

Omstilling i lokale mediehus under oppkjøp

En case-studie av ansatte i Nordsjø Media og deres opplevelse rundt omstillingene i organisasjonen som følge av Amedias overtakelse av eierskap

Karen Elle



**Universitetet
i Stavanger**

Det samfunnsvitenskapelige fakultet

Masteroppgave ved institutt for medie- og samfunnsfag

Universitetet i Stavanger

Våren 2020

Kandidatnummer: 9379

UNIVERSITETET I STAVANGER

**MASTERGRADSSTUDIUM I
ENDRINGSLEDELSE
MASTEROPPGAVE**

SEMESTER: VÅR 2020

FORFATTER: KAREN ELLE

VEILEDER: HELLE SJØVAAG

TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE: Omstilling i lokale mediehus under oppkjøp

**EMNEORD/STIKKORD: organisasjonsendring, digitalisering, omstilling,
kunnskapsoverføring, implementering**

**SIDETALL: 60 (ekskludert forside, forord, sammendrag, innholdsfortegnelse,
referanser og vedlegg)**

STAVANGER.....15.06.20.....

DATO/ÅR

FORORD

Denne masteroppgaven markerer slutten på en to år lang reise, og jeg sitter igjen med mange verdifulle erfaringer. Valg av tema for oppgaven baserte seg på en genuin interesse for den utviklingen vi ser i Medie-Norge i dag, og hvordan dette fører til store omstillinger for organisasjoner i mediebransjen. Det å produsere en masteroppgave har vært en langvarig prosess, hvor det har oppstått både oppturer og nedturer. Prosessen med lesing, skriving, retting og sletting har vært tung. Særlig har corona-pandemien som vi opplevde denne våren bidratt til noen utfordringer for arbeidet med denne oppgaven. Jeg undervurderte blant annet hvor utfordrende det ville bli å ikke ha tilgang til hverken bibliotek, lesesal eller caféer under store deler av semesteret. Likevel ble det til en fullstendig masteroppgave til slutt.

Det har vært stor hjelp i veileder, Helle Sjøvaag, som under hele prosessen har vært positiv, veiledende og oppmuntrende. Takk for oppmuntring, og gode råd! Jeg ønsker samtidig å takke de ansatte i Nordsjø Media som tok seg tid til å stille til intervju, selv under hektiske corona-tider. Dere har gjort dette prosjektet mulig for meg å gjennomføre! Den erfaringen og informasjonen dere har delt med meg har vært svært verdifull.

Til slutt vil jeg takke både foreldre, søsken, kollegaer og venner som har vist meg støtte gjennom hele denne prosessen!

Stavanger, 14.06.20.

Karen Elle

SAMMENDRAG

Digitalisering har ført til store omstillinger for flere bransjer. Mediebransjen har siden innføringen av internett på 1990-tallet gått stadig mer over på digitale plattformer. Dette fører naturligvis også til omstillinger for mediehusene, da særlig lokale mediehus. Lokale mediehus mangler ofte de økonomiske og teknologiske ressursene som er nødvendige for å kunne digitalisere papiravisen med økonomisk suksess. Det er et behov for verktøy og kunnskap som skaper økonomisk suksess for mediehusene via digitale plattformer. Dette handler blant annet om å skaffe inntekter fra digitale annonser, men også hvordan skaffe abonnenter til nettavisen. Den siste tiden har nettaviser i mye større grad satt opp betalingsmurer for innholdet sitt, og dette er et nødvendig tiltak ettersom inntekter fra papiravisen, både annonseinntekter og opplagsinntekter, stadig synker.

På grunn av digitalisering er endringsledelse i mange bransjer, også mediebransjen, mer relevant enn noensinne før. Hovedmålet med akkurat denne studien er å skape innsikt til og belyse hvordan større omstillinger oppleves for de ansatte i de lokale redaksjonene. I denne oppgaven handler dette om omstillinger i organisasjonen som følge av et oppkjøp. Dette oppkjøpet kommer i kjølvannet av akkurat det som er redegjort for ovenfor. Lokale mediehus blir en del av et større konsern i håp om å skaffe økonomiske og teknologiske ressurser for å kunne være med på den digitale utviklingen. For å undersøke dette presenteres funn fra intervju sammen med et relevant teoretisk grunnlag. Teorigrunnlaget omhandler tema som omstillingsprosesser, organisasjonsendring, implementering, og kunnskapsoverføring.

Forskningsmetoden studien anvender for å undersøke disse spørsmålene har en kvalitativ tilnærming. Datainnsamlingen har foregått gjennom semistrukturerte intervjuer med ansatte i fra fire av redaksjonene i Amedias region Nordsjø, tidligere Nordsjø Media AS. Her har hensikten vært å søke kunnskap om deres tanker, opplevelser og erfaringer gjennom en objektiv tilnærming. Årsaken til at denne metoden ble valgt, er fordi studien søker å få dypere innsikt inn i fenomen som antas å oppstå som følge av organisatoriske endringer.

Studiens funn peker på muligheter og utfordringer ved Amedias overtakelse av Nordsjø Media, og de omstillingene de lokale mediehusene opplevde som følge av eierbyttet. Funn indikerer utfordringer knyttet til implementeringprosessen og Amedias translatorkompetanse.

INNHALDSFORTEGNELSE

1. INNLEDNING	
1.1 Bakgrunn.....	5
1.2 Oppgavens forskningsspørsmål.....	6
1.3 Oppgavens oppbygning.....	7
1.4 Kontekst.....	8
1.5 Mediene som undersøkes.....	11
2. TEORI	
2.1 Organisasjonsendring.....	13
2.2 Omstillingsprosessen.....	19
2.3 Organisasjonskultur.....	22
2.4 Implementering.....	25
2.5 Implementeringsdoktriner.....	27
2.6 Kunnskapsoverføring.....	28
3. METODE	
3.1 Kvalitativ metode.....	31
3.2 Valg av case.....	32
3.3 Datainnsamling.....	34
3.4 Forskningsarbeidets kvalitet.....	37
4. EMPIRISKE FUNN	
4.1 Presentasjon og drøfting av resultater.....	38
4.1.1 Organisasjonsendring.....	39
4.1.2 Organisasjonskultur.....	43
4.1.3 Omstillingsprosess.....	46
4.1.4 Implementering.....	52
4.1.5 Kunnskapsoverføring.....	55
5. KONKLUSJON	
5.1 Svar på oppgavens forskningsspørsmål.....	61
5.2 Forslag til videre forskning.....	64
VEDLEGG 1. Intervjuguide.....	69
VEDLEGG 2. Informasjonsskriv.....	70

1. INNLEDNING

1.1 Bakgrunn

I 2019 ble Nordsjø Media AS kjøpt opp av Amedia AS. Nordsjø Media var et medieselskap som eide ni lokalaviser i Rogaland og Vest-Agder. Medieselskapet ble etablert i 2013, men har røtter tilbake til 1994 og het den gang Jæren Avis AS. De lokale avisene som var Nordsjø Media er; Sandnesposten, Solabladet, Dalane Tidende, Jærbladet, Gjesdalbuen, Avisen Agder, Lyngdals Avis, Strandbuen, og Bygdebladet. Avisene har et samlet opplag på cirka 48 000, og trykkes i Dalane Trykk, Egersund (SNL.no: Nordsjø Media AS). Amedia er Norges nest største mediekonsern og ble etablert 27. mai 1948 under navnet Norsk Arbeiderpresse. Amedias overtakelse av Nordsjø media fant sted i løpet av våren 2019.

Nordsjø Medias tidligere styreleder, Ivar Rusdal, uttalte seg da overtakelsen ble offentlig og kunne da fortelle noe om bakgrunnen til oppkjøpet:

«Mediebransjen er i kraftig endring. Vi er kommet til et punkt der både avisene og eierskapet trenger fornyelse. Den beste måten vi kan sikre lokalavisens fremtid på, er ved å overlate eierskapet til et profesjonelt medieselskap. Våre mediehus fortjener en aktiv eier som med kraft investerer i teknologi og kompetanse. Amedia er en langsiktig, solid eier som har bevist at de bedre enn noen evner å utvikle lokalavisene. Derfor er det så viktig for oss at det er Amedia som overtar Nordsjø Media»
(AMEDIA.NO: Publisert 27. november 2018)

Amedia eier i dag helt eller delvis 72 region- og lokalaviser, og omtales av egneide Nettavisen.no som «kongen av lokalaviser». Året før Nordsjø Media ble kjøpt opp hadde Amedia hatt et suksessrikt år med et overskudd på 467 millioner kroner. «Inntektsveksten kommer i stor grad som følge av økt antall digitale abonnemeter. Selskapet økte antall rendigitale abonnemeter med hele 30 prosent til 212 000 abonnemeter.» (Nettavisen.no: Publisert 12. mars 2019)

Dette forskningsprosjektet vil på grunnlag av denne informasjonen undersøke hva som skjedde internt i organisasjonen Nordsjø Media da Amedia overtok eierskapet. Hvordan opplevdes omstillingen for de ansatte i de lokale redaksjonene da et tilsynelatende suksessrikt konsern overtok føringene, og hvordan endret dette eierbytte organisering av arbeidet i de lokale redaksjonene?

1.2 Oppgavens forskningsspørsmål

Formålet med forskningsprosjektet er å skape innsikt og forståelse for hvordan de ansatte i region Nordsjø opplevde omstillingen i organisasjonen da Amedia overtok eierskap. For å oppnå dette vil studien belyse hvordan den stadig økende digitaliseringen av samfunnet tvinger frem endringene som skjer i Norges lokalaviser, og hvordan utvalgte lokale mediehus har opplevd omstillingene rundt oppkjøpet fra konsernet Amedia.

Problemstilling: Hvordan opplever ansatte i bedriften at organisering av arbeidet endrer seg med nytt eierskap?

Forskningsspørsmålet blir behandlet gjennom to underspørsmål:

1. Hvordan driver digitalisering frem endringer i Norges lokale mediehus?
2. Hvordan opplevde de ansatte i region Nordsjø implementeringen av nye systemer og rutiner som følge av Amedias overtakelse?

Omstilling i organisasjoner og implementering av nye systemer viser seg ofte å være utfordrende prosesser for organisasjoner å gjennomgå. Digitalisering er et svært sentralt begrep med tanke på hva det er som driver frem endringer og omstillinger i norske lokalaviser i dag. Papiravisen har fått spådd en snarlig død, og dette påvirker i stor grad endringene som skjer internt i medieorganisasjoner. Teknologien har utviklet seg de siste tiårene og dette påvirker befolkningens medievaner. Det forventes kontinuerlige nyheter på nettavisene, og få mediehus har i dag mulighet til å vente på publisering av papiravisen for få ut nyheter. Det tvinges dermed frem en endring hvor blant annet avisene må ta stilling til hvilke nyheter som legges ut på nett, og hvilke saker som er aktuelle å holde til papiravisens publiseringsdato (Solvoll, 2017). Disse utviklingene tvinger i tillegg frem en del økonomiske endringer for mediehusene. Tidligere var hovedinntekten til mediehusene annonseinntekter fra papiravisen. I dag ser dette veldig annerledes ut ettersom nettavisen på mange områder har tatt over for papiravisen. Man ser blant annet at nye abonnementsløsninger stadig dukker opp på nettavisene, nettaviser som tidligere kunne leses gratis. Dette er blitt en nødvendig løsning for å sikre mediehusene inntekter. Inntekter som mediehusene ikke lenger får fra annonser i papiravisen (Solvoll, 2017).

1.3 Oppgavens oppbygning

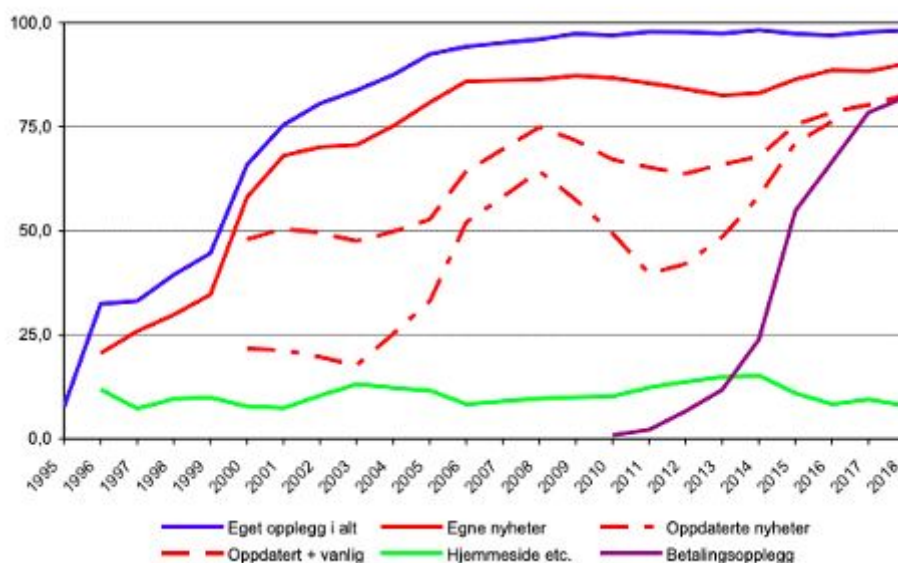
Masteroppgaven er delt inn i seks hovedkapitler: innledning, teori, metode, empiriske funn, diskusjon og konklusjon. Innledningen har så langt gitt en kort forklaring av bakgrunnen for forskningsprosjektet, samt hva forskningsprosjektet ønsker å undersøke. Videre vil innledningskapitlet gjøre rede for konteksten som denne case-studien befinner seg i, altså hvilke økonomiske og samfunnsrelaterte faktorer som har ekstern påvirkning på organisasjonene som undersøkes. I det neste kapitlet vil det presenteres oppgavens teoretiske rammeverk som er basert på teori og tidligere forskning om endringsledelse, særlig da med fokus på organisasjonsendring, implementering, samt omstillingsprosesser. Det gjøres også rede for teori som omhandler fenomenet kalt kunnskapsoverføring.

Teorier rundt implementering, organisasjonsendring og kunnskapsoverføring er relevant å redegjør for ettersom dette i senere kapitler skal trekkes opp mot informasjonen innhentet fra informanter som arbeidet i region Nordsjø både før, under og etter oppkjøpet. Det teoretiske rammeverket benyttes dermed for å analysere studiens empiriske datamateriale. Deretter følger metodekapitlet, der det redegjøres for valg av metode og hvordan dette har påvirket forskningsarbeidet. Hensikten med å redegjør for prosjektets planlagte og gjennomførte metoder er å sikre transparens i forskningsarbeidet. Det vil blant annet bli presentert sterke og svake aspekter av forskningsprosjektet. Hvilke utfordringer som har skapt problemer med å gjennomføre prosjektet som planlagt, og hvilke aspekter av forskningsprosjektet som har blitt gjennomført etter planen.

Videre presenteres de empiriske funnene i oppgaven som er generert gjennom semistrukturerte intervjuer. Her legges det frem den innhentede informasjon fra de ansatte i region Nordsjø som er relevant til de aspektene av endringsledelse som denne oppgaven ønsker å fokusere på. I diskusjonskapitlet vil de empiriske funnene videre drøftes opp mot det teoretiske rammeverket. Hensikten her er å analysere de viktigste funnene for å forsøke finne svar på det denne oppgaven undersøker. Til slutt avrundes oppgaven med en konklusjon som forsøker å besvare oppgavens forskningsspørsmål. Til slutt vil det også foreslås muligheter for videre forskning.

1.4 Kontekst

Tradisjonelt sett har aviser hatt to inntektskilder; annonseinntekter og opplagsinntekter. Innføringen av nettaviser på 1990-tallet førte dermed til stor omstilling for nyhetsbransjen. Digitalisering har ført til endringer og omstillinger som alle aviser har måttet ta stilling til. «Digitalisering er det å legge til rette for generering av digital informasjon samt håndtering og utnyttelse av informasjonen ved hjelp av informasjonsteknologi.» (SNL.NO: Digitalisering) Papiravisene selger ikke slik som før, og dermed er mediehusene blitt tvunget til å omstille seg deretter. Mediene påvirkes i stor grad av at de opererer i et tosidig marked der de betjener to kundegrupper parallelt: mediebrukere og annonsører. Tosidigheten innebærer at mediene i sin forretningsmodell må se begge kundegruppenes behov og adferd i sammenheng (Doyle 2002).



Figur 1. Aviser med egne tilbud på internett, 1995 til 2018, i prosent (Høst, 2019).

Da digitalisering i nyhetsbransjen først startet valgte avisene som regel ikke å ta betalt for nyheter på nett. De fikk derimot noen beskjedne inntekter fra nettannonser. Til tross for dette utviklet nettavisene seg raskt. Samtidig tjente avisene på dette tidspunktet fortsatt på papiravisen. 2013 var året mange norske aviser innførte betaling for nettnyheter (Solvoll, 2017).

Ifølge Medienorge, som er en informasjonssentral for fakta om norske medier, har antallet nettaviser med betalingsmurer blitt tredoblet de siste fire årene. I tillegg har andelen av det norske samfunnet som leser papiravisen daglig de siste ti årene sunket fra 72 til 32 prosent, samtidig som lesingen på nett øker kraftig. I 2008 lå papiravisens annonseinntekter på 7,7 milliarder kroner. I 2018 lå omsetningen derimot på 2,6 milliarder kroner (Medienorge, 2018).

«Utfordringene i medielandskapet kan sies å være mest spennende for tradisjonelt sterke lokalaviser som må klare overgangen fra papir til digital gjennom relevant overgang fra papir til nett. De lokale avishusene må klare å overbevise leserne om at det de presenterer digitalt er verdt prisen. De må også overbevise leserne om at de mister viktig lokal informasjon ved ikke fortsatt å abonnere på avisen.» (Wilberg, 2016)

Wilberg anslo i 2016 at mediebransjen ville bli heldigital i 2020. Ettersom det på våren 2020 oppstod en COVID-19 pandemi, og dette førte til strenge karantenerregler verden over, ble det i realiteten aktuelt å digitalisere flere bransjer i enda større grad enn før. Dette kom som følge av at samfunnet var tvunget til å holde fysisk avstand. Likevel er ikke mediebransjen blitt heldigital helt enda.

Ikke bare har mediebransjen digitalisert seg, men flere andre bransjer har måttet omstille seg på grunn av digitalisering. Ta musikkbransjen som et eksempel. For å overleve digitalisering måtte musikkbransjen gjennomføre store omstillinger ettersom forbrukere i økende grad strømmet musikk på nett og ikke lenger kjøpte CD og plater i musikkbutikker. Dersom musikkbransjen ikke hadde omstilt seg i samsvar med forbrukersamfunnet, ville dette sannsynligvis ha resultert i enorme økonomiske konsekvenser for selskap i musikkbransjen. I likhet med musikkbransjen ser vi slike endringer i TV- og filmbransjen også (Molde, 2019). Dersom mediebransjen ikke hadde fortsatt å omstille seg ved å digitalisere blant annet avisene slik den har gjort så langt, ville også de trolig kunnet sett enorme økonomiske konsekvenser innen kort tid.

Lokale medier har tradisjonelt sett hatt en sterk posisjon hos den norske lokalbefolkningen. Siden begynnelsen av 1900-tallet har Norge hatt rundt 220 forskjellige aviser og de aller fleste av disse er små lokalaviser (Høst, 2018).

Pressen blir ofte referert til som “den fjerde statsmakt”, på grunn av den enormt viktige rollen de som kontrollerer nyhetsstrømmen har i samfunnet. Mediene har en avgjørende rolle i å bidra til et transparent og opplyst samfunn basert på tillit. Dersom mediene ikke makter å tilpasse seg de endringene som skjer i medielandskapet vil dette også kunne få konsekvenser for det norske demokratiet.

«Det er fortsatt et kompetansebehov innen digitalisering, både på utvikling av teknologier og hvordan disse kan brukes på best mulig måte. Det vil også være stort behov for kompetanse innen informasjonssikkerhet og det man kan kalle «digitaliseringskompetanse», altså kompetanse om hvordan dagens og morgendagens teknologier kan spille sammen med mennesker på nye måter for å gi konkurransekraft i næringsliv og forsvarlig innovasjon i det offentlige.» (Leif Skiftenes Flak, Forskning.no Publisert: 23.02.19)

Hverken digitalisering eller endringsledelse er nye fenomen, og det finnes en korrelasjon mellom disse to begrepene på mange områder. På samme måte som det er et økende behov for digitaliseringskompetanse er det også et økende behov for kompetanse innen endringsledelse. Ettersom digitalisering skjer i økende grad, fører dette også til behov for større omstillinger i organisasjoner. Dette går på tvers av flere bransjer, og omstillingene mediebransjen er et av mange eksempler på dette (Rooth, 2017).

Vi lever i dag i et konkurransesamfunn som endrer seg stadig raskere. Ingen virksomheter har derfor lengre stabile rammebetingelser, slik de hadde frem til årtusensskiftet. Endringer er i dag en del av hverdagslivet vårt og er nå noe som må skje stadig oftere og raskere for å unngå at virksomheten kommer i disharmoni med markedets behov, krav og forventninger. I 1990-årene fikk vi et teknologisk paradigmeskifte hvor vi gikk fra å være et analogt og mekanisk drevet samfunn til å bli et digitalisert samfunn. Et teknologisk paradigmeskifte som har skapt et ras av innovasjoner og endringer i samfunnet og næringslivet (Sander, 2019).

Dermed blir konteksten for dette forskningsprosjektet en case der lokale mediehus har valgt å la seg kjøpe av et større mediekonsern, for å få økonomisk og teknologisk hjelp til digitalisering av avisen. Dette er et resultat av at Norge lever i et samfunn der mediebransjen stadig må omstille seg som følge av teknologiske utviklinger og digitalisering av verdenen vi lever i. Amedia er et konsern som leverer programvare, verktøy og infrastruktur til de lokale mediehusene.

Uavhengig eide, mindre lokale publikasjoner som har gått sakte over til den digitale plattformen mangler den digitale infrastrukturen som knytter nyhetsøkonomien til fremvoksende markeder innen programmering av reklame (Sjøvaag, Owren, Borgen, 2020).

1.5 Mediene som undersøkes

For å undersøke hvordan ansatte av tidligere Nordsjø Media, nå region Nordsjø, opplevde omstillingene som Amedias overtakelse medførte er det utført en kvalitativ case-studie med utvalgte lokalaviser i Amedias region Nordsjø. I Norge er det hovedsakelig tre store konsern som kontrollerer avismarkedet: Schibsted, Amedia og Polaris Media. Avisene i Nordsjø Media publiserer mellom en og tre utgaver i uken, og deres største konkurrenter lokalt er Schibsteds Stavanger Aftenblad og Mediehuset Dagsavisens Rogalands Avis.

Datainnsamlingen for dette forskningsprosjektet ble gjennomført omtrent et år etter at implementeringen av Amedias nye verktøy, systemer og rutiner var gjennomført i de lokale redaksjonene. Dette betyr sannsynligvis at informantene fra Amedias region Nordsjø har hatt tid fra da til nå for å reflektere over sin egen opplevelse av eierbytte.

Amedias overtakelse av de lokale mediehusene i Nordsjø Media er interessant å undersøke ettersom det er lokale mediehus som i størst grad blir påvirket av mediebransjens utvikling og digitalisering. De påvirkes i større grad sannsynligvis fordi de ofte mangler teknologiske og økonomiske ressurser for arbeidet med digitalisering av egen avis (Sjøvaag, Owren, Borgen, 2020). Dermed blir dette en interessant case-studie for forskning innen endringsledelse, ettersom endringsledelse mye handler om omstilling i organisasjoner som følge av drivende eksterne faktorer. I tillegg handler slike omstillinger i mediebransjen ofte om implementering av nye systemer og ukjent teknologi for de ansatte. Dette er mye tilfelle for Nordsjø Media da de valgte å la seg kjøpe av et konsern som Amedia.

Nordsjø Media gikk inn for dette eierbytte med et håp om at Amedia skulle kunne hjelpe dem i utviklingen av lokalavisen i dagens stadig mer digitaliserte samfunn (Sjøvaag, Owren, Borgen, 2020). Overgangen til å bli et digitalt samfunn har på kort tid skapt en eksplosiv teknologisk utvikling, og særlig har introduksjonen av Internett endret måten vi tenker og gjør business på. Det blir tydelig i denne case-studien.

Sjøvaag, Owren og Borgen konkluderer i sin artikkel 'Strategic and organizational fit in corporate news markets: A principal-agent approach to studying newspaper mergers' at det kan virke som at det har oppstått en grad av bekymring for de lokale redaksjonene ettersom et større konsern nå bruker samme formel for alle de lokale avisene, og at de lokale redaksjonene i mindre grad kan være med på å bestemme det som skjer i egen avis (Sjøvaag, Owren, Borge, 2020).

Dermed kan det virke som at dette eierbytte har medført noen utfordringer for de lokale organisasjonene. Det kan gjerne oppleves som at redaksjonen mister autonomi i forbindelse med det innholdet de produserer for avisen. De ansatte kan gjerne oppleve et større gap mellom redaksjonen og beslutningstakerne som følge av eierbytte. Det er disse aspektene av eierbyttet og tiden etter som denne oppgaven særlig ønsker å undersøke og belyse. Det undersøkes dermed hvordan de ansatte i region Nordsjø opplevde omstillingene som oppstod som følge av eierbytte. Her er det også stort fokus på hvordan de ansatte opplevde implementeringen av nye verktøy, systemer og rutiner.

Det undersøkes blant annet om de ansatte anser implementeringen av nye verktøy som positivt for eget arbeid, om det påvirket deres opplevelse av autonomi i produksjon av innhold eller om det skapte utfordringer for dem i arbeidshverdagen. Denne oppgaven undersøker altså organisasjonsendringen og implementeringsprosessen sett i fra de ansattes perspektiv. Ofte forskes det på strukturelle endringer, hvordan disse strukturelle endringene blir iverksatt og gjerne hva de fører til. Dette forskningsprosjektet ønsker å ha menneskene i organisasjonen som hovedfokus. Endringsprosesser kan oppleves som kaotisk, og selv om endringen fører til oppnåelse av organisatoriske mål, er det samtidig viktig å i etterkant av endringen gjennomgå en evaluering av prosessen man har vært igjennom. Det er viktig å ta seg tid til å evaluere hvordan endringsprosessen påvirket de ansatte i organisasjonen, deres arbeidshverdag og det arbeidet de gjør for organisasjonen (Øyum et al., 2006).

Det ble i dette case-studiet dermed interessant å stille spørsmål til de ansattes opplevelser rundt dette eierbytte, og undersøke i hvilken grad de ansatte opplever at Amedia har hjulpet til med å oppnå det de lovet da de overtok.

2. TEORI

2.1 Organisasjonsendring

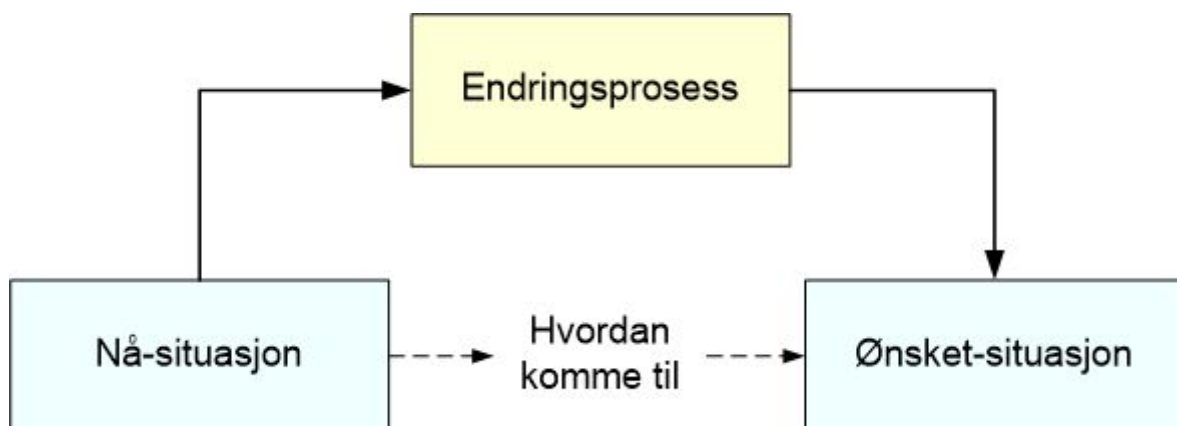
Dagens organisasjonsforskning og dens teoretiske basis utgjør et tverrfaglig forskningsfelt. Det er vanskelig å finne noen enhetlig kjerne, men det kan avgrenses et antall tradisjoner og perspektiver bygd på delvis utfyllende og konkurrerende teori satser og observasjoner (Christensen et al. 2015). Organisasjonsteorien handler om å forklare og forstå, finne mønster og regelmessigheter, i organisatoriske fenomener. Den sentrale avhengige variabel, det fenomen som skal forklares og forstås, er enten 1) ansattes atferd eller 2) variasjon i organisasjonens resultater (Røvik, 2019). Endring og omstilling i organisasjoner er noe som vi i dag nærmest tar for gitt. Det er vanlig å skille mellom reaktiv og proaktiv endring. Reaktiv endring betyr at organisasjonen må tilpasse seg en situasjon innenfor eksisterende rammer. I en proaktiv endring, forsøker derimot organisasjonen å tilpasse seg en fremtidig situasjon gjennom å ligge i forkant før problematikken faktisk har oppstått (Kaufmann and Kaufmann 2009, 273-274).

Endring av organisasjoner kan samtidig forstås som naturlige systemer, altså som organismer. Organisasjoner som organismer forandrer seg langsomt. Endring kan ses som organisasjonens respons for å tilpasse seg «farer som truer», og slik at ny balanse oppstår i systemet. Vellykkede endringsprosesser er ofte endogene prosesser, sjeldent eksogene. Organisasjoner vil ofte reagere negativt på eksogene forsøk på å endre og kontrollere dem. Det vil ofte føre til aktivering av «frastøting prosesser». Et eksempel på en «frastøting prosess» kan for eksempel være om ideen viser seg å ikke passe i forhold til eksisterende måter og utføre arbeidsoppgaver på (Røvik, 2019).

En omstillingsprosess vil alltid være ganske kaotisk, fordi en skal inn i noe som hittil er ukjent. At lederen er tydelig og konsistent i sitt lederskap er med på å dempe de ansattes utrygghet og angst. Den gode lederen er menneskeorientert gjennom å ha som grunnperspektiv at endringsprosesser handler om mennesker (Øyum et al. 2006). Måten en organisasjons formelle struktur, formelle koordinering og formelle spesialisering, er utformet på, vil legge føringer på hvordan ansatte tenker og handler (Røvik, 2019). Det er i tillegg avgjørende å ta høyde for organisasjonens uformelle struktur, altså organisasjonskulturen.

Organisasjonskultur er et begrep som denne oppgaven går nærmere inn på senere i dette kapitlet.

I et forsøk på å øke produktiviteten og konkurranseevnen gjennomføres det ofte ulike former for organisatoriske omstillingstiltak. Bedrifter slår seg sammen og foretar oppkjøp av andre virksomheter, såkalte fusjoner. Denne typen organisatoriske omstillinger påvirker ofte organisasjonenes behov for arbeidskraft. Sammenslåinger kan for eksempel på sikt medføre nedskjæringer i den «nye» organisasjonen. Bedriften kan blant annet se behov for å kvitte seg med dobbeltfunksjoner eller ønsker å stramme inn på lønnskostnadene av økonomiske hensyn (Egerdal, 2017). Det er i slike omstillinger og nedbemanningen man kan se at det finnes et stort behov for kompetanse innen endringsledelse. Man skiller samtidig ofte mellom organisasjonsutvikling og organisasjonsendring. Organisasjonsutvikling er en naturlig, kontinuerlig utvikling som skjer over tid, imens organisasjonsendring ofte er en nøye planlagt prosess (Sander, 2019).



Figur 2. En endringsprosess (Bilde: Sander, 2019)

Modellen i figur 2 beskriver enkelt prosessen et individ, gruppe eller en organisasjon går igjennom for å endre dagens situasjon til en ønsket fremtidig situasjon. Endring vil ofte innebære å tenke nytt, og det er derfor en sterk likhet mellom endring og innovasjon, uten at dette betyr at en endring trenger å være en innovasjon. De fleste endringsteorier tar utgangspunkt i en stabil organisasjon og hverdag. Endringen er altså noe som er utenom normaltilstanden. En nå-situasjon vi ikke ønsker å være i. Noe som krever en eller annen form for endring for å komme til en fremtidig ønsket situasjon (Sander, 2019).



Figur 3. Organisasjonsutvikling og organisasjonsendring som organisatoriske endringsprosesser. (Bilde: Sander, 2019)

Man skiller ofte mellom organisasjonsutvikling og organisasjonsendring. I modellen som vises i figur 3 ser man at begge disse er fenomen som havner under begrepet organisatoriske endringsprosesser. Likevel er det noe som skiller dem. Organisasjonsendring beskrives her som «mer radikale endringer som berører strukturen, kulturen, verdien, normene» (Sander, 2019). På andre siden ser man at organisasjonsutvikling beskrives som en; «utvikling som forbedrer det bestående.» (Sander, 2019).

Det kan dermed sies at organisasjonsendring ofte gjelder planlagte endringer, imens organisasjonsutvikling gjerne er noe som utvikler seg mer organisk, og over tid. Organisasjonsutvikling kan dermed sies å være den organisatoriske endringsprosessen som gjerne best egnes å sammenlignes med organisasjoner som organismer. I denne oppgaven vil hovedfokuset derimot ligge på en organisasjonsendring, altså er fokuset lagt på en planlagt endringsprosess.

Oppkjøp og fusjoner kan kategoriseres som planlagte endringsprosesser. I disse tilfellene har en eller flere organisasjoner sett et behov for endring, og løsningen ser ut til å være at en enten lar seg kjøpe av en annen organisasjon, eller blir det å fusjonere med en annen organisasjon. Endringen vil dermed ikke komme av seg selv som en naturlig utvikling. Det vil derimot bevisst bli gjennomført en fusjonering prosess. Det vil gjerne bli kommunisert til ansatte hva som er planen, hva som kommer til å skje fremover, og når dette vil skje. En endringsprosess eller oppkjøpsprosess som mangler denne kommunikasjons biten vil ofte møte på sterk motstand fra ansatte (Enehaug, H., Thune, T. 2007).

Planlagte endringer skjer som regel som i faser. Under er et eksempel på hvordan en planlagt endringsprosess kan se ut. Denne modellen er basert på Kurt Lewins modell for endringsledelse. Modellen handler om det å planlegge en endring, implementere endringen, og deretter gjøre endringene til den nye «normalen» for organisasjonen. Endringsledelse blir beskrevet som det å gå fra nå-situasjon til ønsket situasjon, gjennom flere faser. Endringsprosessen som skal bringe organisasjonen, markedet eller personen fra nå-situasjonen til en ønske-situasjon kan dermed beskrives gjennom denne tre stegs prosessen:

1. Unfreeze/Opptining: Endringsprosessen starter med en destabiliserende fase for å legge grunnlaget for endringene. Dette fordi vi først må være enig i at en endring er nødvendig før vi vil være villig til å endre oss.
2. Change/Endring: Deretter foretar vi endringene etter en bearbeiding- og undersøkelsesfase.
3. Refreeze/Nedfrysing: Når endringen er gjort, må vi sørge for at endringen blir varig. Vi må derfor avslutte med å fryse ned den nye situasjonen som den gjeldende standarden.

(Sander, 2019)



Figur 4. Kurt Lewins tre-steps endringsprosess. (Bilde: Sander, 2019)

Dette er en litt enklere måte å beskrive en planlagt endringsprosess på. Den sier likevel mye om det som skjer i en endringsprosess. Som man ser i opptiningsfasen av denne prosessen er det nødvendig at medlemmene av organisasjonen som skal gjennom en endring er med på endringen. De ansatte i organisasjonen bør også føle på et sterkt behov for endring for at de skal kunne være med på, og positive til endringene som etterhvert skjer.

Under er et annet eksempel fra Dag Ingvar Jacobsens bok Organisasjonsendring og endringsledelse. Denne planlagte endringsprosessen beskrives her i fire, litt mer detaljerte faser.



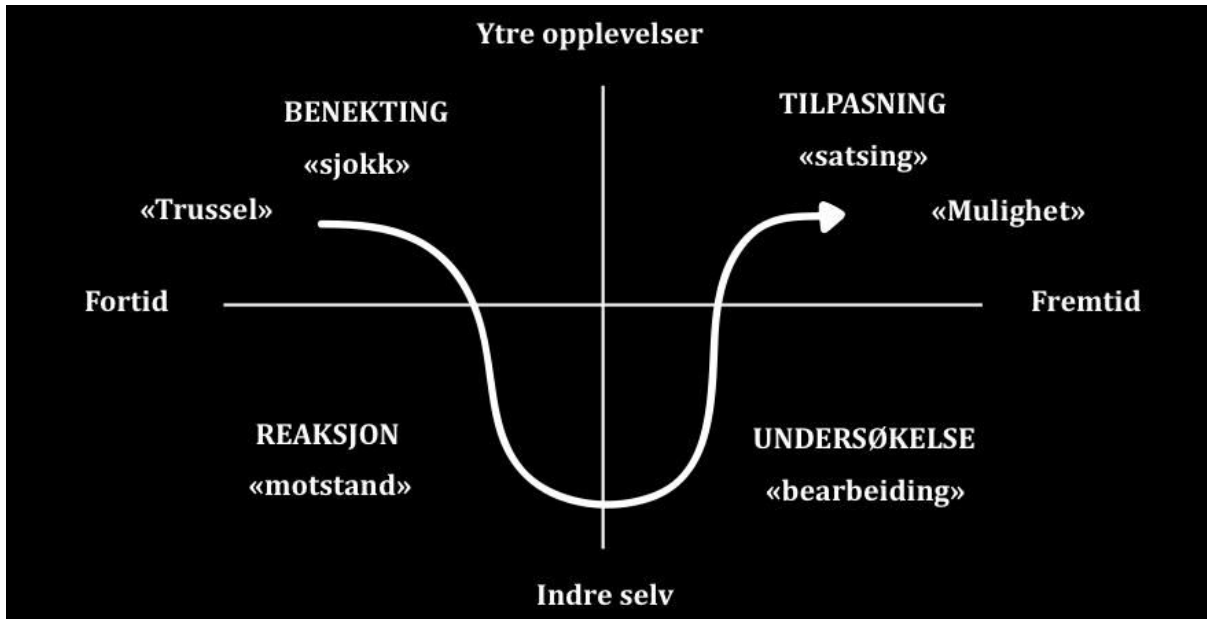
Figur 5. Sentrale faser i en planlagt endringsprosess (Bilde: Jacobsen, 2012).

Fase 1 innebærer at medlemmene av organisasjoner opplever at det finnes et behov for endring, og dette kan gjelde aktører både internt og eksternt. Det kan være for eksempel gjelde interne konflikter, eller det kan gjelde at organisasjonen opplever salgssvikt (Jacobsen 2012, 38). For å kartlegge hva det er som ikke fungerer, kan organisasjonen ta i bruk forskjellige former for kartlegginger. Dette kan for eksempel være; fokusgrupper, spørreundersøkelser, eller strategiske analyser. Denne kartleggingen skjer ofte ved hjelp av ekstern rådgivning.

Deretter kommer fase 2 som innebærer planleggingen av endringen som skal skje. Det vil blant annet innebære utvikling av mål og finne relevante løsninger på eksisterende problemer. I denne fasen formuleres målsettinger og diverse tiltak på de ulike problemområdene. Forslag utarbeides for hvordan oppnå en ønsket tilstand, og hvilke konkrete endringstiltak man trenger for å nå målet.

Videre ser vi i fase 3 at det skal utarbeides en plan på hvordan endringen skal gjennomføres. Her settes det gjerne opp en detaljert oversikt over hvem som skal gjøre hva, hvilke aktiviteter som skal gjennomføres og på hvilket tidspunkt. Til slutt består fase 4 av en evaluering som innebærer at de iverksatte tiltakene etterprøves for å se hva som er blitt resultatet og utfallet av prosessen. (Jacobsen 2012, 39). Disse to forskjellige modellene av en endringsprosess, tre-steps prosessen og Jacobsens modell, er to forskjellige modeller som i ulik grad beskriver samme fenomen.

2.2 Omstillingsprosesser



Figur 6. Omstillingskurven. Bilde: (Kaufmann og Kaufmann 2009).

Ikke bare skal organisasjonen gjennom en endringsprosess. Menneskene i organisasjonen må også gjennom en egen, helt personlig omstillingsprosess. Dette kommer av at organisasjoner består av mennesker, og menneskene i organisasjoner har naturligvis egne tanker, følelser og opplevelser i en endringsprosess. Det finnes en veldig kjent prosessteori som viser hvordan omstilling gjerne bearbeides for en person og i denne modellen skjer dette i fire faser. Denne teorien kalles omstillingskurven og modellen i figur 6 ble utviklet av Scott og Jaffe (1998) og innebærer et reaksjonsmønster med fire faser. I modellen kan man se det reaksjonsmønsteret som for eksempel kan gjelde en person som bearbeider en endring som de ikke selv har ønsket, planlagt eller valgt.

Omstillingskurven kan hjelpe og forutse hvordan mennesker, grupper og organisasjoner responderer under endrings- og omstillingsprosesser og den kan gi et bilde på hvor de står i de ulike fasene under prosessen (Kaufmann og Kaufmann 2013, s. 275-276).

Lewins opptining, endring og nedfrysings modell er hjelpsom for å beskrive organisatoriske endringer. Scott og Jaffes modell kan i større grad beskrive en endringsprosess hvor menneske står fokus.

Teorien er basert på kunnskap om reaksjoner mennesker kan ha når de opplever traumatiske hendelser, dette kan for eksempel gjelde dødsfall eller alvorlig sykdom (Kaufmann and Kaufmann 2009, 275). Modellen kan samtidig tas i bruk for å beskrive en persons omstillingsprosess i mindre traumatiske scenarioer. Scenarioer som for eksempel innebærer en omstilling som følge av en organisatorisk endringsprosess. Organisatoriske omstillinger har som regel noe å si for de ansattes arbeidshverdag. Også i hver enkelt ansattes arbeidshverdag vil det skje endringer som de ansatte må omstille seg til. Dette er noe som bør tas i betraktning før større, strukturelle endringer bli iverksatt.

De fire fasene i modellen består av: benekting, reaksjon, undersøkelse og tilpasning. Den første fasen, benektingsfasen, kan også beskrives som sjokkfasen. Dette blir den fasen den ansatte går gjennom når den først får vite om at det skal skje en endring. Fasen deretter heter reaksjonsfasen og denne fasen innebærer mental motstand mot endringen. I organisasjonsendringer er det ikke uvanlig å møte på motstand fra de ansatte, og det er sannsynligvis denne fasen den ansatte befinner seg i disse situasjonene. Den tredje fasen går over til bearbeidingsfasen. I denne fasen erkjenner gjerne personen endringen, og begynner etterhvert å jobbe med de nye mulighetene.

Helt til slutt i denne omstillingsprosessen kommer tilpasningsfasen, også kjent som satsningsfasen. Her innser gjerne personen at endringen har ført til positiv endringer og dette vil igjen skape engasjement for fremtiden.

Akkurat hvor lang tid det tar for at denne prosessen kommer gjennom disse fasene, avhenger av mange faktorer. Forskjellige individer er involvert og har avgjørende betydning for tiden det tar. Det vil ha noe å si hva utgangspunktet var, og hvor stor omstillingen er for den enkelte ansatt.

Dersom den ansatte var svært negativ til endringen fra start er det sannsynlig at denne omstillingen vil ta lengre tid for den enkelte. I tillegg er også organisasjonens håndtering av omstillingsprosessen svært viktig (Kaufmann and Kaufmann 2009, 275-276).

Videre skal begrepet organisasjonskultur redegjøres for med endringsprosesser som bakteppe. Organisasjonskultur er et begrep som viser til den kulturen som utvikles blant menneskene i en bestemt organisasjon eller gruppe. Det er dermed også et fenomen hvor mennesker står i fokus, i likhet med omstillingsprosess redegjort for her. I likhet med både denne omstillingskurven og begrepet kultur, er organisasjonskultur et mye omtalt fenomen som er vanskelig å definere på en entydig måte (SNL: organisasjonskultur).

2.3 Organisasjonskultur

Organisasjonskultur betyr på mange måter alle former for uformelle «trafikkregler» for riktig og gal eller passende og upassende atferd i organisasjoner. Organisasjonens strukturer omtales gjerne som de «formelle reglene», imens organisasjonens kultur beskriver de «uformelle reglene» i organisasjonen. Organisasjonskulturen har en styrende virkning på medlemmers atferd og kan derfor forklare variasjoner i ulike organisasjoners resultater (Røvik, 2019). Ved å studere organisasjonskultur søker en å finne faktorer i organisasjonen som kan hjelpe til med å beskrive, forklare, predikere menneskers atferd i organisasjoner. Organisasjoner består av individer med følelser, holdninger, ulike mål og med begrenset rasjonalitet. Det blir derfor ikke tilstrekkelig å beskrive, forklare og predikere organisasjonsmedlemmers atferd ut fra teorier som bygger på at mennesket er 100 prosent rasjonelt (Bang, 2008).

Organisasjoner hvor medlemmer har brukt tid til å reflektere over og analysere egen kultur, vil i enda større grad kunne være seg bevisst over sine verdier, normer og virkelighetsoppfatninger, og det vil derfor være stor overensstemmelse mellom dem og det medlemmene uttaler er særpreg for deres kultur. De faktorene som er med på å bestemme innholdet i kulturen er blant annet; bransjekultur, marked, nasjonal kultur og lokal kultur. I tillegg til dette påvirker faktorer som arbeidsoppgaver, tilgjengelig teknologi, lover og reguleringer. Menneskene i organisasjonen bærer samtidig med seg personlige egenskaper som påvirker organisasjonskulturen. Dette innebærer blant annet; personlige kunnskaper, verdisyn, mål, personligheter, erfaringer, og utdannelser (Bang, 2008). Eksterne tilpasningsproblemer refererer seg til alle de saker, problemer og oppgaver som oppstår i organisasjonens forhold til omgivelsene, altså markedet, leverandører, myndigheter, finansieringskilder og lignende.

Kulturen fungerer ifølge Edgar Schein (1985) ikke bare som «modellgiver» og «integrator» for organisasjonens medlemmer, men den er også med på å redusere menneskets angst når det møter usikkerhet, tvetydighet og for mye informasjon som det ikke greier å sortere ut. En kultur er «god» eller «dårlig» i forhold til et eller annet. For eksempel, i forhold til oppnåelse av organisasjonens økonomiske mål, økt trivsel, bedre læringsmuligheter og lignende.

Begrepet artefakter, som er kjent fra Scheins teori om organisasjonskultur, viser til de observerbare uttrykkene for kulturen i en organisasjon. Det kan for eksempel være kleskode, produkter, fysiske omgivelser eller måten folk omgås på i virksomheten.

Kulturen kan gi medlemmene i organisasjonen en felles identitet, fremme kollektivt engasjement og øke stabiliteten i det sosiale systemet en organisasjon utgjør. En organisasjonskultur som er god og hensiktsmessig, kan også utgjøre et konkurransefortrinn gjennom å ha en styrende funksjon for medlemmene i organisasjonen. Mange ledere vil derfor ønske å fremme en bestemt organisasjonskultur (SNL: organisasjonskultur).

Daniel R. Denison fant en viss sammenheng mellom økonomiske resultatmål og organisasjonskulturer, og konkluderte med sin undersøkelse med fire antakelser om hva slags kulturelle særtrekk som bidrar til at organisasjonens effektivitet øker; 1) medbestemmelse og involvering, 2) samstemthet og konsistens, 3) tilpasningsdyktighet, og 4) klart og erkjent formål (Bang, 2008).

Her blir det altså tydelig at dersom organisasjonen ønsker en viss måloppnåelse bør organisasjonskulturen også tas hensyn til. For å oppnå dette kan medlemmene av organisasjonen for eksempel inkluderes i planlegging og gjennomføring av endringsprosesser. Dette tyder på at bør være en organisatorisk konsensus om at det finnes et behov for endring, før tiltak i det hele tatt blir iverksatt. Dette er ettersom Denisons studie fant, som nevnt, en korrelasjon mellom organisasjonens måloppnåelse og organisasjonskulturen. Her trakk han særlig frem at noen av de faktorene som spiller inn gjelder medbestemmelse og involvering.

I tillegg gjelder dette også at de ansatte opplever at det er blitt kommunisert et klart og erkjent formål for endringen

Ingen endring uten motstand. Mennesker viser seg ofte å ikke være endringsvillige. Det kan blant annet skyldes redsel for det en ikke kjenner, tap av tilvendte behov, fare for at etablerte sosiale relasjoner brytes opp, og manglende erkjennelse av endringsbehov. Selv om motstand kan hindre eller forsinke ønsket endring, er det ikke slik at all motstand er negativ. Motstand kan betraktes som sunn skepsis, som kan brukes konstruktivt i endringsarbeidet (Hennestad et al. 2012).

Dersom organisasjonen mangler endringskultur, eller ressurser for endring vil det være usannsynlig at større endringsprosesser vil kunne gjennomføres smertefritt. Organisasjonen må på mange måter ha et ønske om å endre seg, for at endringer skal kunne skje. Enhver signifikant organisasjonsendring tar tid. Større endringer krever i tillegg at det skjer dyptliggende endringer i organisasjonens struktur og kultur, og her kan dette ikke oppnås kun ved å innføre et nytt teknologisk verktøy (Sander, 2017).

2.4 Implementering

Å implementere betyr å iverksette, utføre eller realisere (SNL: implementere).

Implementering er den kompliserte konkretiseringsfasen når forskning, visjoner og ideer skal omsettes til den virkelige verden. Det kan for eksempel være teorier, programmer, aktiviteter eller strukturer som skal tilpasses, konkretiseres og innføres i praksisfeltet. Noe som er viktig å ta hensyn til i implementeringsarbeid er blant annet organisasjonsstrukturen som allerede eksisterer. Organisasjonsstrukturen innebærer hvor gode systemer og orden det er i organisasjonen, altså kapasiteten til organisasjonen før endringen. Organisasjonskultur er også viktig og gjelder verdinivået i organisasjonen. Inkludering er for eksempel en viktig verdi, særlig i implementerings- og endringsprosesser. Eksempler på noe som skal implementeres kan være ulike former for systemer, rutiner, aktiviteter eller program (Øvregård, 2016).

«Implementering handler om å omsette teorier, aktiviteter, og strukturer i praksis» (Roland & Westergård 2015). Endringsarbeid skjer i tre faser: initiering, implementering og videreføring. En definisjonsmessig kortversjon av begrepet implementering er iverksetting av en innsats. Implementering innebærer som i endringsprosessene nevnt tidligere i kapitlet; planlegging, iverksetting og gjennomføring. Å utvikle et godt implementeringsteam, å skape et godt klima for innovasjon, samt å utvikle en implementeringsplan med kvalitet er avgjørende punkter i implementeringskvalitet. Evaluering underveis vil også ha mye å si for å oppnå suksess med implementeringen (Meyers et al. 2012).

Utfordringer som oppstår ved implementering kan være; mangel på medvirkning, svak ledelse, mangel på implementeringsplan, svakt støttesystem, negativt innovasjonsklima, og mangel på ressurser (Greenberg et al., 2005).

God implementeringskvalitet er en forutsetning for å kunne oppnå god effekt i endringsarbeidet. For å få god implementeringskvalitet må to ting være på plass: intervensjonen og et støttesystem. Støttesystem gjelder planlegging, kvalitet på materiell, teknisk støtte og klarhet. Uten et godt støttesystem vil det være vanskelig å oppnå kvalitet i implementeringsarbeidet. Svakheter eller mangler i støttesystemet vil ofte gjøre en barriere i prosessen.

Implementeringskvaliteten regnes som god når det som er planlagt i intervensjon og støttesystemet avviker lite fra det som faktisk blir gjennomført.

Er det stort avvik mellom det som er planlagt og det som faktisk er gjennomført, vil implementeringskvaliteten bli lav (Øvregård, 2016).

Man bør derfor ha en plan før man setter i gang med implementeringen, slik at man har mulighet til å gi den tydelige informasjonen som trengs (Jacobsen, 2004). Når nye ideer skal implementeres, skjer det ikke bare noe med organisasjonen, men også med ideen (Røvik, 2007).

Kort oppsummert betyr dette altså at implementering handler om å iverksette en idé til praksis. Implementering er en krevende prosess og som vi ser i teorien er ofte utfordringene som oppstår ved en implementering på grunn av medlemmene av organisasjonen ikke er med på, eller ønsker det som forsøkes å implementeres. Medlemmene av organisasjonen kan vise motstand for implementeringen dersom de ikke har en forståelse for hva som er målet og hva man ønsker å oppnå med implementering. For at medlemmer av en organisasjon skal være positive og støttende til en implementering, er det avgjørende at de har en forståelse for at implementeringen er nødvendig for å oppnå resultat som organisasjonen som en helhet ønsker.

2.5 Implementeringsdoktriner

En implementeringsdoktrine er et begrep som beskriver en oppfatning om hvordan man bør gå frem for å lykkes med å iverksette og å ta i bruk ideer fra prat til praksis.

Implementeringsdoktriner har to deler; 1) en «teoridel». Denne delen innebærer oppfatninger om hva som er de viktige variable- og årsakssammenhenger i en implementeringsprosess, og 2) en «handlingsdel». Handlingsdelen innebærer oppfatninger om hvordan man faktisk bør gå frem for å implementere. For eksempel, hvem skal gjøre hva, og når. Det finnes ifølge Kjell Arne Røvik (2014) tre eksempler på scenarier som kan oppstå når noe skal implementeres i en organisasjon.

Dette kan for eksempel være 1) det optimistiske scenarioet, også kalt hierarki doktrinen.

Dette scenarioet kjennetegnes som en rask og relativ uproblematisk implementering, hvor reformideene kommer ovenfra og ned. Ofte betyr dette at toppledelsen tar initiativ, planlegger og skaffer ressurser. Det er som regel god bruk av tidsfrister, og de ansatte er lojale iverksettere. Her er det som oftest ledelsen som lager systemer som implementeres.

Et annet scenario er 2) det pessimistiske scenarioet, også kalt profesjonsdoktrinen. Dette scenarioet kjennetegnes mer som et nedenfra og opp-scenario, i motsetning til det optimistiske scenarioet hvor ledelsen styrer og det dermed er styrt ovenfra. I et pessimistisk scenario er fornuften gjerne lokalisert nede i organisasjonen. Man kan gjerne si at «de vet best hvor skoen trykker» (Røvik, 2014). Det blir i dette scenarioet en nødvendighet av eierskap til reformideen og forankring på «bakkeplan».

Et tredje og siste scenario er 3) det artistiske. Dette er et scenario som beskriver en situasjon hvor ledere må leve opp til motsetningsfylte krav. Her er gjerne reformideer frikoplet fra virksomhetens praksisfelt. To alternative scenarier kan beskrives som virus teorien hvor endrings- og organisasjonsledelses ideer oppfører seg som virus. Virusteorien bruker metafor som en metode. Bruk av metafor i organisasjonsanalyser er særlig hensiktsmessig i tilfeller der man står overfor et fenomen som er mer komplekst, og som fremstår som relativt lite utforsket og forstått. Denne metaforen grunnes blant annet i at organisasjonsideer har slående likheter med virus i måten de spres på (Røvik, 2007, 2014).

2.6 Kunnskapsoverføring

Kjell Arne Røvik (2007) har i tillegg utformet en teori for å beskrive de scenarioene hvor det implementeres ideer og praksiser i en organisasjon. I boken 'Trender og Translasjoner: Ideer som former det 21. århundres organisasjon', redegjør Røvik for denne teorien. Ideer og praksiser som gjerne har vist å føre til suksess i andre organisasjoner. Dette fenomenet kalles for kunnskapsoverføring. Kunnskapsoverføring handler om å identifisere en god praksis et sted for og så overføre den til et annet sted med sikte på å oppnå de samme, gode resultatene. Kunnskapsoverføring vil derimot som oftest skje gjennom en oversettelse, og ikke en direkte overføring av praksiser. Det finnes to hovedformer av overføringer av praksis. Det handler altså om tilfeller der ideer skal ut av noen organisasjoner og sammenhenger og inn i andre.

Translasjonsstudier innebærer i prinsippet at alle former for sosial kommunikasjons og ytringer kan forstås og studeres som translasjon. Dette gjelder også utvikling og distribusjon av organisasjonsideer. Evnen til å identifisere relevant kunnskap og relevante ideer og til å omforme og tilpasse seg sin egen organisasjon antas å være en meget viktig forutsetning for innovasjon, vekst og suksess. Omforming av et populært konsept kan for eksempel være motivert ut fra hensynet til å lage en lokal versjon som i mindre grad enn «originalen» utfordrer bestemte interesser i organisasjonen (Røvik, 1998). Her kommer en kort forklaring på de to hovedformene som tas i bruk i kunnskapsoverføring prosessen.

Dekontekstualisering, eller uttaking, innebærer en oversettelse fra en identifisert praksis til en idémessig representasjon. Vi anvender det som en felles betegnelse på tilfeller der en praksis eller en allerede språk-satt idé identifiseres i bestemte organisasjoner eller felt, og forsøkes og tas ut av denne sammenhengen og omformes, ofte med det formål om å bli overført til andre organisasjoner. Mye kan gå galt når en praksis skal oversettes til en språklig representasjon. For eksempel kan det skje at oversetteren ikke evner å lage en dekkende idémessig representasjon av praksisen. Dette kan være om man for eksempel ikke får med det vesentlige som har gjort praksisen til en suksess. Dekontekstualisering kan benyttes som en startfase i kunnskapsoverføringsprosesser.

Med «praksis» menes her «kunnskapsbasert og rutiniserte utførelse av et sett arbeidsoppgaver» (Røvik, 2007, 261). Forsøk på overføring og oversettelse er ikke sjelden motivert av at en organisasjon fremstår med en resultatmessig suksess, og at denne antas å være frembrakt av noen vellykkede praksiser.

Kontekstualisering, eller innsetting, innebærer en oversettelse fra en idémessig språklig representasjon av praksisen til utøvd praksis. Med dette menes det at ideer, som i varierende grad er representasjoner av praksiser fra bestemte kontekster, forsøkes å bli introdusert i en ny kontekst. Dette betyr at beste praksiser skal implementeres og tas i bruk i en ny kontekst. Utfordringen her vil være å oversette fra en idé til ny praksis. Spørsmålet blir; skal den nye praksisen komme i tillegg til det som allerede eksisterer, skal eksisterende og ny praksis flettes sammen, eller skal den nye praksisen erstatte den gamle. Dette blir dermed neste steg i kunnskapsoverføringsprosessen, og gjelder særlig for selve implementeringen.

«Beste praksiser» kan stort sett aldri overføres direkte fra en lokalisasjon til en annen lokalisasjon, med overføring her menes dermed ikke fysisk overflytting.

Kunnskapsoverføring skjer som oftest alltid som en oversettelse. Kjell Arne Røvik argumenterer i sin bok *Trender og Translasjoner* (2007) at det for oversettelser og overføring av organisasjonsideer, omtrent som for oversettelse av litterære tekster, finnes vel så gode som dårlige oversettere og oversettelser. Translasjonskompetanse vil dermed være en avgjørende faktor for å gjennomføre en kunnskapsoverføring med suksess. Dårlig oversettelsesarbeid kan føre til dårlig dekontekstualisering, som igjen vil føre til dårlig kontekstualisering. Dermed blir translatørkompetansen en kritisk suksessfaktor for å lykkes med en implementering (Røvik, 2007).

Mye tyder på at organisasjoners kapasitet til å oversette ideer blir en stadig viktigere strategisk ressurs for å lykkes med kunnskapsoverføring. I tillegg tyder mye på at det i økende grad skjer kunnskapsoverføringer på tvers av organisasjoner. Dette virker å samstemme med dagens kontekst hvor organisasjoner i flere bransjer slår seg samme med eller lar seg kjøpe av større selskap. Ofte for å øke sannsynligheten for økonomisk suksess eller trygghet.

Hovedutfordringene ved kunnskapsoverføring vil uansett være 1) hvordan identifisere «beste praksiser». 2) hvordan «hente dem ut» av den konteksten de er lokalisert i. 3) Hvordan «sette dem inn» i en ny kontekst – og slik at man gjenskaper de ønskede effekter.

En teori om translasjon og organisasjonsideer må også ha fokus på oversetterne, altså de aktørene som formidler organisasjonsideer mellom ulike kontekster. For organisasjonsideer, som i for eksempel litteratur, handler oversettelsesregler om oversetterens muligheter og begrensninger.

Oversettelse kan være en bevisst og rasjonell handling hvor målet er å ha et best mulig verktøy for å øke effektivitet og oppnå bedre resultater. Men slett ikke alle oversettelser er bevisste og tilsiktede. I mange tilfeller oversettes ideer mer ubevisst, i den forstand at de omformes når de blir overført, uten at det kan føres tilbake til noen aktørers vilje eller hensikter (Røvik, 2007).

Translatørkompetanse er dermed en kritisk suksessfaktor for å lykkes med idéoverføringer. Mislykkede forsøk på å overføre og implementere ideer i organisasjoner er mange. Mislykkede forsøk på kunnskapsoverføring kan beskrives på tre hovedmåter. Frikopling er et begrep som beskriver situasjonen der ideer og kunnskap tas inn, men ikke tas i bruk. Et annet begrep, frastøting, vil si at ideer og praksiser tas inn og forsøkes tas i bruk, men blir av ulike grunner lagt vekk. Det kan for eksempel være om ideen viser seg å ikke passe i forhold til eksisterende måter og utføre arbeidsoppgaver på. Den tredje hovedtypen av mislykkede kunnskapsoverføringer er tilfeller der ideer tas inn og tas i bruk, men gir andre effekter enn antatt (Røvik, 2007, s. 320).

Oversetteren av organisasjonsideer er en som må ha inngående kjennskap til det som skal overføres og oversettes, samt om så vel konteksten det skal oversettes fra som til. I tillegg må oversetteren besitte kunnskap om oversettelsesprosesser, det vil si ha innsikt i hvordan man best kan gå frem når man hente ut noe fra en kontekst, samt hvordan man introduserer og materialiserer dette i en annen kontekst. Særlig viktig her er at oversetteren er en som besitter kunnskap både om avgivende og om mottakende kontekst. Slik som for en oversetter av tekster er det en selvfølge at oversetteren kan begge språk (Røvik, 2007).

3 METODE

3.1 Kvalitativ metode

I dette kapitlet gjøres det rede for hvilken forskningsmetode som er tatt i bruk. Det diskuteres grunnlaget for hvorfor de ulike metodiske valgene er tatt og på hvilken måte de har påvirket forskningen. Hensikten her er å sikre forskningens transparens som er essensielt for at leseren skal kunne vurdere prosjektets troverdighet (Tjora 2012). Dette forskningsprosjektet tar i bruk kvalitativ metode for å innhente data som skal analyseres i sammenheng med relevant teori.

«Kvalitative studier omfatter gjerne få enheter, av og til bare en enhet, slik som i case-studier. Enhetene kan være individer, organisasjoner, lokalsamfunn eller stater. Studiene baseres på mye data om hver enhet. Hensikten med kvalitative studier er gjerne å oppnå dybdekunnskap og helhetlig forståelse av spesifikke kontekster, eller å utvikle begreper, kategorier og typologier. Slike studier kan også ta sikte på å formulere hypoteser og teorier eller å foreta teoretisk generalisering.» (SNL: kvalitativ metode)

Dette er i tillegg til en kvalitativ studie også en case-studie, som betyr at det som forskes på er en del av et bestemt tilfelle. Det er dermed ikke generelle organisasjonsendringer som følge av oppkjøp som undersøkes, men spesifikt omstillingen i region Nordsjø som følge av Amedias oppkjøp av Nordsjø Media. Ordet «case» kommer fra det latinske ordet for «tilfellet», og derfor gjelder slike studier altså en studie en én enhet, eller et tilfelle. Man kan kombinere både kvalitativ og kvantitativ metode under en case-studie, men i akkurat dette forskningsprosjektet er det kun kvalitativ metode som er tatt i bruk (SNL: case-studie).

Den kvalitative metoden som blir tatt i bruk for å innhente datamaterialet i dette prosjektet er semi strukturerte samtaleintervju. Disse intervjuene ble gjennomført med fire forskjellige informanter. Informantene er ansatte i tidligere Nordsjø Media, nå omtalt som region Nordsjø, og har vært en del av omstillingen som skjedde i bedriften da Amedia overtok eierskap. Intervjuene ble gjennomført på forskjellige tidspunkt, og var individuelle for informantene. Spørsmålene i intervjuguiden ble formulert med et ønske om å undersøke hvordan de ansatte opplevde omstillingene som skjedde i bedriften som følge av Amedias overtakelse av eierskap.

3.2 Valg av case

I startfasen av dette forskningsprosjektet var det et ønske om å undersøke hvordan digitalisering påvirker organisasjoner i mediebransjen i dag. Interessen for å utforske Medie-Norge startet under et kommunikasjon- og media bachelorgrads studie ved Universitetet i Agder. Da det etter disse studiene videre førte til studier innen endringsledelse ble det særlig interessant å undersøke hva som skjer internt i disse medieorganisasjonene. Særlig nå som eksterne krefter som digitalisering tvinger frem omstillinger for organisasjoner i mediebransjen.

Oppkjøpet av Nordsjø Media er valgt som case, blant annet fordi Amedia er Norges lokalaviskonsern. Som tidligere nevnt er det de lokale avisene som påvirkes i størst grad av de eksterne kreftene som tvinger frem endringer i medieorganisasjoner. I tillegg gjennomføres dette forskningsprosjektet i Stavanger, noe som gjør at organisasjonene involvert i dette oppkjøpet ligger nært. Dersom COVID-19 ikke hadde ført til begrensninger ville det dermed ha vært aktuelt å dra på besøk til de lokale redaksjonene denne studien omhandler.

Gjennom endringsledelses studie lærer man at endringsprosesser sjelden går som planlagt, og det var dermed interessant å undersøke hvordan ansatte som har vært med på en større endringsprosess opplevde denne omstillingen. For selv om det blir gitt en viss dato for implementering av nye rutiner og systemer så vet man at mennesker ikke vil begynne å tenke og handle annerledes bare fordi en dato for endring er satt. Dermed er håndteringen underveis kritisk for at et endringsprosjekt skal gi ønskede resultater (Hennestad, 2012).

Mange undervurderer hvor vanskelig det er å bryte ut av gamle, etablerte mønstre. Strukturer og systemer i organisasjonen utgjør mektige krefter. Men de er skapt og opprettholdt av mennesker, og kan forandres av mennesker. Det ble dermed interessant å stille spørsmål til de ansatte i region Nordsjø, med et ønske om å belyse om det som ble lovet av Amedia samstemmer med den måten endringsprosessen faktisk ble gjennomført (Hennestad et al, 2012).

Endring forutsetter bevissthet om retning og kommunikasjon av retning. Det må i tillegg skapes oppslutning om ønsket retning. Det er altså avgjørende for en endringsprosess og få medlemmene av organisasjonen med på endringen. Organisasjonsendringer kommer som nevnt av at organisasjonen har kommet i disharmoni med markedets behov, krav og forventninger (Hennestad et al., 2012).

I denne case-studien gjelder dette i stor grad den teknologiske utviklingen, altså digitaliseringen av bransjen. Som tidligere vist til, kan digitalisering føre til både kosteffektivitet i tillegg til sanntidsinformasjon, men organisasjonene må først gjennom en omstilling for å komme til dette punktet.

Videre redegjøres det for forskningsprosjektets datainnsamling, hvordan dette ble gjennomført og hvordan den kvalitative metoden tatt i bruk kan bidra til å belyse de spørsmålene som denne oppgaven stiller.

3.3 Datainnsamling

For å skaffe informanter til denne case-studien ble det sendt ut en forespørsel via epost til redaktørene i flere av redaksjonene i region Nordsjø. I eposten ble det spurt om redaktøren kunne henvise forespørselen om intervju videre til de ansatte som var aktuelle for å besvare de spørsmålene som dette forskningsprosjektet stiller. Vedlagt i eposten var et informasjonsskriv med ytterligere informasjon om hva forskningsprosjektet omhandlet og hva deltakelse innebar for de ansatte dersom de valgte å stille til intervju, se vedlegg 2.

Da informantene godtok forespørselen, ble det utført semistrukturerte samtaleintervjuer for å samle inn data ettersom disse kan fortelle noe om informantenes egne opplevelser og erfaringer, samt gi innblikk i forhold som er knyttet til organisasjonen (Hay, 2016; Tjora, 2011). Her har hensikten vært å søke kunnskap om deres tanker, opplevelser og erfaringer gjennom en objektiv tilnærming.

Det ble tatt i bruk semistrukturerte intervjuer og det er vanlig å ta i bruk åpne spørsmål under slike semistrukturerte intervju (Hay, 2016). Dette hjalp muligens informantene med å grundigere reflektere over sine egne opplevelser. Informantene er ansatte som jobber i Solbladet, Dalane Tidende, Avisen Agder og Strandbuen. Intervjuene ble gjennomført i løpet av april og mai måned 2020, og intervjuobjektene ga skriftlig eller muntlig samtykke på deltakelse i forskningsprosjektet. De ble alle informert om hva deltakelse innebar, og fikk i tillegg beskjed om at det var mulig å trekke seg underveis i prosjektet, uten å oppgi noen grunn for dette. Informasjon og personopplysninger ville da blitt anonymisert.

Intervjuene ble gjennomført over telefon og Skype, ettersom situasjonen rundt COVID-19 skapte forhindringer for å møtes i person. Det ble gjort opptak av intervjuene, og innholdet ble i etterkant transkribert. I utgangspunktet var planen å gjennomføre intervju med et antall informanter mellom fem og åtte ansatte. Ettersom situasjonen rundt COVID-19 endret mange ansattes arbeidshverdag på de fleste arbeidsplasser, inkludert de lokale mediehusene i region Nordsjø, ble det til slutt gjennomført intervju med fire forskjellige informanter fra fire forskjellige lokale aviser i region Nordsjø. Dermed blir utvalget informanter litt mindre representativt enn det som i utgangspunktet var planlagt.

Likevel gir disse fire intervjuene en relativt bred og kanskje generell oppfatning av hvordan omstillingene opplevdes for de ansatte i region Nordsjø, ettersom det ble intervjuet informanter fra fire forskjellige aviser.

Tabell 1. Oversikt over masteroppgavens informanter

ANSATT	AVIS
Tore Kommedal Aasheim	Solabladet
Ingve Aalbu	Dalane Tidende
Svein Løvland	Agder Avis
Elin Moen Karlsen	Strandbuen

Informantene fikk i tillegg spørsmål som omhandlet deres egen oppfatning av de andre ansattes opplevelser rundt omstillingene. Informantene kan derfor anses som en slags representant fra de redaksjonene som de arbeider i.

“Forskning kan ses som en betinget kunnskapstilegnelsesprosess, der forutsetninger aktivt utprøves og utvikles underveis. Det er i en slik sammenheng at uttrykket aktiv samtalepreget intervjuing brukes. Aktiv betyr her at forskeren kontinuerlig søker å utnytte intervjusituasjonen til å prøve ut egne forutsetninger så vel som forutsetninger for informantens observasjoner, beskrivelser og vurderinger. Intervjueren skal være lyttende, men samtidig ta initiativ uten å overstyre eller lede svar i en bestemt retning” (Andersen, 2006).

Individuelle intervju var nødvendig å gjennomføre ettersom problemstillingen i dette forskningsprosjektet i stor grad baserer seg på personlige tanker og opplevelser hos de ansatte i region Nordsjø.

Dermed er den mest gunstige måten å få svar på disse spørsmålene, personlige samtaleintervju. Ettersom studien innebærer innhenting og behandling av personlige opplysninger ble det i forkant av datainnsamlingen sørget for å få gjennomføringen av forskningsprosjektet godkjent av NSD Personvernombudet for forskning.

I forbindelse med gjennomføringen av intervjuer er forskningsetikken hovedsakelig opptatt av at informanten ikke skal komme til skade, og dette knyttes særlig til følsomme tema (Tjora, 2011). Dette blir ekstra viktig når informantene i studien kan gjenkjennes, noe som de i denne studien kan. I denne masteroppgaven er det imidlertid ikke hentet inn sensitive opplysninger. Likevel er det gjort klart i informasjonsskrivet, se vedlegg 2, at så snart arbeidet med masteroppgaven er ferdig vil alle lydopptakene og transkriberingene av intervjuene bli slettet slik at disse ikke skal komme på avveie.

I forkant av intervjuene ble det utformet en intervjuguide for å strukturere intervjuene, se vedlegg 1 (Hay, 2016). Intervjuet var til en grad strukturert, men ga også muligheter for oppfølgingsspørsmål og innspill. Noe som ville vært mer naturlig i en personlig samtale. Spørsmålene i intervjuguiden ble likevel formulert i forkant for å sikre at svarene kunne være med på å undersøke og gi svar på oppgavens forskningsspørsmål. Det ble, som nevnt, også spurt oppfølgingsspørsmål underveis i intervjuene, og semistrukturerte intervju gir rom for nettopp dette (Hay, 2016).

I dette forskningsprosjektet ville kvantitative metoder sannsynligvis ført til en ganske annerledes oppgave. Det kan være utfordrende å bruke tallanalyser, eller kvantitativ metode, for å si noe om menneskers opplevelser rundt en bestemt situasjon. Dermed ble den kvalitative metoden, i dette tilfellet det individuelle intervjuet, det som var mest gunstig for å gjennomføre denne datainnsamlingen.

3.4 Forskningsprosjektets kvalitet

I det følgende redegjøres det for oppgavens reliabilitet, altså pålitelighet. I tillegg til oppgavens validitet, altså gyldighet. Dette, i tillegg til det som allerede er gjort rede for, viser tegn på kvalitet i kvalitativ forskning (Hay, 2016; Tjora, 2011). Innenfor all samfunnsforskning vil forskeren ha en eller annen påvirkning på det som presenteres som forskningsresultatet, og derfor blir det viktig å redegjøre for hvordan ens egen posisjon kan komme til å påvirke forskningsarbeidet. For å teste reliabiliteten kunne det også være aktuelt å vurdere om forskningens resultater ville blitt den samme dersom en annen forsker hadde gjennomført prosjektet. Man kan ikke med sikkerhet si at resultatene hadde blitt den samme dersom forskningsprosjektet hadde blitt gjennomført av en annen forsker.

Bruk av lydopptak og inkludering av direkte sitater bidrar derimot i denne masteroppgaven til å synliggjøre informantenes stemme, som igjen bidrar til å styrke studiens reliabilitet (Tjora, 2011). Reliabilitet dreier seg om datamaterialets troverdighet og bekreftbarhet (Miles og Huberman 1994). Reliabilitet handler dermed om hvorvidt undersøkelsens metode er pålitelig og troverdig. I tillegg til bruk av sitat fra intervjuene vil antakelser også begrunnes med sammenligninger opp imot teori rundt det aktuelle temaet.

Validitet er et spørsmål om overførbarhet i forhold til konkrete situasjonsbetingelser eller teoretiske forutsetninger. For å oppnå validitet vil det blant annet benyttes teoretiske definisjoner, slik at man kan systematisk argumentere slik at det resonneres frem til et svar (Kvale og Brinkmann, 2015). Validitetsvurderinger bygger i tillegg på kritiske drøftinger rundt datainnsamlingen og selve forskningsprosjektet.

En svakhet i dette prosjektet er at det på grunn av situasjonen rundt COVID-19 endte med et litt begrenset antall informanter. Datamaterialet innhentet fra disse fire informantene bidrar til å forme generaliserte antakelser av hvordan de ansatte i region Nordsjø opplevde eierbytte. Datamaterialet hadde derimot bidratt i enda større grad til å styrke antakelser dersom det ble gjennomført intervju med flere informanter, og gjerne fra enda flere redaksjoner i region Nordsjø.

4 EMPIRISKE FUNN

4.1 Presentasjon og drøfting av resultater

I dette kapitlet vil de empiriske funnene presenteres opp imot og drøftes i henhold til de tidligere introduserte teoriene. Teoriene som inkluderes i dette kapitlet omhandler tema som organisasjonsendring, endringsprosesser, omstillingsprosesser, organisasjonskultur, implementering og kunnskapsoverføring. Akkurat disse teoriene ble tatt i bruk fordi de kan alle være med på å belyse deler av opplevelsen til de ansatte i Nordsjø Media rundt eierbytte. Omstillingsprosessen som ble introdusert i teori kapitlet er interessant å inkludere fordi det belyser de ansattes personlige prosess i denne organisasjonsendringen.

Implementeringsteorien er relevant da informantene kunne meddele at nye systemer, teknologier og rutiner ble implementert da Amedia tok over eierskap. Teorien rundt kunnskapsoverføring inkluderes også i denne oppgaven da det kan sies at Amedia driver med kunnskapsoverføring i de tilfellene der de forsøker å skape suksess for de lokale avisene ved å ta i bruk sine «beste praksiser» rundt om i landet. Nordsjø Media oppkjøpet virker å være et godt eksempel på en kunnskapsoverføring.

Arbeidet med masteroppgaven tar utgangspunkt i studiens forskningsspørsmål: Hvordan opplever ansatte i bedriften at organisering av arbeidet endrer seg med nytt eierskap?

Forskningsspørsmålet blir behandlet videre gjennom to underspørsmål:

1. Hvordan driver digitalisering frem endringer i Norges lokale mediehus?
2. Hvordan opplevde de ansatte i region Nordsjø implementeringen av nye systemer og rutiner som følge av Amedia overtakelse?

Som det allerede er redegjort for så blir det empiriske datamaterialet generert fra fire intervjuer med fire ansatte i fra forskjellige redaksjoner i Amedias region Nordsjø. Hensikten er at datamaterialet skal gi innsikt i de ansattes personlige opplevelse rundt omstillingene som oppstod som følge av eierbytte. Alle påstander under er basert på de svarene som ble gitt av informantene under intervjuene. De ansatte vil i tillegg bli sitert for å styrke disse påstandene. Sammen med teorien vil disse sitatene være et grunnlag for visse generaliseringer og antakelser om organisasjonen og organisasjonsendringen de nå har vært igjennom.

4.1.1 Organisasjonsendring

I de tidligere kapitlene nevnes digitalisering som en av de faktorene som driver frem endring i både mediebransjen og andre bransjer i dag. Nordsjø Media lot seg kjøpe av Amedia på grunn av de økonomiske og teknologiske ressursene de har, som de lokale avisene mangler (Sjøvaag, Owren, Borgen, 2020). Teori rundt organisasjonsendring handler som tidligere nevnt mye om drivende eksterne krefter som tvinger frem endringer internt i organisasjoner. I dette tilfellet handler dette mye om digitalisering. Informantene kunne alle fortelle at Amedia i stor grad har bidratt til digitaliseringen av de lokale avisene. I tillegg nevnes det at det i større grad nå er lagt til betalingsmurer på nettavisene i region Nordsjø. Dette samstemmer med utviklingen i bransjen da det ifølge Medienorge har skjedd en tredobling av nettaviser med betalingsmurer de siste fire årene.

Dersom man skal ta i bruk Jacobsens modell for endringsprosesser (2012) i denne case-studien vil dette sannsynligvis sett slik ut:

Fase 1: Nordsjø Media AS merker at det er en mangel på ressurser i organisasjonen, særlig i forbindelse med digitaliseringsarbeidet av de lokale avisene.

Fase 2: Tiltaket her blir at Nordsjø Media lar seg kjøpe av Amedia, ettersom Amedia kan bidra med økonomiske og teknologiske ressurser som vil forenkle arbeidet med digitaliseringen av de lokale avisene.

Fase 3: Denne fasen innebærer selve overgangen til ny eier. Dette gjelder også implementering av nye systemer, verktøy og rutiner.

Fase 4: Evalueringsfasen, på mange måter kan man si at Amedia og region Nordsjø nå befinner seg i den fasen hvor man evaluerer de tiltakene man har gjennomført, og forsøker i tillegg å stabilisere den nye tilstanden.

«Overtaket ble altså klart i november/desember 2018, men vi gikk ikke over på deres systemer før i mai. Dermed var vi ikke inne i Amedia før mai 2019.»

Tore Kommedal Aasheim fra Solabladet kunne under vårt intervju fortelle om sin opplevelse rundt eierbytte, og han legger stor vekt på fokuset rundt digitalisering av avisen.

«Ja, det er jo nett først, enkelt og greit. Det er nett først, papiravisen er ikke lenger hovedfokuset. Det er det å publisere på nett, og det er det å få plusslesere på nett, og få salgene der.»

Aasheim forteller også om endringene som nettfokuset har skapt for arbeidet med papiravisen.

«Før kunne vi gjerne holde igjen saker fordi de skulle gå i papirutgaven på torsdag, nå skal det være veldig gode grunner for at vi holder det igjen til torsdagen. Hvis vi har en god sak på fredagen, da er det ut på fredagen.»

I dette første intervjuet gjennomført med Tore Kommedal Aasheim kommer det også frem at Amedia i mye større grad analyserer hvilke saker som blir lest, og hvem det er som leser dem. Ut i fra disse analysene legges det mer vekt på de sakene som ser ut til å gjøre det bra, altså får flest lesere, mens den typen saker som ikke skaffer lesere i samme grad blir ofte lagt bort, eller nedprioritert.

«Nå er vi veldig på det og se på om for eksempel en artikkel har mange mannlige lesere; «hva er andelen?». I det siste så har vi også fått sånn; «hvor mange under 40?». Det går veldig ned på detaljnivå. Det gjorde vi ikke, iallfall ikke i min erfaring, i Nordsjø Media tidligere. Vi så selvfølgelig på tallene, men tallene var ikke nøyaktige nok til å kunne gjøre noe skikkelige grep ut av det. De tallene vi får nå er mye mer nøyaktige, de gjør at det er lettere og finne ut hvor leserne er. Og hvor pluss leserne er.»

Samtidig er flere av informantene positive til de teknologiske ressursene og den kunnskapen Amedia sitter på i forbindelse med digitalisering av avisen. Flere av informantene kunne fortelle at nettavisen deres er blitt forbedret siden Amedia overtok. Ingve Aalbu forteller litt om dette, han sier likevel også at papiravisen fortsatt står sterkt, iallfall for Dalane Tidende.

«Alt tyder jo på at nett og det digitale vil bli stadig viktigere. Og at papiravisen stadig vil bli marginalisert, men foreløpig så står papiravisen fortsatt sterkt. Det er der vi har mesteparten av inntektene våre, gjennom annonser. Samtidig har vi økt antall abonnementer den siste tiden og det gir litt optimisme. Men hvordan fremtiden vil se ut ellers, det er vanskelig å spå.»

Elin Moen Karlsen fra Strandbuen var under hele vårt intervju svært positiv til de endringene som har kommet i forbindelse med digitalisering. Ifølge henne var det på tide at noen eksterne kom inn og hjalp til å fremskynde digitaliseringsprosessen da hun selv syntes at dette ikke skjedde raskt nok i Strandbuen.

«Eierbytte har påvirket digitaliseringen av avisen utrolig. Det har vært helt fantastisk. Vi har hatt en opptur, for å si det mildt. Vi vet jo at nå skal alt på nett, men tidligere så var det litt sånn «tja». Også er det veldig i greit i forbindelse med å legge ting i arkiv. Gamle saker også videre. Nei, det er helt gull.»

Svein Løvland fra Dalane Tidende ga også uttrykk for å være positiv til den endringen som nettsiden til Avisen Agder har gjennomgått.

«Eierbytte har jo gjort at vi har fått en nettavis som har abonnementsløsning og som på selve fronten på nettavisen ser mer proff ut enn det den gjorde før. Den fungerer nok også kanskje bedre sånn visuelt, enn den gjorde før.»

Samtidig virker det som at selv om nettavisen nå ser mer «proff» (profesjonell) ut enn før, som han selv sier, så har det oppstått andre, strukturelle utfordringer internt i organisasjonen som følge av disse organisatoriske endringene.

«Det er fryktelig langt fra vi oppdager en feil eller en liten «bug» som trenger å fikses eller som vi kanskje vi ville hatt litt skreddersydd for oss. Fra vi melder inn en eller annen liten feil som vi mener at kunne blitt bedre til det faktisk blir gjort noe, da er det nesten snakk om måneder og år på en del endringer. Mens vi før ville fått gjort det samme dagen det ble meldt inn. Vi ønsker å ha en eller annen svar bok eller et eller annet for en liten endring på vår nettside. Så ble gjort samme dag da av det selskapet som leverte vår nettavis før. Men nå så er det et veldig stort system, de skal vurdere «er dette noe vi skal gjøre for alle avisene på en gang eller, er det nødvendig å gjøre?» Det er et mye mer tungrodd system hvis man vil endre på småting da.»

Disse utfordringene oppstår nok som følge av at det nå er skjedd strukturelle endringer i organisasjonen. Løvland var blitt vant med å kunne melde fra om problemer, og få ordnet opp i disse på kort tid. Distansen mellom de ansatte og de som eventuelt kunne ta imot beskjeden og fikse problemet, virker å ha vært kortere før. I dag opplever han at det tar veldig lang tid for å få ordnet opp i disse «småtingene». Som han selv sier handler nok dette om at det nå finnes store systemer for hvordan alt skal gjøres, og dette er en følge av at de ansatte i de lokale redaksjonene nå må ta hensyn til en ledelse i et større konsern.

Ledelsen i konsernet må samtidig ta i betraktning for hver endring, om dette er en endring som også vil passe for de andre lokale avisene som er en del av den store organisasjonen. Løvland forteller videre om nedbemanningen som Avisen Agder har gjennomgått som følge av eierbytte.

«Jeg mener at Agder fortsatt har en viktig funksjon i lokalmiljøet. Selv om jeg opplever jo litt at de sager av grenene som vi sitter på for lokalt så har vi jo sittet godt på en mer sånn blanding av avis, annonser og en veldig god abonnements dekning i vårt område. Det har handlet om en slags balanse der vi har klart å opprettholde annonseinntekter på papir, samtidig som vi har klart å digitalisere seg. Men nå så føler jeg at vi går så fort frem med digitaliseringen at de sager over den grenen som handler om papirannonseinntekt. Frykten er jo at de åtte til ti som nå har fått fyken allerede, på grunn av at de flytter alle støtteoperasjoner og lønningskontor og alt sånt er blitt tatt bort lokalt. Frykten er jo at vi bare til slutt sitter igjen med en liten håndfull journalister og kanskje en selger, og «that's it». Det som før var en viktig og stor bedrift i et lokalmiljø blir barbert ned til en håndfull arbeidere som sitter og jobber med en nettavis. Det er jo gått ned fra 20 arbeidsplasser til 12-13 på ganske kort tid.»

Strukturelle organisasjonsendringer som dette vil igjen ha påvirkning på selve organisasjonskulturen. Løvland forteller at det i Avisen Agder har gått fra 20 arbeidsplasser til 12-13 på ganske kort tid, noe som det kan antas har skapt en form for uro for medlemmene i organisasjonen. Gjerne har dette ført til mer arbeidsoppgaver for noen av de resterende. Gjerne kan det ha skapt bekymring for hvem andre i redaksjonen som ikke lenger får beholde jobben sin.

4.1.2 Organisasjonskultur

Organisasjonskulturen blir påvirket og påvirker samtidig hva som skjer internt i en organisasjon under omstillingsprosesser. Organisasjonskulturen vil også ha noe å si for hvordan en endringsidé blir mottatt. Noen steder vil en organisasjon være klar for, og positiv til, endring. Andre steder kan organisasjonen være negativ til endring, og dermed ikke ha noe ønske om endring (Hennestad, 2012). Redaksjonene i region Nordsjø er ingen unntak. De har både en form for egen kultur som region Nordsjø, men også flere subkulturer i de lokale redaksjonene. Tore Kommedal Aasheim forteller i vårt intervju litt om kulturen som eksisterer i region Nordsjø, og det samarbeidet region Nordsjø nå har med andre regioner i Amedia konsernet.

«I Nordsjø er det et godt samarbeid. Kan nevne flyplass brannen som et eksempel. Der hadde vi ressurser i fra Solabladet, Gjesdalbuen, og Jærbladet. Alle gikk sammen for å gi den beste pakken vi kunne på det tidspunktet. Jeg opplever samarbeidet i Nordsjø regionen som veldig bra. Når det gjelder avisene i andre deler av Amedia, så har vi ikke hatt så mye med dem å gjøre. Jeg har iallfall ikke hatt det. Men de gangene jeg har tatt kontakt, om det skulle være et bilde eller noe, så var det bare å sende en mail til en av samarbeidsavisene og da var det; «ikke noe problem. Vi fikser det.» Og de spør oss om det samme. Det er bra, det er bare å spør så får man som regel hjelp. Med tanke på at vi er en liten avis så er vi noen ganger avhengige av å få bilder tilsendt. I den sammenheng er samarbeidet med konsernet veldig bra.»

Det ble i tillegg interessant å undersøke hvordan informantene opplevde at den generelle mottakelsen blant de ansatte i redaksjonen var til nyheten om oppkjøpet.

«Jeg tror at det for det meste har vært positivt. Vi var nok mange som i begynnelsen, som jeg sier, at vi er litt redd for endring, men så finner man ut at her så får man mye hjelpsomme ting. De vil jo at avisen skal være den beste avisen den kan være. Og det tror jeg at folk etterhvert har forstått, inkludert meg selv. Jeg tror at det ligger litt inngrodd her på Vestlandet at vi er litt skeptisk til ting som kommer fra Østlandet, og skal fortelle oss hvordan vi skal gjøre ting.»

Det kommer frem her i svaret til Tore Kommedal Aasheim at det virker som de ansatte i utgangspunktet var litt skeptisk da de først fikk vite om oppkjøpet. Dette er noe som blir klart i endringsledelsesteorien at på ingen måte er uvanlig.

Som vi skal gå nærmere innpå i omstillingsprosess delen senere i dette kapitlet, er det vanlig for mennesker å gå gjennom nettopp en omstillingsprosess når det skjer endringer.

Mennesker vil alle på hver sin måte bearbeide endringer som de ikke selv har kontroll over.

Ettersom det nå er et år siden endringene i region Nordsjø ble gjennomført har de ansatte hatt tid til å reflektere over endringene som har skjedd, og organisasjonen er på mange måter nå inne i den evaluerende fasen av endringsprosessen. Både i Lewins tre-steps modell og Jacobsens modell for endringsprosesser handlet siste fase om å gjøre endringen til den nye «normalen».

Aasheim ser likevel ut til å ha kommet frem til at endringene har vært positiv for arbeidet til de ansatte Solbladet.

«Men i det store og det hele så har dette fungert veldig bra. Det gjenspeiler seg i lesertallene også. Folk har blitt mer bevisste og det gjør at vi får flere lesere.»

Ingve Aalbu kan fortelle om en liknende opplevelse da redaksjonen i Dalane Tidende først ble kjent med nyheten om oppkjøpet.

«Det kom som veldig overraskende. I starten så blir man alltid litt usikker. Noen ble sikkert litt urolige også for hva dette kunne bety. Men for redaksjonen sin del så vil jeg ikke si at det var noe veldig oppstandelse. Det som ble en problemstilling det var denne overgangen, og da tenker jeg ikke selve oppkjøpet, men jeg tenker overgangen til nye systemer. Den gikk veldig fort, og det var det nok litt blandet oppfatning om. Det var nok noen i redaksjonen som hadde ønsket at vi kunne fått bedre tid på den.»

Her blir det klart at redaksjonen i Dalane Tidende opplevde at overgangen til nye systemer ble gjennomført for raskt. At overgangen gikk raskt er noe som gjentar i flere av intervjuene, noe vi skal komme tilbake til i implementeringsdelen. Ingve Aalbu forteller her at nyheten om oppkjøpet i utgangspunktet kom overraskende for redaksjonen i Dalane Tidende. Han forteller samtidig at den utfordringen som oppstod ved eierbytte var overgangen til nye systemer, altså problemstillingen her er mer relatert til strukturelle endringer. Som følge av disse strukturelle endringene oppstod det blandede følelser blant de ansatte i redaksjonen. Han forteller at han opplevde det som at de ansatte ønsket at de hadde fått bedre tid på denne overgangen.

Han legger samtidig vekt på at ettersom Amedia har sentralisert annonseproduksjon at dette naturlig nok skapte stor oppstandelse hos grafisk avdeling i Dalane Tidende, og gjerne ikke like stor bekymring i selve redaksjonen.

«Når det gjelder overgangen til Amedia, var det nok stor forskjell på hvordan nyheten ble mottatt innad på bygget hos oss. Skepsisen og bekymringen var naturlig nok langt større i grafisk avdeling, da Amedia har sentralisert annonseproduksjon, enn den var i for eksempel redaksjonen. Og det har jo også vist seg å være med god grunn.»

Den sentraliserte annonseproduksjonen har nok ført til en stor strukturell endring for organisasjonen, noe som igjen påvirker organisasjonskulturen. Dersom denne strukturelle endringer førte til nedbemanning eller fysisk flytting av stillinger, som det virker å ha gjort, vil dette ha hatt stor innvirkning på den organisasjonskulturen som eksisterte før oppkjøpet.

Flere av utfordringene som tas opp her handler om strukturelle endringer i organisasjonen. Dermed vil disse problemstillingene være aktuelle å presentere videre i senere deler av dette kapitlet. Først skal vi derimot innom omstillingsprosessen, hvor hovedfokuset ligger på omstillingen som de ansatte har opplevd personlig.

4.1.3 Omstillingsprosess

De ansatte i tidligere Nordsjø Media, nå region Nordsjø, har alle gått gjennom en personlig omstillingsprosess i forbindelse med de strukturelle organisasjonsendringene. De fikk på et tidspunkt vite at Nordsjø Media skulle bli kjøpt opp av Amedia, og dermed blir det naturlig at alle de ansatte har hatt en individuell og personlig opplevelse rundt dette. De ansattes formening da de først fikk vite om oppkjøpet varierer noe. Tore Kommedal Aasheim beskriver at han var relativt positiv til oppkjøpet helt fra start, ettersom han var kjent med Amedias rykte for suksess med lokalaviser. Han nevner likevel også at han hadde forventninger til at det kom til å føre til en stor justering for organisasjonen.

«Jeg ble ikke overrasket, det har ligget i kortene. Bindingene ble tettere og tettere med andre aviser som var i Nordsjø Media, spesielt Jærbladet. Jeg var positiv, fordi Amedia har et rykte på seg å drifte godt og knekt litt koden med det også drive lokalaviser nå i disse tider og også det at forretningsideen deres tross alt er at journalistikken kommer først, noe som gjorde meg ganske positiv til mye, selv om jeg visste det at det kom til å bli en justering i forhold til det man er vant med gjennom så mange år.»

Ingve Aalbu beskriver også sin opplevelse da han fikk vite om oppkjøpet som noe positivt, likevel hadde også han forventninger om at det kom til å føre til en stor endring for organisasjonen.

«Dalane Tidende har hatt lokale eiere siden avisen ble startet opp i 1885, så det er klart at de fleste syntes det var greit med lokale eiere, men vi så samtidig at slik som utviklingen gikk så ble det stadig mer fokus på nett og det digitale dermed hadde vi en utfordring da i det å henge med på en del ting. Og ha gode nok verktøy til å fremstå slik som vi ønsker å fremstå på nett. Vi hadde et godt samarbeid her i regionen med de nærmeste avisene rundt oss, men det er klart at Amedia sitter på helt andre systemer og kompetanse og kan følge opp på en helt annen måte. Så jeg tror det va litt blanda. Jeg var positiv til nye mulighetene som det ville gi, samtidig som det er en stor endring, ettersom du skal gå i fra noe videre til noe stort og annerledes.»

Som han forteller forstod han at avisen hadde behov for sterkere økonomiske og teknologiske ressurser. Noe som Amedia kunne tilføye redaksjonen. Han forstod at slik situasjonen var før oppkjøpet, var det en utfordring for den lokale redaksjonen og digitalisere avisen med de allerede eksisterende ressursene. Dersom alle ansatte hadde samme innstilling som både Aasheim og Aalbu vil dette ha vært et godt utgangspunkt for en endringsprosess. Som tidligere nevnt i denne oppgaven er det avgjørende at medlemmene av en organisasjon ser behovet for endring, slik at også de kan være med på og støtte endringene som skjer. Svein Løvland virker å ha hatt en litt annerledes erfaring i forbindelse med dette oppkjøpet.

«Konserndirektøren kom ganske tidlig å skulle fortelle redaksjonen om denne overgangen og hva som skulle skje. Og han beroliget da at dette var nærmest en ideell stiftelse og at de hadde som mål og drive lokalaviser bedre og det for formålet med hele Amedia. Så han beroliget slik at det skulle jo ikke bli noe store endringer med oppsigelser eller andre ting. At vi kom til å jobbe mer eller mindre som før, men vi skulle på en måte styrke enda mer lokalavisen.»

En av de utfordringene som oppstår i endringsprosesser ifølge teorien handler mye om gjennomføringen. Som tidligere redegjort for i teorikapitlet vil endringsprosesser ofte anses som mislykket dersom endringene ikke blir gjennomført nå nær planen som mulig, og det som er kommunisert til medlemmene av organisasjonen. Det konkluderes ikke at denne endringsprosessen har vært mislykket, men Løvland stiller seg kritisk til gjennomføringen. Han gir uttrykk for at endringsprosessen ikke ble slik som den først ble kommunisert.

«Min opplevelse er at de (Amedia) kanskje ikke har oppnådd å få til en god endringsopplevelse, fordi har på en måte ikke klart å nå gjennom med hva de egentlig ønsket med organisasjonen og hva de ønsket å oppnå og hva som skulle bli bedre enn før. Ting har vært mer kontrollerende og mer sånn ovenfra og ned, og det er det som har vært problemet både for meg og for flere i organisasjonen. Vi opplevde det veldig sånn toppstyrt på en måte. Når Amedia kom inn så var det et konsern som kom inn med veldig stramme linjer i form av opplegg. De skulle ha alle til å bli like som de var ellers i landet, og det er kanskje fordi de er såpass store og de er avhengige av at alle bruker de samme verktøyene og at alt er likt da.»

Her oppstår akkurat de utfordringene som teoriene rundt organisasjonsendring nevner. Dersom man skal ha en suksessrik endringsprosess er det avgjørende å få med medlemmene av organisasjonen og det bør være en konsensus om at det er behov for endring.

Naturligvis blir dette enda mer utfordrende å oppnå i større organisasjoner, særlig i organisasjoner hvor det også finnes mindre sub-organisasjoner med egne strukturer og en egen organisasjonskultur. Løvland virker å delvis føle på en grad av mistet autonomi. Han beskriver situasjonen nå som «toppstyrt».

Elin Moen Karlsen fra Strandbuen forteller at hun var i utgangspunktet skeptisk til å bli en del av et såpass stort konsern.

«Jeg må innrømme at jeg var i utgangspunktet skeptisk til å høre til noe så stort. Man føler at man mister litt den lokale råderetten. At det er et system som skal passe for alle, og sånn er det, ferdig med det. Det følte litt som at «de store gutta på Akersgata» skulle komme å «nå skal vi fortelle dere hvordan dere skal lage lokalavisen», liksom.»

I likhet med Svein Løvlands svar tyder også Karlsens svar på at det eksisterte en viss frykt for å miste en del av autonomien i de lokale redaksjonene. Karlsen nevner i tillegg at hun var skeptisk til at de nå skulle inn i et konsern som har sine systemer som skal fungere for et bredt utvalg lokalaviser over hele landet.

På grunnlag av dette var det interessant å undersøke hvordan informantene opplevde at eierbytte hadde påvirkning på deres eget arbeid og det innholdet de selv produserer for avisen. Her ble det klart at eierbytte førte til en del endringer i arbeidshverdagen til de ansatte. Dette kommer av at de ansatte i mye større grad nå får tilbakemelding på hvor mange som har lest sakene, hvilke saker som får flest klikk på nettsiden også videre. Det virker som at det varierer blant informantene om dette er blitt et motiverende eller demotiverende aspekt av deres nye arbeidshverdag. Da informantene forteller om påvirkningen eierbytte har hatt på deres eget arbeid blir det også her klart at digitalisering av avisen står sterkt i fokus.

«Jeg var tidligere meget sportsorientert på sakene mine. Det er jeg ikke lenger. Fordi det tallene til Amedia viser, spesielt for de små lokalavisene, det er at sportsjournalistikk, referat og alt det der, det trekker ikke lesere. Personhistorier med sport som bakteppe, det trekker lesere. Jeg driver og sjekker hvor mange har vært inne og lest, hvor mye er solgt, har vi nådd målene også videre. Amedia måler på alt og de bryter ned alle tallene. Da jeg først begynte å studere i 2016, hadde jeg lite fokus på disse tingene, men nå er jeg helt oppslukt i det. Etter at Amedia kom inn har det blitt litt mer forretning. Vi har fått litt mer fokus på den forretningsmessige siden ved det å drive journalistikk.»

Da Tore Kommedal Aasheim fortalte at han hadde skiftet fokus på sakene sine etter tilbakemeldinger, ble det naturlig å oppfølge dette ved å spørre om han følte at han i mindre grad kunne skrive saker som han selv brenner for. Det forteller han i midlertidig at ikke stemmer for han.

«Jeg føler faktisk ikke at jeg i mindre grad kan skrive saker som jeg brenner for. Jeg føler at det å finne de gode historiene, det er egentlig det jeg brenner for uansett. Men før så kunne du gjerne slippe litt mer unna med det å skrive en ganske vanlig og simpel sportssak, og det skal vi ikke bruke ressursene våre på nå. Og det tvinger jo oss til å tenke nytt, og det tenker jeg er en veldig god ting. Vi har jo lyst at folk skal lese oss, og da ser du at «okay, skriv mer om bolig. Skriv mer om de gode personsakene. Ikke bare snakk med politikerne.»»

Aasheim stiller seg dermed veldig positivt til de nye rutinene som Amedia har innført i forbindelse med analyse og rapporteringen av sakene som publiseres på nett.

«Vi har så mange samtaler og får tilbakemeldinger fra innhold av Amedia at «Dette er det dere gjør bra, dette må dere bli bedre på.» Og det er en utrolig hjelpsom sak egentlig. Og jeg skal ærlig innrømme at jeg til og begynne med var noe skeptisk. Det tror jeg er litt inngrodd hos de fleste, endring er alltid litt skremmende, men slik som jeg har opplevd det så det ført til nesten kun gode ting altså. Også vil det alltid være ting man er uenig i.»

Samtidig nevner også Aasheim i likhet med Karlsen at det kan være utfordrende å innføre systemer og rutiner som skal passe i alle de lokale redaksjonene over hele landet. Aasheim sier; «Det er ikke alltid slik at en føler at en ting som passer en plass i landet også passer her, men det tenker jeg bare er en helt naturlig ting.» Senere i dette kapitlet skal vi gå enda nærmere inn på akkurat dette, da dette er en utfordring som ofte oppstår i forbindelse med kunnskapsoverføring.

Ingve Aalbu opplever at de nye verktøyene som Amedia har implementert har hjulpet hans eget arbeid.

«Amedia satser veldig på nett, det er digitalt først som er det store slagordet. Så det verktøyet som vi fikk til nett, altså publisering på nett, er veldig mye bedre enn det vi hadde tidligere og veldig mye enklere. Det gjorde ting en del enklere for min del.»

Han nevner derimot at det har skapt noen utfordringer for produksjon av papiravisen.

«Vi hadde derimot tidligere et bedre verktøy for å sammenstille papiravisen. Det har nok litt med Amedia sin strategi å gjøre, at de satser først og fremst på nett. Papir er ikke det de er mest opptatt av. Men det som er litt spesielt for oss er at papiravisen vår står nok veldig mye sterkere enn det den gjør andre plasser, og i mange andre medieaviser.»

Svein Løvland forteller at de nye verktøyene ikke nødvendigvis har påvirket innholdet han selv produserer i stor grad, men nevner at det er satt i gang systemer som skal fungere som motivasjon for de ansatte. Disse systemene er konkurranser blant avisene i region Nordsjø.

«De tekniske tingene, og de verktøyene man bruker har kanskje ikke påvirket innholdet, men på en måte den tanken om at man skal først og fremst være opptatt av og lage breddesaker som blir lest av minst 500. Vi skal liksom slå for eksempel Dalane Tidende, og da blir målet på en måte å konkurrere

med de andre avisene som vi er i familie med på en måte. Nå skal vi prøve å komme opp og være best i klassen. Og hvis man da blir best i klassen ut ifra hvor mange som leser saker hver dag så kan man oppnå og bli flyttet opp i en annen klasse som da er hakket bedre. Det blir en type konkurransemotivasjon, som skal forsøke og være det som skal motivere til å jobbe hardere. For enkelte konkurranse mennesker så vil nok det funke som en slags motivasjon, men jeg har vel inntrykk av at det er flere enn meg som opplever at det er på en måte ikke det som er motivasjonen til å jobbe og skrive saker og at man skal konkurrere med Dalane Tidende som vi egentlig er i familie med da. Vi kan jo heller konkurrere med Schibsted aviser som Lister og andre aviser som ligger i vårt område. Det er jo de som er viktig å slå på gode saker, og ikke få flere treff eller flere visninger enn det Dalane Tidende har. Det er på en måte ikke det som skaper motivasjon for meg. Det er jo mer å se at vi er først ute med nyheter enn de som er våre reelle konkurrenter.»

Elin Moen Karlsen opplever at de nye verktøyene har forenklet det arbeidet hun gjør.

«Jeg liker at man nå skriver for både avisen og nett på en gang. På den gamle metoden måtte man hente saken fra et sted og legge den inn i et nytt verktøy, mens nå er det et sted som fikser alt, og man trykker bare «publiser». Det gjør jo alt enklere. Også er det vanvittig mange muligheter inne i verktøyet som jeg synes ser veldig gøy ut.»

Her har det ved flere anledninger vært snakk om «nye verktøy», og tidligere i dette kapitlet ble det nevnt at eierbytte førte til flere strukturelle endringer der de ansatte opplevde at overgangen var for rask. Amedia har med andre ord implementert nye verktøy som de lokale redaksjonene nå har tatt i bruk. Hvordan opplevdes derimot implementeringen av disse verktøyene da Amedia først overtok?

Om man på grunnlag av disse svarene tar i bruk omstillingskurven fra Scott og Jaffe (1998) introdusert i teorikapitlet i bruk her vil det se slik ut:

Fase 1: De ansatte får beskjed om at Amedia skal kjøpe Nordsjø Media. Flere av de ansatte uttrykker at dette kom overraskende (sjokk). Noen bekymrer seg i denne fasen for hva denne omstillingen vil innebære (trussel).

Fase 2: Flere av de ansatte uttrykker ikke at de skapte noen eksplisitt form for motstand av endringen. Det er i denne fasen motstand mot endringen ville kommet til uttrykk. I Løvlands svar derimot kommer det frem at finnes ansatte i region Nordsjø som har opplevd og gjerne fremdeles opplever motstand mot endringene.

Fase 3: Flere av de ansatte forteller at selv om de opplevde selve implementering som rask og utfordrende, har mange hatt en gjennomgått en bearbeidingsfase i etterkant hvor de blant annet har blitt bedre kjent med de nye verktøyene på egenhånd.

Fase 4: Flere av de ansatte uttrykker at de har gjennomgått en slags tilpasningsfase. Dette kommer til uttrykk der de ansatte forteller om de nye, positive mulighetene de opplever som følge av implementeringen av nye verktøy.

Dette er en generalisering av svarene gitt, ettersom alle informantene har hatt forskjellige opplevelser, og noen virker å ha gjennomgått disse fasene i større grad enn andre. I tillegg er det begrensninger i hvorvidt datamaterialet kan bekrefte at de ansatte faktisk har gått gjennom denne omstillingskurven da dette er noe som er antatt basert på svarene som er gitt.

Videre skal vi se på hvordan den ansatte opplevde selve implementeringsprosessen.

4.1.4 Implementering

Teorikapitlet introduserte også teorier rundt implementering. Dette er et tema som ble svært aktuelt å inkludere i denne oppgaven da informantene ga tydelig uttrykk for at Amedia kjapt implementerte nye verktøy og rutiner så snart de overtok. Systemer både for produksjon av innhold, som tekst og bildebehandlingsprogram, i tillegg til et nytt verktøy for å analysere lesevanene til lesere og abonnenter av avisen. Implementering er, som nevnt i teorikapitlet, ofte en kaotisk prosess. Gjennom implementeringsfasen ble de ansatte blant annet kurset i hvordan de skulle ta i bruk disse programmene. Noen ansatte opplevde derimot at implementeringen ble raskt gjennomført, og det opplevdes dermed til tider utfordrende. Flere av informantene forteller at de opplevde implementeringen som for rask, og de kunne ønsket at de fikk bedre tid på å omstille seg til nye rutiner.

Dette hadde Ingve Aalbu å fortelle om de nye verktøyene:

«Ja, vi skiftet egentlig alt av systemer. Både programmet vi skriver sakene i, og det vi bruker til å redigere papiravisen, og verktøy vi bruker til å publisere på nett. Jeg vil si at de tingene der var en stor overgang, i tillegg til de analyseprogrammene.»

Tore Kommedal Aasheim forteller at det var kursing i de nye programmene, men ettersom han ikke var til stede da dette kurset fant sted, ble han nødt til å ta i bruk programmene uten noen særlig innføring i hvordan disse fungerte.

«Ja, det var jo kursing på disse nye programmene vi skulle inn på. Dette var kurs som jeg faktisk ikke deltok i. Fordi i april måned så var jeg på ferie. Dermed var det slik at når jeg kom tilbake så var det de systemene som vi skulle skrive artikler i. Og i systemene skal finne ut hvor mange som har lest, og det er mye mer nøyaktige verktøy. Vi har gått fra å bruke en del Google verktøy i Nordsjø. Jeg mener at dette også er et Google-produkt, men det er et litt mer «for seg gjort» enn det vi hadde. For å måle hvem som leser hele artikkelen og alt det.»

Informantene virker ikke like positive til selve implementeringsprosessen som de gjør til selve verktøyene nå som de har arbeidet med disse verktøyene i omtrent et år. Ingvar Aalbu forteller også at han opplevde at implementering ble gjennomført raskt.

«Ja, det ble jo klart for cirka et år siden, altså rundt april i fjor. Også startet implementeringen i februar cirka. De kjørte felles opplæring for alle sammen på disse systemene på likt, og kjørte egentlig på, bare satt en dato og da skulle vi være over på nytt system. Samtidig så støttet de opp med folk i fra sentralt som reiste ut til oss i selve overgangen og var tilgjengelige da.»

I teorikapitlet ble det også nevnt at man ikke kan forvente at medlemmer av en organisasjon skal begynne å tenke, handle og føle annerledes innen en dato, kun fordi man har satt en dato for når en implementering skal være ferdig gjennomført. Dette blir gjeldende for implementeringsprosessen Amedia gjennomførte her. Svein Løvland stiller seg også kritisk til akkurat dette.

«Det gikk jo ganske fort, og det var jo veldig sånn, det var nesten ikke snakk om «trives du med det verktøyet så kan du fortsette å bruke det», det var litt sånn ovenfra og ned sånn «vi bruker kun PCer sånn og sånn, og det skal brukes fra den og den datoen, og hvis det er noen som har tenkt å bruke noen andre verktøy så får dere kjøpe den selv.»

Han mener samtidig at det burde være mer rom for å bruke andre verktøy dersom man trives bedre med det.

«Det er liksom slutt på alt som ikke er levert fra Amedia. Det var veldig sånn ovenfra og ned måte å innføre det på, syns jeg da. Hvis det skulle vært en snekkerbedrift og du hadde en god snekker som elsket å bruke en sag i fra Bosch så tvinger du liksom ikke på han en sag fra et eller annet selskap fordi det er den saken alle andre bruker. Så det var nesten en litt sånn opplevelse av og bli overkjørt da.»

Også her tyder svarene på at det kan ligge noe i at Amedia er et stort konsern som skal lage systemer og rutiner som passer for alle de lokale mediehusene. Elin Moen Karlsen virker å ha en relativt positiv opplevelse av implementeringen, likevel nevner også hun at det var en kjapp prosess, og mye av kunnskapen hun sitter med nå har hun oppnådd ved å ta i bruk verktøyene i praksis i etterkant av selve implementeringen.

«Implementering var forholdsvis grei. Vi ble sendt på kurs i Jærbladet, husker jeg. Vi har alltid jobbet på Mac, og jeg mener kanskje fortsatt at Mac er det beste verktøyet til å lage avis. Men det er klart at det er et mer digitalt fokus. Dermed ble vi sendt til Bryne for å gå på kurs. Det husker jeg å være veldig forvirrende. Mye man skal lære på veldig kort tid. Det tok litt tid å komme inni det. Det er en stor organisasjon, og alle skal læres opp. Alle er også på forskjellige nivåer. Noen har vært borti PC, noen har ikke. Jeg er en som liker å prøve ut litt ting. Ikke bare sitte på kurs og lære «sånn gjør du sånn, og sånn skal du gjøre sånn». Det er litt enklere når man får prøvd ut ting etterhvert. Og etterhvert som jeg har brukt det så har jeg oppdaget mer og mer.»

Dersom man tar i bruk Kjell Arne Røviks begrep implementeringsdoktrine for å beskrive denne implementeringsprosessen kunne man sammenligne denne case-studien med hierarkidoktrinen. Dette er fordi dette implementeringsscenariet handler om en ovenfra og ned prosess, hvor ledelsen lager systemer og iverksetter endringene. Samtidig er de ansatte lojale iverksettere som tar i bruk de systemene som ledelsen innfører.

Basert på svarene gitt ovenfor kan man si at det på mange måter virker å ha vært en rask og relativt uproblematisk implementering, selv om noen av de ansatte opplevde implementeringen som for rask. I Løvlands fortellinger om opplevelsen til de ansatte i Avisen Agder kommer det likevel frem noen trekk fra det reformpessimistiske scenarioet. Dette kan antas å være fordi det som forsøkes implementert ikke passer inn i organisasjonen slik den allerede eksisterer, og dette fører dermed til frastøting. Her kunne profesjonsdoktrinen vært løsning, ettersom denne innebærer en mer nedenfra og opp prosess hvor de ansatte har mer innflytelse på de endringene som skjer. Dette er, som nevnt, fordi de ansatte «vet hvor skoen trykker».

Likevel virker det som at alle redaksjonene representert i denne oppgaven har tatt i bruk de nye verktøyene som ble implementert, både om de stiller seg positiv til dem, men også når de stiller seg negativt til det nye systemet.

4.1.5 Kunnskapsoverføring

Flere ganger hittil blir det gitt svar som tyder på at Amedia driver med en form for kunnskapsoverføring. Amedia blir ofte omtalt for den suksessen de har med lokale mediehus, og har som noen sier skapt en «suksessformel» for lokalaviser (AMEDIA.NO: Publisert 27. november 2018). Det som blir interessant å undersøke her blir da translatørkompetansen til Amedia i forbindelse med Nordsjø Media oppkjøpet. Translatørkompetanse er, som nevnt, en kritisk faktor for kunnskapsoverføring. Translatøren må, i likhet med oversettere av litteratur, kunne begge språkene (Røvik, 2007). Dermed bør Amedia sitte inne med en viss grad av kunnskap om organisasjonskulturen og strukturene som allerede eksisterte i de lokale mediehusene før oppkjøpet.

Hittil har informasjonen fra informantene flere ganger gitt tegn på at de ansatte stiller seg skeptisk til systemer som påstås at skal fungere likt for alle de lokale mediehusene over hele landet. Skepsisen kommer frem både fortellingene om implementeringsprosessen, men også i fortellingene om hvilke forventninger de ansatte hadde før selve eierbytte. Teorien rundt kunnskapsoverføring legger vekt på akkurat dette. Kunnskapsoverføring skjer, som nevnt, ikke som en overflytting av ideer, men som en oversettelse. På noen områder virker det som at Amedia ikke helt har mestret å oversette de rutine og systemene som de gjerne har konkludert er sine «beste praksiser». Det fører til at disse praksisene gjerne ikke «passer inn» i noen de organisasjonene som de forsøkes å implementeres i.

I tillegg legges det vekt på at translatørkompetanse krever en viss kunnskap om både organisasjonen som det oversettes fra, og samtidig organisasjonen det oversettes til. Det er mulig at Amedia ikke har hatt nok kunnskap om hver enkelt organisasjon innad i Nordsjø Media, slik at dette har ført til noen former for frastøtinger av det som implementeres. Ikke bare skiller Nordsjø Media seg fra andre regioner i Norge, men også redaksjonene i region Nordsjø skiller seg på mange måter fra hverandre. Et av spørsmålene som dermed ble interessant å stille informantene var; hvordan opplever de ansatte den økte distansen mellom de lokale redaksjonene og beslutningstakerne?

Tore Kommedal Aasheim kan fortelle at han ikke i noen stor grad opplever en økt distanse mellom seg selv og beslutningstakerne.

«Jeg har for det meste kun forholdt meg til vår redaktør, og for min del så føler jeg at jeg har akkurat den samme dialogen med henne som jeg hadde. Det er hun som tar seg av samtalene med de som sitter på Østlandet, men vi har også han som er leder for region Nordsjø. Han er innom titt og ofte for statusoppdateringer og da slår vi av en liten prat med han også. Men han snakker først og fremst med redaktørene, dermed tror jeg det er et spørsmål som ville vært bedre rettet mot redaktørene. For min del så har ikke så mye endret seg på den fronten, annet enn at vi er litt mer bevisste på at vi prøver å følge Amedia sin dreiebok, fordi vi ser at det i ni av ti tilfeller fungerer ekstremt bra.»

Aasheim merker ikke spesielt på distansen mellom de ansatte og beslutningstakerne da han velger å forholde seg til sin nærmeste leder. Det virker som at han antar at dette er noe redaktørene merker mer til. Ingve Aalbu kan derimot fortelle at det likevel blir tatt beslutninger hos toppledelsen som har noe å si for de lokale redaksjonene.

«Ja, altså det blir jo bestemt ting på konsernnivå. Både sentralt i Oslo og regionalt som får betydning for våres del. Det er ting vi gjerne hadde hatt større innflytelse på før. Men det er ikke noe som jeg tror leserne har merket så langt.»

Her nevner Aalbu at han opplevde å ha mer innflytelse på beslutningene som ble tatt tidligere. Svein Løvdal kjenner også på det å ha mistet en del av sin innflytelse på de avgjørelsene som blir tatt.

«Jeg opplever vel at de som sitter som toppledere på de forskjellige områdene, om det er distribusjon eller om det er journalistikk, at de lever litt for mye i sin virkelighet på en måte. De er på en måte ikke en del av de lokale avisene sin hverdag. De har satt sine mål og sine metoder og jeg har jo forsøkt å komme med mine innspill på enkelte ting. Enten det går på måter å jobbe på eller hva som vi mener kan være lurt å legge mer vekt på og sånt, men man føler vel at også der er det veldig lang avstand da, fra grasrota og opp til toppledelsen.»

Løvland opplever i tillegg at det er blitt vanskeligere å ordne opp i små problemer som følge av nytt eierskap.

«Om man melder noe inn så får man gjerne en tilbakemelding om at det er mottatt men så skjer det liksom ikke noe. Sann som på papiravisen så hadde vi ting som ble meldt inn for over et år siden som «småbugs» som er irriterende i hverdagen. Enkle ting som kunne vært gjort, sånn små tekniske feil, men det har vi ikke, det har blitt purra på, men det har det fortsatt ikke skjedd noe med. Over et år etter at det ble meldt inn. Det er ikke noe respons på sånne typer retninger. Og de tingene som blir rettet på, altså alle henvendelser som går oppover i systemet blir fakturert.

I tillegg kan Løvland fortelle at dersom den lokale redaksjonen ber om hjelp fra konsernet, vil de i etterkant bli fakturert for dette. Han stiller seg kritisk til dette nye systemet.

«Sånn at hvis det er et eller annet feil som skal rettes på så kommer det jo i etterkant en stor regning fra konsernet. Det er liksom ikke konsernet som stiller opp for lokalavisen. Det er mer lokalavisen som liksom skal finansiere de som sitter inne på hovedkontoret, og da blir det jo fakturering og alt mulig sånn. Det kommer da store regninger fra konsernet for å finansiere sin drift med at lokalavisene nå skal betale for alt som blir gjort.»

Amedia ser ut til å ha funnet en slags formel for hva det er som skaper suksess for lokale mediehus, og dermed har de skapt en slags «dreiebok» som nevnes i intervjuene gjennomført i forbindelse med dette forskningsprosjektet. Tore Kommedal Aasheim forteller under vårt intervju om denne «dreieboken».

«Vi har det som vi kaller Amedia dreieboken, mer bolig og mer eiendom. Mer næringsliv, arbeidsliv, og de menneskesakene. Fordi det ser vi gang på gang på gang at folk er veldig opptatt av bolig. Jeg må ærlig innrømme at jeg ikke visste det. Men det viser seg hver gang vi skriver en bolig sak, at det er garantert en såkalt breddesak. Vi blir målt på alt. Vi spør også og selv og finner ut; «okay, hvorfor ble ikke dette en sak også videre». Vi er en relativt liten avis og vi anser en sak til å være en såkalt breddesak dersom den har over et visst antall lesere. Det er første målet. Dersom den er under det kan det være verdt å spørre seg selv; «okay, hvorfor ble ikke dette en breddesak?». En større avis, som for eksempel Sandnesposten, har en høyere terskel for hva som anses for å være en breddesak. Også har vi jo også salgsmål som vi prøver å nå hver dag.»

Om man ser på dette eierbytte med teorien om kunnskapsoverføring i tankene betyr dette da at Amedia blir translatøren ettersom de skal prøve å skape samme suksess ved å ta i bruk «beste praksis» på ulike steder i landet. Hvert lokale mediehus er i tillegg alle organisasjoner som har en egen organisasjonskultur og egne strukturer som Amedia må ta hensyn til når de overtar og tilfører sine «beste praksiser» i form av verktøy og arbeidsprosesser. Generelt sett virker det som at de ansatte i region Nordsjø er fornøyde med selve oppkjøpet. Utfordringene som de ansatte opplevde både ved eierbytte virker til å ligge i måten nye verktøy og rutiner ble implementert.

Det kan virke som at noen av de ansatte i de lokale redaksjonene ikke følt at de er blitt inkludert i avgjørelsen om hvilke endringer som skulle skje, og heller ikke i beslutningen om hvordan overgangen skulle bli gjennomført. Det blir nevnt at Amedia tar de viktige beslutningene, og dermed skaper dette et toppstyrt hierarki for organisasjonen.

Man kan anta at region Nordsjø opplevde dette i mindre grad før, ettersom det tidligere var mindre distanse, både fysisk og strukturelt sett, mellom ansatte og beslutningstakerne.

Samtidig kan noen av de ansatte fortelle at de velger å forholde seg til sin nærmeste leder, eller regionssjefen, og at dette er noe som fungerer for dem.

Svein Løvland kan også fortelle at Avisen Agder i utgangspunktet ikke opplevde noe større suksess etter at Amedia overtok føringene.

«Forretningsmessig kan det nevnes at året før Amedia overtok fikk Agder utmerkelse som Gasselbedrift på grunn av resultater og lønnsomhet over flere år. Det første hele året etter overtakelsen er det første gang at Avisen Agder har hatt negativt resultat.»

Det er interessant å merke seg dette. At Amedias formel for suksess ikke virker å ha skapt suksess for Avisen Agder. Det kan argumenteres for at dette har sammenheng med de utfordringene kunnskapsoverføring beskriver. Ikke bare skal en «suksessformel» gjøres om til en idémessig språklig representasjon via dekontekstualisering. Den skal også via kontekstualisering, eller innsetting, også gjennomgå en oversettelse fra en idémessig språklig representasjon av praksisen til utøvd praksis. Med dette menes det altså at ideer, som i varierende grad er representasjoner av praksiser fra bestemte kontekster, forsøkes å bli introdusert i en ny kontekst. Dette innebærer praksiser som skal implementeres og tas i bruk i en ny kontekst. Utfordringen til Amedia som konsern her er å beherske det å oversette en idé til ny praksis.

Det ble i tillegg interessant å spørre informantene om de i noen grad opplever at eierbytte har påvirket avisens omdømme lokalt. Dette er interessant å belyse fordi også dette sier noe om de faktorene som spiller inn på at systemer og rutiner kanskje bør tilpasses det lokale i større grad enn det gjøres nå.

«Når nyheten ble kjent og de lokale eierne forsvant ut og det store konsernet Amedia kom inn så var det litt aktivitet i kommentarfeltet på nett og det var nok noen som var bekymret for at avisen skulle miste preget sitt og det lokale. Vi er en lokalavis, og vi lager lokalstoff mer enn noe annet. Det var nok noen som var bekymret for at det skulle endre seg da. Men jeg hører ikke noe slikt nå lengre. Det gikk omtrent et år fra Amedia tok over til vi fikk ny redaktør, og nå er det nok det som det er spenning rundt, og hvilke endringer dette vil føre til. Men motforestillingene mot Amedia, det har ikke noe veldig å bety for hvordan vi jobber og sakene vi dekker og sånt. Jeg føler det har blitt veldig stille rundt det. Det har nok mye å gjøre med at vi har fortsatt på samme måten som før.»

Aalbu er ikke den eneste av informantene som uttrykker at det var en grad av bekymring både for ansatte og lokalsamfunnet at avisen nå ville miste sitt lokale preg. Aasheim kunne også fortelle om et lignende scenario for Solabladet.

«Ja, altså vi har noe som heter fri flyt, der vi henter saker fra våre kollegaer i andre lokalaviser, og jeg tror at vi i en periode, fordi vi ikke var bevisste nok, at vi ble litt for lite lokale. Vi hentet inn litt for mye stoff, og i sommermånedene i fjor ble det litt for dominerende i stedet for det lokale stoffet, som er det folk vil lese. Folk leser Solabladet fordi det er Sola sin avis. Selv om vi merket det «Landet rundt» og «Rogaland rundt» og sånt så tror jeg at vi fikk tilbakemelding på det tidspunktet at vi kunne være litt i fare for å miste vårt lokalpreg. Men vi tok de tilbakemeldingene til oss, og gikk tilbake til det vi skal være. Og etter det så føler jeg at vi nå har et rykte på at vi skriver mange gode saker om Sola, og at vi er blitt mer på hogget når ting skjer. At folk kommer til oss for å få, ikke bare de klassiske lokalsakene, men også at når det for eksempel begynte å brenne på flyplassen, så vet de at de kan komme til oss for å få siste nytt. Og at de ikke bare trenger å gå til lokale konkurrenter, som Stavanger Aftenblad og NRK. De vet at de kan den gode sola-vinklingen i Solabladet. Det er det jeg tror.»

Dermed kan det argumenteres for at de lokale mediehusene i noen grad nå opplever en toppstyrt hierarki i større grad enn før. Flere av informantene opplever positive muligheter som følge av eierbytte, men nevner også en økt grad av kontroll fra ledelsen. Noen opplever at det blir for mye fokus på innsparinger, hvor det blir viktigere å samle funksjoner, noe som fører til kutt i lokale jobber. Det oppleves også at det er blitt en tyngre prosess og få løst enklere problemer, ettersom de ansatte nå må gjennom ledelsen på konsernnivå for å få godkjent endringer. Det varierer noe mellom de ansatte om rapporteringen av lesertall og nettsideklikk oppleves som en positiv eller negativ endring for de ansatte.

Nedenfor er det laget en tabell i forsøk på å belyse hvilke omstillinger organisasjonen, region Nordsjø, nå har gjennomgått. Dette er en generalisering av svarene gitt under intervjuene, da det er variasjoner blant informantene i forbindelse med hvordan de opplever at organisering av arbeidet har endret seg som følge av eierbytte.

Tabell 2. Antatte endringer i organisasjonen, Nordsjø Media, som følge av eierbytte (antagelser basert på innhentet datamateriale):

De lokale avisene og Nordsjø Media virket før eierbytte å være preget av:	Det som preger Amedia som konsern og den nye hverdagen for ansatte virker å være:
Arbeidsglede	Kontroll
Selvstendig ansvar	Toppstyring/ detaljstyring
Frihet når det gjelder arbeidsredskaper/ metoder så lenge det gav resultater	Styrke på tung utvikling av nettløsninger, men treg retting av problemer og det å gjøre små forbedringer.
Gode økonomiske resultater og god dekningsgrad abonnementsmessig.	Fine ord om at Amedia er en stiftelse som jobber for å bidra til å styrke og utvikle lokalavisene, drukner i gjennomføring av innsparinger, kutt i lokale jobber og en økonomisk tenkning der det er viktigere å få samlet funksjoner og eventuelt spare noen kroner enn å opprettholde lokale arbeidsplasser for å bidra inn i det lokalsamfunnet der avisen holder til.
Helhetstenkning mellom avdelinger	Det å samle funksjoner som lønn, annonseproduksjon, sideproduksjon i egne senter på steder langt nord.
Kort vei fra problem til løsning (teknisk, praktisk, nett, arbeidsmiljømessig)	Lang vei fra problem til løsning (tekniske feil meldt inn for ett år siden fortsatt ikke løst)
Samfunnsrollen og rom for å kunne skrive også «smale saker» som hadde begrenset leserinteresse, men som kunne være viktig for å skape interesse og oppmerksomhet for saker som er litt på siden av det alle andre lager var viktig.	Et stort administrasjonsapparat i Oslo kan virke litt for mye opptatt av å få rapporter, og lage analyser.

5 KONKLUSJON

61. Svar på oppgavens forskningsspørsmål

Denne oppgaven har nå presentert funn innhentet fra intervju og drøftet dette resultatet opp mot teori som omhandler blant annet omstilling, implementering og kunnskapsoverføring. Forskningsprosjektet ble gjennomført i et forsøk på å undersøke hvordan omstillingene i de lokale redaksjonene i region Nordsjø opplevdes for de ansatte da Amedia overtok eierskap. I tillegg var det viktig å redegjør for konteksten denne case-studien oppstod i, ettersom eierbytte oppstod som følge av drivende eksterne faktorer. Som nevnt innledningsvis er det dette endringsledelse handler mye om. Hvilke endringer som skjer internt i organisasjoner, som følge av drivende, eksterne faktorer ble dermed et grunnlag for denne case-studien.

På grunnlag av dette ble problemstillingen; Hvordan opplever ansatte i bedriften at organisering av arbeidet endrer seg med nytt eierskap?

I tillegg skulle to underspørsmål være med på å belyse blant annet konteksten for dette eierbytte. Underspørsmålene var;

- 1) Hvordan driver digitalisering frem endringer i Norges lokale mediehus?
- 2) Hvordan opplevde de ansatte implementeringen av nye verktøy og rutiner da Amedia overtok?

Under de ansattes fortellinger om eierbytte og tiden etter blir det klart at digitalisering står sterkt i fokus. Under intervjuene blir det stadig nevnt at Amedias rutiner er å prioritere nett først, og det varierer noe mellom informantene om dette oppleves som bare positivt. Noen av informantene kan fortelle at de delvis føler at papiravisen fremdeles kan bli prioritert mer da de føler at papiravisen fremdeles står sterkt i lokalsamfunnet. Likevel virker det som at det er et flertall av informanter som var med på tanken om at de lokale mediehusene hadde behov for en eier med sterkere økonomiske og teknologiske ressurser, slik Amedia har.

Noen av utfordringene virker å dukke opp i forbindelse med implementering av nye verktøy. De ansatte forteller her at overgangen fra det de var vant til og til nye verktøy var rask. Dette opplevdes dermed utfordrende for flere av dem. Det opplevdes som at det ble satt en dato for når alle skulle ta i bruk de nye verktøyene, og da skulle overgangen være ferdig.

Informantene forteller i tillegg at mye av det de har lært av det teknologiske har kommet i etterkant av overgangen da de selv har prøvd seg frem på de nye programmene. Likevel ble det også nevnt at det fantes et støttesystem for dem under implementering noe noen av informantene beskriver som hjelpsomt.

En del av de større organisatoriske endringene virker likevel å være det at Amedia har visse sentraliserte roller. Informantene i akkurat dette forskningsprosjektet har ikke merket at sin egen rolle i avisen nødvendigvis har endret seg i stor grad som følge av eierbytte, men de kan fortelle om at for eksempel grafisk avdeling, har opplevd at sine roller har blitt sentralisert. De har da sannsynligvis enten mistet jobben, eller fått tildelt en helt annen rolle i organisasjonen. Som tidligere nevnt kan dette ha stor påvirkning på de resterende ansatte. Det påvirker organisasjonskulturen i stor grad når en organisasjon som allerede er relativt liten, opplever å bli enda mindre lokalt, men samtidig må forholde seg til å være en del av en stor organisasjon som er utbredt over hele landet.

Samtidig nevnes det av flere under intervjuene at det nå tas visse beslutninger på konsernnivå som får betydning for de lokale redaksjonene. Dette er beslutninger som de ansatte gjerne opplevde å ha mer innflytelse på tidligere. Noen av de ansatte opplever å ha mistet en grad av autonomi i arbeidshverdagen, mens andre ikke opplever dette i like stor grad.

Det virker som at Amedia driver med en form for kunnskapsoverføring i de tilfellene der de overtar lokale mediehus. Dette er som nevnt på grunn av at Amedia har skapt en såkalt «dreiebok» for lokale aviser fordi de har erfaring med at dette skaper suksess for de lokale mediehusene. I intervjuet med Svein Løvland virket det ikke som at denne “dreieboken” hadde ført til suksess for Avisen Agder, i stedet hadde avisen hatt negative resultater i året etter eierbytte.

En av utfordringene som gjerne oppstår når kunnskapsoverføring skjer på en såpass stor skala er dermed at det blir tatt valg som skal passe for alle de lokale redaksjonene over hele landet. Dette kan by på motstand fra ansatte ettersom alle de lokale organisasjonene har egne kulturer og strukturelle ordninger som gjør at noe kanskje ikke «passer inn» hos akkurat dem. Dermed blir det som nevnt tidligere avgjørende at Amedia som translatør gjør seg godt kjent med de forskjellige organisasjonene, slik at det eventuelt kan gjøres justeringer på de valgene som tas slik at det ikke vil skape like stor omveltning for redaksjonen og de ansatte.

Det kan argumenteres for at de lokale mediehusene gjerne bør ha mer autonomi ettersom de kjenner til sitt lokalmiljø på en helt annen måte enn det toppledelsen i Amedia gjør. I tillegg kan det være hjelpsomt dersom, som Løvland sier i sitt intervju, at de ansatte kan ta i bruk og får støtte til bruken av verktøy som de selv vet fungerer godt for dem. Flere av informantene beskriver å ha mistet en grad av sin innflytelse på de valgene som blir tatt, og dette er muligens noe Amedia konsernet kunne hatt positiv effekt av å justere på. Dette er ettersom, som nevnt ovenfor, de lokale redaksjonene kjenner lokalmiljøet og vet på mange måter hva som fungerte lokalt før Amedias overtakelse av eierskap.

Likevel kan ikke denne oppgaven fullstendig konkludere at translatørkompetansen til Amedia har vært mangelfull. Dette kunne sannsynligvis være interessant å undersøke videre. Dette konkluderes ikke her da denne studien har vist seg å ikke være representativ nok til å konkludere for denne antakelsen. Det kan likevel konkluderes ut i fra denne studien at det virker som at implementeringsprosessen og overgangen til nye rutiner og systemer opplevdes som rask og utfordrende for de ansatte. Dette er fordi alle informantene kan fortelle om lignende opplevelser rundt akkurat dette, og det bidrar dermed til en generalisert konklusjon om at dette er noe som flere ansatte i region Nordsjø opplevde under Amedias overtakelse av eierskap.

6.2 Forslag til videre forskning

Videre kunne det være interessant å undersøke nærmere hva sentraliseringen av visse roller har gjort for organisasjonen, gjerne nærmere bestemt påvirkningen dette har på organisasjonskulturen. Dette ville kunne være interessant å undersøke da det virker som at journalistene som dette forskningsprosjektet var i kontakt med, mer eller mindre opplever at organiseringen av arbeidet er som det var før for dem. Likevel nevnes det i flere av intervjuene at roller som tidligere var en del av den lokale organisasjonen nå er blitt sentralisert. Dette skaper som tidligere nevnt omstillinger i og for seg selv. Det kan antas at det å miste kolleger, og gå fra en liten organisasjon til en enda mindre organisasjon, har påvirkning på de ansattes arbeidshverdag.

I tillegg kunne det, som nevnt, blitt utført et forskningsprosjekt med flere informanter som går enda grundigere inn på teorien rundt kunnskapsoverføring og translatørkompetanse i forbindelse med dette oppkjøpet. Dette er fordi det i denne studien har blitt vist tegn til en mulig mangelfull translatørkompetanse hos Amedia. Likevel er ikke denne studien representativ nok til å konkludere at dette faktisk er tilfelle. Dersom det ble utført en studie hvor flere av de ansatte i region Nordsjø ble intervjuet, kunne det kanskje vist at denne antakelsen stemmer. Eventuelt ville hypotesen blitt avkreftet.

Et annet forskningsprosjekt som kunne vært interessant å undersøke, er hvilke endringer som har oppstått i de økonomiske resultatene til de lokale mediehusene i region Nordsjø. I denne oppgaven kom det frem at Avisen Agder, for eksempel, opplevde negative resultater i etterkant av oppkjøpet. Dette kunne vært interessant å undersøke videre. Gjelder dette også for andre avisen i region Nordsjø, eller Amedia konsernet som en helhet? Eller er det faktisk slik at Amedia er “kongen av lokalaviser”, og at det kun finnes unntak til regelen.

REFERANSER

Nett

<https://www.nettavisen.no/okonomi/kongen-av-lokalaviser-amedia-legger-frem-467-mill-i-overskudd/3423609844.html>

<https://www.amedia.no/presserom/nyheter/amedia-kjoper-nordsjo-media/>

Molde, Audun (2019) Hvordan digitalisering har endret musikkbransjen. Hentet 10.06.20 fra: <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2019/04/hvordan-digitalisering-har-endret-musikkbransjen/>

Rooth, Vegard (2017) Digitalisering krever omstilling i rekordfart. Hentet 10.06.20 fra: <https://www.ledernytt.no/digitalisering-krever-omstilling-i-rekordfart.6014645-311239.html>

Sander, Kjetil (2019) Estudie.no: Endringsledelse. Hentet 01.06.20 fra: <https://estudie.no/endringsledelse/>

Store Norske Leksikon:

<https://snl.no/Amedia>

<https://snl.no/digitalisering>

https://snl.no/kvalitativ_metode

https://snl.no/Nordsj%C3%B8_Media_AS

<https://snl.no/organisasjonskultur>

Enehaug, H., Thune, T. (2007) Organisasjonskultur og mennesker i fusjonsprosesser. Hentet 29.05.20 fra:

<http://www.umb.no/statisk/fusjonsprosessen/dokumenter/organisasjonskultur.pdf>

Høst, Sigurd. (2019) Papiraviser og betalte nettaviser 2018. Avisåret 2018, Høgskolen i Volda. Hentet 29.05.20 fra:

http://medienorge.uib.no/files/Eksterne_pub/Avis%C3%A5ret-2018.pdf

Solvoll, K.M. (2017). Annonse+. Annonsepotensialet for digitale lokalaviser med brukerbetaling. (rapport 2/2018). Hentet 04.05.2020 fra:

<https://www.bi.edu/globalassets/forskning/centre-for-creative-industries/solvoll-2017-annons-e-.pdf>

Wilberg, E. (2016). Mediebransjen blir heldigital i 2020. BI Strategi Magazine 2016. Hentet 04.05.2020 fra:

https://issuu.com/bi_business_school/docs/bi_strategy_magazine_2016_e?workerAddress=ec2-54-172-175-11.compute-1.amazonaws.com

Øyum, L. Andersen, T. Kvernberg. Buvik, M. Pettersen. Knutstad, Gaute A. Skarholdt, K. God ledelsespraksis i endringsprosesser. Nordisk Ministerråd, København 2006. Hentet 04.05.20 fra: <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:700833/FULLTEXT01.pdf>

Artikkel

Sjøvaag, H., Owren, T. & Borgen, T. (under utgivelse). Strategic and organizational fit in corporate news markets: A principal-agent approach to studying newspaper mergers. *Journalism Practice*.

Bøker

Andersen, L. (2002) Underorganisering – Bedriftsutvikling og ansattes arbeidsvilkår. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Bang, Henning (2008) Organisasjonskultur. Otta: TANO A.S.

Christensen, Tom; Lægreid, Per; Roness, Paul Gerhard; Røvik, Kjell Arne (2015).
Organisasjonsteori for offentlig sektor, 3. utgave. Liber. ISBN 91-47-07596-1. 237 s.

Doyle, Gillian (2002): Understanding Media Economics. London, Thousand Oaks, New
Delhi: Sage Publications.

Egerdal, Åshild (2017) HR-boka. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Hay, I. (2016). Qualitative Research Methods in Human Geography. (4. utgave) Ontario:
Oxford University Press.

Hennestad, B. W., Revang, Ø. & Strønen, F. H. (2012). Endringsledelse og ledelsesendring
(2. utg. utg.). Oslo: Universitetsforlag

Jacobsen, D. I. (2012). Organisasjonsendringer og endringsledelse, Fagbokforlaget
Vigmostad & Bjørke AS.

Kaufmann, G. and A. Kaufmann (2009). Psykologi i organisasjon og ledelse, Fagbokforlaget
Vigmostad & Bjørke AS.

Kvale, S. og Brinkmann, S. (2015). Det kvalitative forskningsintervju. Oslo: Gyldendal
Akademiske

Matthew B. Miles, A. Michael Huberman (1994) Qualitative Data Analysis: An Expanded
Sourcebook. SAGE Publications

Roland, P. & Westergård, E (red) (2015). Implementering: Omsetting av teorier, aktiviteter
og strukturer i praksis. Oslo: Universitetsforlaget.

Røvik, Kjell Arne. (Eilertsen, T.V og Furu, E.M (red)) (2014): Reformideer i norsk skole – spredning, oversettelse og implementering. Oslo: Cappelen Damm AS.

Røvik, Kjell Arne. (2007) Trender og translasjoner: Ideer som former det 21. århundrets organisasjon. Oslo: Universitetsforlaget.

Schein, E. H. (1987): Organisasjonskultur og ledelse. Oslo: Mercuri Media Forlag.

Tjora, A. (2011). Kvalitative forskningsmetoder i praksis. Oslo: Gyldendal Akademisk.

INTERVJUGUIDE

- 1) Hva var din formening da Amedia skulle overta eierskap over Nordsjø Media?
- 2) Skjedde det noen rollebytter eller endring i tildeling av oppgaver som følge av overtakelsen?
- 3) Hvordan opplevde du implementeringen av nye verktøy og rutiner?
- 4) Hvilke positive, eventuelt negative, konsekvenser har disse endringene hatt for ditt arbeid?
- 5) Opplever du i større eller mindre grad frihet til å skrive saker du selv brenner for?
- 6) Hva er din oppfatning av den generelle mottakelsen fra ansatte av endringene som oppstod etter overtakelsen?
- 7) Hvordan opplever du at eierbyttet har påvirket digitaliseringen av avisen?
- 8) Opplever du en større distanse mellom ansatte og beslutningstakerne nå i forhold til tidligere? (Eventuelt hvilke konsekvenser opplever du at dette har for journalistene i avisen?)
- 9) Opplever du noen endringer i avisens omdømme lokalt etter overtakelsen?
- 10) Med denne overtakelsen av eierskap i tankene; hvordan ser fremtiden til avisen ut for deg?

Vedlegg 2: Informasjonsskriv

Vil du delta i forskningsprosjektet?

«En case-studie av ansatte i Nordsjø Media og deres opplevelse rundt omstillingene i organisasjonen som følge av Amedias overtakelse av eierskap»

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å kartlegge ansatte i Nordsjø Media og deres opplevelse rundt omstillingene i organisasjonen som følge av Amedias overtakelse av eierskap. I dette skrivet gir jeg deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Dette forskningsprosjektet blir utført i sammenheng med en mastergrad i endringsledelse. Jeg ønsker å se på ansatte i Nordsjø Media og hvordan de opplever omstillingene i organisasjonen som følge av Amedias overtakelse. Samtidig ønsker jeg særlig å få innblikk i hvordan journalistene opplever endringene i forbindelse med det innholdet de produserer for avisen.

Problemstilling: *Hvordan opplever ansatte i bedriften at organisering av arbeidet endrer seg med nytt eierskap?*

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Universitet i Stavanger er ansvarlig for prosjektet.

Veileder: Helle Sjøvaag ved Universitetet i Stavanger. Kontaktinfo: helle.sjovaag@uis.no

Prosjektansvarlig: Kristiane Marie Fjær Lindland ved Universitetet i Stavanger. Kontaktinfo: kristiane.m.lindland@uis.no og telefon 51833705

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

For å besvare problemstillingen skal jeg utføre intervju. Jeg vil velge ut deltakere blant ansatte og ledere som ønsker å delta, jeg ser for meg å intervjuer rundt 6-10 personer.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis en velger å delta i prosjektet innebærer dette deltakelse i et intervju. Dette vil ha varighet på rundt 45 minutter. Intervjuspørsmålene baserer seg på din opplevelse av omstillingsprosesser og endringer i organisasjonen som følge av Amedias overtakelse av eierskap. Under prosjektet vil det bli tatt opptak av intervjuene og intervjumateriale vil transkriberes.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Jeg, Karen Elle, og veileder Helle Sjøvaag vil ha tilgang til opplysningene som blir innhentet i dette prosjektet.
- Om det ikke er ønskelig å bli gjenkjent i publikasjonen kan ditt navn erstattes med et alias.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 01.08.2020. Jeg vil slette/makulere all informasjon som er innhentet når prosjektet avsluttes.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- - innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- - å få rettet personopplysninger om deg,
- - få slettet personopplysninger om deg,
- - få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og

- - å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Jeg behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Universitetet i Stavanger ved Karen Elle, epost: karenelle@email.com og telefon: 98095835
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Helle Sjøvaag (Forsker/veileder) Karen Elle (student)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *En case-studie av ansattes opplevelse rundt omstillingene i organisasjonen som følge av Amedia's overtakelse*, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- at opplysninger om meg publiseres slik at jeg kan gjenkjennes
 - at mine personopplysninger lagres frem til prosjektslutt

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 01.08.2020

(Signert av prosjektdeltaker, dato)