktoren er kanskje reportasjelederen, som har innblikk i flere av prosjektene.*

### **Problemstillingen min ble:**

***I en liten redaksjon som ikke systematisk driver med gravejournalistikk, hvilke fallgruver og suksessfaktorer må en reportasjeleder være observant på i et undersøkende prosjekt?***

I denne rapporten gjengir jeg noen av hovedpoengene i min analyse, og forsøker å formidle det slik at det kommer til nytte for andre reportasjeledere i fagpressen.

### **Idéutvikling**

Fagressursene Kristine Holmelid og Per Christian Magnus ved SUJO, og gjesteforeleser Gry Egenes fra DN la vekt på viktigheten av de innledende fasene i et undersøkende prosjekt i sine foredrag i undervisningen. Førstnevnte formulerte det slik: “Man må komme rett ut over

hoppkanten fra idéfasen”, men Egenes fortalte at hennes aller beste råd var å si nei til dårlige prosjekter.

En nyttig ressurs i begynnelsen av et prosjekt er å bruke en mal eller sjekkliste for å kna prosjektet. I vår redaksjon har vi utarbeidet en liste med spørsmål vi stiller oss om prosjektet, sterkt inspirert av foredragene til de overnevnte fagressursene. Den inneholder blant annet spørsmålene: Er ideen en nyhet, er den vesentlig, kan man avdekke ukjente forhold eller urett, angår det mange, engasjerer eller provoserer det og kan det føre til endring?

I tillegg bør man tidlig begynne diskusjoner rundt noen av faktorene: Hva er hypotesene våre, hvilken dokumentasjon trenger vi, hvordan kan den sikres, finnes det alternative kilder, hvilke metoder skal vi bruke, er det noen etiske utfordringer i prosjektet, hvordan skal historien fortelles, hvordan skal kommunikasjonen mellom journalist og reportasjeleder være underveis, hvordan skal arbeidet logges (f.eks gjøremålsliste, innsynsoversikt og logg) og hva er tidsrammene?

Til slutt har det å utarbeide en såkalt minimums- og maksimumshistorie vært et nyttig verktøy for oss for å vurdere om saken er verdt å bruke tid på: Dette dreier seg om å identifisere den svakeste og sterkeste saken man kan få ut av arbeidet, og tanken er at den svakeste saken helst likevel skal være sterk nok til at det er verdt å bruke tid og ressurser på prosjektet.

En slik mal kan også siden benyttes som et verktøy for evaluering og læring. Hva fungerte og ikke, hvorfor ble det ikke slik vi så for oss?

## **Journalistens kompetanse**

I oppgaven min brukte jeg teorier fra Astrid Gynnilds bok, “Kreativ under press”. Hun skriver at journalisters kompetanseutvikling kan bevege seg på en skala fra novise til ekspert, gjerne grovt delt opp i fire stadier. Dette har vært relevant i min oppgave fordi det kan gå lange perioder mellom hver gang journalistene hos oss gjennomfører større undersøkende prosjekter. Kompetanseutvikling hos medarbeiderne innen ulike sjangre er dermed nyttig å ha i bakhodet for reportasjelederen.

Det første er **novisestadiet**, der den er ganske avhengig av å lytte til autoriteter på feltet og å skaffe seg basisferdigheter. “Når journalisten befinner seg på novisestadiet i noe, lærer han å gjenkjenne noen grunnleggende trekk som fungerer som generell rettesnor for jobbingen”, skriver Gynnild. Det andre stadiet kalles **konvensjonalisering**, der journalisten er kjent med normer og regler, og er i stand til å gjøre mer selvstendige vurderinger fra situasjon til situasjon. Den vil likevel velge trygge og forutsigbare løsninger fremfor å utvikle overraskende og uventede ideer. Det tredje stadiet kalles **kompetent improvisering** og innebærer at journalisten har jobbingen i fingerspissene, øker tempoet og begynner å komme opp med flere nye, spennende tilnærminger. Det siste stadiet er **intuitiv ekspertise**, der journalisten evner å komme opp med kvalitativt gode, spennende resultater uansett oppgave eller situasjon. Dersom en bestemt fremgangsmåte viser seg å ikke fungere, vil den intuitive eksperten umiddelbart komme opp med en alternativ løsning.

## Faser i prosjektet

I tillegg til journalistens egen kompetanse, er det gjerne flere faser i et større prosjekt som setter både journalisten og reportasjelederen på prøve. Gynnild beskriver seks kreative kjernestadier journalister gjerne må gjennom; forberedelse, konsentrasjon, kaos, aha-øyeblikket, videreutvikling og presentasjon. Flere av disse prosessene skjer hos journalisten selv. Aktuelt for denne oppgaven er likevel stadiene som lederen kan legge til rette for, da særlig forberedelse, konsentrasjon, videreutvikling og presentasjon. Kort oppsummert dreier **forberedelsesfasen** seg om tiden journalisten bruker på å lese seg opp på tematikken, gjøre person-research, lage avtaler, snakke med kolleger og begynne å visualisere ulike utfall av saken. Den neste fasen, som kalles **konsentrasjon** innebærer målrettet arbeid med å finne ut mer om det den holder på med og hvordan det best skal håndteres. **Kaos-fasen** er preget av at det er mye å holde styr på; logistikk, kilder, økonomi, tidspress, ytre forventninger og krav til egen prestasjon. **Aha-øyeblikket** beskriver når journalisten får et gjennombrudd i arbeidet. **Videreutvikling** handler om å finne ut hva som må gjøres for å bli ferdig med det man holder på med. **Presentasjon** er det siste stadiet og handler om å dele sine funn med andre eller for eksempel sende det til desking. Målet er å raffinere og videreutvikle ideen til form og format.

Hopping mellom fasene skjer gjennom det som kalles “brudd og skifter”, Gynnild skriver at det finnes tre hovedtyper; planlagte skifter, ytre avbrudd og egenstyrte avbrekk.

**Planlagte skifter** kan være de ytre rammene for arbeidet, for eksempel deadlines, avtaletidspunkter, møtetidspunkter og arbeidstid. **Ytre avbrudd** kan være uventede nyhetsbegivenheter, telefoner, meldinger og kollegaprat. Disse har til felles at de tar journalistens oppmerksomhet i en kortere eller lengre periode. **Egenstyrte avbrekk** kan være å hente en kopp kaffe eller sveipe på sosiale medier.

## **Mine funn**

Hvilke fallgruver og suksessfaktorer må en reportasjeleder ha i mente når den skal lede et undersøkende prosjekt i en redaksjon uten et systematisert gravemiljø, spurte jeg i innledningen til oppgaven.

Analysen viser at en tydelig plan fra start er avgjørende for prosjektets gjennomføring. Det setter rammer for både journalisten og reportasjelederen, det sikrer at man unngår “justisfeil” (et begrep etterforsker Asbjørn Rachlew definerer som “ethvert avvik fra straffesakens optimale utfall”, og som har overføringsverdi til journalistikken) og det legger føringer for eventuell evaluering i etterkant av prosjektet.

Reportasjelederen bør dessuten sørge for at det er tydelig hvilke rammer journalisten har for prosjektet, spesielt med tanke på tid, innhold og kvalitetskrav. Disse formelle rammene kan gjøres ved å avtale når prosjektet skal arbeides med, når eventuelle møter underveis i prosessen skal avholdes og hva de skal inneholde.

De mest markante fallgruvene som har pekt seg ut i analysen, handler nettopp om tid. Reportasjelederen bør unngå at journalisten liten grad får noen perspektiver på tid, hverken når den skal arbeide med prosjektet, eller når den kan se for seg en deadline.

Den andre store fallgruven en reportasjeleder bør være bevisst på er journalistens kompetansemessige nivå i sjangeren, ref Gynnilds teorier om novise til ekspert. Har journalisten kompetanse til å vite hvordan den skal gjennomføre prosjektene på en effektiv, etisk forsvarlig og ryddig måte- og med hvilke metoder? Reportasjelederen bør søke å kartlegge dette sammen med journalisten og stille journalisten spørsmål om dens erfaring

med de ulike journalistiske metodene som skal benyttes i prosjektet. Reportasjeleder og journalist bør dessuten diskutere hvorvidt journalisten har behov for opplæring på metoder og hva slags støtte den ønsker seg underveis.

Tid er en fallgrube, men det er også en suksessfaktor. I et vellykket eksempel på gjennomføring av et undersøkende prosjekt ble journalistene skjermet og det ble uttalt i plenum at prosjektet var noe redaksjonen satset på. Dette prosjektet hadde en veldig grundig gjennomgang av malen/ sjekklisten før start. Det var blant annet formulert en hypotese som det var definert hvordan skulle bekreftes eller avkreftes og hadde en plan for metoder og fremgangsmåte.

Analysen min viser at sjekklisten redaksjonen bruker i undersøkende prosjekter bør revideres og at det bør settes tydeligere krav fra ledelsen om at den benyttes i undersøkende prosjekter. Den mest åpenbare svakheten til dagens sjekkliste, er at den i liten grad hentes frem etter den innledende idéfasen. Konsekvensen av det er at teamet risikerer å miste av syne de avtalene man har gjort om metodebruk og fremgangsmåte. Dersom journalisten havner i en kaos-fase, kan sjekklisten og svarene man gav på den på et tidligere punkt i prosjektet, være et verktøy for å få det på skinner igjen.

Reportasjelederen bør kommunisere med journalistene om hvordan oppfølgingen skal være underveis i prosjektet. Analysen min har vist at det bør gjennomføres evalueringer i etterkant, og at fallgruver eller suksessfaktorer bør identifiseres og dokumenteres mens kunnskapen er fersk. Ideelt bør hele redaksjonen delta i slike møter. Da kan journalistene som har arbeidet med prosjektet dele sin nyervervede kunnskap og sine metoder, og resten av journalistene kan få innspill og inspirasjon til sine egne prosjekter.