

MASTEROPPGAVE I ENDRINGSLEDELSE

SEMESTER:

Vår 2014

TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE:

**Stavanger Aftenblad,
Fra avishus til mediehus**

FORFATTER:

Liv-Anna Folgerø

VEILEDER:

Bjørn Tore Blindheim

EMNEORD/STIKKORD:

Instrumentell teori, organisasjonsstruktur, organisasjonsformer, hierarkisk organisasjonsform, nettverksbasert organisasjonsform, modulær organisasjonsform, virtuell organisasjonsform, institusjonell teori, ny-institusjonell teori, aviser, mediehus, kvalitativ metode, nøkkelinformant intervju,

SIDETALL: 58 (ekskl. Forside, innholdsfortegnelse, kilder og vedlegg)

STAVANGER Juni 2014

1	SAMMENDRAG	4
2	INNLEDNING	5
2.1	BEGREPSAVKLARING	5
2.2	HVORFOR STRUKTURELLE ENDRINGER ER NØDVENDIG	5
2.2.1	PAPIRAVISEN I OPPLØSNING	6
2.3	PROBLEMSTILLING	8
2.4	STAVANGER AFTENBLAD	9
2.4.1	HISTORIE	9
2.4.2	AVISEN I DAG	9
2.4.3	ORGANISASJONSKART	10
2.5	OPPGAVENS OPPBYGGING	11
3	TEORIKAPITTEL	12
3.1	DET INSTRUMENTELLE PERSPEKTIVET	12
3.1.1	HVA ER EN ORGANISASJON?	13
3.1.2	ENDRING I DET INSTRUMENTELLE PERSPEKTIV	14
3.2	UTVIDEDE ORGANISASJONSFORMER.	14
3.2.1	HIERARKISKE ORGANISASJONER	15
3.2.2	MODULÆR ORGANISASJON	16
3.2.3	NETTVERKSORGANISASJONER	17
3.2.4	VIRTUELL ORGANISASJON	18
3.3	DET RIKTIGE ORGANISASJONSDESIGNET	19
3.4	DET INSTITUSJONELLE PERSPEKTIV	21
3.5	DET NY-INSTITUSJONELLE PERSPEKTIV	23
3.6	UTDYPING AV PROBLEMSTILLINGEN	24
4	METODE	24
4.1	FORSKNINGSDESIGN	25
4.2	FORSKNINGSSTRATEGIER	26
4.2.1	DEN ABDUKTIVE FORSKNINGSSTRATEGI	26
4.3	VALG AV METODE	27
4.3.1	KVALITATIV METODE	27
4.3.2	DET KVALITATIVE INTERVJUET	28
4.3.3	NØKKELINFORMANT INTERVJU	29
4.4	ADGANG	30
4.4.1	INTERN OG EKSTERN STATUS	30
4.4.2	TILGANG SOM GAVE ELLER HANDEL?	31
4.4.3	FORMELL ELLER UFORMELL INFORMASJON.	32
4.5	GJENNOMFØRING	32
4.5.1	VALG AV INFORMANTER	32
4.5.2	INTERVJUGUIDE OG GJENNOMFØRING	33
4.5.3	ANALYSE	34
4.6	VALIDITET, RELIABILITET OG GENERALISERING	34
4.6.1	VALIDITET	34
4.6.2	RELIABILITET	35
4.6.3	GENERALISERING	35
5	ANALYSE	36

5.1	DEN HIERARKISKE ORGANISASJONSFORM	37
5.1.1	HVILKE TYPE UTFORDRINGER ER DENNE ORGANISASJONSSTRUKTUREN ET UTTRYKK FOR?	37
5.2	DEN MODULÆRE ORGANISASJONSFORM	38
5.2.1	HVILKE TYPE UTFORDRINGER ER DENNE ORGANISASJONSSTRUKTUREN ET UTTRYKK FOR?	41
5.3	DEN NETTVERKSBASERTE ORGANISASJONSFORM	42
5.3.1	HVILKE TYPE UTFORDRINGER ER DENNE ORGANISASJONSSTRUKTUREN ET UTTRYKK FOR?	45
5.4	DEN VIRTUELLE ORGANISASJONSFORM	47
5.4.1	HVILKE TYPE UTFORDRINGER ER DENNE ORGANISASJONSSTRUKTUREN ET UTTRYKK FOR?	49
5.5	DET INSTITUSJONELLE PERSPEKTIV	50
5.6	DET NY-INSTITUSJONELLE PERSPEKTIVET	53
5.7	UTVIDEDE ORGANISASJONSFORMER	55
5.8	DET RIKTIGE ORGANISASJONSDESIGNET	57
6	KONKLUSJON	59
7	KILDER	62
7.1.1	NETTSIDER	65
8	VEDLEGG	66
8.1	INTERVJUGUIDE	66
8.2	INFORMASJONSSKRIV	67

1 Sammendrag

Utgangspunktet for denne oppgaven har vært å undersøke Stavanger Aftenblad sin overgang fra tradisjonelt avishus til et moderne mediehus, med fokus på de endringene Stavanger Aftenblad har gjort i organisasjonsstrukturen. Det teoretiske grunnlaget er instrumentell teori og dets fokus på planmessig organisasjonsdesign. Modellen ”utvidede organisasjonsformer” blir brukt som utgangspunkt. Teorien blir supplert med både det institusjonelle og ny-institusjonelle perspektiv.

Fremgangsmåten har vært kvalitativ metode. Det ble gjort intervju med Stavanger Aftenblad sin ledergruppe vinteren 2013. Dette samt gjennomgang av alle årsrapportene fra 1996 til 2012, ulike foredrag og dokumenter tilsendt av Aftenbladet har dannet grunnlaget for empirien.

Gjennom å undersøke hvilken type strukturelle endringer Stavanger Aftenblad har gjort for å gå fra et avishus til et mediehus har alle de fire organisasjonsformene i modellen utvidede organisasjonsformer, den hierarkiske, modulære, nettverkbaserte og virtuelle, blitt identifisert i avisen. Studien viser at planmessig organisatorisk design synes å være det foretrukne virkemiddelet i prosessen med å endre en organisasjon. Omveltninger i omgivelsene har vært særlige drivere for å gjennomføre strukturelle endringer. Men oppgaven viser også at to faktorer begrenser muligheten for planmessig organisatorisk design nemlig det institusjonelle og instrumentelle organisasjonsperspektiv. De to perspektivene vil legge føringer både på hvilke endringer som blir innført og hvordan de innføres.

2 Innledning

Det har skjedd enorme omveltninger i avisbransjen. De har gått fra å være tradisjonelle avishus til å bli moderne mediehus. De siste årene har vært preget av store teknologiske og økonomiske omveltninger, og den tradisjonelle avisen står for fall. Flere peker på at det trengs en ny forretningsmodell og både Barland (2012), Baumann (2013), Storsul og Krumsvik (2013) og Omdal (2013) peker på organisasjonsdesign som en mulig løsning. Årsakene til endringene i mediebransjen er mange, men de synes å treffe alle nivå av avisene. Både redaksjoner, annonser og opplag blir påvirket. Hvordan avisene velger å strukturere seg for å møte disse utfordringene vil være et av de viktigste grepene de har til å overleve.

2.1 Begrepsavklaring

Før jeg forsøker å peke på noen av årsakene til behovet for en ny organisasjonsstruktur i avisbransjen, vil jeg avklare begrepet strukturell endring som går igjen i hele oppgaven. Med strukturell endringer mener jeg planmessig design av organisasjonens formelle strukturer. Den formelle organisasjonsstruktur består av upersonlige og offisielle normer og gir en beskrivelse av hvordan organisasjonen er bygd opp rundt et formål. Den sier blant annet noe om hvem som har beslutningsansvar og rutiner for praksis (Egeberg, 1989, s. 18). Jeg vil utdype dette ytterligere i teorikapittelet.

I denne oppgaven blir avishus og mediehus nevnt hyppig. Med et tradisjonelt avishus mener jeg et avishus som kun leverer avisen på en plattform en gang i døgnet og som i stor grad representerer avisene før digitaliseringen startet. Et moderne mediehus peker mot hvordan avisene i dag leverer på veldig mange plattformer kontinuerlig gjennom hele døgnet.

2.2 Hvorfor strukturelle endringer er nødvendig

Det er flere grunner til at avishusene ser seg om etter nye strukturelle løsninger. Noen av årsakene er beskrevet i boken Journalistikk og demokrati (2013) hvor Sven Egil Omdal peker på tre grunner. Den første er en konjunkturkrise i annonsemarkedet som følge av finanskrisen i 1998. Den andre er at endringer av politisk, sosial og økonomisk karakter har påvirket lesning av avisene negativt. Til slutt blir utbredelsen av internett og mobil pekt på som en tredje grunn til at

avisene daler i popularitet. En unik situasjon ved dagens krise er at nedgangen i salg avisene i dag ser ikke et resultat av konjekturane i markedet. Oppgangstider til tross, leserne strømmer til andre medier enn papiravisen. For avisene i seg selv er det ikke noe dramatisk at flere leser avis på nett, problemet er at inntektene ikke følger med over på det digitale. Det vil si: de følger etter, men ikke hurtig nok. Pengestrømmen på det digitale tar andre veier.

Aftenbladet, som de fleste andre avisene, har ennå ikke klart å finne en måte å gjøre digitale plattformer like innbringende som papir. Det anslås at for hver papirkunde Aftenbladet mister trenger de 30-40 digitale kunder for å kompensere for tapte inntekter. Tendensen er at lesere stadig oftere velger digitale plattformer for å lese nyheter. Særlig har veksten av mobil og nettbrett de siste årene eksplodert og snart tatt igjen papir (Helle, 2013).

Flere leser altså avisen på plattformene avisen tjener minst på. Den digitale fremveksten har igjen før til at avisene må bli mer markedsorienterte. Vi, leserne, er mye mer selektive i hva vi velger å lese av nyheter. Hvor det tidligere var avisene som fortalte oss hva som var viktige og relevante nyhetsartikler er det i dag avisene som i større grad må forsøke tiltrekke seg oss. Annonseinntekter har alltid vært den mest innbringende inntektskilden til avisene, i dag er ikke annonser i nærheten av å være så innbringende på nett som de er på papir (Barland, 2012).

2.2.1 Papiravisen i oppløsning

Avispakken er i ferd med å gå i oppløsning. Tidligere var avisen en hel pakke med både nyheter, tegneserier, quiz og vær. Den hadde en begynnelse og en slutt. Den nådde et bredt nok spekter av lesere til at annonsørene var villige til å betale. Både lesere og kunder var stabile. Nå løser dette seg opp, folk får nyheter som push-varslere direkte fra NTB, været sjekkes på yr.no og annonsørene finner andre måter å nå kundene på. Avishusene er i ferd med å miste det som tidligere finansierte journalistikken. Videre har avisenes lesere og konkurrenter endret seg. Nå blir de utfordret av, ikke bare store nettaviser i Norge men i hele verden. Nye konkurrenter har dukket opp i form av store internasjonale teknologibedrifter som Google, Facebook og Twitter. I takt med økt digitalisering må avisene kjempe om leserens tid (Helle 2013; Omdal, 2013).

Digitaliseringen har også endret avishusenes struktur og arbeidsmetoder (Barland, 2012). Hvor avisene tidligere lignet industribedrifter hvor produksjonen minnet om et samlebånd med

deadline 23:30 hver dag. Har nettets inntreden gitt dead-line hver dag, døgnet rundt. Journalistene produserer ikke et ferdigstilt produkt til kl. 23:30 men produserer fortløpende. Nyheter deles via sosiale medier, videreformidles hyppig og på stadig nye kanaler. Disse endringene gir også utrolig mange nye muligheter for avisene. En artikkel kan oppdateres fortløpende, det er lettere å være først ute, bruk av levende bilde, lenker, video og så videre gir en ekstra dybde til artiklene. Det gir lettere debatt, tilgang på informasjon og folk kan lese de nyhetene de selv ønsker, hvor og når de selv føler for det (Olsen, 2013).

Avishusene konkurrerer og må ha fokus på tre områder samtidig: mottakere, reklame og innhold. Innholdet i avisene må være interessant og relevant, kundene ønsker personaliserte produkter og tjenester fremfor en standardpakke, i tillegg skal avisene fungere som et medium for reklame og kunne tiltrekke seg lesere. Avisene må fokusere på å være dynamiske og utforskende i møte med skiftende omgivelser samtidig som tradisjonelle nyheter må produseres for å sikre inntekter og lesere (Baumann, 2013). Den gamle forretningsmodellen er død men noen ny er ennå ikke dukket opp. Det er dog ingen tvil om at den nye forretningsmodellen ikke vil være like enkel som den forrige. Avishusene befinner seg altså i ”ingen manns land”, med en fot i papir og en i det digitale (Omdal, 2013).

Storsul og Krumsvik (2013) peker også på flere faktorer som påvirker mediebransjen og som øker kravet til kontinuerlig innovasjon og endring i avishusene. Slike faktorer kan komme fra både interne og eksterne forhold, felles er at de er sterke pådrivere for strukturelle endringene i avishusene. Blant annet nevner de teknologi, brukeratferd og konkurrenter, samt organisasjonskultur og ledelse. Disse forholdene vil påvirke organisasjonsstrukturen på flere måter. Endringer i teknologi vil åpne for nye muligheter til å produsere og publisere nyheter samtidig som det ødelegger for de gamle strukturene. Nye leservaner vil føre til at mediebransjen i større grad må konkurrere mot flere aktører og endre sine produkter og tjenester. Disse endringene fører også med seg endring i produksjon og distribusjon. Det er selvfølgelig flere forhold som avgjør avisenes fremtid. Men det er liten tvil om at et avishus som makter å gjennomgå de nødvendige strukturelle endringene for å tilpasse seg vil stille mye sterkere enn et som ikke gjør det. Et avishus som er strukturert slik at det tilpasser seg høy grad av innovasjon og endring i organisasjonen vil klare dette (Storsul & Krumsvik, 2013).

Denne oppgaven vil fokusere på hvordan Stavanger Aftenblad velger å strukturere seg i forhold til disse utfordringene. Både Baumann (2013) og Storsul & Krumsvik (2013) påpeker at det er nødvendig at strukturene i mediebransjen går fra å være strømlinjeformet til å bli fleksible og innovative for at avishusene skal overleve. Særlig vil det være avgjørende at Aftenbladet makter å forholde seg til, og tilpasse seg de strukturelle endringene knyttet til overgangen som er fra papir til digitalt. Denne overgangen må forstås som et paradigmeskifte i mediebransjen og representerer på mange måter starten på flere av de strukturelle endringene Stavanger Aftenblad har gått og går igjennom. Ikke minst fordi denne overgangen har ført med seg dramatiske endringer i hvordan folk flest bruker avisen. Dette har gjort at avisene har måtte endre produktet. Både i forhold til å endre papiravisen for å beholde eksisterende kunder, og tiltrekke seg en ny type kunder som kun bruker digitale publiseringsplattformer som internett, mobil, web tv, sosiale medier, levende bilde og nettbrett (Storsul & Krumsvik, 2013, s. 16). Dette har igjen ført med seg helt nytt krav til Aftenbladet organisatoriske design. Strukturelle endringer har blitt gjort og har ført med seg nye arbeidsmåter, nye stillinger, en ny type produkter, ny kompetanse og nye avdelinger. Hvordan Aftenbladet har valgt å strukturere seg for å møte disse endringene har vært og vil fortsette å være avgjørende for avisenes fremtid. Det handler det om å tjene penger og samtidig utføre samfunnsoppdraget. Og ikke minst handler om å få organisasjonen ut av de gamle strukturene og få de nye strukturene ”rett”.

2.3 Problemstilling

På bakgrunn av dette er følgende problemstilling utledet:

Hvilke strukturelle endringer har Stavanger Aftenblad gjort for å gå fra et tradisjonelt avishus til å bli et moderne mediehus?

og

Hvilke utfordringer er ulike organisasjonsstrukturer er ment å svare på?

Problemstillingen vil bli avgrenset til å gjelde de strukturelle grepene som er blitt gjort for å snu Stavanger Aftenblad fra å være et avishus som bare gir ut papiravis til å bli et moderne mediehus som publiserer digitalt og også gir ut papiravis (Helle, 2013). Oppgaven vil begrense seg til de siste 18 årene, 1996-2013. Dette fordi det var i 1996 Aftenbladet først publiserte på nett og veien til å bli et moderne mediehus startet. Uten tvil møtte Aftenbladet på store utfordringer før 1996 også, men internett og de store omveltningene som fulgte, både nasjonalt og globalt, i forhold til både teknologisk men og av økonomisk og sosial art gjør 1996 som en naturlig avgrensning til denne oppgaven.

2.4 Stavanger Aftenblad

2.4.1 Historie

Stavanger Aftenblad ble etablert i 1893 av venstremannen Lars Oftedal. Avisen var i Oftedal-familien frem til 1955 da Per Thomsen overtok. Avisen sluttet å være partipolitisk i denne perioden. I etterkrigstiden utvikler Aftenbladet seg til den av de største regionsavisene i landet. Avisen publiserer på nett for første gang i 1996. I 2008 blir avisen kjøpt opp av Schibsted som i dag er eiere.

2.4.2 Avisen i dag

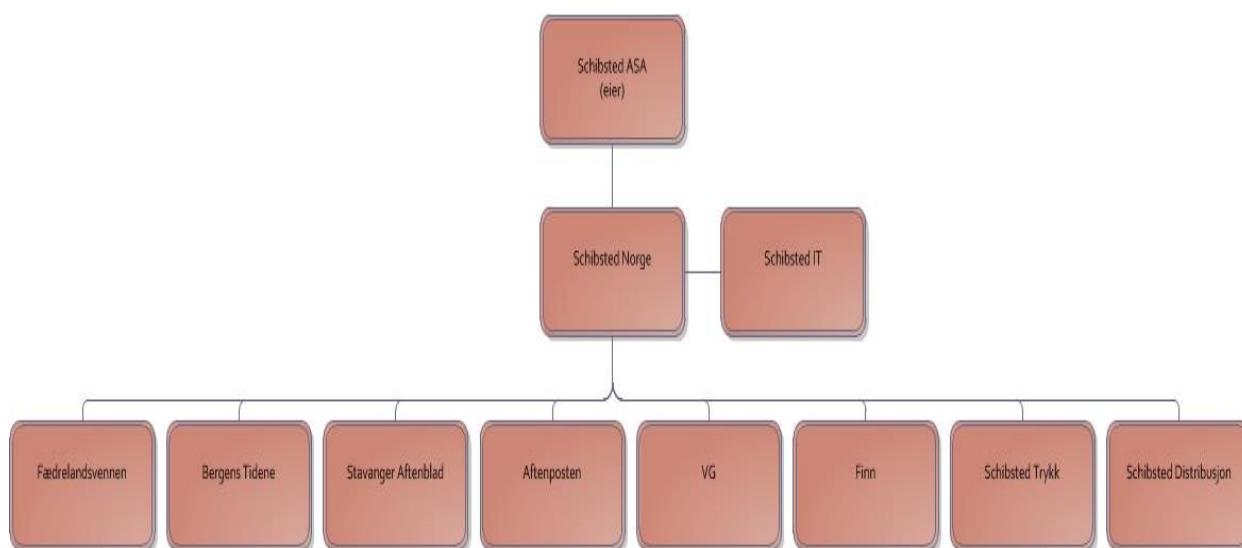
Stavanger Aftenblad er i dag Rogalands største avis. Med hovedkontor i Stavanger sentrum og distriktskontorer på Jørpeland, Sandnes, Bryne, Egersund og i Oslo. Stavanger Aftenblad tilhører konsernet Schibsted og er en del av Schibsted Norge som også eier Aftenposten, VG, Færdrelandsvennen, Bergens Tidene i tillegg til Finn.no, Schibsted trykk og Schibsted Distribusjon. Stavanger Aftenblad har også samarbeid med Adresseavisen i Trondheim.

Det er per. 1. August 2013 212 ansatte i Stavanger Aftenblad. Avisen består i dag av fem avdelinger: organisasjon/HR, økonomi, annonsemarked, lesermarked og redaksjonen. Redaksjonen er den klart største avdelingen med 123 redaksjonelle medarbeidere: 96 journalister, 3 nettutviklere, 3 arkivmedarbeidere, 3 administrativt ansatte, 6 redaktører og 12 typografer. Totalt leser ca 232 000 Aftenbladet hver dag, enten på papir, nett, eller mobil. Aftenbladet omsetter for ca 600 millioner i året og har et redaksjonelt budsjett på ca 150 millioner (Aftenbladet.no/årsregnskap).

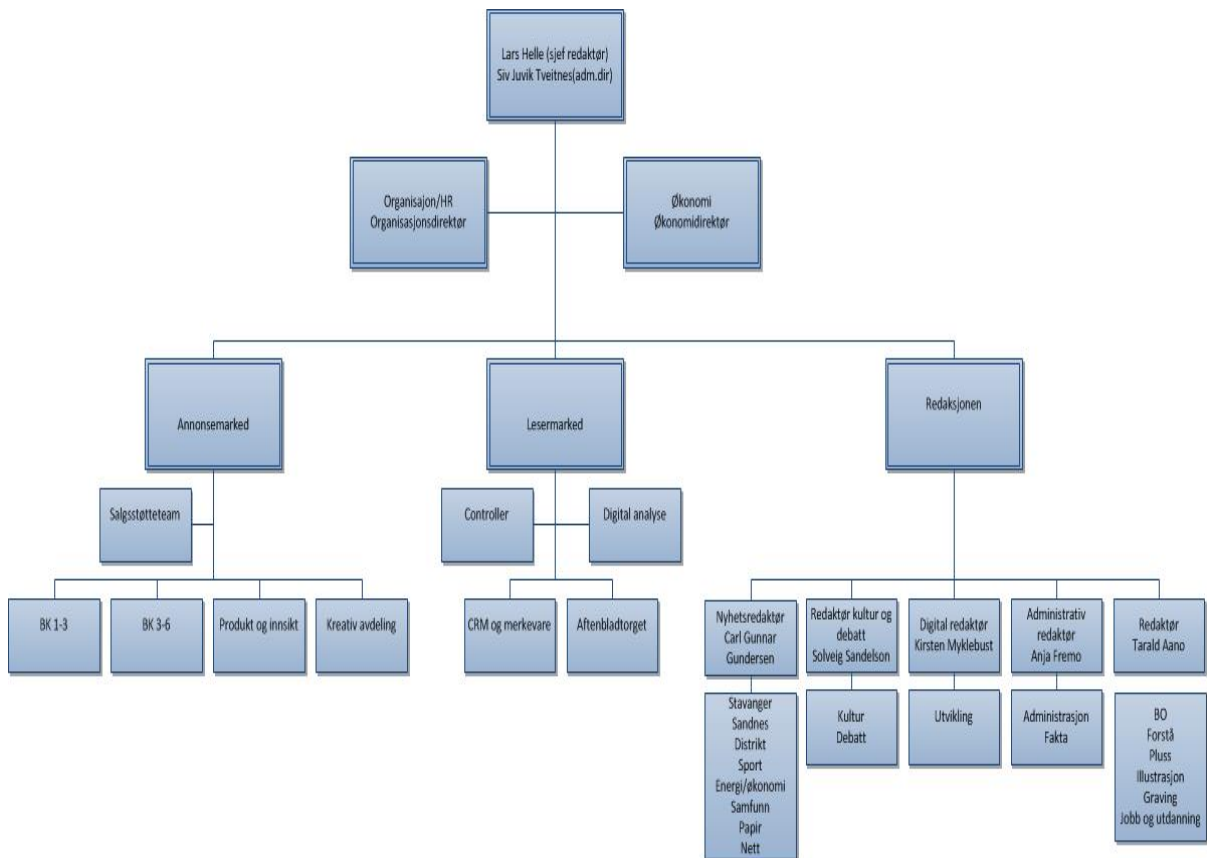
2.4.3 Organisasjonskart

Stavanger Aftenblad er i kontinuerlig endring. Organisasjonen søker alltid å tilpasse seg omgivelser, oppfylle sitt samfunnsansvar og økonomiske mål. De er ikke alltid like lett å balansere. Å tegne et statisk bilde av Stavanger Aftenblad i dag er derfor vanskelig. Følgende organisasjonskart er fra 2012/2013. Organisasjonskartene er hentet fra presentasjon til nyansatte i Stavanger Aftenblad.

Schibsted Norge i dag:



Som vi ser er det tre hovedpilarer i organisasjonen. Innholdet (redaksjonen), kontakt med lesere (lesermarked) og salg/inntekter (annonsemarked). Hver av disse er igjen delt inn i team med ulike ansvarsområder.



2.5 Oppgavens oppbygging

Videre i oppgaven vil jeg i teorikapitlet presentere teori jeg har brukt for å belyse oppgavens tema og problemstilling. Her vil jeg ta for meg det instrumentelle perspektivet på organisasjoner og presentere en modell for utvidede organisasjonsformer som jeg mener særlig belyser problemstillingen. I oppgavens metodedel vil jeg forklare og begrunne valg av metode, og beskrive hvordan studien er gjennomført og hvilke avveininger jeg har gjort underveis. Jeg har valgt å slå sammen resultater og drøfting i et kapittel og presenter dette fortløpende i analysekapitlet.

3 Teorikapittel

Organisasjonsstrukturer har endret seg betraktelig fra vi først begynte å interessere oss for organisasjoner en gang på 1800-tallet. Grensen mellom organisasjon, kunder og konkurrenter blir stadig mer udefinert. Kravene til organisasjoner blir stadig høyere. Som vist i bakgrunnskapitlet har avishusene endret seg i takt med utviklingen ellers. Organisasjoner står overfor en utfordring i og på den ene siden finne et organisasjonsdesign som er effektivt og stabilt i form av standardiserte prosedyrer og rutiner og på den andre siden evner og raskt tilpasse seg endringer i omgivelsene og være innovative. Paradokset er at jo mer effektiv en organisasjon er (standardiserte rutiner og prosedyrer) jo mindre innovativ er den, og på den andre siden jo mer innovativ en organisasjon er og større usikkerhet er knyttet til den. Dette kompliserer organisasjonsdesignet. Den gyldne middelvei er ennå ikke funnet (Baumann, 2013).

Det er i hovedsak tre perspektiver vi kan bruke for å søke å forstå organisasjoner. Det er det instrumentelle, institusjonelle og ny-institusjonelle perspektiv. De representerer ulike forståelser for hva som påvirker individuell beslutningsatferd i organisasjonen, hvordan ledelse og styring skal utøves og hvordan organisasjonen kan og bør struktureres. De tre perspektivene kan uavhengig av hverandre belyse viktige aspekter ved en organisasjon og gi en forståelse av hvordan organisasjonen ”opptrer”. I denne oppgaven vil det instrumentelle synet på organisasjoner være det viktigste. Men det institusjonelle og ny-institusjonelle må forstås som komplementære.

3.1 Det instrumentelle perspektivet

Det instrumentelle perspektivet på ledelse har sitt utspring på slutten av 1800-tallet, gjennom teoretikere som blant annet Fredric Taylor og prinsippene om Scientific management, Max Weber sin byråkratiteori og Luther Gulicks klassiske administrasjonslære for å nevne noen. Bakgrunnen for dette organisasjonsperspektivet er vitenskapen og en tro på at det er mulig å oppnå full objektivitet og sannhet. Gjennom å avdekke lovmessigheter og strukturer kan man effektivisere og standardisere arbeidsoppgaver. Det en tro på at det finnes universelle lover om hvordan organisasjoner opptrer og bør styres. Og at disse kan generaliseres til å gjelde alle organisasjoner. Hver enkelt rolle i en organisasjon eksisterer uavhengig av hvem som er ansatt til å

utføre jobben. Det er den formelle organisasjonsstrukturen som påvirker atferd i organisasjonen og videre resultatet (Cunliffe 2009; Christensen, Lægreid, Roness & Røvik, 2009). Den formelle organisasjonsstrukturen kommer til uttrykk i organisasjonen gjennom for eksempel strategier, organisasjonskart, stillingsinstruksjoner, regelverk, prosedyrer og målsettinger (Blindheim & Røvik, 2011; Christensen, Lægreid, Roness & Røvik, 2009).

3.1.1 Hva er en organisasjon?

I det instrumentelle perspektivet er organisasjoner redskaper eller instrumenter for å oppnå et mål. Organisasjonen eksisterer kun fordi den har en funksjon i form av å produsere en vare eller levere en tjeneste og det er rundt dette formålet organisasjonene er bygd opp. Avhengig av hva som er det formelle målet til organisasjonen kan disse rollene og arbeidsoppgavene endres. Dette forstås den formelle organisasjonsstruktur. Til den formelle organisasjonsstruktur er det knyttet en rekke upersonlige forventninger om hva den enkelte arbeidsoppgave innebærer og hvilke avdelinger de skal være en del av. Denne formelle organisasjonsstrukturen kan endres. Det kan gjøres gjennom selve organisasjonsformen, eksempelvis en åpen/fleksibel organisasjon. Gjennom hvordan organisasjonen spesialiseres og koordineres innad som flat struktur, byråkrati eller hierarki eller gjennom endringer knyttet til den enkelte arbeidsoppgave (Christensen et al., 2009). Gjennom å endre disse variablene endrer man organisasjonsstrukturen og igjen atferden i organisasjonen. Egeberg (1989) peker i tillegg på organisasjonsdemografi (alder, utdanning, erfaring og så videre) som en tredje variabel som vil påvirke organisasjonens struktur og atferd. Det handler om å få en vellesignert organisasjon. Dette får man gjennom å tilpasse organisasjonens formelle struktur. Den formelle organisasjonsstruktur kan defineres på følgende måte:

”Med ”formell organisasjonsstruktur” menes et sett av relativt stabile, upersonlige og offisielle normer. Denne normative strukturen uttrykker noe om hvem som har rett og/eller plikt til å treffe beslutninger, hva beslutningsaktiviteten bør eller skal dreie seg om, og hvordan denne aktiviteten bør eller skal foregå (Egeberg, 1989, s. 18).”

3.1.2 Endring i det instrumentelle perspektiv

Gjennom å tilpasse den formelle strukturen påvirker vi de ansattes atferd. Egeberg (1989) sin instrumentelle endringsmodell viser at det er en sammenheng mellom det vi kan endre i organisasjonen og faktisk beslutningsatferd. Han definerer tre endringsvariabler i sin modell.

1. Den formelle organisasjonsstruktur som ble definert over.
2. Fysisk struktur som lokaler, bygning, innredning og så videre
3. Organisasjons demografi herunder kjønn, alder, sosial bakgrunn og stillingsinstrukser (Egeberg, 1989, s. 17).

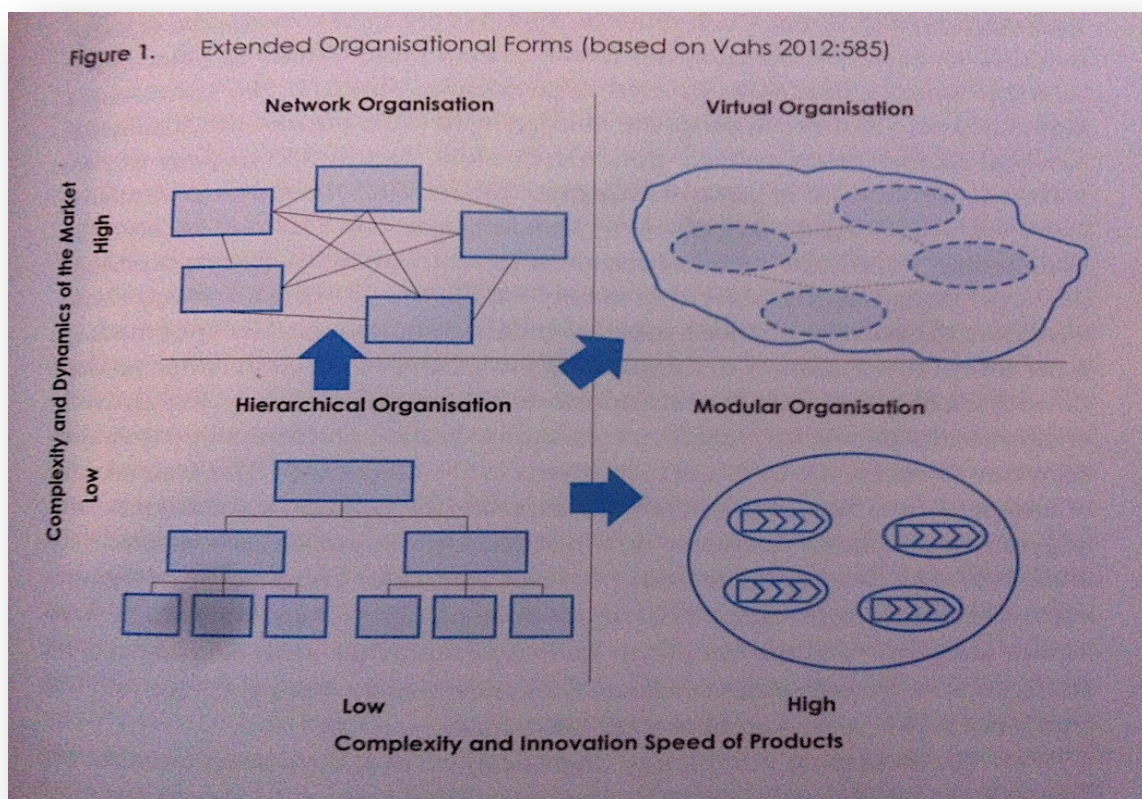
Vi antar at disse variablene er manipulerbare og at gjennom å endre dem kan man endre faktisk beslutningsatferd i organisasjonen. I tillegg vil en rekke variabler som økonomisk situasjon, politisk og sosial kultur også måtte kontrolleres for. Da også disse har innvirkning på organisasjonen. Egeberg (1989) påpeker at variablene er ikke deterministiske og årsak til endring kan være andre faktorer. Vi antar at å endre bestemte variabler vil føre til endringer i organisasjonen men vi handler ut fra begrenset rasjonalitet. Og således forsøker vi å forutsi atferd ut fra det vi vet om i konteksten, men vi har ikke kjennskap til den enkeltes vurderinger.

Vi kan til en viss grad forutsi menneskers atferd gjennom å ha kjennskap til organisasjonens struktur (formell og fysisk) samt demografi, men aldri fullt ut forstå og forutsi atferd (Christensen et al., 2009; Egeberg, 1989). Den formelle strukturen designes og re-designes for å tilpasse organisasjonen. Det er i dette perspektivet en sterk tro på endring, og planmessig utforming av formell organisasjonsstruktur vil være et av de viktigste redskapene ledelsen har til å påvirke og endre atferd i organisasjonen. Dette kan innebære inndeling i enheter eller grupper, og ulike former for rutiner og prosedyrer samt ansettelse, kursing og så videre. Ledelse handler her om å få organisasjonsstrukturen rett (Christensen et al., 2009; Blindheim & Røvik, 2011).

3.2 Utvidede organisasjonsformer.

Modellen utvidede organisasjonsformer blir trukket frem i artikkelen *Adapting to a Brave New World* av Baumann (2013) som et utgangspunkt for å beskrive ulike organisasjonsstrukturer i mediebransjen. Modellen er delt inn i fire og skiller mellom to kategorier: et kompleksitet og

dynamikk i marked/omgivelser og kompleksiteten og innovasjonsgraden til produktene. Disse deles videre inn i enten høy eller lav grad. Avhengig av hvor en organisasjon befinner seg kan vi dele inn i fire organisasjonsstrukturer: hierarkiske organisasjoner, modulære organisasjoner, nettverksorganisasjoner og virtuelle organisasjoner. Artikkelen utgangspunkt er de utfordringene mediebransjen møter gjennom et konstant behov for endring og tilpasning, samtidig som de må opprettholde stabilitet og produksjon. Artikkelen diskuterer og hva slags organisasjonsstruktur som kan fungere i de ulike situasjonene (Baumann, 2013).



3.2.1 Hierarkiske organisasjoner

Hierarkiske organisasjoner kjennetegnes ved at de på den ene siden har lav markedsdynamikk og på den andre siden har stabile produkter. I en slik situasjon er tradisjonelle organisasjonsstrukturer tilstrekkelige fordi oppgavene er repetitive og omgivelsene stabile (Baumann, 2013). I denne organisasjonsstrukturen er det en høy grad av vertikal deling.

Organisasjonene er i liten grad avhengig av andre for å opprettholde produksjon. Alt produseres selv og grensene mellom leverandører, kunder og konkurrenter er helt tydelige. Anand og Daft (2007) skiller mellom tre typer hierarkisk organisasjonsdesign: det funksjonelle hvor organisasjoner strukturerer seg i forhold til funksjonen gruppen har, for eksempel HR, produksjon, markedsføring og så videre. Den divisjon/avdelingsdelte struktur hvor divisjonene har større grad av selvstendighet, kan være ansvarlige for eget budsjett og har større fokus på sitt produkt. Og til sist har vi den horisontalt overlappende og matriseorganisasjon som er et resultat av at organisasjonsstrukturer som den funksjonelle og divisjonelle ikke er tilstrekkelige nok for organisasjonens behov. Ofte hemmer de graden av samordning og koordinasjon som trengs for å kunne konkurrere i et stadig skiftende marked. Denne organisasjonsstrukturen løser dette gjennom å opprette forskjellige koblinger mellom de ulike avdelingene. For eksempel gjennom prosjekter, grupper eller mellomledere og prosjektledere (Anand & Daft, 2007).

I nyere tid har dette organisasjonsdesignet vist seg å ha mer begrensinger enn muligheter når det gjelder å skape en effektiv organisasjon. Fra 1980 og utover ser vi en tendens til at grensene mellom organisasjon, kunder og produkter blir stadig svakere. Behov for kommunikasjon, samarbeid på tvers, fleksibilitet og læring melder seg. En økende dynamikk og kompleksitet i omgivelsene har gjort viktigheten av å være innovative og fleksible gjeldene. Dette har ført til endringer i det hierarkisk organisasjonsdesignet (Anand & Daft, 2007; Baumann, 2013).

3.2.2 Modulær organisasjon

Den modulære organisasjonsform (også kalt prosessorientert eller cellulære organisasjonsform) kjennetegnes ved at organisasjonen deles inn i moduler eller celler. Fokuset er på kompetanse erverving og ressursfordeling. Ideen er at man desentraliserer driftsoppgaver og gir hver modul selvstendighet over egne oppgaver, prosesser og resurser. Modulene kan bestå av team internt i organisasjonen, eller på tvers av organisasjoner. Hver modul må være fleksibel, tilpasningsdyktig og god til å samarbeide med både andre moduler og bidra til organisasjonens overordnede mål. Målet er at hver modul har evner til å styre og re-organisere seg selv samt at den makter å tilpasse seg ny teknologi og endringer. Særlig i markeder som er avhengig av høy innovasjon gir den modulære organisasjonsform med samarbeid på tvers av organisasjoner en konkurransemessig fordel. Forutsatt at man klarer å opprettholde selvstendighet i modulene, samtidig som de er

linket sammen med andre (både interne og eksterne moduler) gjennom produkter, prosesser eller tjenester (Baumann, 2013).

I Anand og Daft (2007) sin beskrivelse av den modulære organisasjonsform handler det om å outsource deler av produksjonen. Grunntanken er at de delene av produktet som kan produseres separat outsources og at den resterende organisasjonen jobber med å sette produktet sammen, salg og koordinering av de separate modulene. Her outsources deler av produksjonen. I slike tilfeller vil det ofte være en betydelig utfordring å lede og samkjøre modulene som ofte kan være spredt på tvers av flere organisasjoner og landegrenser. Denne formen for organisasjonsstruktur kan brukes når det er mulig å dele produktet opp i deler og selvstendige moduler.

Den modulære organisasjonsform er særlig effektiv hvor det kreves høy grad av innovasjon i forhold til produktet. Ulempen med modulære organisasjoner er at det kan føre med seg tap av kompetanse, manglende kontroll over produktet og trege beslutningsprosesser. Økt globalisering, teknologi og endring i brukervaner fører til en økende kompleksitet og usikkerhet i omgivelsene til mediehusene og har gjort at nettverksorganisasjoner vokser frem som en organisasjonsmodell flere mediehus snur seg etter (Baumann, 2013).

3.2.3 Nettverksorganisasjoner

Nettverksorganisasjoner kjennetegnes ofte ved selvgående enheter av enten personer, grupper eller organisasjoner som har en stabil relasjon seg i mellom og samarbeider på noen områder. De deler felles verdier og normer for å utnytte en konkurransemessig fordel. Når organisasjoner er del av slike nettverk viskes ofte grensene mellom organisasjonen ut, men sjeldent den økonomiske uavhengigheten.

Nettverksorganisasjoner kan deles inn i tre typer nettverk. Det første er kunnskapsdelingsnettverk. Som navnet sier er målet her å dele kunnskap og ekspertise for å klare og å utnytte teknologiske investeringer, dele risiko, skape effektivitet og øke innovasjonen. Den andre handler om datadeling. Her samkjøres og samordnes oppgaver som er dupliserte eller spredte. Fokuset er å utnytte hverandre til gjensidig fordel. Det kan for eksempel handle om å dele samme lønssystem. Den siste måten nettverksorganisasjoner kan samordne seg på er gjennom å dele lokaler. Gjennom å utnytte spesialiserte anlegg eller komplementaritet i lokaler

kan man nå felles mål. På denne måten kan man konsentrere seg om driften, og ansatte med kjernekompetanse kan samordne seg (Baumann, 2013).

Anand og Daft (2007) trekker frem den hule organisasjonsstruktur som kan knyttes opp mot Baumann sin nettverksstruktur. Her handler det om å outsource den delen av organisasjonen som ikke representerer kjernevirksomheten. Målet er å skape en mer fleksibel og effektiv organisasjon. Det er flere fordeler med dette, blant annet kan det gi betydelige besparelser, økt konkurranse og mer innovasjon. På den andre siden er det en fare for at man mister kontroll over produkter og intern kompetanse. En slik organisasjonsform gir store fordeler når det er nødvendig å kutte i kostnader (Anand & Daft, 2007). Vi kan her trekke paralleller til den type nettverksorganisasjon som Baumann (2013) beskriver som datadeling. For eksempel kan organisasjoner slå sammen eller dele oppgaver som er dupliserte eller som ikke er den del av kjernevirksomheten, eksempelvis IT, trykk og distribusjon.

Det er flere fordeler med nettverksorganisasjoner. Blant annet kan det gi mer penger til prosjekter, det kan tiltrekke seg kompetanse og minimere risiko. Ulempen kan være at lojaliteten ofte ligger i den enkelte organisasjon, ikke til nettverkets beste. Dette kan gjøre at sturkurer som er effektive ikke nødvendigvis er de mest stabile, og omvendt. Denne organisasjonsformen kan være kostbar, vanskelig å lede og øke avhengigheten til andre. Hvis denne organisasjonsformen skal virke må man ha nettverk som takler kompleksitet og dynamikk godt (Baumann, 2013).

Mens den modulære organisasjonsform har sin styrke i å utvikle og endre produkter, tenke nytt og skape fremgang i forhold til produkter og prosesser ser vi at en nettverksorganisasjon har sin styrke i å fungere godt i komplekse og rask skiftende omgivelser. Problemet til mediebransjen er at den i dag befinner seg i en situasjon hvor begge er gjeldende. Samtidig som de skal takle kompleksiteten og endring knytter til alle deler av virksomheten skal de også opprettholde stabilitet i produksjon av avisen og nyheter. En mulig løsning kan være den virtuelle organisasjonsformen.

3.2.4 Virtuell organisasjon

Den siste av de fire organisasjonsstrukturene er også den mest avanserte. Den inneholder elementer fra både modulær- og nettverksorganisasjoner og kalles for en virtuell organisasjon. En

organisasjon som både har et komplekst og dynamisk marked og møter krav til hyppig endring av produktet kan ha nytte av dette organisasjonsdesignet. Enten som en forlengelse av den tradisjonelle strukturen eller som en separat del av organisasjonen. Strukturen kjennetegnes blant annet ved at organisasjonen i perioder oppretter team som blir satt opp for å løse en spesifikk oppgave. Slike oppgaver er ofte midlertidige men de må like fullt løses. Da er det ofte mest effektivt å møte utfordringene gjennom å opprette team som er helt løsrevet fra resten av organisasjonsstrukturen og arbeidsinndelingen, og kun eksisterer i den perioden oppgaven er. Anand og Daft (2007) beskriver det som følger: *"creating a company-outside-a-company to respond to an exceptional (often temporary) opportunity"* (s. 339). Strukturer som dette kan være på tvers av avdelinger eller organisasjoner. Det er ikke nødvendigvis strukturer som jobber sammen i fysisk forstand, det kan like gjerne være at teknologi fører ideer og mennesker sammen i et virtuelt samarbeid. Ofte er strukturene midlertidige, kun satt opp for å løse et midlertidig problem. Når problemet er løst vil strukturen enten oppløses eller absorberes av organisasjonen. Dette gir mulighet til å raskt flytte kunnskap dit det trengs og utforske nye markedsmuligheter (Baumann, 2013; Anand & Daft, 2007).

Slike strukturer kjennetegnes av lav grad av formalisering, dette kan gi økt usikkerhet og krever en høy grad av tillit og selvstendighet. Det er her liten mulighet for standardisering og effektivisering som vi ser i den tradisjonelle hierarkisk organisasjonsform. Men fordelene er mange, blant annet gir det organisasjoner muligheter til å utforske nye forretningsideer uten at det påvirker den øvrige organisasjonen. Organisasjoner som mediehusene befinner seg i komplekse og stadig skiftende omgivelser konkurrerer ofte på noen områder mens de samarbeider på andre. Å bruke virtuelt design kan være en mulighet å møte disse utfordringene på (Anand & Daft, 2007; Baumann, 2013) .

3.3 Det riktige organisasjonsdesignet

Vi har de siste årene sett et skifte fra organisasjoner som er standardiserte, kontrollerte og målte til organisasjoner hvor grensene mellom kunder, ansatte og produktet viskes ut. Mulighet for direkte kontroll og standardiserte arbeidsoppgaver blir stadig mindre. Viktigheten av samarbeid, horisontal ansvarsdeling, evne til innovasjon, kommunikasjon, tillit og fleksibilitet er viktigere enn noen gang. Myk kunnskap som evne til samarbeid, forhandling, formidling og kompromiss

vektlegges fremfor hard kunnskap (Anand & Daft, 2007). Dette legger også nye føringer for organisasjonsdesignet.

Det er ingen fasit på hvilken av de overnevnte organisasjonsstrukturene som er det beste. Det avhenger av produkt og marked. Men en organisasjons evne til å koble det beste fra både modulær, nettverks, og virtuelle organisasjonsstrukturer kan gi et betydelig konkurransefortrinn. Kontinuerlig endring og evaluering bør være et mål. Det er ikke slik at en organisasjonsstruktur er løsningen i all fremtid. Baumann (2013) mener organisasjoner bør søke å opprette verdiskapende nett. Hvor organisasjoner som har nærhet til hverandre går sammen og på den måten minimere risiko. Verdiskapende nett defineres slik:

”as a connection of horizontal, vertical, and lateral value adding activities contributed by different actors in proximity to one another which all act in relation to a specific industry. Together the actors are building a value adding web which defines the boundaries of the cluster. Direct and indirect interactions take place between these actors which may be reflected in strong, medium or weak links (Baumann, 2013, s. 89).”

Denne type struktur ser vi allerede i praksis mange steder i mediebransjen. Store konsern med komplekse eierstrukturer og mange mindre organisasjoner som er linket sammen men samtidig opererer selvstendig. Det å være en del av et større nett på denne måten kan gjøre det enklere å undersøke muligheter, ta sjanser og teste nye produkter. Det kan gi muligheter til å undersøke innovasjons potensialet i organisasjonen, nettverket og på kontekstuell nivå. Slik kan organisasjonen få dybde og tyngde til å møte utfordringer på flere nivå (Baumann, 2013). Forskning bekrefter at det å være del av et større nettverk er en fordel. Både fordi det gir økonomiske muskler men også fordi det gir bedre miljø for innovasjon. Det er dog viktigere hvem du er eid av enn hvor store eierne er. Og noen negative sider har det også. For eksempel kan endring og nytenking går litt tregere. Store konsern har mer å tape på å satse på noe nytt enn en liten organisasjon og det kan derfor ta for lang tid for nye trender blir plukket opp (Krumsvik, Skogerbø & Storsul, 2013).

Vi kan oppsummert si at følgende organisatoriske elementer er viktige for et funksjonelt organisasjonsdesign i dagens medie verden: fleksibelt organisasjonsdesign, desentralisering, selvstyrende enheter, markedsorientering og samarbeid (Baumann, 2013).

Som vi har sett viser det instrumentelle perspektiv stor optimisme når det kommer til organisasjonsstrukturen og dens evner til å ”fikse” utfordringer. Perspektivet er preget av endringsoptimisme og gir den formelle strukturen stor makt. Det vil likevel være flere forhold som begrenser muligheten for planlagt struktur og design. De følgende perspektivene har andre forestillinger om hva som påvirker organisasjoners struktur og atferd. De kan her forstås som kontrollperspektiver til det instrumentelle perspektiv. De vektlegger eller påvirker ikke organisasjonsstrukturen i like stor grad som det instrumentelle perspektivet men en innvirkning på hvilke strukturelle endringer som blir innført og hvordan de innføres.

3.4 Det institusjonelle perspektiv

Det institusjonelle perspektiv, også kalt kultur perspektivet, kom for fullt på 1970 tallet som en ny måte å tenke ledelse på. Nøkkelresonnement er en tro på at det er kulturen i organisasjonen som påvirker atferd og igjen resultater, ikke den formelle strukturen.

Organisasjoner er her noe mer enn bare den formelle strukturen og et instrument for måloppnåelse. Den har en egen verdi utover det formelle målet og må betraktes som et organisk system siden organisasjonen består av mennesker, ikke maskiner. Det er her en tro på at vi ikke kan vite noe annet enn det som blir konstruert og rekonstruert gjennom interaksjon med andre. Det er altså ikke mulig å avdekke lovmessigheter om organisasjoner og ledelse slik det instrumentelle perspektiv søker (Cunliffe, 2009). Særlig to teoretikere har bidratt til perspektivet: Philip Selznick og Edgar Schein. De to har ulike måter å forklare kultur i organisasjoner på. Hvor Selznick representerer en retning hvor kultur i organisasjoner er noe som er i organisasjonen, og dermed noe som sitter i veggene og vokser sakte frem over tid, har Schein en mer endringsvillig retning, hvor kultur er noe organisasjoner har og som kan skapes, manipuleres og læres bort.

Organisasjoner er i dette perspektivet noe som blir konstruert og rekonstruert av sine medlemmer gjennom samhandling og interaksjon. Over tid vokser uformelle verdier og normer frem og setter seg i veggene. I det instrumentelle perspektivet er blir organisasjoner betraktet som redskaper for

å oppnå et mål, de kan endres og unnværes, kun skapt for å utføre en oppgave. I det institusjonelle perspektivet har organisasjoner en naturlig dimensjon. Organisasjonen er et resultat av interaksjon og samhandling mellom mennesker (Selznick, 1996). Schein definerer fremveksten av organisasjonskultur slik:

“Mønsteret av grunnantagelser som en gruppe har kommet frem til, oppdaget eller utviklet etter hvert som den har lært seg å mestre sine problemer med ytre tilpasning og indre integrasjon, og som har fungert lenge nok til å bli betraktet som holdbare, og som derfor læres bort som den riktige måten oppfatte, tenke og føle på i forhold til disse problemene” (Hatch, 1997, s. 231)

Det er kulturen, den uformelle organisasjonsstrukturen, som påvirker individuell beslutningsatferd. Mennesker i organisasjoner handler ut fra en tro om hva som er akseptabel atferd gitt organisasjonskulturen (Christensen et al., 2009). Til forskjell fra den instrumentelle perspektivet som vektlegger den formelle organisasjonsstrukturen makt over individuell beslutningsatferd. Organisasjonskultur har effekt på atferd ved at den skaper tilhørighet, felleskap, motivasjon og tillit men frihetsgraden knyttet til endringer er mindre enn i det instrumentelle perspektiv. Kulturen er vanskelig å oppdage og endre, og kan sjeldent gjøres med perfeksjon (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Hvis vi tror kultur er noe som en organisasjon har legger vi til grunn en tro på at kultur kan endres og styres. Dette kan vi gjøre gjennom rekruttering, nyansettelser, fristillelse av personal, visjoner, historiefortelling, belønning og verdistyring. Særlig den første tiden ansatte er i en organisasjon kan de sosialiseres inn i kulturen. Kultur vil her være noe ledelsen innfører i organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2013; Grey, 2009; Hatch 1996). Å endre og forme organisasjoner er mer komplisert hvis vi legger Selznick sin forståelse av kultur som noe man har til grunn. Kulturen oppstår over lang tid og kan være vanskelig å beskrive. Her er leder mer en visjonær, forvalter og beskytter av kulturen. En leder kan forsøke endre organisasjonskulturen hvis den er i overensstemmelse med eksisterende kultur (Christensen et al., 2009).

3.5 Det ny-institusjonelle perspektiv

Det ny-institusjonelle perspektivet vektlegger ytre påvirknings når organisasjoner skal forklares. Perspektivet kalles også for myteperspektivet. Grunntanken er at organisasjoner befinner seg i omgivelser hvor det hele tiden sirkulerer sosialt skapte oppskrifter eller myter for hva det vil si å være en effektiv organisasjon og hvordan den bør være utformet. Disse legger noen føringer på organisasjonen. En organisasjon er avhengig av omgivelsene for å overleve både gjennom penger, arbeidskraft og råvarer mens de er også avhengige av å få legitimitet fra omgivelsene. Det oppnår den ved å ta til seg de oppskriftene som sirkulerer i omgivelsene (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Perspektivet springer ut fra særlig to teorier. Meyer og Rowan sin dekoblingsteori fra 1977, som omhandler at organisasjoner må vise utad at de tar til seg samtidens ideer for hva det vil si å være en moderne organisasjon. Men at disse ideene ofte blir holdt borte fra organisasjonens praksis og kun vises utad. DiMaggio og Powell sin homogeniseringsteori fra 1983 som sier noe om at organisasjoner blir stadig mer lik hverandre som en følge av at de tar til seg de samme oppskriftene. Disse oppskriftene kalles ofte for institusjonaliserte standarder. Dette betyr at de for *”en periode gjerne tas for gitt som den riktige, effektive og legitime måten å forme og drive virksomheter på”* (Blindheim & Røvik, 2011, s. 116). Grunntanken er at vi må finne en ”fit” mellom organisasjonen og omgivelsene for å oppnå legitimitet (Blindheim & Røvik, 2011; Christensen et al., 2009).

”Organisasjoner befinner seg i institusjonelle omgivelser, hvor de konfronteres med sosialt skapte normer for hvordan de bør være utformet” (Christensen et al., 2009, s. 75).

For å redusere sin usikkerhet og oppnå legitimitet må organisasjoner ta i bruk oppskrifter på hva det vil si å være en moderne organisasjon. Organisasjonsoppskrifter er ideer om hvordan samtidens organisasjoner bør utformes, styres og ledes. De fremstilles ofte som effektive redskaper for måloppnåelse. Man ser at organisasjonsoppskriftene både er komplekse og dynamiske. De har en sterk påvirkningskraft på organisasjonenes utforming (Christensen et al., 2009; Røvik, 2007). Omgivelsene til moderne organisasjoner blir stadig mer komplekse og dynamiske. Det krever at organisasjonene klarer å se hvordan og i hvilken grad endringen i omgivelsene igjen påvirker organisasjonen. Samtidig må organisasjonene finne ut hvordan de

skal møte disse utfordringene (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Endring og endringspotensialet kommer an på om man tror oppskriftene blir bevisst tatt inn og implementert av ledere som redskaper for effektiv mål oppnåelse eller ikke. Hvis oppskriftene fungerer som redskaper for å løse problemer krever translatørkompetanse. Å inneha translatør kompetanse betyr ”*kompetanse til å oversette organisasjonspraksiser og ideer*” (Røvik, 2007, s325). Alternativt kan oppskrifter være noe som organisasjonen mer eller mindre er passive mottakere av, og som implementeres i organisasjonen helt ubevisst (Røvik, 2007).

3.6 Utdyping av problemstillingen

På bakgrunn av det instrumentelle perspektivet og Baumanns organisasjonsformer som er presentert kan problemstillingen ytterligere utdypes i forhold til Baumann sine organisasjonsformer.

Hvilke av Baumanns organisasjonsformer er det mulig å identifisere hos Stavanger Aftenblad på veien mot å bli et mediehus?

Hvilke utfordringer er Baumann sin organisasjonsformer ment å løse?

Jeg vil belyse det institusjonelle og ny-institusjonelle perspektivet sin påvirkning på Aftenbladets organisasjonsdesign avslutningsvis i analysekapittelet.

4 Metode

Med metode menes det hjelpemiddelet vi tar i bruk for å få et svar på problemstillingen vår (Jacobsen, 2005). I Blakie (2010) skilles det mellom *metoder* (methods) og *metodikk* (methodology). Hvor metoder kan forstås som teknikker for å samle og analysere data mens metodikk handler om diskusjonen rundt hvordan forskningen er gjort eller burde gjøres. Videre i kapittelet skal jeg forsøke og redegjøre for begge. I prosessen med å lage et forskningsdesign og gjennomføre forskningen har jeg forsøkt å ta i bruk elementer til Blakie (fig 1.1, s. 33). Den handler om at man først velger seg et forskningstema/problem for så å jobbe seg nedover

forskningsspørsmål, formål, strategier, teorier, datainnsamlingsmetoder og analyse. Til denne oppgaven har skisser blitt laget og forkastet, det samme har intervjuguider, forskningsspørsmål og problemstillinger. Men som David Silverman skriver i boken *Qualitative Research* (2011) og som jeg virkelig har fått erfare: ”... *qualitative research rarely follow a smooth trajectory from hypothesis to findings (s. 12)*”. I dette kapitlet vil jeg forklare metodene jeg har brukt samt drøfte hvordan og hvorfor jeg har tatt de valg jeg har.

4.1 Forskningsdesign

Et forskningsdesign er et design over selve oppgaven og fungerer som en plan over hvordan den skal gjennomføres. En avklaring av formålet med oppgaven er også nyttig i denne sammenheng og dette har jeg gjort i innledningen, hvor jeg har valg å presentert bakgrunnen for oppgaven. Blakie (2010) peker på at mesteparten av avgjørelsene knyttet til oppgaven bør tas i starten av arbeidet med forskningsdesignet. Det bør kunne redegjøres for hvilke metoder som er valgt og hvorfor. Et design skal svare på hva som skal studeres, hvordan det skal studeres og hvorfor det skal studeres (Blakie, 2010). Thagaard (1998) legger til et hvem i sin beskrivelse av hva et forskningsdesign bør inneholde. Med hvem menes informasjon om hvem som er aktuelle informanter. Et forskningsdesign skal altså gi svar på hva, hvordan, hvorfor og hvem. Et velformulert forskningsdesign vil fungerer som en mal eller oppskrift på hvordan forskning og teori skal knyttes sammen. Men Thagaard (1998) påpeker at det er også viktig at forskningsdesign er fleksibelt og åpent i den forstand at forskeren må være klar for å gjøre endringer i designet etter hvert som data samles inn, hvis dette er nødvendig. Flere forskere (Blakie, 2010; Kvale & Brinkmann, 2009) tar også til orde for at det i kvalitativ metode kan være nødvendig å lage en lite avgrenset handlingsplan for å sørge for fleksibilitet snarere enn en svært detaljert plan.

Utgangspunktet for oppgaven er Mediehuset Stavanger Aftenblad og de strukturelle endringer avisen har gått igjennom de siste 18 årene. Grunnen til at jeg har avgrenset meg til perioden 1996 og frem til i dag er at det var i 1996 avisen for første gang publiserte på nett. Da veldig mange av de strukturelle grepene som har blitt gjort i Aftenbladet er nettopp på grunn av teknologisk utvikling og endringer i politikk, økonomi og sosialt fra slutten av 1996 og utover var dette en naturlig avgrensning. For å belyse dette temaet har jeg valg å trekke inn instrumentell teori som vektlegger planmessig design av den formell organisasjonsstruktur. Baumann (2013) sin modell

om utvidede organisasjoner blir tatt med for å særlig belyse de strukturelle endringene Stavanger Aftenblad har gått igjennom i prosessen fra å gå fra avishus til mediehus. Alle av Baumann sine organisasjonsformer, den hierarkiske, modulære, nettverksbaserte og virtuelle blir identifisert og ytterligere belyst og drøftet opp mot empirien. Videre forsøker jeg vise hva som har vært den bærende ideen bak de ulike organisasjonsformene. Resultater, analyse og drøfting vil bli presentert i samme analysekapittelet.

4.2 Forskningsstrategier

I følge Blakie (2010) er en avklaring av forskningsstrategi (er) av de viktigste tingene å avklare i designprosessen. En avklaring av forskningsstrategi gir oss en måte å besvare problemstilling og forskningsspørsmålene på. Danemark (1997) påpeker at valg av forskningsstrategi handler om ulike måter å trekke slutninger på enten fra det allmenne til det særegne eller det særegne til allmenne. Dette kan foregå strengt logisk og formalisert som i den deduktive metode eller mer som tankeoperasjoner. Både Danemark og Blakie understreker at metodene kan betraktes som komplementære. En kombinasjon av forskningsstrategier kan gi gode og utfyllende svar på problemstillingen og forskningsspørsmålene (Blakie 2010, Danemark 1997).

4.2.1 Den abduktive forskningsstrategi

Den abduktive forskningsstrategi handler om å beskrive og forstå sosiale prosesser ved å undersøke aktørenes motiver og forklaringer. Den brukes til å gi oss en forståelse av fenomener snarere enn en forklaring på dem, og søker å forstå meninger og tolkninger gjennom å skape teorier og re-beskrive aktørenes språk, artefakter, normer og så videre. Målet med den abduktive forskningsstrategier er å forstå hvorfor mennesker handler som de gjøre. Den abduktive forskningsstrategien søker å forstå forskning på en annen måte enn den induktive, deduktive og retroduktive da den søker en ”nedenifra og opp” holdning, gjennom å se på aktørene sin forståelse av verden snarere enn å bekrefte forskeren sin. Vi søker her å beskrive det vi ser og videre utvikle begreper og kategorier av dette som kan danne grunnlaget for å forstå problemet man forsker på. Det handler om å gjøre de allmenne begrepene og normene om til fagspråk (Blakie 2010). Danemark sin abduktive forskningsstrategi skiller seg fra den Blakianske ved at Blakie sin abduktive forskningsstrategi ender opp med teori mens Danemark starter med teori eller et fenomen, hvor forskeren videre tolker og rekontekstualiserer fenomener utfra tenkte

sammenhenger eller mønstre (Danemark, 1997). Det er Danmark sin fortolkning av den abduktive strategi jeg bruker. I denne oppgaven forsøker jeg å bruke instrumentell teori til belyse og tolke de endringene Stavanger Aftenblad har foretatt seg. Under intervjuene, transkriberingen og analysen av både intervjuene og dokumenter har fokuset vært og forsøke finne sammenhenger og tolkninger i de strukturelle endringene som er blitt gjort. Videre forsøke og tolke og se sammenhenger til instrumentell teori og de ulike organisasjonsformene nevnt i teorikapittelet . Underveis i intervjuene ble det klart for meg at det instrumentelle perspektivet alene ikke var tilstrekkelig for å kunne forklare de endringene av organisasjonsstrukturene Stavanger Aftenblad har gjort og det institusjonelle og ny-institusjonelle perspektiv på endring er derfor avslutningsvis tatt med for å belyse kompleksiteten av å bedrive endringsprosesser.

Målet med denne oppgaven er ikke å trekke noen logisk strenge slutninger. Snarere er målet med oppgaven å oppnå ny innsikt i de strukturelle endringene i Stavanger Aftenblad og kaste nytt lys over de endringene som er blitt gjort strukturelt. Danmark (1997) påpeker også at abduksjon innebærer ny innsikt i et fenomen. Som i dette tilfellet, rekontekstualiserer. I dette tilfellet vil dette innebærer at jeg forsøker forstå og beskrive de strukturelle endringene Stavanger Aftenblad har gjort i en ny sammenheng gjennom å ta utgangspunkt i instrumentell teori og Baumann (2013) sin modell om utvidede organisasjoner. I abduksjon er konklusjonene vi gjør oss rimelige og sannsynlige men ikke nødvendigvis like logisk strenge som i den deduktive metode.

4.3 Valg av metode

Å velge metode innebærer å velge metoden man skal bruke for å besvare tema, problemstilling og forskningsspørsmål. Hvordan skal vi oppnå kunnskap om virkeligheten? Den abduktive forskningsstrategi avklarer hvordan vi skal besvare forskningsspørsmålene, videre må vi vurderer hvordan vi skal samle inn data (Blakie, 2010; Jacobsen, 2011).

4.3.1 Kvalitativ metode

For å besvare disse spørsmålene bruker denne oppgaven kvalitativ metode. Kvalitativ metode er opptatt med å undersøke sosiale aktørers forståelse, beskrive og forsøke utlede konsepter og teori (Blakie 2010). Thagaard (1998) viser til to viktige aspekter med kvalitativ forskning: systematikk og innlevelse. Evne til innlevelse gir en god forståelse for informasjonen informantene kommer

med, som videre kan gi god refleksjon. Systematikk er viktig i den forstand at forskeren kjenner til og reflekter over metode og metodikk. Troverdigheten og overførbarheten til et kvalitativt forskningsprosjekt ligger i en god redegjørelse for og refleksjon over hvordan man samler inn data, analyserer og tolker. Funnene man gjør i kvalitative studier kan tolkes i flere perspektiver og lys for å undersøke alternative forståelsesmåter. Det teoretiske rammeverket i denne oppgaven det instrumentelle organisasjonsperspektiv og de ulike organisatoriske formene åpne for ulike tolkninger av Aftenbladets strukturelle endringer. Siden kvalitativ metode også er en åpen og fleksibel metode, i den forstand at den ikke har faste svar alternativer men snarere søker forståelse og kan endres underveis som ny kunnskap og forståelse kommer opp egnert metoden seg godt i min oppgave da jeg har jobbet med en åpen problemstilling og søker forståelse for et fenomen (Jacobsen, 2005; Thagaard, 1998). Nemlig de ulike strukturelle endringene Aftenbladet har vært igjennom. Mitt mål med intervjuene var således å undersøke hvilke strukturelle grep avisen har tatt gitt ulike utfordringer avisen har stått ovenfor og hva som har vært ideen bak denne avgjørelsen.

4.3.2 Det kvalitative intervjuet

Det kvalitative intervjuet er en intervjuform hvor man leser mellom linjene og søker dypere kunnskap om det som blir sagt. I dette tilfellet sentrerer intervjuene seg omkring Stavanger Aftenblad, om endringene avisen har vært igjennom, hvordan avisen er strukturert nå og hvilke vurderinger som er blitt gjort i den forbindelse. Under det kvalitative intervjuet må man være åpen for endringer og evne å følge opp interessante uttalelser med spørsmål som ikke nødvendigvis er i intervjuguiden. Jeg har valgt et semi-strukturert intervju som veien er helt åpent (som en samtale) eller helt lukket (som et spørreskjema) for å lettere kunne gjøre dette (Kvale & Brinkmann, 2009). Målet med intervjuet er å undersøke en persons holdninger, antagelser og motiver. Den semi-strukturerte intervjuformen ble valgt fordi, som Jacobsen (2005) poengterer, dette er en nyttig metode når man er interessert i hvordan det enkelt individer tolker et fenomen, og når vi er ute etter individets forståelse. Fordeler med denne intervjuformen er at det gir en detaljert tilgang til informasjon, man har eksplorative muligheter og åpner for beskrivelse av nye eller utdypning av tidligere fenomener. Da mitt utgangspunkt til intervjuene var å nettopp utforske og undersøke var dette et naturlig valg. Som kritikk av det kvalitative intervjuet trekkes det blant annet frem at det bare avspeiler sunn fornuft, at intervjuformen er subjektive og personavhengig og dermed ikke vitenskapelig. Videre får metoden kritikk for å

være eksplorativ (tester ikke hypoteser), og kan ikke generaliseres på grunn av at det er for få informanter (Kvale & Brinkmann, 2009).

4.3.3 Nøkkelinformant Intervju

I denne oppgaven ble ledergruppen i Stavanger Aftenblad intervjuet. Da intervjuene fant sted bestod den av følgende personer:

Administrerende direktør: Siv Juvik Tveitnes.

Sjefsredaktør: Lars Helle.

Organisasjonsdirektør: Randi Larsen Skjæveland.

Sjef for lesermarked: Anette Ronæss (nå sluttet).

Markedets direktør: Børge Aanestad.

Nyhetsredaktør: Carl Gunnar Gundersen

Redaktør: Tarald Aano.

Sjef for produktutvikling: Kristen Myklebust.

Informantene må i dette tilfellet betraktes som nøkkelinformanter. Nøkkelinformanter definerer av Andersen (2006) som: *”ressurssterke personer som kan belyse en sak eller et fenomen (s. 282)*. Intervjuer forsøker å forstå informantens forståelse av situasjonen og knytte den opp større sammenheng. Andersen (2006) trekker i sin artikkel om nøkkelinformanter frem flere elementer ved intervju av nøkkelinformanter som skiller seg fra andre typer intervju. Både under selv intervjuet men også i forberedelsene i forkant. For det første er det en fordel å være godt forberedt da dette er intervjusituasjoner hvor informantene har særlig kunnskap om saken, da trenger heller ikke ta en styrende rolle men søke å ha en samtale. For det andre er nøkkelinformanter ofte svært talefør, kan fort ta kontroll over intervjuet og snakke om det de selv ønsker. Derfor er det viktig å være godt forberedt slik at man ikke mister kontroll og havner i en underdanig rolle men også å stille ”tøffere” og mer direkte spørsmål enn man ville gjort i andre intervjuformer. Jacobsen (2005) skriver i sin bok at det å ha en lyttende og passiv rolle ofte kan virke irriterende og mot sin hensikt i nøkkelinformant intervjuer. Personer med mye kunnskap kan sette mer pris på å bli satt litt mot veggen av intervjuer istedenfor å bare snakke til en veldig passiv lyttende person som er idealet i mange andre intervjuformer. Det kan også være en fordel å forberede seg på intervjuet gjennom å lese seg mest mulig opp på fagområdet og fagtermologien (Kvale og Brinkmann, 2001).

I etterpåklokskapens lys skulle jeg nok vært tøffere og mer konfronterende enn jeg faktisk var. Men jeg opplevde at samtlige informanter var imøtekommende og villige til å fortelle om sine erfaringer av å være ansatt i Stavanger Aftenblad, og de utfordringene og tankene de har knyttet til endringsprosesser. Jeg opplevde det som positivt at jeg demonstrert at jeg hadde satt meg grundig inn i Aftenbladet og medieverdenen. Det førte i mange tilfeller til at intervjuene ble løftet opp på et nivå. I stedet for å få informasjon om grunnleggende hendelser og grep omhandlet intervjuene mange ganger også tanker bak disse grepene og ideer om hva fremtiden vil bringe for mediehuset, noe som opplevdes nyttig i analysen.

4.4 Adgang

Kvale og Brinkmann (2001) peker på utfordringen med å få adgang til informantene i studier hvor man bruker nøkkelinformanter. Dette er relevant i forhold til oppgaven reliabilitet. Det er også noe jeg har reflektert over flere ganger både arbeidet med oppgaven. I ”*produksjonsanalyse: teoretiske og metodiske problemstillinger*” nevner Kristine Frandsen (2007) flere aspekter man må ta hensyn til ved å få adgang til organisasjoner som vanligvis fremstår som relativt lukkede. Krumsvik har bruk de samme punktene i sin doktorgrads avhandling ”*the online news factory*” fra 2009. Jeg benytter meg også av disse punktene når jeg nå forsøker å belyse noen av de avveiningene og problemstillingen jeg har tatt i forbindelse med å få kontakt med og lov til å gjennomføre intervjuene i Aftenbladet. For det er ikke slik at jeg i utgangspunktet har full adgang til Stavanger Aftenblad. Adgang er noe som må oppnås. Og det er flere ting som kan påvirke om adgang oppnås eller ikke, kvaliteten på adgangen og dermed informasjonen som blir hentet ut.

4.4.1 Intern og ekstern status

En ting som kan påvirke om man får adgang eller ikke kan være den eksterne statusen til organisasjonen og den interne statusen til informantene (Frandsen, 2007). Hva har organisasjonen eller informantene å tjene på at jeg er der? I forhold til denne studien må man være bevisst på at informasjonen man får under intervjuene kan være forskjellig avhengig av hvem som bli intervjuet. Toppledere kan ha en tendens til å være mer forsiktig, strategiske og politiske i svarene sine enn ansatte. Informasjonen må vurderes deretter. Det må også utvises forsiktighet i forhold til å oppleve ”solidaritet eller tilhørighet” med den delen av organisasjonen har blitt

intervjuet. En fare ved dette er at man sympatiserer med informantene sine meninger og perspektiver, kontra de i organisasjonen som ikke har blitt intervjuet. Dette kan skade objektiviteten. På den andre siden kan det at man har fått intervju med ledergruppen lettere gi adgang og aksept nedover i organisasjonen. Jeg opplevde rett etter intervjuene at jeg var både begeistret og glad for informasjonen jeg hadde fått, men intervjuene ble gjort i november/desember og analysen var ikke ferdigstilt før utpå våren. Dette gjorde at jeg fikk et nøkternt forhold til informasjonen og informantene.

Stavanger Aftenblad er en institusjon i Stavanger og avisen har uten tvil en kulturell betydning for samfunnet. Dette gjør at det kan være asymmetri i maktforholdet mellom meg og informantene. Makt kan gjøre seg gjeldene både gjennom at informantene er velutdannede og kunnskapsrike, og på organisasjonsnivå gjennom den status avisen har ved å tilhøre en kulturell elite. Faren her, som jeg også opplevde særlig i startfasen, kan være at man opplever det som vanskelig å komme med gode tolkninger av intervjuene, gir et skjevt syn på organisasjonen og har vanskelig for å komme med kritikk (Frandsen, 2007; Krumsvik, 2009).

4.4.2 Tilgang som gave eller handel?

Nå man forhandler om tilgang til en avis er det flere forhold som er viktige. Et utgangspunkt for forskning er om man forhandler seg til adgang eller får det uten forhandling. Om man oppnår adgang kan være avhengig av flere forhold og er ofte avhengig av hvordan forskeren utnytter situasjonen, forvalter sin rolle og hvordan organisasjonen opplever den rollen. Oppnår forskeren adgang fordi funnene vil bli gjort offentlige og organisasjonen ser et fordelene for offentlig omtale? Kanskje ser organisasjonen behov for å få noe tilbake i form av et behov for å undersøke noe, eller er adgang bare et resultat av godvilje? Adgang kan ha formell karakter som en handel eller mer uformell som en gave. En fare ved at adgang tar form som en gave og mer på bakgrunn av ”goodwill” i organisasjonen kan være at det er forventninger til hva forskeren skal gjengjelde siden organisasjonen setter av tid og ressurser til dette (Frandsen, 2007; Krumsvik, 2009).

I denne oppgaven opplever jeg en stor grad av godvilje i at jeg får innpass i organisasjonen og mulighet til å gjennomføre intervju. I starten av oppgaven var det et samarbeid med Aftenbladet for å finne et tema og en problemstilling som alle kunne si seg enige i. Flere av mine tidlige forslag ble forkastet som uinteressante eller vanskelige å gjennomføre. Da vi landet på det tema

vi gjorde var nok det både et resultat av goodwill men også at det er en interessant oppgave som forhåpentligvis kan gi ny innsikt til avisen.

Særlig i begynnelsen av prosessen da jeg hadde mye kontakt med Stavanger Aftenblad tenkte jeg over min rolle og hva slags forventninger som var knyttet til oppgaven. Jeg kjente et sterkt behov for å skrive en imponerende oppgave siden jeg hadde vært så heldig å få innpass i organisasjonen. Etter hvert som oppgaven tok form og kontakten med avisen ble noe mindre ble oppgaven mer et eget prosjekt. Ønsket om å skrive og fullføre oppgaven ble et mål i seg selv snarere enn noe jeg følte gjorde for Aftenbladet.

4.4.3 Formell eller uformell informasjon.

Det er viktig å vurdere hvordan man oppnår adgang til organisasjonen og hvordan man samler inn informasjon. Er det på bakgrunn av formelle eller uformelle samtaler? Dette vil påvirke hvordan informasjon analyseres og forstås. Møter man liten grad av åpenhet i organisasjonen vil dette svekke validiteten, fordi det blir problematisk å få besvart spørsmålene sine. Hvis organisasjonen er veldig lukket for det offentlige kan dette skade reliabiliteten fordi det blir vanskelig å dokumentere forskningen (Frandsen, 2007; Krumsvik, 2009). For Stavanger Aftenblad er åpenhet viktig. Organisasjonen jobber i dag aktivt for en kultur hvor åpenhet er sentralt. Vi ser det i live-chat på forsiden av nettsiden, Aftenbladet.no, og i hvordan avisen går ut å snakker om prosjekter og saker den holder på med og planlegger. Dette var fokus også på et foredrag jeg var på høsten 2013 som ble holdt av Lars Helle, sjefsredaktør i Stavanger Aftenblad. At jeg var ute tidlig med forespørsel om intervju gjorde sitt til at jeg fikk tilgang. Jeg fikk tilbakemelding fra informantene på at avisen er positive til å ta del i masteroppgaver men at våren er en hektisk tid der de har vanskelig for å ta imot slike forespørsler.

4.5 Gjennomføring

4.5.1 Valg av informanter

Informantene i denne studien var Stavanger Aftenblad sin ledergruppe per 1. desember 2013. Siden denne oppgaven delvis har blitt til i samarbeid med Stavanger Aftenblad ble valg av informanter gjort i samarbeid med dem. Det vil si et tema ble presentert og drøftet med en ansatt i HR-avdelingen i Stavanger Aftenblad og godkjent av Siv Juvik Tveitnes, Administrerende

Direktør i Stavanger Aftenblad. Hun godkjente også at jeg fikk intervju ledergruppen i Stavanger Aftenblad i forbindelse med oppgaven min. Å intervju ledergruppen ble valg på grunn av at denne oppgaven fokusere på organisasjonsnivå og avgrenser seg til den formelle organisasjonsstruktur. Informantene er særlig opplyste i forhold til Stavanger Aftenblad sin situasjon og innehar mye kompetanse om både endringer som har vært, som er og som kommer til å skje. I tillegg til informantene hentet jeg informasjon fra årsrapportene til Stavanger Aftenblad i årene 1996-2012, to forskjellige foredrag, samt informasjon jeg fikk tilsendt av Aftenbladet.

4.5.2 Intervjuguide og gjennomføring

Et informasjonsskriv ble sent ut til informantene i forkant av intervjuene med informasjon om studiet, frivillighet og taushetsplikt (se vedlegg 2). Da det er forholdsvis åpen informasjon jeg er ute etter i denne studien ble informantene spurt om tillatelse til å bli sitert med fullt navn og stillingstittel ved behov. Alle godkjente dette og har også godkjent at hvis de blir sitert med fullt navn og stillingstittel vil de få se over og godkjenne dette først. Dette har dog ikke blitt nødvendig. Selve oppgavens tittel er blitt endret etter informasjonsskrivet ble sendt ut men under intervjuene ble det gjort klart at oppgaven kan bli mer spisset, men at det overordnede tema blir det samme. Det ble skrevet en semi strukturert-intervjuguide som jeg brukte under intervjuene (se vedlegg 1). Intervjuguiden var delt opp i tema med spørsmål i stikkordsformer under som jeg jobbet meg gjennom. Noen ganger i den rekkefølgen det stod andre ganger i helt tilfeldig rekkefølge. Intervjuene ble gjort enkeltvis av ledergruppen i Stavanger Aftenblad. Når jeg gjorde intervjuene i månedsskifte November/Desember 2013 bestod ledergruppen av åtte personer hvor jeg intervjuet alle unntatt økonomidirektøren. De hadde vært ansatt i Stavanger Aftenblad fra mellom 20 år og 4 måneder. Noen av den har hatt mange ulike stillinger i Aftenbladet og har vært der i flere år, andre kommer fra helt andre bransjer. Intervjuene tok mellom 25-55 minutter. De er meldt inn til og godkjent av Norsk samfunnsvitenskapelige datatjeneste (NSD). Intervjuene ble tatt opp på en vanlig iphone og lagret på en ekstern pc til studiens slutt. Transkriberingen ble gjort på den samme pcen. Jeg skrev så ordrett som mulig inn intervjuene. Forsøkte ta med alle ord som ble sagt, også ”humming”.

4.5.3 Analyse

Blakie (2010) sier at hovedtrekkene ved kvalitativ reduksjon og analyse er å kode tekstene slik at analyseprosessen forenkles. Dette involverer og grundig beskrive fenomenet vi studerer, videre søke å finne sammenhenger, variasjon og uregelmessigheter som gir oss mulighet til å skape ny forståelse eller teorier. I analysen tok jeg utgangspunkt i både årsberetninger og de transkriberte intervjuene. Hvor jeg markerte tekstene i ulike kategorier etter det instrumentelle organisasjonsperspektiv, videre for strukturelle grep som har blitt gjort, som gjøres og som planlegges, og tilslutt for de fire organisasjonsformene til Baumann. Dette gav meg gode data til å beskrive og forstå de Stavanger Aftenblad de siste 18 årene og videre forsøke drøfte og analysere dette opp mot teori. Det blir i analysekapittelet lagt sterkest vekt på den modulære, nettversbaserte og virtuelle organisasjonsform til Baumann (2013). Den hierarkiske organisasjonsform bli kun bli nevnt i korte trekk. Dette er fordi den er en organisasjonsform som avisen langt på vei var gått bort fra allerede i 1996 og således kan liten av empirien min knyttes opp mot denne organisasjonsformen.

4.6 Validitet, Reliabilitet og Generalisering

4.6.1 Validitet

Validitet handler om sannhet, riktighet og styrke. Er den metoden jeg har valgt til å besvare forskningsspørsmålene mine med de best egnede? *"Måler du det du skal måle?"*, spør Kvale og Brinkmann (2009, s. 250). Vi styrker validiteten gjennom å nøye redegjøre for hvordan man er kommet frem til de konklusjonene man har, vise fremgangsmåte og hvordan personlige erfaringer har vært gjennom prosjektet. Validiteten av forskningen vil avhenge av flere forhold. Både kvaliteten på selve intervjuet, hvordan forskeren analyserer og tolker funnene, sjekker kilder og stiller spørsmål. Kvale og Brinkmann (2009) mener at validitet ikke bare skal være et spørsmål om validiteten på sluttproduktet men skal omhandle hele prosessen, *"en kontinuerlig prosessvalidering"* (s. 253). Det vises til syv stadier i validering. De syv stadiene i validering tar for seg hele prosessen med å gjennomføre et kvalitativ forskningsintervju helt fra tematisering, gjennomføring, transkribering, analyse til beskrivelse av funnene (Kvale og Brinkmann, 2009, s. 253).

4.6.2 Reliabilitet

Reliabilitet handler om troverdighet og hvorvidt resultatene jeg som forsker produserer kan reproduseres av andre. Kan de svarene jeg får i intervjuet være de samme svarene noen andre ville fått? Det er flere ting som påvirker reliabiliteten. Blant annet hvordan jeg overfører svarene fra muntlig til skriftlig form, altså selve transkriberingen. På den andre siden er det også viktig å være obs på at høy reliabilitet kan påvirke kreativiteten og variasjonen i forskningen (Kvale & Brinkmann, 2009). Reliabilitet er altså knyttet til i hvilken grad en forsker redegjør for fremgangsmåtene i et prosjekt. I positivismen snakkes det om repliserbarhet. Vil en forsker kunne gjennomføre samme prosjekt og komme frem til de samme konklusjonene? Dette er vanskelig i kvalitative studier fordi det i stor grad basere seg på forskerens egne vurderinger og tolkninger. For å styrke reliabiliteten bør det forsøkes å gjøre oppgaven så transparent som mulig gjennom å detaljert redegjøre for fremgangsmetoder og analyse (Thagaard, 1998).

4.6.3 Generalisering

Kan resultatene overføres til andre intervjupersoner eller situasjoner? Kan det man produserer i sin oppgave overføres til andre prosjekt? (Kvale & Brinkmann, 2009). Utvalgsstørrelse og hvordan man velger ut informanter er særlig viktig for generaliseringen. I naturligvitenskaplig forskning har dette særlig vært viktig. I samfunnsvitenskapelig forskning er målet ofte annerledes i den kvalitative metode enn i den kvantitative, her ønsker vi ikke skape data som kan gjenproduseres uavhengig av tid og sted men snarere søker vi å oppnå en beskrivelse, ny perspektiver og forståelse av en situasjon (Blakie, 2010).

Jeg har forsøkt å møte utfordringene med reliabilitet, validitet og generalisering både ved å ta i bruk mange ulike kilder, etterstrebe gode intervjusituasjoner og forberede meg godt i forkant av, under og etter intervjuene, samt i å bruke så mange gode kilder som mulig.

Problemer med tilgang til informasjon kan skade reliabiliteten, svekke troverdigheten og generaliserbarheten til oppgaven. En måte å møte denne utfordringen på er å bruke triangulering. Fordelene ved å ta i bruk både tidligere forskning og teori blir påpekt i artikkelen til Bodil Ellefsen (1998) "*triangulering- eller hvorfor og hvordan kombinere metoder?*". Hvor det å kombinere ulike metodiske tilnærminger kan øke innsikten til det vi undersøker, få frem flere aspekter ved problemstillingen og validiteten. Det kan innebære å kombinere forskjellige metoder

som kvantitativ, litteratur analyse, dokumentgjennomgang og kvalitativ metode eller teori. Ulike teorier kan brukes til å gi oss alternative forklaringer, se fenomenet i et nytt lys. Man kan på denne måten få bedre oversikt over gyldigheten til de konklusjonene som trekkes.

I denne oppgaven har jeg innhentet informasjon både fra intervjuene men også fra informasjon jeg har fått tilsendt fra Stavanger Aftenblad blant annet nyansatt hefter, generell informasjon om organisasjonen, enkelte organisasjonskart, ulik informasjon om prosjekter de har satt i gang og evaluering av disse. Jeg har lest doktorgradene til Jens Barland (2012) *”Journalistikk for markedet”* og Arne H. Krumsvik (2009) *”The Online News Factory”*. I tillegg har jeg vært på to ulike foredrag. Et med Lars Helle på arkeologisk museum i Stavanger den 30.oktober 2013 med tema *”fra avishus til digitalt mediehus, som også gir ut papiravis. Hvordan løse samfunnsoppdraget?”*, og et på Stavanger Aftenblad huset 7.november 2013 med tema teknologi. På sistnevnte holdt blant annet administrerende direktør Siv Juvik Tveitnes og nettsjef Elin Stueland innlegg, i tillegg til en representant for journalistene og annonsemarked. Jeg har også gått gjennom Stavanger Aftenblad sine årsrapporter fra 1996 og frem til 2012. Både Stavanger Aftenblad ASA, Aftenbladet Multimedia og Stavanger Aftenblad AS sine årsrapporter. Disse gav særlig nyttig bakgrunnsinformasjon til hva slags strukturelle endringer som har blitt gjort.

5 Analyse

Det er mye som bygger opp under en instrumentell tankegang både i intervjuene og i årsrapportene og flere paralleller kan trekkes til det instrumentelle synet på organisasjoner som redskaper for effektiv måloppnåelse. Det instrumentelle perspektivet på endring handler om å få organisasjonsstrukturen veldesignet. Avhengig av hva man ønsker av organisasjonen strukturerer man den deretter. I Stavanger Aftenblad kan man fra 1996 og frem til i dag identifisere samtlige av organisasjonsformene til Baumann. Historien til Aftenbladet er på mange måter historien om disse. Utfordringen til Stavanger Aftenblad har vært å endre og tilpasse seg nye tider. Mange av informantene sammenlignet det å endre Aftenbladet med å snu en skute, mange av de gamle strukturene henger igjen. *”Gammel, tung grodd avisorganisasjon”* sa noen *”stolt og tradisjonsrik institusjon”* sa andre. Det har vært en lang og møysommelig prosess, hvor avisen har jobbet med

å henge med i tiden. Og utfordringen har vært og er fortsatt å finne et effektivt organisasjonsdesign og klare tilpasse seg hyppige endringer, samtidig som avisen opprettholder stabilitet, produserer nyheter og sikrer seg inntekter (Barland, 2012).

5.1 Den hierarkiske organisasjonsform

”Før giftet folk seg, bygde hus og begynte abonnere på Stavanger Aftenblad.”

Den hierarkiske organisasjonsform har gjennom Aftenbladets historie vært den dominerende. Og på tross av at det også tidligere i historien har vært store endringer i Aftenbladets organisasjonsstruktur mener jeg at den hierarkiske i størst grad har vært dominerende helt opp til digitaliseringen gjør sitt inntog og endrer både arbeidsmetoder og produktet. Avisen hadde en deadline og bestod av et bestemt antall sider. Produktet var ferdig redigert med en begynnelse og en slutt. Avisen gikk i trykken hver dag til samme tid. Arbeidsoppgavene var standardiserte og effektiviserte. Avisen stod selv for all produksjon og prosesser rundt. Journalister lagde en sak ferdig og leverte den før arbeidsdagens slutt. Sekretærer, typografer og eget trykkeri i kjelleren for å nevne noe av elementene i organisasjonen.

”Vi laget journalistikken, solgte aviser, håndterte abonnenter, trykte og distribuerte avisen. Samtidig som vi hadde alle støttefunksjonene som regnskap, lønn og så videre.”

I forhold til konkurrenter og lesere var markedet stabilt. Avisen var delt inn i ulike avdelinger etter hva slags ansvar og oppgaver de hadde. Det var flere ansatte og flere oppgaver. Avdelingene trengte i liten grad samarbeide på tvers men fokuserer på sine respektive områder. Mange av informantene pekte på at Aftenbladet nærmest har fungert som et ordremarked for annonser og lesere og i svært liten grad selv måtte strekke seg etter nye kunder. Med det stabile markedet har forblitt det samme.

5.1.1 Hvilke type utfordringer er denne organisasjonsstrukturen et uttrykk for?

Denne type organisasjonsform er helt tydelig et uttrykk for, som vi også kan lese av modellen til Baumann (2013), et stabilt marked hvor et standardisert produkt fungerer utmerket. I tillegg til at kundene er stabile og det få reelle konkurrenter.

Den hierarkiske organisasjonsform er en svært effektiv organisasjonsform i denne typen omgivelser. Omgivelsene er svært stabile og det samme er produktene. Det er lite behov for de store omstilling og endringsprosessene ei heller for å fornye seg og være innovative. Dette gjør at organisasjonen i stor grad kan danne en hierarkisk modell hvor man har høy grad av repetitive oppgaver (Baumann, 2013). Det er også mulig å se elementer fra den funksjonelle organisasjonsstruktur i Aftenbladet strukturer. Avisen er delt inn i avdelinger etter som hvilken funksjon de har. Disse avdelingene har konsentrert seg om sine oppgaver og det har vært liten grad nødvendig med kommunikasjon og samarbeid på tvers av avdelingene.

Dette er dog en organisasjonsform avisen beveger seg bort i fra når en økende kompleksitet på produksiden gjør sitt inntog med digitaliseringen. I forhold til den tidsperioden jeg har fokusert på er det mer relevant og vektlegge de andre organisasjonsformene.

5.2 Den modulære organisasjonsform

”Dette er jo en del av en industriell revolusjon inn i den digitale tidsalder...vi må tenke; jøss, dette betyr en haug med nye muligheter. Hva gjør vi nå?”

Den modulære organisasjonsform begynner å komme til uttrykk i Aftenbladet sin organisasjonsstruktur omtrent parallelt med at avisen publiserte på nett for første gang. Og utvikler seg til å bli den dominerende organisasjonsformen de neste 10 årene. Vi ser flere uttrykk for denne organisasjonsformen i årsoppgavene til Stavanger Aftenblad fra disse årene.

Den 9. September 1996 publiserer Stavanger Aftenblad på nett for første gang. I tiden som følger skjer det flere endringer i organisasjonsstrukturen til Aftenbladet. Avisen går fra å tenke kun papir til og måtte tenke digitalt. I tillegg til den digitale satsningen legger avisen også vekt på papir. Dette viser seg gjennom at det i 1996 er byggestart for et nytt trykkeri på Forus. Trykkeriet vil kunne publisere flere billag, pakker, en enklere og raskere utlevering og gi et styrket opplag. Det blir i løpet av 1996/97 foretatt en rekke investeringer på data og teknologi utstyr. Det nye trykkeriet vil gjøre trykkingen av avisen heldigitalt, i tillegg til at det satses på å oppdatere

nyheter på nett og et nytt annonsesystem i samarbeid med Aftenposten, Adresseavisen, Bergens Tiden og Fædrelandsvennen. Dette er for øvrig forgjengeren til Finn.no. Utover dette blåser Stavanger Aftenblad og Stavanger næringslivsforening nytt liv i TV-Vest. En styringsgruppe som skal koordinere alle leserrettede aktiviteter som tilbakemeldinger, undersøkelser, tiltak ovenfor lesere og organisasjonen blir opprettet. Bemanningen økes fra 368 til 381 årsverk (Stavanger Aftenblad ASA, 1996, 1998, TV-Vest.no). Flere kompetansehevingsprosjekter settes i gang for å få de ansatte over på den nye teknologien, de nye maskinene og de teknikkene. Det satses stekt på å nå ut på alle kanaler samtidig. Særlig trykk legges på digitale plattformer. Målet er 200 000 daglige brukere og 1 million sidevisninger. Stansingen konsentreres rundt fire områder:

- 1) Aftenbladet interaktiv. Nyheter på nett. Denne drives av redaksjonen i Stavanger Aftenblad.
- 2) Stavangerpuls som står for utvikling og drift for en lokal og regionalguide samt design og drift av nettjenester og nettannonser. Blir senere om til å kun selge annonser. Stavangerpuls samarbeider tett med CityGuides AS.
- 3) CityGuides AS et aktivitets og kulturtilbud som drives sammen med Aftenposten AS, Adresseavisen AS, Bergenstidene AS og Stavanger Aftenblad AS,
- 4) Finn.no. hovedsatsningen på annonser.

Utfordringene med å tenke både digitalt og papir gir særlig strukturelle utfordringer knyttet til arbeidsmåter, arbeidsprosesser og behov for en ny kompetanse (Stavanger Aftenblad ASA 2000-2005).

Flere ting skjer i omgivelsene i slutten av 1999 og begynnelsen av 2000 tallet som setter preg på Stavanger Aftenblad. Konjektorene skifter og oppgang blir til nedgang. Terrorangrepet i USA, fall i oljeprisene og endringer av politisk og sosial er noen av dem. Teknologisk utvikling, sammensmeltning av tele, data og media en annen (Omdal, 2013). Utfordringene møtes med økt satsning på annonsefronten gjennom De Tre Store og gjennom et strategiprojekt i Stavanger Aftenblad som ble startet i 2000 med mål om å være i forkant. Resultatene fra dette prosjektet er at Stavanger Aftenblad skal ta steget *”fra å være rent avishus til et mediehus med flere kanaler og publiseringsplattformer under samme paraply”* (Stavanger Aftenblad ASA, 2001 s. 29).

På tross av den brede satsninger på nye teknologier er det økonomiske nedgangstider og det blir satt i gang bemanningsreduksjon gjennom førtidspensjonering, ansettelsesstopp og omorganiseringer innad. Utover på 2000 tallet blir det gjort flere strukturelle grep for å ta steget til å fullt ut bli et mediehus. Ny layout, avisen får 2 deler, nye magasin lanseres: PLUSS og BO. Avisen endrer lederstruktur får en sjefsredaktør og en administrerende direktør. Prosjektet "Nye Aftenbladet.no" startet i 2003 har som mål å utvikle innhold, funksjonalitet og design. Og i 2005 legger Aftenbladet om til morgenavis. Med ny morgenavis og endring til tabloid tar man i bruk nye og effektive planleggingsverktøy. Alt skal nå planlegges bedre, alle skal involveres mer, det blir mer møter og nye arbeidsmetoder. Det blir omorganisert slik at nettavdelingen nå teller 16 mann. I tillegg ansettes det 4 nye stillinger dedikert Aftenbladet.no, 3 journalister og en web utvikler. De Tre Store AS, et samarbeid mellom Stavanger Aftenblad, Bergens Tidene og Adresseavisen, arbeider mot det riksdekkende annonsemarkedet og kundeinnsikt. Norsk Ombæring AS (senere Aftenbladet Distribusjon) står for all distribusjon og Innholdsutvikling AS dannes sammen med Norsk Handel, Sjøfartstidene AS, Orkla Media, A-pressen, NRK, NTB og De Tre Store med medieovervåkning og analyse som primærområde (Stavanger Aftenblad ASA, 2005 & 2006; Stavanger Aftenblad AS, 2007).

I 2006 starter Stavanger Aftenblad forberedelsene på en eiermessig integrasjon med de andre store regionsavisene. Det har lenge vært tett samarbeid mellom dem både gjennom annonsesalg, nettsatsning. Nå skal skrittet tas helt ut. Media Norge blir en realitet i 2007 selv om den ikke fullt ut blir ferdig før i 2009. Nye Stavanger Aftenblad AS blir til. Avisen er nå 100% eid av Media Norge ASA sammen med Aftenposten, Bergens Tidene, Fædrelandsvennen og Stavanger Aftenblad (Stavanger ASA, 2006; Stavanger Aftenblad AS, 2007).

Fra våren 2008 blir Stavangerpuls, Radio Vest, og internettdelen av redaksjonen fusjonert inn i TV-Vest og bytter navn til Aftenbladet Multimedia, med 80 ansatte. Dette anses som et viktig steg i den digitale satsningen. Dette året starter også en omfattende kompetansekartlegging på huset for å finne ut hva slags kompetanse organisasjonen faktisk besitter. Dette for å kunne lage målrettet og strategisk kompetanseutvikling for å møte de utfordringene som er og vil komme (Stavanger Aftenblad ASA, 2006; Stavanger Aftenblad AS 2007 & 2008).

” Vi så at vi fikk store kull med pensjonister så vi måtte se om vi hadde en haug med eksperter i den gruppen som ville forsvinne. Bruke det strategisk i forhold til kompetanseutviklingen hva skal vi stase på, hvor er det vi har hull og den tredje var digitaliseringen som ville omme. Vi måtte endre kompetanse.”

5.2.1 Hvilke type utfordringer er denne organisasjonsstrukturen et uttrykk for?

Denne typen organisasjonsform fungerer godt i markeder som har høye krav til innovasjon og nytenkning på produksiden (Baumann, 2013). Vi ser fra denne epoken at det er særlige utfordringer knyttet til å tenke på både papir og digitalt samtidig, i forhold til både ny type produkter og dermed også nye arbeidsprosessene, som blant annet digitaliseringen førte med seg. Den teknologiske utviklingen fører til at flere tar i bruk internett for å lese nyheter. I tillegg til at nedgangstider på det globale markedet økte presset på at avisen måtte være innovativ for å tiltrekke seg kunder. Det blir stadig viktigere for Aftenbladet å tilpasse seg hurtige endringer hos lesere og kunder. I markeder med høy innovasjon på produksiden gir den modulære organisasjonsformen en konkurransemessig fordel. Gjennom selvstendige moduler som er endringsdyktige og samarbeider godt skulle Aftenbladet styrke sin posisjon i en periode som ellers kjennetegnes med nedgangstider og synkende lesertall.

Vi ser altså at i takt med nye krav fra omgivelsene endrer Aftenbladet den formelle strukturen og den modulære organisasjonsform gjør seg gjeldene. Tanken i denne organisasjonsformen var jo nettopp det Aftenbladet også gjorde. Man desentraliserer oppgaver og gir ulike moduler selvstendighet over eget produkt og oppgaver. Som for eksempel Aftenbladet inaktiv, TV-Vest, Stavangerpuls, Norsk Ombæring AS, De Tre Store og Norsk Innholdsutvikling AS. Dette er en moduler som fungerer er ment til å fungere godt i markeder som krever høy innovasjon. Samarbeid på tvers av moduler og mulighet for modulene til å selv organisere seg etter endringer og utvikling i omgivelser gjør organisasjonen effektiv. Vi ser denne tankegangen i Aftenbladets tidlige satsning på nytt trykkeri som skal levere raskere, mer og bedre. Satsning på både nye produkter på trykk som magasinene pluss og BO , egen nettside og ny layout er eksempler på en modulær tankegang hvor man møter nye krav til endring og innovasjon på produkt siden.

Parallelt med satsningen på nye produkter på papir, satses det stekt på de digitale produktene. Når avisen slår sammen tv, radio og internett delen av redaksjonen til Aftenbladet Multimedia (AMM) i 2008 er dette et uttrykk for en tro på at en sterk og selvstendig modul, med mye kompetanse, ville være rustet til å møte de utfordringene som måtte komme, og på at de tidlige modulene ikke var så effektive som man hadde sett for seg. Da AMM få år senere også ble oppløst og integrert inn i resten av organisasjonen kan dette være et tegn på at avisen ikke klarte å følge opp de hurtige endringene og kompleksiteten som skjedde i omgivelsene til avisen. Som nettverksorganisasjoner representerer et løsnings på.

Utover 2007-2008 kan vi se at Aftenbladet snur seg vekk fra den modulære organisasjonsform, og med ny eierstruktur og nytt bygg beveger Aftenbladet seg mer over i den formen for organisasjonsstruktur vi kjenner igjen fra nettverksorganisasjoner.

5.3 Den nettverksbaserteorganisasjonsform

”For noen år siden begynte vi se på hvordan vi kunne samordne mye av det som ikke var de vi anser som kjernedrift for å effektivisere og se på kostnadsbasene vår for å fortsatt ha mulighet til å drive god journalistisk.”

Det var knyttet optimisme til det nye bygget som avisen flyttet inn i August 2008. Og fra årsrapporten fra 2009 skinner det tydelig igjennom at det nye mediehuset er noe man er stolt av. Det er preget av åpent landskap og mange uformelle møteplasser og ingen kontorer, selv ikke engang til direktør og sjefsredaktør (Stavanger Aftenblad AS, 2008). Bygget sørget for, både arkitektonisk og praktisk, til innsyn og åpenhet. Papir og digitalt skal nå fungere som en og samme redaksjon. Både arbeidstider, oppgaver og kontorer blir slått sammen. Fellers lokaler og redaksjon er en realitet (Stavanger Aftenblad AS 2008, 2009; presentasjon nyansatte). Utformingen av det nye bygget sier også veldig mye om organisasjonens tankegang. Med det åpne landskapet ønsker man bryte ned ”murene” som har vært rundt de ulike modulene og skape samarbeid på tvers av organisasjonen. Men på tross av optimismen med nytt bygg er 2008 også året med finanskriser og inntektene synker, særlig på annonseinntektene som synker med 20%. Dette fører til at også 2008 blir et år med nedbemanning og hele ¼ av staben går i årene

2008/2009. Behovet for en ny organisasjonsstruktur gjør seg gjeldene. (Stavanger Aftenblad AS 2008, 2009; presentasjon nyansatte). Som et resultat av nedgangstider blir flere arbeidsprosesser standardisert og effektivisert. Målet er å jobbe mest mulig rasjonelt og på den måten frigjøre ressurser til andre formål. Behovet for ytterligere besparelser og effektiviseringer blir gjeldene da man ser at situasjonen ikke bedres i nærmeste fremtid og arbeidet med å outsource alle funksjoner som ikke er knyttet til kjernevirksomheten starter.

I 2008/2009 starter et effektiviseringsprogram hvor fokuset nå skal være *”sentralisering av stab og utviklingsfunksjonene, gjennom å sørge for en mer strømlinjeformede prosesser og dermed lavere kostnader”* (Stavanger Aftenblad AS, 2011, s. 12). Mediehuset skal konsentrere seg om kjernevirksomheten som er *”redaksjonell produksjon til papir og digitale plattformer, annonsesalg og opplagsarbeid”* (Stavanger Aftenblad AS, 2011, s. 12). En rekke tiltak settes i gang for *”bedre ressurs utnyttelse og stryke samvirke mellom mediehusene”* (Stavanger Aftenblad AS, 2009, s. 28). Kompetansekartleggingen holder frem med det formål å undersøke hva de besittet av kompetanse i organisasjonen, bruke dette strategisk til å finne ut hvor de manglet kompetanse og møte den økte digitaliseringen.

Følgende strukturelle endringer skjer i forbindelse med sentralisering og effektiviseringen:

- 2009: IT-drift og digitalutvikling outsources til Media Norge.
- 2010: lønn og regnskapsfunksjonen sentraliseres og flyttes til Oslo.
- 2010: kundefunksjonene til Stavanger Aftenblad, Bergens Tidene og Fædrelandsvennen slås sammen.
- 2010: Aftenbladet Trykk AS blir utfisjonert til Media Norge Trykk AS (Stavanger Aftenblad 2009, 2010).

Utover i 2010/2011 forsetter arbeidet med å søke rasjonaliseringsgevinster og stryke samarbeidet med de andre mediehusene. Et sentralt utviklerteam jobber med digitale utfordringer i Krakow mens mediehusene lokalt beholder nyhetsutviklere som jobber tett med det redaksjonelle produktet. Det uttales i årsrapporten fra 2011 at avisen nå har klart *”å bygge opp en redaksjonell organisasjon som leverer til alle plattformer daglig”* (Stavanger Aftenblad AS, 2010, 2011).

- 2011: Media Norge blir fusjonert med Schibsted Media Group

- 2012: Media Norge skifter navn til Schibsted Norge AS. Schibsted eier mediehusene Stavanger Aftenblad, Bergens Tidene, Aftenposten, Fædrelandsvennen, VG, Media Norge Trykk, Schibsted Forlag og Schibsted vekst (Stavanger Aftenblad AS 2009-2012; presentasjon nyansatte).

2012 preges det fortsatt av omorganisering og nedbemanninger. Men dette er også det store digitaliseringsåret. Leserne flytter seg for alvor over på de digitale plattformene, særlig mobil og leserbrett. 16 år etter at avisen publiserte på nett for første gang kan det virke som steget er tatt fullt ut fra lesernes side. Året ble brukt på å få organisasjonen til å følge etter. Alle avdelinger skal nå tilpasse seg det digitale mediebildet og sammensmeltningen mellom papir og digital er fullstendig. I intervjuene ble det uttrykt at man opplevde en viss kontroll over utviklingen helt frem til mobilen gjorde sitt inntog for fullt i 2010-2011 (Stavanger Aftenblad AS 2009-2012; presentasjon nyansatte). Ingen så den voldsomme populariteten til mobil helt komme. *"Plutselig var PC på vei ut!"*

- 2012: Lars Helle blir ansatt som ny sjefsredaktør.
- 2012: Per 31.12.2012 har avisen 253 fast ansatte.
- 2012: Prosjekt Nye Aftenbladet. Startet i forbindelse med lansering av betalingsplattform Mai 2013. *"Aftenbladet skal bli like gode digitalt som vi har vært på papir gjennom 120 år og at vi skal begynne å ta betalt for innhold også på våre digitale kanaler. Vår svar på bransjens store strukturelle endringer er å tilby kundene våre å abonnere på innholdet vårt, uansett kanal"* (Stavanger Aftenblad AS, 2012, s. 28).
- 2013: Siv Juvik Tveitnes som administrerende direktør.
- 2013: Schibsted distribusjon blir opprettet og den siste av stab og støttefunksjonene blir sentralisert.
- 2013: Betalingsplattform
- 2013: Digital Satsning med blant annet nye team i Krakow (Stavanger Aftenblad AS 2009-2012; presentasjon nyansatte; intervjuer).

13.Mai 2013 tar Aftenbladet steget og tar betalt for nyheter på alle plattformer. I den forbindelse ble det gjort mange strukturelle endringer i avisen. Dette er en merkedag for Aftenbladet og symboliserer at de digitale plattformene blir like viktig som papir, hvis ikke mer. Stavanger Aftenblad er nå en digital avis og også leverer på papir (Stavanger Aftenblad AS 2009-2012; presentasjon nyansatte).

5.3.1 Hvilke type utfordringer er denne organisasjonsstrukturen et uttrykk for?

Den nettverksbaserte organisasjonsform er et resultat av både økonomiske nedgangstider og et behov for å spare penger. Med den nye eierstrukturen så man at mange oppgaver var duplisert og at det var penger å spare på å samle disse. Også en økning i teknologi (smarttelefon, ipad) og en endring i hva kundene bruker avisen til påvirker organisasjonsstrukturen. Baumann (2013) plasserer nettverksorganisasjon der omgivelsene er svært dynamiske og komplekse. Nå gjør digitaliseringen for alvor inntog i Aftenbladet.

”Vi følte nok i noen år at vi hadde kontroll på farten. Vi så ting komme og klarte holde følge. Ting gikk sånn sakte men sikkert fremover. Helt til mobilen kom for fullt, da var det akkurat som å skru på 6. gir og plutselig måtte vi hive oss rundt”

Avisen møter dette i perioden der de blir del av et større konsern. Stab og støttefunksjoner blir fusjonert ut og man konsentrerer seg om kjernevirksomheten. I tillegg bidrar det nye bygget til mer effektivisering innad i organisasjonen. En utfordring avisen møter i forhold til at den søker å bli mer effektive og standardiserte er at jo flinkere den blir til dette, jo mindre innovativ synes den å bli (Baumann, 2013). Avisen befinner seg ikke i de samme omgivelsene eller leverer de samme produktene som da den hierarkiske organisasjonsstruktur var dominerende. For mye standardisering vil ikke løse utfordringene knyttet til dynamiske omgivelser. Det er en hårfin balanse mellom å være effektiv og rasjonell på den ene siden og på den andre siden opprettholde endringsvilje og innovasjon. Tanken er at gjennom rasjonelle arbeidsprosesser skal avisen spare penger og frigjøre ressurser som kan brukes på andre områder. Ved i tillegg skape en nettverksbasert struktur står avisen rustet til å møte nedgangstider og endringer.

Vi kan identifiserer alle tre nettverksformene fra Baumann (2013) sin modell i Stavanger Aftenblad og trekke klare paralleller fra dem til de utfordringene avisen står ovenfor. For det første har vi det Baumann (2013) kaller for datadeling. Som handler om at man samordner oppgaver som er dupliserte eller spredte. Som en del av Schibsted forsøker man å utnytte stordrifts fordelene der det er mulig. Synkende opplagstall og inntekter er en årsak til dette. Gjennom å nettopp samkjøre og sentralisere de funksjonene som ikke er en del av

kjernevirksomheten. Fordelen med dette er som Anand og Daft (2007) trekker frem ved den hule organisasjonsstruktur at man kan spare, øke konkurranseevnen og bli mer innovative. Samtlige av oppgavene til mediehusene i Schibsted har blitt samordnet. Den siste var Schibsted distribusjon som ble etablert i 2013.

For det andre ser vi igjen den formen for nettverk som Baumann (2013) definerer som kunnskapsdelingsnettverk. Gang på gang i intervjuene ble fordelene av å være en del av et større konsern trukket frem. Nettopp på grunn av fordelene det gir å være med i et større nettverk. Hvor man deler kunnskap, risiko, erfaringer og investeringer. ”*Det gir ikke nødvendigvis mer penger i kassen men det gir muskler*”. Med stadig mer komplekse omgivelser og økt konkurranse gir denne organisasjonsformen en fordel.

Den siste formen for nettverk er den som går på det fysiske, hvor man deler lokaler og på den måten kan utnytte ansatte med kjernekompetanse (Baumann 2013). Vi ser at fusjonen mellom Aftenbladet Multimedia og resten av organisasjonen, samt utformingen av det nye Aftenbladet bygget som eksempler på dette og et resultat av troen på at en mer spisset og rasjonell organisasjon lettere vil kunne møte et stadig økende behov for endringer.

Stavanger Aftenblad som en del av Schibsted familien er uten tvil del av en nettverksorganisasjon hvor man søker å utnytte stordriftsfordelene. Gjennom alle tre formene for nettverk identifisert av Baumann(2013) og Anand og Daft (2007). Under intervjuene kom det frem at det ikke bare var positive effekter ved å sentralisere store deler av virksomheten, da det store nettverket også byr på ulemper. Beslutninger og endringer gikk av og til mye tregere enn hva informantene opplevde som nødvendig. I tillegg synes det vanskelig å få støtte når man trenger det. Et eksempel er når betalingssystemet ikke fungerer som det skal og IT sentralt ikke har tid til å fikse det straks fordi andre mediehus også trenger support. Slike situasjoner får konsekvenser for kundetilfredsheten og oppleves som frustrerende. Man er i gang med å opprette et eget IT team for Aftenbladet i Krakow for å møte noen av disse utfordringene. I teorikapitlet ble en del av disse ulempene med både den modulære, hule og nettverksbaserte organisasjonsform nevnt. Vi ser flere av disse ulempene igjen i Stavanger Aftenblad. Blant annet blir det trukket frem at gjennom å effektivisere og outsource stab og støttefunksjoner risikerer man å miste kunnskap og

nøkkelpersonell. Det er en betydelig utfordring å lede og samkjøre funksjoner som er spredt over store geografiske områder. Manglende kunnskap på huset, å få raskt hjelp når man trenger og periodevis trege beslutningsprosesser er ulemper ved den nåværende organisasjonsstrukturen ble trukket frem både av informantene og i teorikapittelet (Anand & Daft, 2007; Baumann, 2013). På den andre siden var informantene tydelige på at å være en del av Schibsted gir betydelige stordrifts fordeler og muskler til å utvikle seg i mye større grad enn hvis de hadde vært alene.

Noen av de utfordringene Aftenbladet møter med å være en nettverksorganisasjon peker til den virtuelle organisasjonsdesign som en mulig løsning. Dette er ikke en organisasjonsform som er fullt ut integrert i Stavanger Aftenblad, snarere finner man elementer av den. Flere av informantene uttrykket også et ønske om å få til en organisasjonsstruktur lik den virtuelle.

5.4 Den virtuelle organisasjonsform

”Nå begynner det ikke og det slutter ikke noe sted. For du har mange digitale utgaver med ubegrenset plass. Deadline opp mot et trykkeri er nå bare en liten del av det vi holder på med. Du kan si at egentlig er det deadline hele veien.”

Stavanger Aftenblad er i dag en avis med en samlet redaksjon. Alle journalister leverer nyheter uavhengig av plattform. Foruten kundesenteret (lesermarked) og annonser er samtlige av de andre strukturer sentralisert. Avisen konsentrerer seg i dag om annonse inntekter, lesere og nyheter. Et viktig grep Aftenbladet har gjort for å forsøke realisere den virtuelle organisasjonsform er å skape tettere samarbeid rundt hele verdikjeden. Da organisasjonen tidligere var preget av silo tenkning har det nå blitt tettere samarbeid på tvers av avdelingene. Avisen kan ikke lengre tenke på de enkelte avdelingene separat fordi alt har smeltet samme og grensen mellom kunder, ansatte og produktet blir stadig mer utvasket. Noe som også øker relevansen til et fleksibelt organisasjonsdesign (Anand & Daft, 2007), og legger dermed nye føringer for organisasjonsdesignet. Salgsavdelingen er avhengig av lesere, lesere vil ha godt innhold, annonsører vil ha nå ut til flest mulig. Under intervjuene ble tiltak og endringer i form av ny ansettelser, nye stillinger, kompetansehevingprosjekter samt å jobbe for økt samarbeid innad i organisasjonen pekt de viktigste tiltakene.

Det jakes på personer med unik bakgrunn innen blant annet data, analyse, teknologi. Dette for å møte ny teknologi, for å utvikle produkter, få kjennskap til lesere, og til hva som selger. Avisen jobber nå med å bli flinkere til å bruke teknologi kombinert med journalistisk kvalitet. Samtlige informanter peker på at kundene ikke lengre ønsker seg en standard pakke men et produkt som er tilpasset deres interesser. Veien å gå er å utnytte nettverket Aftenbladet er en del av og samarbeide med de andre mediehusene og avdelingene innad i Aftenbladet gjennom korte eller lengre prosjekter. Å klare skape en robust, endringsvillig og endringsdyktig organisasjonsstruktur blir trukket frem som en nøkkelfaktor fra flere av informantene.

Flere andre grep har blitt gjort for å styrke den virtuelle organisasjonsform i avisen. Mange av disse grepene betyr ytterligere utforming av strukturelle endringer som ble satt i gang i overgangen til nettverksorganisasjoner med det mål å få organisasjonen mer robust og fleksibel. Blant annet er stillingen som digital redaktør er nå endret til produktutvikler. Produktutvikler arbeider med produktutvikling og øke samarbeidet på tvers av avisens tre hovedpilarer, redaksjon, lesermarked og annonsemarked. Dette fører også til, som Anand og Daft (2007) påpekte et økende behov for myk kunnskap som blant annet samarbeidsevne. Poenget er å sørge for samarbeid og utnyttelse av kompetanse på tvers av de ulike avdelingene. Dette er fordi avisen nå ser behovet for å samkjøre produktene, da avdelingene er mye mer sammensmeltet og avhengig av hverandre nå. Man må hele tiden tenke på hvem leserne er, hva de trenger, hvor de er og hvordan man skal treffe dem.

Særlig har det skjedd en sammensmeltningen av det redaksjonelle og kommersielle. Dette har vært en utfordring, særlig i forhold til redaksjonen, hvor ideen om fri, uavhengig journalistikk står sterkt. Videre er opplagsdirektør endret til lesermarked direktør. Dette ble endret i forbindelse med 13 mai, da man så at veldig mye av organiseringen fortsatt er lagt opp rundt papir. Mye av utfordringen både med lesermarked og annonsemarked har vært at avisen fortsatt har hengt igjen i de gamle strukturene hvor Aftenbladet har vært enerådende på sitt marked og nærmest fungerte som et ordremottak for annonsører og lesere. I forhold til lesermarked og annonsemarked jobbes det nå med å bli bedre på segmentering, kundebehandling, salg og digital konvertering. De må ta i bruk helt nye metoder for å tiltrekke seg nye lesere samt beholde de

gamle. Dette krever at avdelingene tenker og jobber på helt andre måter. Informantene peker mot at alle må tettere på verdikjeden, jobbe rasjonelt, flere med høy utdanning og evne til å snu seg som mulige løsninger. Et malverk som ble laget i redaksjonen med A, B og C maler til sakene, sier noe om hvor mange tegn av sak skal være på, tekststørrelse, plassering og lignende, kan også sees på som et uttrykk for den virtuelle organisasjon. Der målet er å jobbe mest mulig rasjonelt på områder i organisasjonen der det er gjennomførbart slik at eventuelle ressurser kan frigjøres til andre formål.

”I stede for å finne opp kruttet hver gang og la noen forsøke å lage kunst og vinne pris i European Newspaper Award hver gang, så lager man den type strømlinjeforming og effektivisering”.

Det er ikke så mange dramatiske endringer i forhold til overgangen til en virtuell organisasjonsform. Det kan tenkes at det er fordi denne organisasjonsformen fortsatt ikke er i bruk i avisen, snarer ser man kun elementer av den. I redaksjonen ønsker man fortsatt at innholdet skal produseres i gruppene; nyheter, kultur/debatt, og prosjekt (BO, Pluss, graving, forstå, jobb og utdanning). I all hovedsak er arbeidsprosessene i redaksjonen mye mer stabile enn ellers i organisasjonen. For selv om omgivelsene har endret seg dramatisk er ikke selve innholdet, måten nyheter skapes på veldig annerledes. Digitaliseringen har dog ført med seg en del nye virkemidler og muligheter for både å samle inn informasjon, lage og publisere saker. Som for eksempel å lage videofilmer til en sak, digitale oversiktskart og så videre. Her arbeides det med at alle ansatte skal mester alle teknikker og prosesser i forhold til å lage og publisere saker.

5.4.1 Hvilke type utfordringer er denne organisasjonsstrukturen et uttrykk for?

Det kan virke som at etter år med forholdsvis drastiske strukturelle endringer i Aftenbladet jobber avisen nå med å justere seg. Både elementer fra den hierarkiske, modulære og nettverkbaserte organisasjonsform er tatt med videre. I prosessen mot å bli en virtuell organisasjon forbereder man ansatte på å bli dyktige på mange områder og heve kompetansen. Den virtuelle organisasjonsform må sees på som et resultat av at avisen ikke føler de klarer å henge med i den utviklingen som har skjedd og er usikre på hvilke grep som skal tas videre.

”- De (journalistene) må kunne kombinere teknikken med journalistisk kvalitet.

- *Flere med høy utdanning og med evne til å snu seg.*
- *Vi sitter med kompetanse fra en annen tid.*
- *Det handler om å jobbe mest mulig rasjonelt.”*

Dette er nok også ønsket om å skape en robust, endringsvillig og endringsdyktig organisasjonsform et uttrykk for. Vi ser at den virtuelle organisasjonsformen er tilstede flere steder i Aftenbladet, men også kommer til uttrykk som en organisasjonsstruktur avisen fortsatt streber etter å realisere. Hvor det i den modulære organisasjonsformen ble jobbet mye med selve produktet som følge av internett sitt inntog, og de strukturelle endringene til en nettverksbaserte organisasjonsform var en konsekvens av økt digitalisering, globalisering og nedgangstider, er det i den virtuelle organisasjonsform elementer av alle disse faktorene. Aftenbladet befinner seg både i komplekse og dynamiske omgivelser og møter stadig nye krav til endring på produksiden.

Det unike ved den virtuelle organisasjonen er nettopp at den er en hybrid mellom de andre organisasjonene. Strukturene i organisasjonen kan være midlertidige, på tvers av avdelinger både innad i organisasjonen og mellom de andre mediehusene (Anand & Daft, 2007; Baumann, 2013). Aftenbladet jobber stadig med å utforske utfordringer og muligheter i samarbeid med de andre avisene. Innad i Aftenbladet har man en vei å gå i å klare å opprette midlertidige strukturer som kan effektivt møte ulike utfordringer. Men under intervjuene ble ønsket om en virtuell organisasjonsform trukket frem. Informantene uttalte et ønske om å få til en organisasjonsstruktur som er fleksibel og innovativ. Å kunne danne grupper på tvers av avdelinger som kan løses opp når man er ferdig og etablere nye ved behov var noe de ser for seg i fremtiden.

Det er i realiteten flere forhold som vil begrense Aftenbladets faktiske mulighetene til å bedrive planmessig design av organisasjonsstrukturen. Både det institusjonelle og ny-institusjonelle perspektiv på organisasjoner har lagt føringer på den formelle organisasjonsutforming. Særlig i forhold til hvordan de ulike organisasjonsformene har blitt innført.

5.5 Det institusjonelle perspektiv

Stavanger Aftenblad er 120 år gammel og kulturen er godt etablert i organisasjonen. Det er mye stolthet knyttet til papiravisen. De fleste som jobber i Aftenbladet har jobbet veldig lenge i

avisen. Turn-overen er lav og det gjør det vanskelig å ansette ny kompetanse. De ansatte er ekstremt stolte av papiravisen og det den representerer for Stavangerregionen. Digitaliseringen har ført med seg nye arbeidsmåter, prosesser og redskaper man bruker i avisen. Både redaksjon, lesermarked og annonser får nå en helt annen kunnskap tilbake om brukene. Ordene åpenhet og robusthet går igjen i intervjuene og årsrapportene, og i presentasjonen til nyansatte fra 2013 blir endringsvilje og endringsdyktig pekt på som ønskelige egenskaper ved organisasjonen. Disse begrepene ligger til grunn i den planmessige utformingen av organisasjonsstrukturen men må også forstås som uttrykk for hvordan det er ønskelig at kulturen i Stavanger Aftenblad skal være.

Utfordringen er å skape en organisasjon som representerer dette. Få ansatte til å ta i bruk ny teknologi, nye arbeidsmåter og til å tenke på flere plattformer samtidig. En grunn til dette kan være at det ikke er i overenstemmelse med eksisterende kultur (Christensen, 2009). I senere tid hvor den nettverksbaserte og virtuelle organisasjonsform har gjort seg gjeldene, ble det uttrykt fra de fleste informantene at det har vært en motvilje mot å tenke langs hele verdikjeden og ikke bare i "silo" som flere uttrykket det. Dette fordi sammensmeltningen av det redaksjonelle og kommersielle strider mot mange sine journalistiske prinsipper. Det ligger i journalistenes grunnverdier å arbeide med å opplyse og bringe ut nyheter uavhengig av kommersielle krefter. Problemet er både at lesere og kunder er blitt mye mer selektive og kresne på hva de vil ha. Dette krever at avisen må tilpasse seg hva kundene vil ha i større grad enn tidligere. Under intervjuene ble følgende løsning på dette uttrykket slikt:

"....det handler mye om kommunikasjon, det handler om å fortelle historien, fortelle hvordan Aftenbladet sin posisjon og utvikling er i veldig endring. Og så handler det om de prosjektene vi gjør for videre utvikling. Det må vi ha folk med oss. Folk i ulike roller både på utredninger, analyser og å være med på å trekke beslutninger selv, slik at det ikke bare er noe som kommer ovenfra og ned"

og

”...man må skape en forståelse av hva det egentlig er man holder på med. Jo, vi skaper innhold i form av stoff og annonser. Uavhengig av plattform. Og dette er vi sammen om... nå må vi brette opp armene og gjøre dette på best mulig måte”.

Dette er uttrykk for nettopp institusjonell teori. Det ligger en tanke bak disse utsagnene om at Aftenbladet er noe mer enn sine mål. Aftenbladet er noe mer enn å tjene penger, levere nyheter og være dagsaktuelle. Det er også en kulturell dimensjon til organisasjonen. Den kommer til uttrykk i hvordan lederne skal gjennomføre endringer. Christensen et.al., (2009) påpeker at det blant annet er den uformelle organisasjonsstrukturen som påvirker atferd organisasjonen. Det er kulturen i organisasjonen vil avgjøre om de endringene som er iverksatt i organisasjonen fullt ut vil bli etablert.

Hvis vi ser på Edgar Schein sin teori om kultur sier den at kultur er noe en organisasjon har og som kan endres og læres bort som den riktige måten å tenke, oppfatte og føle på (Hatch, 1997, s.231). Endring av organisasjonskulturen kan her skje gjennom rekruttering, fristillelse av personal, og nettopp historiefortelling. Dette ser vi igjen i Aftenbladet, hvor man er meget bevisst hvem som blir ansatt og hvor man gjennom å forsøke skape forståelse og engasjement forsøker få de ansatte med seg i de endringen som skjer.

På den andre siden oppleve jeg aldri under intervjuene en særlig motvilje mot kulturen som var og er i Aftenbladet. Snarere ble det gang på gang uttrykket stolthet over historien og bygget. Det virker som om kulturen absolutt ikke er noe man ønsker å endre, men heller noe man ønsker ta med seg videre inn i den digitale tidsalder. Gjentatte ganger ble det trukket frem at Stavanger Aftenblad har en ledende rolle i Rogaland. Dette uttrykkes også i årsrapporten fra 2012:

”Mediehuset er fremdeles Rogalands ubestridte største og mest effektive formidler av nyheter, meninger, underholdning og reklame”

Vi ser også elementer fra den delen av kulturell teori som Philip Selznick er en av representantene for. Endring må skje i overensstemmelse med kultur, der ansatte må føle tilhørighet og identitet. En leders rolle vil være en visjonær og forvalter av kulturen (Christensen

et.al., 2009; Selznick, 1996). Den er nok også denne rollen mange av lederne i Aftenbladet har. De forsøker snu skuta i riktig retning. I en balanse mellom styringsverktøy som rekruttering, ansettelse, kompetanseheving, endring av formell struktur og samtidig forvalte kulturen på en slik måte at de ansatte føler de endringene som blir innført er i overenstemmelse med sine verdier.

5.6 Det ny-institusjonelle perspektivet

Et siste perspektiv på å forså organisasjoner kan belyses for å bedre forstå at de strukturelle endringene Aftenbladet har gjort. Disse handler ikke alltid om å finne den rette organisasjonsstrukturen men handler og om å vise seg utad som en moderne organisasjon. For en organisasjon har både en formell side, med mål, produkter og prosedyrer for å realisere målsettingen sin. Den har også en kulturell side, med mennesker som lever, tenker og påvirker organisasjonen. Men en organisasjon har også omgivelser, og eksisterer ikke i et sort hull uavhengig av alt annet men i samspill med andre, både eier, kunder, lesere, kultur, politikk og økonomi (Jacobsen, 2013). Som en av informantene kalte det, tidsånden.

”Aldri har jeg vært i et mediehus som ikke har hatt en omorganisering hvert andre år og den omorganiseringen man gjør den passer aldri..... kanskje vil det vi gjør nå være feil om noen år, det er tidsånden og de behovene som til en hver tid er der”.

Omgivelsene til Aftenbladet har tidligere vært nevnt i oppgaven i ulike forbindelser, i hovedsak som skyld i den krisen avisbransjen er i og som årsak til at behovet for nye strukturer er gjeldene. I årsrapportene blir det nesten samtlige år fra 2001 påpekt at *nå* har Aftenbladet tatt steget over i den digitale verden og blitt et mediehus. Dette kan tolkes som at hva et mediehus faktisk er, hva det skal levere og hvordan det bør være utformet har vært usikkert og endret seg i takt med endringer i omgivelsene. Aftenbladet har forsøkt å uttrykke modernitet utad og oppnå legitimitet men innad har de vist usikkerhet i forhold til hva det å være et mediehus faktisk innebærer (Blindheim & Røvik, 2011).

Under intervjuene ble det klart at avisen nå står ovenfor en helt ny type lesere. Hvor det før var slik at avisen fortalte folk hva som var viktig i form av en redigert utgave med en begynnelse og

slutt er lesere nå mye mer selektive i hva de leser. Hvis ikke de finner Aftenbladet nyheter interessante går de videre til en annen nettside.

”Det er ikke uten betydning når vi publiserer en sak, hvilken type sak vi publiserer, når vi lager den og hva vi tar utgangspunkt i. Det har ikke bare med vår digitalisering å gjøre. Det har med samfunnets digitalisering å gjøre.”

”Folk er mye mer berettiget til å være interessert i akkurat hva de vil. Uten at noen skal fortelle de hva det skal være....og det skyldes nok digitaliseringen og tilgang på alle typer stoff når og hvor man vil.”

Den enorme teknologiske utviklingen som har vært de siste årene har gjort at lesevaner i større grad enn før påvirker organisasjonsutformingen. Konkurrentene er ikke lengre bare Rogalandsavis og VG men enorme internasjonale selskaper som Google og Facebook. Innad i organisasjonen kommer slike endringer i omgivelsene til uttrykk i nettopp at avisen må snu seg og tenke mer på hele verdikjeden. Den må i mye større grad enn tidligere tilpasse seg leserne og abonnenter. Avisen opplever et sterkt press fra omgivelsene i forhold til hva de må levere, når og hvordan. Som blant annet Christensen et.al (2009) sier konfronteres avisen med sosialt skapte normer for hvordan avisen må være utformet.

Publisering på internett og dermed også etterspørsel etter nye produkter utløste en rekke strukturelle endringer vi kan kjenne igjen som den modulære organisasjonsform. Teknologisk utvikling, økende kompleksitet på globale markeder og en ny type konkurrenter kan forklare overgang til nettverksorganisasjoner. Dette er alle endringer forårsaket av krav fra omgivelsene til avisen.

Aftenbladet befinner seg i to type omgivelser samtidig. På den ene siden skal de levere papiravis, og denne har et forholdvis stabil om enn noe synkende marked. Mens den digitale avisen befinner seg i svært komplekse omgivelser og hele tiden må konkurrere med aktører både nasjonalt og globalt. Dette kompliserer organisasjonsutformingen (Thorsvik, 2013). Organisasjonskartet endrer seg i tak med tidsånden og de behovene som til enhver tid er. Dette kan også forstås som

et uttrykk for å hvor viktig det er å tilpasse seg omgivelsene og bruke translatørkompetanse. Samtidig ser vi at gjennom standardiseringer i arbeidsprosesser på papir utnyttet de dualiteten i omgivelsene knyttet til å på den ene siden være innovative og på den andre siden opprettholde stabilitet (Baumann, 2013). For gjennom å standardisere, tydeliggjøre og spisse papiravisen frigjøres muskler som kan gå over på digitale plattformer og møte de dynamiske omgivelsene som er der.

Man kan se at omgivelsene legger føringer på Aftenbladet og de endringene som gjøres. Fra et ledelseperspektiv legger omgivelsene føringer for hvordan organisasjonen vil utvikle og strukturere seg i forhold til hvilke produkter avisen bør levere, på hvilke plattformer og hvordan. Omgivelsene påvirker også hva produktene skal inneholde av nyheter, kultur, sport og så videre. På den ene siden ser vi at Aftenbladet har liten mulighet til noe annet en å henge etter utviklingen (Røvik, 2007). Målet er en organisasjon som både er endringsvillig og endringsdyktig. Dette har sitt utspring nettopp i et ønske om å følge omgivelsene og tilpasse seg de ytre forventningen. Når lederne i intervjuene uttrykker at de er usikre i forhold til hvor langt ned i organisasjonen de strukturelle endringene går kan dette være et uttrykk for det institusjonelle perspektivet. Kanskje er ikke endringen i overenstemmelse med etablert kultur. På den andre siden kan det også være et uttrykk for det ny-institusjonelle perspektiv på endring. Hvor Aftenbladet ”*konfronteres med sosial skapte normer for hvordan de bør være utformet*” (Christensen et al., 2009, s. 75).

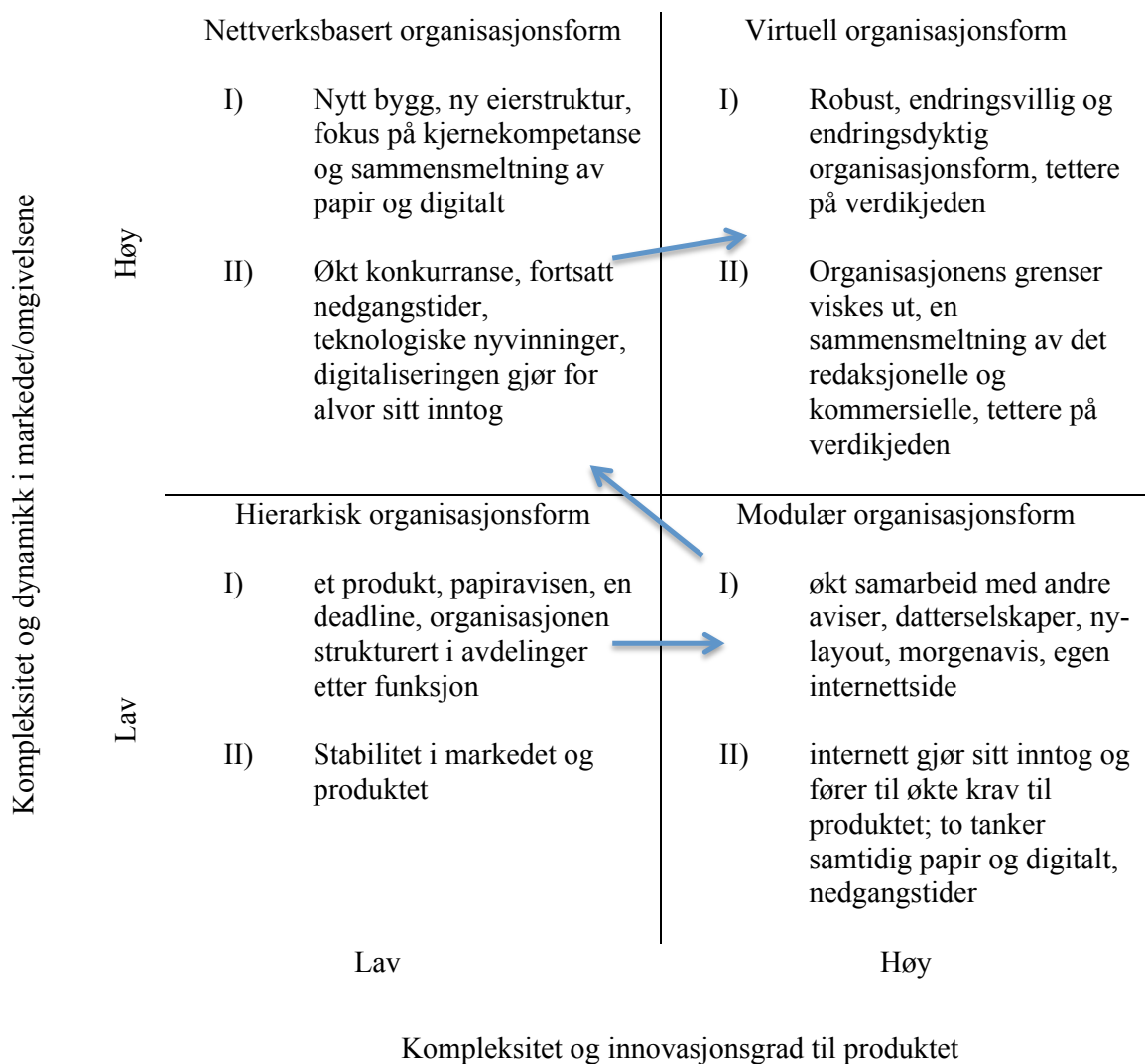
5.7 Utvidede organisasjonsformer

De ulike organisasjonsformene representerer ulike svar på utfordringer Aftenbladet har stått ovenfor. Som vi ser er planmessig endring av den formelle organisasjonsstruktur et virkemiddel for å løse utfordringer både internt og eksternt i organisasjonen. I forhold til tidsepoken 1996-2013, hvor Stavanger Aftenblad møter et stadig sterkere press på å være innovative og omgivelsene blir stadig mer komplekse synes strukturelle endringer å ha vært en foretrukne løsning.

”For hvis du skal endre på noe må du endre strukturen ganske rått.”

De ulike organisasjonsformene må ikke forstås som rendyrkede perspektiver. De overlapper hverandre og utfyller hverandre. Jo nærmere nåtid jo vanskeligere synes det å identifisere

tydelige grenser mellom ulike organisasjonsformene, de sklir over i hverandre og synes å smelte sammen. Det institusjonelle og ny-institusjonelle perspektiv påvirker også organisasjonsutforming, og således må verken disse, organisasjonsformene eller det instrumentelle perspektiv forstås som rendyrkede men som komplementære. Likevel er det mulig å utlede en modell som viser Stavanger Aftenblad sine strukturelle endringer opp mot Baumann (2013) sin modell for utvidede organisasjonsformer.



Modellen tar utgangspunkt i Baumann sine organisasjonsformer og knytter den opp mot Aftenbladet i tidsperioden 1996-2013. Punkt I) viser til hva som karakteriserer Stavanger Aftenblad sin organisasjonsstruktur, og punkt II) viser de bærende ideene bak å ta i bruk den aktuelle organisasjonsformen. I hovedsak hvilke utfordringer i omgivelsene de ulike organisasjonsformene er ment å være et svar på, men det er også enkelte interne utfordringer de ulike organisasjonsformene er ment som et svar på. Eksempelvis sammensmeltningen av det kommersielle og redaksjonelle, å publisere både på nett og papir og jobbe tettere på hele verdikjeden. Pilene viser hvilke organisasjonsformer Aftenbladet har brukt. Avisen har gått fra hierarkisk til modulær videre til nettverksorganisasjon og til i dag hvor den virtuelle organisasjonsform synes å være målet.

Vi ser stadige endringer i den formelle organisasjonsstrukturen til Aftenbladet. Organisasjonsstrukturen gått fra å være forholdvis hierarkisk med en tydelig formell struktur og over til å bli mer og mer modulbasert, lik den Baumann (2013) og Anand og Daft (2007) beskriver i modulære organisasjoner. I overgangen til en ny eierstruktur ser vi en ny type organisasjonsstruktur som minner om den nettverksbaserte organisasjonsformen. Det sentrale blir med denne organisasjonsformen: effektivisering, sentralisering, konsentrasjon rundt kjernevirksomheten og å utnytte samvirke med de andre mediehusene. I forhold til den virtuelle organisasjonsformen ser vi denne organisasjonsformen begynner å gjøre seg gjeldene, men den komme særlig til uttrykk i Aftenbladet sitt ønske om hvordan organisasjonen skal utvikle seg videre til å bli en endringsvillig og endringsdyktig organisasjonsstruktur som tåler hyppige strukturelle endringer og som raskt kan tilpasse seg nye løsninger og teknologi.

5.8 Det riktige organisasjonsdesignet

Følgende står å lese i Stavanger Aftenblad ASA sin årsrapport fra 1996:

”Som et prøveprosjekt frem til utløpet av 1997 lanserer Stavanger Aftenblad i september sin egen internettjeneste. Tjenesten omfatter løpende oppdatering av nyheter, utviklingsarbeid for klienter som ønsker å presentere seg på internett og annonser” (s. 4).

Stavanger Aftenblad er nå et digitalt mediehus som også leverer papir (Helle, 2013). Hva som har skjedd på disse 18 årene er en fortelling om ulike organisasjonsstrukturer som følger oppgangstider og nedgangstider og forsøk på å finne den riktige organisasjonsformen. Baumann (2013) sine ulike organisasjonsformer representerer ulike løsninger på utfordringene Aftenbladet har stått og står ovenfor, med å både endre og tilpasse seg stadig nye krav og forventninger, og samtidig opprettholde stabilitet og sikre inntekter. Anand og Daft (2007) peker i teorikapittelet på en overgang fra den hierarkiske organisasjonsformen med standardiserte prosesser til i dag hvor vi ser stadig mer grenseløse organisasjonsformer. Baumann (2013) beskriver et stadig mer komplekst bilde av medieverden, hvor både omgivelser og produkter endrer seg hurtigere enn mange klarer følge med på. Det viser til fordelene ved å være del av et verdiskapende nett som en stor fordel og mulig strukturell løsning for å minimere risiko og usikkerhet. Vi ser slike verdiskapende nett i Aftenbladet i dag, gjennom blant annet samarbeide både horisontalt, vertikalt og sideveis med resten av Schibstedkonsernet. Sammen utforsker de muligheter og minimere risiko. Både i Schibsted konsernet, men også innad Stavanger Aftenblad, søker man mot slike fleksible men samtidig robuste strukturer som kan stryke avisen. Med kompleks eierstruktur og mediehusene Stavanger Aftenblad, Bergens Tidene, Fædrelandsvennen, Aftenposten og VG linket sammen i ulike samarbeid, samtidig som de opererer selvstendig og er konkurrenter, synes verdiskapende nett å fungere godt. Informantene svarte også at samarbeidet innad i Schibsted fungerer svært bra og at det å være konkurrent og samtidig samarbeidspartner ikke har bydd på store utfordringer. Snarere ville avisen aldri vært der den er i dag hvis ikke den hadde vært en del av Schibsted. Det å være en del av et større nett på denne måten kan gjøre det enklere å undersøke muligheter, ta sjanser og teste nye produkter. Det kan gi muligheter til å undersøke innovasjons potensialet i organisasjonen, nettverket og på kontekstuell nivå. Slik kan organisasjonen få dybde og tyngde til å møte utfordringer på flere nivå gjennom å både utnytte fordelene ved å bruke ulike elementer fra både organisasjonsformene og verdiskapende nett. Dette gir både fleksibelt og robust organisasjonsdesign.

I sin artikkel konkluderer Baumann (2013) blant annet med at fleksibelt organisasjonsdesign, desentralisering, selvstyrende enheter, markedsorientering og samarbeid er elementer som vil bidra til suksess. Det å skape et fleksibelt organisasjonsdesign og økende markedsorientering har møtt motstand fra Aftenbladets organisasjonskultur. Men gjennom sentralisering av stab og

støttefunksjoner og en økende fokusering på kjernevirksomheten har det nok blitt enklere å spisse virksomheten inn mot en markedsorientering og linke alle tetter inn på hele verdikjeden. Gjennom både årsrapportene, dokumenter tilsendt av Aftenbladet og i intervjuene var robusthet, endringsvilje og endringsdyktighet stadig i fokus. Dette kan sees fra et ny-institusjonelt perspektiv som forventninger fra omgivelsene om hva det vil si å være en moderne organisasjon. Fra et instrumentell perspektiv er disse begrepene, endringsvilje, dyktighet og robusthet et uttrykk for denne grenseløsheten Anand og Daft (2007) viser til og må forstås som utgangspunkt for de strukturelle endringer avisen gjør for å få organisasjons veldesignet. Disse begrepene, fleksibelt organisasjonsdesign, desentralisering, selvstyrende enheter, markedsorientering og samarbeid, peker også mot et fleksibelt organisasjonsdesign som Baumann (2013) sikter til i den virtuelle organisasjonsform.

Aftenbladet i dag synes ha beholdt flere elementer fra de ulike organisasjonsformene. På den ene siden minner avisen om en modulær organisasjon med annonser, lesemarked og redaksjon som tre moduler. Samarbeidet mellom disse tre modulene er i fokus samtidig som de fungerer som relativt stabile, selvstyrende enheter. På den andre siden ser vi flere elementer fra nettverksorganisasjoner hvor man deler på spisskompetanse til noen nøkkelstillinger, utnytter stordriftsfordeler gjennom Schibsted og i den åpne løsning på bygget som bidrar til effektive strukturer som er tett linket sammen med fokus på høy grad av både kunnskap og datadeling. Den virtuelle organisasjonsform ser vi i arbeidet med å distansere seg fra silotenkningen og en utvisking av organisasjonens grenser.

6 Konklusjon

Min første motivasjon for å skrive denne oppgaven kom etter et innslag jeg hørte på programmet ECCO på NRK P2 den 17.10.13, hvor det ble diskutert hva som kjennetegner store suksessrike konsern som går dukken, eksempelvis Nokia og Kodak. Det som kjennetegner store konserner som Nokia og Kodak når de går under er at de har vist en for stor tro på eget produkt og ikke maktet å verken oppdage eller snu seg til nye trender i tide. Tanken min var at det samme vil skje med avisene hvis de ikke greier tilpasse seg. Papiravisen har på mange måter vært en tidløs forretningside, og i mange år har stabilitet og suksess preget, ikke bare Aftenbladet, men samtlige mediehus i Norge. Situasjonen nå er at den tradisjonelle avisen for fall. Hva kan så Aftenbladet

gjøre for å unngå å gå dukken? En mulig innfallsvinkel er instrumentell teori som presenterer en løsning på problemet ved å endre organisatorisk design. Gjennom å forsøke finne den best fungerende organisasjonsstruktur vil avisen overleve radikale omveltninger i bransjen, lik de vi har sett de siste årene.

Som vist kan vi identifisere flere organisasjonsformer i Stavanger Aftenblad. Disse representerer ulike løsninger på utfordringer Stavanger Aftenblad har stått over. Vi ser at de fungerer god en periode men aldri som en permanent løsning. Jo nærmere nåtid man kommer dets vanskeligere blir det å se tydelige konturer av en bestemt organisasjonsform. De ulike organisasjonsformene skilr i hverandre. Aftenbladet bytter ikke organisasjonsform fra en dag til en annen. Snarer overlapper de hverandre, noen elementer tas med videre og andre blir helt forkastet. Dette har gjort det utfordrende å definere en tydelig organisasjonsform. I tillegg synes de strukturelle endringene til å ha blitt litt mer udefinerte. Det synes tydelig at avisen nå føler seg frem snarere enn å ha en klar strategi. Dette er nok et resultat av både usikkerhet og kompleksitet i omgivelsene men også innad i Aftenbladet. For hvert nye år Aftenbladet annonserer at overgangen til et moderne mediehus er tatt, synes det klart at hva det vil si å være et mediehus er helt opp til hvilken vei vinden blåser. Om det skyldes at Aftenbladet ikke klarer å definere seg selv som et mediehus eller at omgivelsene endrer seg så hurtig, og er blitt så komplekse at det er umulig å vite hva et mediehus er fra dag til dag er jeg usikker på.

Flere steder i oppgaven har ordene endringsvilje, endringsdyktighet og robusthet blitt nevnt. Jeg har i oppgaven drøftet hva det kan være et uttrykk for. Men det kan også tenkes at disse begrepene bare er fine ord for mindre ansatte, til de samme oppgavene. Et ønske om at de ansatte ikke motsetter seg endringer men snarere tilpasser seg og raskt implementerer nye endringer nedover i avisen. På den andre siden ser jeg nødvendigheten av at dette. Slik situasjonen er nå vet ingen noe om hvordan et mediehus vil være strukturert om 10 år, heller ikke om det kommer til å være noe papiravis. I dag er situasjonen slik at avisen balanserer mellom å opprettholde stabilitet, journalistisk kvalitet og samfunnsoppdraget, og samtidig stadig måtte tilpasse seg nye endringer. Jeg peker selv mot det virtuelle organisasjonsdesign som en løsning. Men ser at særlig bruk av verdiskapende nett vil er en gunstig løsning og kanskje er en mer realistisk vei å gå. Da man allerede nå er en del av et større nettverk og synes godt i gang med å dele erfaringer, samkjøre

oppgaver og utvikle produkter. Veien til en virtuell organisasjonsform er slik jeg ser det gjennom å bruke verdiskapende nett og utvikle disse.

Som Sven Egil Omdal (2013) viste i innledningen er den gamle forretningsmodellen død men noen ny er ennå ikke dukket opp. Det er fortsatt stor usikkerhet på hvordan en avis vil være fremover. Kanskje vil det finnes papiraviser om 20 år kanskje ser avisene helt annerledes ut. Ingen vet. Avisene søker å løse disse utfordringene gjennom planmessig design av organisasjonsstrukturen og til en viss grad har Aftenbladet klart å få organisasjonen veldesignet. Stavanger Aftenblad har endret seg dramatisk fra 1996 og frem til i dag. Avisen fremstår i dag som et moderne mediehus som leverer kvalitets journalistikk til alle plattformer. Avisen har blitt mer effektiv og mer spisset. Det arbeides tett med andre mediehus både i utvikling av produktet og i å finne effektive systemer rundt. I mai i år gikk avisen ut og opplyste om at de har 50 flere abonnenter enn året før (Aftenbladet.no). En utvikling avisen mener er et resultat av knall harde prioriteringer. Slik jeg ser dette et resultat av endringene som er blitt gjort i redaksjon, lesermarked og annonsemarked den siste tiden. Hvor alle skal tetter på verdikjeden. Gjennom økt samarbeid og bedre utnyttelse av både annonse og lesermarked sin innsikt i leserne sine vaner har avisen klart å ikke bare stoppe den negative utviklingen men også snu den. Videre har nok det å være en del av Schibsted gjort at avisen har kunne dra nytte av kunnskaper og erfaringer fra andre. De trenger ikke finne opp kruttet hver gang og dette gjør nok at avisen utvikler seg raskere og bedre enn den ellers ville ha gjort.

På tross av dette står avisen foran flere utfordringer. Mediekrisen er på lang nær over. Avisen vil stå ovenfor nye krav til organisasjonsstrukturen i årene som kommer. Hvordan avisen møter disse utfordringene vil være et resultat av de begrensinger det institusjonelle og ny-institusjonelle perspektivet gir og hvor fremsynt organisasjonen klarer å være i hva som forventes av et mediehus i fremtiden.

7 Kilder

- Aase, Tor Halfdan & Fossåskaret, Erik. (2007). *"Skapte Virkeligheter. Om produksjon og tolkning av kvalitative data."* Oslo: Universitetsforlaget. 2.opplag 2010.
- Anand, N., & Daft L. Richard. (2007). What is the Right Organization Design? *Organizational Dynamics, Vol 36. No. 4*, pp 329-322. Elsevier Inc.
- Andersen, Svein, S. (2006). *Aktiv informantintervjuing*. Norsk statsvitenskapelig tidsskrift, 22, 278-298
- Barland, Jens. (2012). *Journalistikk for markedet*. Universitetet i Oslo, institutt for medier og kommunikasjon. Hentet fra:
<https://www.duo.uio.no/bitstream/handle/10852/34065/dravhandling-barland.pdf?sequence=2>
- Baumann, Sabine. (2013). Adapting to a Brave New World. I Storsul, Tanja., & Krumsvik, H. Arne., (Red.), *Media Innovations* (s. 77-92). Gøteborg: Nordicom.
- Blakie, Norman. (2010). *"Designing Social Research."* UK: Polity Press. 2utgave.
- Blindheim, Bjørn Tore., & Røvik, Kjell Arne. (2011). *Ledelse og bedrifters samfunnsansvar*. Ottesen, Otto (Red.), *Ledelse. Å bruke teori i praksis* (s. 104-137)
- Christensen, Tom., Læg Reid, Per., Roness, G. Paul., & Røvik, Kjell Arne. (2009). *Organisasjonsteori i offentlig sektor* (2.utg). Oslo: universitetsforlaget.
- Cunliffe, A.L. (2009). Management, Managerialism and Managers. In Cunliffe, A.L. *A very Short, Fairly Interesting and Reasonably Cheap Book About Management*. Los Angeles, London, New Dehli, Singapore, Washington DC: Sage.

- Danemark, et.al.: ”*Generalisering, vetenskapliga slutledningar och modeller för förklarande samhällsvetenskap*”. Fra Danemark et.al. (1997) , ”*Att förklara samhället*”, Lund: Studentlitteratur.
- Egeberg, M. (1989). Mot instrumentelle modeller i statsvitenskapen? I Egeberg, M. (red.) *institusjonspolitik og forvaltningsutvikling. Bidrag til en anvendt statsvitenskap*. Oslo: Tano.
- Ellefsen, Bodil: ”*Triangulering- eller hvorfor og hvordan kombinere metoder?*” fra Lorensen, M. (red.) (1998), ”*spørsmålet bestemmer metoden. Forskningsmetoder i sykepleie og andre helsefag*”, Oslo: universitetsforlaget.
- Frandsen, Kristine. (2007). ”*Produksjonsanalyse: teoretiske og metodiske problemstillinger.*” Fredriksberg: Forlaget Samfundslitteratur.
- Grey, Chriss. (2009). *A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about studying organizations* (2.utg). London: SAGE publications Ltd.
- Hatch, M.J. (1997). *Organisasjonsteori. Moderne, symbolske og postmoderne perspektiver*. Oslo: Abstrakt forlag. Kap 7: Organisasjonskultur; kap. 12: Forandring og læring i organisasjoner.
- Helle, Lars. (2013). *Fra avishus til digitalt mediehus, som også gir ut papiravis. Hvordan løse samfunnsoppdraget?* Foredrag ved arkeologisk museum. 30.10.2013.
- Jacobsen, Dag Ingvar. (2005). ”*Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode.*” Kristiansand: Høyskoleforlaget AS. 2 Utgave, 3 opplag 2011.
- Jacobsen, Dag Ingvar., & Thorsvik, Jan. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4.utg). Bergen: fagbokforlaget.

Kalleberg, Ragnvald: *"Dokumentasjon, analyse og svar- dialog med leserne"*, Fra Kalleberg, R, Malnes, R og Engelstad, F. (2009), *"samfunnsvitenskapens oppgaver, arbeidsmåter og grunnlagsproblemer"*, Oslo: Gyldendal Akademisk.

Krumsvik, Arne H. (2009) *"the online news factory"* Ph.D thesis, Faculty of Humanities, University of Oslo. www.krumsvik.com

Kvale, Steinar og Brinkmann, Svend. (2009). *"det kvalitative forskningsintervju."* Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS. 2 utgave, 1 opplag 2009.

Kvale, Steinar. (2001). *"Det kvalitative forskningsintervju."* Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS. 1 utgave, 8 opplag 2006.

Olsen, K. Ragnhild. (2013). Hva er journalistisk kvalitet? I Omdal, Sven Egil,. (Red.), *Journalistikk og demokrati. Hvor går mediene? Hva kan gjøres?* (s. 49-60). Oslo: Fritt Ord.

Omdal, Sven Egil. (2013). Digitaliseringens dilemmaer. I Omdal, Sven Egil,. (Red.), *Journalistikk og demokrati. Hvor går mediene? Hva kan gjøres?* (s. 11-48). Oslo: Fritt Ord.

Sandsrøm, Christian (2013). *Hvordan Nokia gikk dukken.* I Ekko, NRK P2; 17.10.13: <http://radio.nrk.no/serie/ekko-hovedsending/mdsp25020713/17-10-2013>

Selznick, P.(2003). Leadership in administration. I mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J.B., & Ghoshal, S. (eds.) *The Strategy process.* New Jersey: Prentice Hall.

Silvermann, Davis. (2011). *"qualitative reaserch."* London: SAGE publications Ltd. 3 edition 2011.

Storsul, Tanja., & Krumsvik, H. Arne,. (2013). What is media innovations? I Storsul, Tanja., & Krumsvik, H. Arne,. (Red.), *Media Innovations* (s. 13-26). Gøteborg: Nordicom.

Thagaard, Tove. (1998). ”Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode.” Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS. 3. Utgave 2009

Røvik, Kjell Arne. (2009). *Trender og translasjoner. Ideer som former det 21. Århundrets organisasjon*. Oslo: universitetsforlaget.

Røvik, Kjell Arne (1998). *Moderne organisasjoner. Trender i organisasjonstenkningen ved tusenårsskiftet*. Bergen: fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

7.1.1 Nettsider

Medianorge.no, lesertall for norske aviser 2013 – resultat.

<http://www.medi norge.uib.no/?cat=statistikk&medium=avis&queryID=273>

Aftenbladet.no, Årsregnskap for Stavanger Aftenblad:

<http://multimedia.aftenbladet.no/html/aarsrapport/aarsregnskap2013.html>. Publisert 31. Des 2013

Aftenbladet.no, Aftenbladet øker antall abonnenter:

<http://www.aftenbladet.no/nyheter/okonomi/Aftenbladet-okker-antall-abonnenter-3416768.html#.U5MArxbVsrs>. Publisert 13.mai 2014

Brønnøysundregisteret.no, årsregnskap:

Stavanger Aftenblad AS, 2007-2012:

<https://w2.brreg.no/eHandelPortal/eComsys/velg.jsp?enhetsnr=990412987&action=getList>

Stavanger Aftenblad ASA, 1996-2007:

De resterende årsregnskapene ble kjøpt via direkte kontakt med brønnøysundregisteret.

8 Vedlegg

8.1 Intervjuguide

Informasjon

- Temaet for samtalen (bakgrunn, formål)
- Sitere med fullt navn og tittel. (informasjonen skal være så åpen som mulig).

Innledning

- Navn
- Stillingsbeskrivelse
- Hvor lenge har du vært ansatt i Aftenbladet?
- Kan du fortelle litt om hvordan Aftenbladet arbeidet før digitaliseringen? Arbeidsmåter, Struktur,
- Kan du nevne deres største konkurrenter?
- Hvilken lesergruppe satset dere på å nå?

Veien til Digitaliseringen. Ny hverdag?

- kan du fortelle litt om overgangen til det digitale?
- Hvordan ser avisproduktet ut nå? Hva er en avis i 2013?
- Hvordan har din arbeidshverdag endret seg etter at avisen begynte å publisere på flere plattformer? (mobil, pc, ipad, papir, web-tv)
- Hvem er konkurrentene deres nå?
- Lesergruppe. Er den endret? Arbeider dere bevisst med å produsere bredt for å nå alle?
- hva slags mål har dere til digitaliseringen? Konkret: antall lesere, artikler publisert på nett, annonseinntekter
- hva er den viktigste digitale satsningen i 2013? Prosessen dit.
- Hva opplever dere ikke fungerer?
- har disse endringene i "avis produktet" ført til at dere har måtte endre organisasjonsstrukturen?
- Aftenbladet er jo en gammel solid avis med dype røtter i Stavanger regionen. Opplever du at den nye hverdagen går i mot mye av det Stavanger Aftenblad står for?

Grep.

- ta opp tråden fra ny arbeidshverdag og organisasjons struktur.
- Kan du nevne noen grep som har blitt gjort i forbindelse med den digitale

Schibsted

- gir det styrke å være en del av et større konsern?
- Er det samarbeid på tvers av Schibsted/regionsavisene? Redaksjonelt og kommersielt?

Tilslutt

- Hvordan har ditt ansvarsområde endret seg etter den digitale satsningen.
- Hva er det viktigste du vil trekke frem?

8.2 Informasjonsskriv

Informasjonsskriv om masteroppgave i Endringsledelse.

Mitt navn er Liv-Anna Folgerø og er masterstudent i Endringsledelse ved universitetet i Stavanger. Jeg holder nå på å skrive en masteroppgave om Aftenbladet og ønsker i den forbindelse og gjøre intervju med redaktørene. Oppgaven har følgende tema:

Fra avishus til mediehus.

- **Stavanger Aftenblad sin satsning på det digitale marked.**

Bakgrunn for denne masteroppgaven er Aftenbladets endring til å bli et mediehus. Hva vil det si å være en moderne avis som publiserer både digitalt og på papir kontra tidligere hvor avisene kun publiserte på papir. Jeg ønsker å finne ut hvilke avveininger og vurderinger er blitt gjort i denne prosessen. Hvordan har ny teknologi, abonnenter, endring i lesevaner, ny konkurrenter og så videre, virker inn på utformingen av organisasjonen struktur, arbeidsoppgaver, strategier og mål. Hvordan forholder Stavanger Aftenblad seg til stadige endringer og ikke minst hvordan bruker avisen disse endringene til å utvikle Mediehuset Aftenbladet?

Det er frivillig å delta og dere kan når som helst trekke dere fra intervjuet.

Ved spørsmål kan dere kontakte meg på e-post: livannafolgero@yahoo.no eller mobil: 98004528.

Veileder for prosjektet er ennå ikke utnevnt men ved spørsmål kan Bjørn Tore Blindheim ved UiS kontaktes på e-post: bjorn-tore.blindheim@uis.no.

Mvh

Liv-Anna Folgerø