



Universitetet
i Stavanger

SAMFUNNSVITENSKAPELIG FAKULTET

MASTEROPPGAVE

Studieprogram: Endringsledelse

Velg fra liste. Vår, 2021

Åpen

Forfatter: Sara Cecilia Teigen og
Ingeborg Vindenes Løvås

.....
(signatur forfatter)

Veileder: Øystein Hatteland

Tittel på masteroppgaven: Læringsforhold i et lederfelleskap – hvordan ledelsessamhandling kan fremme læring

Engelsk tittel: Learning conditions in a leader community – how interaction between leaders can promote learning

Emneord: Læringsforhold, læringsprosesser,
ledelsessamhandling, kollektiv
læring, praksisfelleskap,
lederfelleskap,
samhandlingsmønstre, intra- og
interpersonlig læring, endringsledelse

Sidetall: 71

.....
+ vedlegg/annet: 89

Stavanger, 15.06.2021

.....
dato/år

Masteroppgave i Endringsledelse

Våren 2021



Universitetet
i Stavanger

Det samfunnsvitenskapelige fakultet – Institutt for medie- og samfunnsfag

«Læringsforhold i et lederfelleskap – hvordan ledelsessamhandling kan fremme læring»

Ingeborg Vindenes Løvås & Sara Cecilia Teigen

Kandidatnummer: 4814 & 4830

Forord

Først og fremst må vi si tusen takk til redaktørene og regiondirektøren i Region Nordsjø. Uten deres deltakelse, åpenhet og refleksjoner rundt deres lederroller og arbeidssituasjon ville denne studien aldri blitt til. Det har vært utrolig interessant å få et innblikk i redaktørers verden og lære om deres komplekse roller som endringsledere. Vi har lært mye nytt om ledelse knyttet til journalistikk og redaksjonelt arbeid. Det er på mange områder et spennende felt for endringsledelse.

Vi vil rette en stor takk til vår veileder Øystein Hatteland, for å ha stilt oss mange gode spørsmål underveis, gitt inspirasjon i utformingen av oppgaven og støttet oss gjennom en krevende og spennende prosess.

Jeg vil gjerne takke mine gode venner, Ingrid og Karina, som har heiet på meg i løpet av hele masterstudiet. Veien har ikke vært helt lett, og uten den støtten og gode ord underveis hadde jeg nok ikke klart å gjennomføre. Jeg er så takknemlig for at dere har tatt dere tid til å lytte, lest igjennom oppgaver og hjulpet meg med å reflektere over prosessen underveis.

Så vil jeg gjerne få takke deg, Birk. Hver eneste dag du ser meg, og gir meg det jeg trenger før jeg vet det selv føles helt unikt og jeg setter så uendelig stor pris på det. Gleder meg til alle hverdager og festdager resten av vår ferd vil bringe med seg – Sara

Tusen takk til hele familien min for støtte, hjelp og gode stunder som har kommet godt med gjennom hele prosessen! Spesielt tusen takk til Christoffer og Matilde <3 For at dere er så gode og for all støtte, forståelse og tålmodighet – Ingeborg

Vi er så takknemlige for at vi har hatt hverandre igjennom hele studiet og denne skriveprosessen. Det at vi begge to har like stor interesse for faget har vært spennende i alle tidligere prosjekter gjennom studiet og i faglige diskusjoner rundt denne oppgaven. På tross av at det tidvis har vært krevende har vi hatt det kjekt og kost oss i hverandres selskap, med samme humor og evne til å leve oss inn i stort og smått. Det har alt i alt vært en flott opplevelse!

Ingeborg og Sara

Sammendrag

Denne studien har som formål å utforske det å organisere ledelsessamhandling i fellesskap og hvordan dette kan fremme læring for lederrollen. Det finnes mye litteratur om hvordan en kan tilrettelegge for læringsforhold i organisasjoner gjennom samarbeidsforhold. Hva som er viktig og gir læringsutbytte for en leder i et lederfellesskap eller i et ledelsessamarbeid danner konseptet bak vår studie. Vi har jobbet ut fra et forskningsspørsmål knyttet til *hvordan samhandling og samarbeid i et ledelsesfellesskap kan fremme læring og støtte for lederroller i komplekse miljø.*

Gjennom en kvalitativ case-studie har vi utforsket dette i et ledelsesfellesskap av redaktører fra samme region. Regionen har gjennomgått en endring i organisatorisk kontekst da den ble fusjonert med et større mediehus. Et av målene fra mediehusets side var å få samlet regionen i større grad enn tidligere, dette ble gjort gjennom å forsterke organiserte forhold ved ledelsesfellesskapet og legge opp til et tettere samarbeid knyttet til mål og strategi, visjon og faglig innhold, blant annet gjennom erfarings- og kunnskapsutveksling mellom lederne. Vi var interessert i hvordan slike læringsforhold kan oppleves og påvirkes av forhold som følge av endringer i samhandlingsmønstre og hva dette gjør med endringslederens refleksjon rundt egen rolle som leder og situasjonen de befinner seg i. Vi har undersøkt dette gjennom redaktørenes opplevelse knyttet til formål og kontekst for samhandlingen mellom redaktørene og noe øvrig samarbeid med sentraliserte avdelinger i mediehuset.

Våre funn viser at organisert ledelsessamhandling gjennom erfaringsutveksling og diskusjon har verdi når det kommer til læringsutbytte og støtte for lederrollen, men i varierende grad. Tett samhandling på ledelsesnivå kan fremme kollektiv læring og styrke lederrollen, spesielt i omgivelser som bærer preg av komplekse forhold. I vår case har vi avdekket at kanskje det største utbytte av læring og støtte for lederrollen i denne sammenheng skjer gjennom læringsforhold i uformelt samarbeid mellom lederne som er behovs- og situasjonsbasert. Våre funn indikerer at det er en sterk relasjon mellom den organiserte samhandlingen og den uorganiserte samhandlingen, og at de sammen er med på å fremme gjensidige læringsforhold gjennom et ledelsesfellesskap. Forutsetninger for at ledere kan ta del i og utvikle gode læringsforhold sammen er at organisasjonen verdsetter læring og utvikling av kompetanse, samt tilrettelegger for dette gjennom organisatoriske forhold.

Innholdsfortegnelse

Forord.....	i
Sammendrag.....	ii
1 Introduksjon.....	1
1.1 Kontekst	2
1.2 Forskningsspørsmål.....	4
2 Teori.....	5
2.1 Læring gjennom samhandling og i fellesskap	5
2.1.1 Læringsforhold.....	6
2.1.2 Læring i fellesskap.....	7
2.1.3 Læringsprosesser	8
2.1.4 Taus- og eksplisitt kunnskap.....	9
2.2 Lederrollen i endringspregede og komplekse miljø	10
2.2.1 Lederrollen i adaptive og komplekse arbeidsmiljø	11
2.2.2 Bruksteori	12
2.3 Organisasjonsmessig kontekst.....	13
2.3.1 Forhold som innvirker på samhandling og læring	13
2.3.2 Formelle forhold	14
2.3.3 Uformelle forhold	14
2.5 Oppsummering teori	16
3 Forskningsdesign og metode	17
3.1 Caset	17
3.2 Tilnærming	20
3.3 Datautvalg	21
3.4 Datainnsamling.....	22
3.4.1 Semistrukturert intervju	22
3.4.2 Intervjuguide.....	23
3.4.3 Gjennomførelse av intervjuene	26
3.5 Analyse av data	27
3.5.1 Transkribering.....	27
3.5.2 Analysering.....	28
3.6 Ethiske refleksjoner og innvendinger til metoden	30
3.6.1 Validitet og reliabilitet	30
3.6.2 Ethiske refleksjoner	31
3.6.3 Innvendinger til metoden	33
4 Resultater – presentasjon av funn	35
4.1 Kontekst	35
4.1.1 Forhold ved lederrollen.....	37
4.1.2 Opplevelse av fusjonering.....	37
4.2 Formelle forhold som ligger til grunn for samhandling og samarbeid mellom lederne i regionen	39
4.2.1 Mål og strategi	39
4.2.2 Ledermøter.....	41
4.2.3 Støttefunksjoner	44
4.2.4 Lederevaluering	46

4.3	Uformelle forhold ved samhandling og samarbeid mellom lederne i regionen knyttet til opplevelse og utbytte.....	46
4.3.1	Mulighet for utvikling.....	47
4.3.2	Viktigste opplevde støtte for lederrollen.....	48
4.3.3	Påvirket lederrolle.....	49
4.3.4	Opplevelse av ledelsessamhandling.....	49
5	Diskusjon.....	52
5.1	Samhandlingsmønstre og læringsforhold i ledersamarbeidet.....	52
5.2	Organisasjonsmessig kontekst for læring.....	55
5.2.1	Læring gjennom formelle forhold.....	56
5.2.2	Læring gjennom uformelle forhold.....	59
5.3	Læringsutbytte av erfaringsutveksling i fellesskap.....	61
5.3.1	Læringsforhold og gruppedynamikk.....	62
5.3.2	Tett samhandling i fellesskap kan styrke lederrollen.....	63
6	Konklusjon.....	65
7	Implikasjoner for organisasjoner og endringsledelse.....	68
8	Videre forskning.....	69
	Litteraturliste.....	71
	Vedlegg.....	73
	Vedlegg 1 – Intervjuguide.....	73
	Vedlegg 2 – Analysetabell.....	75

Figurliste

Figur 1	Læringssirkel - sammenheng mellom læring på individ- og organisasjonsnivå.....	9
Figur 2	Hvordan taus og eksplisitt kunnskap kan forsterke hverandre.....	10
Figur 3	Lemniskatemodellen.....	24

Tabelloversikt

Tabell 1	Kategoritabell.....	26
Tabell 2	Meningsfortetting tabell.....	29

1 Introduksjon

Samhandling i fellesskap og team for å fremme læring og kunnskapsproduksjon kan være nyttig i dagens komplekse organisasjoner og dynamiske omgivelser. I slike komplekse omgivelser blir det nødvendig med tilgjengelig læringsforhold som ledere kan dra nytte av for å fremme evnen til å være tilpasningsdyktige. Et organisatorisk grep for å fremme dette er å sette ledere sammen i ledernetverk og ledelsesfellesskap. Gjennom å skape en samhandlingsarena mellom ledere kan en skape læringsforhold som skal styrke kunnskapsdeling og læring i organisasjonen.

I kunnskapsproduserende organisasjoner er det organisatoriske grepet for å fremme læring, kreativitet og tilpasningsdyktighet, og sette sammen aktører som er gjensidig avhengig av hverandre, i komplekse adaptive systemer – ofte nettverksbaserte – innenfor organisasjonens strukturelle rammer. (Jacobsen & Thorsvik, 2020, s. 425)

Organisasjoner forholder seg til stadig mer komplekse omgivelser preget av sterk utvikling i informasjonsteknologi, mer konkurranse og skiftende endringsprosesser. Dette stiller krav om innovasjon og evnen til omstilling til endring i strukturer og handlingsbetingelser som følger med, både for organisasjonen, ledere og organisasjonsmedlemmer. Dette har ført til en sterk økning i interesse for læring i organisasjoner (Jacobsen & Thorsvik, 2020, s. 340).

Siden omgivelsene er mer komplekse og turbulente, er det nødvendig for organisasjoner å kunne tilpasse seg disse på en bevisst måte. Dette kan gjøres gjennom at organisasjonen tilpasser sine mål og strategier, organisasjonens struktur og prosesser og å tilegne seg kunnskap om ny teknologi for å fremme læring og utvikling i organisasjonen. Det er gjennom et bevisst og ubevisst forhold til læring og samhandling som foregår i formell og uformell samhandling mellom organisasjonsmedlemmer, at organisasjonen kan samle erfaringer og kompetanse som kan bygge opp kunnskapsbasen slik at den kan fungere bedre og dermed være konkurransedyktig. Organisasjonskulturen er en viktig del av forutsetningene for læringen som finner sted i organisasjonen. Dersom det er en kultur som verdsetter kontinuerlig læring og legger opp til samhandling mellom avdelinger og medlemmer kan organisasjonen effektiviseres og endres, både gjennom planlagte endringer, men også mer tilfeldige. Gjennom bevisst evaluering, erfarings- og kunnskapsdeling har en organisasjon mulighet for innovasjon, og på denne måten kan den bli mer tilpasningsdyktig i komplekse omgivelser (Jacobsen & Thorsvik, 2020).

En definisjon på samhandling er at mennesker som deltar sammen i situasjoner reagerer som regel på hverandre og det andre gjør (Klemsdal, 2013). Samhandling mellom organisasjonsmedlemmer kan foregå ut ifra ulike formål og behov og læringsprosesser skjer dynamisk mellom en indre og ytre prosess og i mellommenneskelige forhold. Det kan handle om at man har behov for innspill til det man holder på med, sørge for at arbeidet du har gjort holder god standard, trenger konkret hjelp eller gjennom å søke støtte til noe du skal foreta deg (Hatteland, 2011; Wadel, 2011).

1.1 Kontekst

Vårt prosjekt er en case-studie om hvordan ledelsessamhandling kan fremme læring og støtte for lederrollen. Vi har valgt å utforske ledelsessamhandling gjennom organisert samhandling i et ledelsesfellesskap. Vi fikk muligheten til å utforske dette i en organisasjon der en endringssituasjon har ført til nye samhandlingsmønstre og mulige læringsforhold. Vi tenkte dette kunne være gunstig for caset da en endring i samhandlingsmønstre og muligheten for å sammenligne med tidligere situasjon, forhåpentligvis kan tydeligere si noe om hvordan nåværende samhandlingsmønstre kan fremme læring og støtte. Vi har undersøkt dette i en region av lokalaviser som tilhører et større mediehus. Informantene våre i caset er redaktørene for lokalavisene. Det er de som ledere vi skal utforske, de er totalt ni og vi har fått muligheten til å intervju åtte av disse. Avisene er av ulik størrelse og regionen har et geografisk spenn fra Jørpeland i nord og Lyngdal i sør.

Dette gjorde oss interessert i hvordan kommunikasjon og kollektiv samhandling kan være en viktig del av organisering og organisasjoners læringsforhold. Samhandling og samarbeid mellom organisasjonsmedlemmer kan bidra til å begrepsfeste kunnskap og erfaring flere kan dra nytte av i organisasjonen. Denne samhandlingen kan foregå på digitale plattformer, gjennom fysiske møter eller en kombinasjon (Klemsdal, 2013).

Når vi studerer samhandling, læringsforhold og læringsprosesser i sosiale situasjoner i et prosessperspektiv ser en individer og omgivelsene som gjensidig avhengige av hverandre. Du reagerer på omgivelsene, og omgivelsene reagerer på deg. Situasjonen som oppstår er preget av dette forholdet som igjen skaper nye situasjoner som kan bidra til læring gjennom erfaringsutveksling, og forståelse av læringen. Dette er den sirkulære responsen Follett

(Shepard, 1924) forklarer, hvordan reaksjons- og handlingsmønstre i indre og ytre omgivelser påvirker hverandre.

Vi har interessert oss særlig for lederrollen knyttet til læring i endringsprosesser og hva det gjør med deg som leder og hvordan lederen videre påvirker endringssituasjonen. Alle ledere har ulikt utgangspunkt med ulik kompetanse og erfaring, og gjennom erfaringsutveksling tror vi at dette kan bidra til læring for andre ledere. Dette kan bidra til økt adaptive evner som en effekt eller del av læringsforholdet mellom ledere.

Ledere har mye ansvar og stor påvirkningskraft i endringsprosesser, men er ikke utelukket å bli påvirket av det som skjer rundt seg. Uten et ledernetverk der det er rom for å reflektere over erfaringer og ta lærdom av ulike situasjoner har lederen alene mye ansvar for å bevisst dra nytte av egne erfaringer. Spesielt i komplekse arbeidsmiljø med mange lederoppgaver og høyt press kan dette være en utfordring. Refleksjon rundt lederpraksis og egen rolle som leder gjennom samhandling med andre ledere kan gjerne bidra til økt læring av og utbytte, spesielt i en endringssituasjon. Når vi i denne sammenheng snakker om samhandling mellom ledere retter vi fokus mot meningsutveksling, kunnskapsdeling og erfaringsdeling rundt faginnhold og lederoppgaver som mål og strategi, personalledelse og verdier og visjon. For å forsøke å fange opp dette tror vi det er nyttig å undersøke hvilke forhold som ligger til grunn for samhandling og hva slags formål samhandlingen har.

Formålet med denne oppgaven er å undersøke hvordan samhandlingsmønstre og samarbeid mellom ledere kan bidra til læring og støtte for lederroller som er preget av endringsprosesser og komplekse forhold i arbeidssituasjon. Vi vil undersøke dette i et ledelsesfellesskap hvor ambisjonen er å fange inn aspekter i ledelsessamhandling og hvordan forhold som påvirker dette kan virke lærende og støttende for lederrollen. Vi tror det kan være spesielt viktig med støtte og læring i fellesskap for ledere som gjennomgår endringsprosesser og i komplekse miljøer. Vi håper denne studien kan bidra til økt forståelse for hvordan ulike ledere med ulikt utgangspunkt kan gjennom samhandling og samarbeid dra nytte av hverandre og lære i et adaptivt og komplekst miljø.

1.2 Forskningsspørsmål

Temaet for vår studie skal vi undersøke gjennom følgende forskningsspørsmål:

«Hvordan samhandling og samarbeid i et ledelsesfellesskap kan fremme læring og støtte for lederroller i komplekse miljø».

Vi har noen hypoteser relatert til forskningsspørsmålet som vi har med oss i arbeidet med studien:

- Endringer i organisasjonsmessig kontekst påvirker samhandlingsmønstre og læringsforhold
- Erfaringsutveksling i fellesskap kan bidra til læring og fungere som støtte for lederen
- Tett samhandling på ledelsesnivå kan styrke lederrollen i adaptive og komplekse forhold

Vi vil utforske dette gjennom teori for hvordan læring og samhandling foregår i organisasjoner og hvilke forhold og strukturer som kan legge til rette for og påvirker dette. Videre vil vi undersøke dette gjennom hvordan læringsforhold kan oppstå gjennom organisert formell- og uformell samhandling mellom ledere i et komplekst arbeidsmiljø preget av endringer i organisasjonsmessig kontekst. Vi skal gjennom empiri arbeide med forskningsspørsmålet gjennom å utforske forhold og formål ved samhandlingsmønstrene i et ledelsesfellesskap.

2 Teori

For å utforske hvordan samhandling i fellesskap kan fremme læring trenger vi teori som forklarer og omhandler læringsprosesser knyttet til samhandling i organisasjoner og i relasjonelle forhold. For å finne ut hvordan dette kan påvirke og oppleves av ledere trenger vi teori om indre prosesser i sammenheng med lederes kompetanse og praksis.

Derfor har vi valgt teorier om læringsforhold, organisering av samhandling i fellesskap, ulike former og formål for læring og utvikling av egen bruksteori. Videre ser vi hvordan den organisasjonsmessige konteksten kan påvirke samhandlingsmønstre og læringsforhold i organisasjoner.

2.1 Læring gjennom samhandling og i fellesskap

I dagens organisasjoner er en ofte opptatt av å fremme læring mellom involverte medlemmer. Lærende organisasjoner søker endring som kan bidra til læring og forbedring av læringen som finner sted i organisasjonen. En sentral verdi i lærende organisasjoner er kunnskapsdeling og slike organisasjoner har ofte en kultur som verdsetter kontinuerlig læring. Begrepet lærende organisasjon "brukes for å fange inn organisasjoner med spesielle kjennetegn med hensyn til læring" (Wadel, 2011, s. 82). Lærende organisasjoner fordrer kunnskapsdeling, hvordan det ikke lønner seg å holde innsikt for seg selv og at kunnskap derfor bør deles med andre. Lærende organisasjoner kjennetegnes blant annet ved at det finnes en kultur som verdsetter kontinuerlig læring og at en lærer å lære sammen i samhandling med andre (Jacobsen & Thorsvik, 2020; Wadel, 2011).

En prosessuell forståelse av ledelse forstår ledelse som en aktivitet utført i samhandling, inspirert av teorier om ledelse i praksis og relasjonell ledelse (Wadel, 2017). Wadel (2011, s. 85) presenterer fire hovedkategorier for samhandling mellom organisasjonsmedlemmer ut ifra formål:

1. Å sikre at arbeid som en har utført, holder mål,
2. å få innspill til det arbeidet en holder på med i form av råd, ideer og tilbakemeldinger,
3. å forespørre kollegaer om konkret hjelp eller informasjon, og/eller
4. å søke støtte til det en skal foreta seg

Jacobsen og Thorsvik (2020) beskriver hvordan all læring i organisasjoner begynner med refleksjon rundt det en erfarer fra organisasjonsmedlemmene. Læringsprosesser i organisasjoner er alle aktiviteter som bidrar til erfaringsutveksling og overføring av kunnskap, den interne kommunikasjonen og kunnskapsoverføring viktige betingelser og utgangspunkt for læring. Teorier om læring har til felles at læringsprosesser starter med at en opplever eller sanser noe og så begynner en refleksjon rundt hva det betyr eller hva det er. Kognitiv læringsteori handler om hvordan “læring skjer først når vi knytter oppmerksomhet til det vi opplever” (Jacobsen & Thorsvik, 2020, s. 345).

2.1.1 Læringsforhold

Det må være mulighet for at organisasjonsmedlemmer kan skape et læringsforhold til hverandre for å ha muligheten til å lære sammen, for å dele kunnskap og erfaringer med hverandre, som beskrevet om læringsprosesser over (Wadel, 2011, s. 84).

Vi snakker om et læringsforhold når det foregår gjensidig læring i en relasjon. At det er komplementære ferdigheter som de kan lære til og fra seg i relasjonen. Partene samordner sin læringsatferd, de tilpasser det de selv gjør for å lære til samhandlingspartnerens læringsatferd. Forbindelser mellom og samordning av personers læringsatferd blir dermed en indikator på eksistensen av et læringsforhold. Wadel (2011) forklarer at disse eksemplene på læringsforhold er arbeidssamhandling de selv tar initiativet til og at dette kan skje mellom medarbeidere, mellom ledere og medarbeidere og mellom ledere.

Det finnes to ulike dimensjoner for uformell læring som en prosess, dette er intrapersonlig læring og interpersonlig læring. Intrapersonlig læring handler om den individuelle prosessen inår læringen oppstår. Interpersonlig læring tar for seg prosessen som skjer i den sosiale læringen i samhandling med andre. Dette er noe som skjer når kollegaer samarbeider om å løse oppgaver “der de ofte vil lære fra seg til hverandre og til seg fra hverandre. Når det foregår gjensidig læring i en relasjon, kan vi snakke om eksistensen av læringsforhold mellom partene som inngår i denne” (Wadel, 2011, s. 87). Interpersonlig læring i organisasjoner forutsetter og krever etablering, utvikling og vedlikehold av slike læringsforhold. Altså finner det sted i en organisasjon i den grad læringsforhold etableres, utvikles og vedlikeholdes gjennom arbeidsrelatert samhandling. Intra- og interpersonlig læring gir en beskrivelse av

læringsprosessen som finner sted i samhandling med andre, samt individuelt i en selv (Wadel, 2011).

2.1.2 Læring i fellesskap

Læring gjennom samhandling kan foregå på og gjennom forskjellige nivåer og enheter i organisasjoner. En kan finne enkeltstående læringsforhold og læringsforhold som er koblet sammen i team, nettverk og diverse fellesskap. Dette er eksempler på etablerte relasjoner som lærer av og til hverandre. I for eksempel praksisfellesskap i organisasjoner kan en “knytte sammen personer som jobber i ulike organisasjonsenheter (...) der en kan utvikle relasjoner, dele informasjon og diskutere felles faglige interesser” for å bidra til læring og utvikling i organisasjoner (Jacobsen & Thorsvik, 2020, s. 362). Ifølge forskning kan praksisfellesskap bety mye for læring fordi det er en arena for å dele erfaringer, kunnskap og ideer og at det i slike sammenhenger bidrar til at forståelse av hva som skjer og realisering av organisasjonsmessige mål. Praksisfellesskapet kan bidra til hvordan medlemmene tolker, innhenter og systematiserer informasjon og formidler, diskuterer, og viderefører dette ut i praksis. I en slik formell organisering av organisasjoner tar deltakerne et helhetlig ansvar til å forholde seg til hverandres kunnskapsområder og koordinerer seg for å jobbe mot samme mål og retning (Klemsdal, 2013). En slik form for samordning kan bidra til at viktig kunnskap og koordinering av virksomhetens mål og visjoner bevares på agendaen og arbeides med kontinuerlig.

På bakgrunn av teori om praksisfellesskap, der medarbeidere i samme praksis samhandler og samarbeider om felles praksis og faglige interesser, er det blitt lagt særlig oppmerksomhet til uformelle sosiale læringsprosesser når det kommer til læring i organisasjoner og hvor avgjørende dette kan være for læring, kunnskapsdeling og innovasjon. “Begrepet uformell læring fanger inn den ikke-planlagte læringen som finner sted i selve arbeidet” (Wadel, 2011, s. 83) noe som oppstår når kollegaer samhandler med hverandre. Wadel (2011) beskriver hvordan det kan være begrensninger relatert til utvikling av organisasjoner som lærende ved bruk av formelle læringssystemer, og derfor har det vært en stigende interesse for å også fokusere på uformell læring som finner sted i organisasjoner.

Uformell arbeidsrelatert samhandling mellom organisasjonsmedlemmer i fellesskap kan bidra til læring gjennom at en sammen tester ut og sjekker sin forståelse, tolkninger og vurderinger gjennom andre med samme praksis. Diskusjonen går da gjerne ut på å skape en felles forståelse,

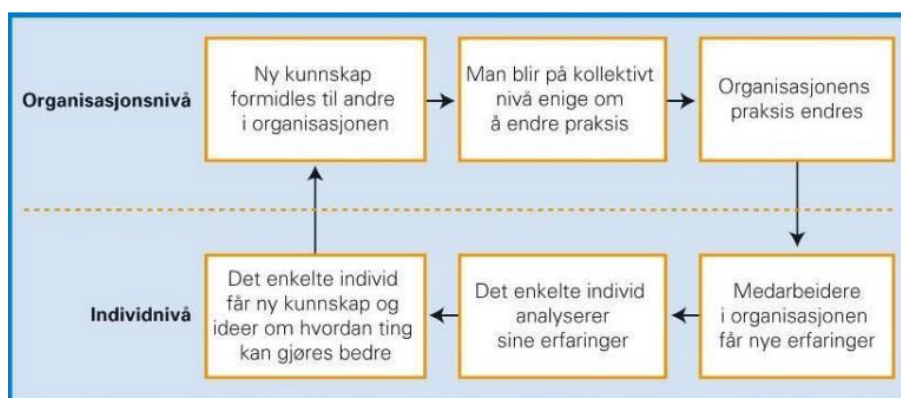
hensikt, hva en har gjort tidligere i tilsvarende situasjoner. En lærer fra seg og til seg og dermed erverver seg kunnskap og erfaring, gjennom denne praksis etableres et læringsforhold mellom partene.

2.1.3 Læringsprosesser

Læring kan defineres som en prosess der “mennesker og organisasjoner tilegner seg ny kunnskap, og endrer sin atferd på grunnlag av denne kunnskapen” (Jacobsen & Thorsvik, 2020, s. 341). Læringsprosesser kommer til uttrykk ved at partene i en relasjon lærer til og fra seg. Dette kan beskrives i tre steg: Den ene lærer først fra seg noe, som den andre må lære til seg, reflektere og bearbeide, for å så lære fra seg vurdering og oppfattelse. Dette skjer gjennom veksling av utspill, spørsmål, lytting og respondering i en arbeidsrelatert situasjon. Dette er et eksempel på hvordan samhandling forutsetter og innebærer læringsprosesser. Prosessen med å lære til seg og fra seg utgjør et grunnleggende trekk ved denne typen arbeidsrelatert samhandling. Gjennom slike prosesser vil partene ikke bare tilegne seg kunnskap om denne aktuelle oppgaven, men kunne tilegne seg kunnskap som kan overføres til arbeid med andre tilsvarende oppgaver (Wadel, 2011).

En fellesnevner for de fleste definisjoner av læring som foregår i organisasjoner er at det er en prosess som fører til en endring i praksis. En prosess som består av en handlingskomponent og en kunnskapskomponent, der ny kunnskap leder til handling og endring. (Jacobsen & Thorsvik, 2020, s. 341). Det finnes mange eksempler på forutsetninger for læring i organisasjoner. Jacobsen og Thorsvik presenterer tre forutsetninger som bør være til stede, at noen erfarer noe som har relevans for virksomheten og at det skjer en refleksjon rundt det en erfarer, dette må videre overføres og videreformidles til andre slik at det oppstår kollektiv læring, til slutt må denne kollektive kunnskapen omsettes til kollektiv atferd, det må settes ut i praksis (Jacobsen & Thorsvik, 2020, s. 342).

Forutsetningene over viser til en sammenheng mellom organisatorisk og individuell læring og hvordan dette danner en slags læringssirkel hvor nåværende løsninger vurderes, formidles, endres og praktiseres for å så vurderes på ny.



Figur 1 Læringsirkel - sammenheng mellom læring på individ- og organisasjonsnivå¹

Figuren over er et eksempel på hvordan læringsprosesser i organisasjoner skjer både på individ- og organisasjonsnivå. Hvordan læringen er en kombinasjon av både en individuell, reflekterende prosess og en kollektiv prosess gjennom samhandling. Disse prosessene både driver frem endring og handling samtidig som det er et resultat av det (Jacobsen & Thorsvik, 2020).

2.1.4 Taus- og eksplisitt kunnskap

Læringsprosessen kompliseres når det er flere individer som skal lære sammen og en utfordring knyttet til dette er at mye av den læringen som skjer i organisasjoner er på det individuelle nivået hos den enkelte, som en indre prosess, både bevisst og ubevisst. Dette er såkalt skjult- eller taus kunnskap. Det er noe den enkelte har, men ikke klarer å videreformidle eller har vanskelig for å sette ord på. For eksempel ting man bare gjør og vet på grunn av kunnskap og erfaring om at det fungerer bra. Kunnskap som kan virke helt åpenbar for den enkelte (Jacobsen og Thorsvik, 2020, s. 349; Wadel, 2011).

Eksplisitt kunnskap er i kontrast til taus kunnskap forhold og erfaringer som ofte preger diskusjoner og samtaler om utfordringer og muligheter som man ser og som man kan sette ord på. Slik kunnskap er ofte systematisert gjennom rutiner og strukturer. Hvordan organisasjoner klarer å avdekke og artikulere taus kunnskap som organisasjonsmedlemmer har ervervet seg gjennom egne erfaringer, kan være en svært viktig forutsetning for læring. Videre må denne

¹ Figur hentet fra Jacobsen og Thorsvik (2020, s. 343)

informasjonen formidles og gjøres tilgjengelig for flere for å testes ut og kunne bli praktisk nyttig for organisasjonen og andre medlemmer (Jacobsen & Thorsvik, 2020, s. 350).

Man kan oppnå en lærings spiral hvor eksplisitt og taus kunnskap forsterker hverandre, gjennom to sentrale prosesser - eksternalisering og internalisering, som vist i figur 2 nedenfor. Dette skjer gjennom at taus kunnskap eksternaliseres, formuleres og formidles til andre for å videre internaliseres hos andre gjennom at det blir en integrert del av den enkeltes tause kunnskap og tas i bruk (Jacobsen & Thorsvik, 2020, s.352).



Figur 2 Hvordan taus og eksplisitt kunnskap kan forsterke hverandre²

Dette viser hvordan organisasjoner kan lage og utvikle systemer for samhandling og kunnskapsdeling som legger til rette for disse prosessene for å fremme gode læringsprosesser blant organisasjonsmedlemmer i organisasjonen. Det legger opp til at medarbeidere kan lære av hverandre gjennom råd og innspill som ellers er vanskelig å gjøre eksplisitt (Jacobsen & Thorsvik, 2020; Wadel, 2011).

2.2 Lederrollen i endringspregede og komplekse miljø

Det å være en god leder handler i stor grad om å legge til rette for at ansatte kan utføre sine arbeidsoppgaver uten at de hele tiden må bli kontrollert i sitt arbeid. Lederen skal arbeide som en relasjonsmester gjennom å skape en retning for de ansatte, tilpasse forholdet mellom den ansatte og organisasjonen, arbeide for at ansatte er motiverte i tillegg til å være et bindeledd mellom organisasjonen og omverdenen. Lederen har også en informasjonsrolle og må være aktiv i både organisasjonens oversikt og situasjon i tillegg til forholdet mellom organisasjonen og omverdenen. Lederen har er en viktig oppgave med å formidle informasjon om omverdenen

² Figur hentet fra Jacobsen og Thorsvik (2020, s. 352)

til organisasjonen og omvendt. Som leder har du også et beslutningsansvar der du må ta initiativ til planlagte endringer, håndtere kriser og utfordringer som oppstår både internt og eksternt på ulike nivåer i organisasjonen samt prioritere ressurser gjennom strategi og forhandle med omverdenen og internt (Klemsdal 2013, s. 33).

Deltakerne i organisasjonen må engasjere seg i en dialogisk utveksling som viser interesse i å lytte til hverandre og sammen reflekterer over nye muligheter eller endring i retning for organisasjonen - basert på det de lærer sammen (Raelin, 2016, s.31). Lederrollen kan ut ifra dette forstås som en svært kompleks rolle siden det er så mye som kan være med på å påvirke alle valg, retninger og visjoner, samtidig som lederen også er med på å påvirke dette selv. Denne sirkulære responsen blir beskrevet i detalj allerede i 1924 av Mary Parker Follett (Shepard, 1924), om at hver enkelt del av en organisasjon, uavhengig av nivå eller stilling, sammen med omgivelsene rundt, er med på å påvirke hverandre og skape nye situasjoner. Likevel har lederen det overordnede ansvaret for flyten av oppgaveløsningene i en organisasjon.

Ledelse handler med andre ord om endring og utvikling både på strukturelt og kulturelt nivå. For å lede en organisasjon eller avdeling er det mye opp til lederen om du ser problemer eller muligheter, og om endringene som må iverksettes er i form av tilpasning eller innovasjon (Ottesen 2011, s. 34). Det er mange ulike perspektiv og prosesser en leder må ha oversikt over samtidig for å kunne se helhetlig på organisasjonens oppgaver og utvikling. I dagens situasjon er organisasjoner i stor grad preget av raskere endringer i stadig mer komplekse omgivelser knyttet til utvikling av informasjons- og kommunikasjonsteknologi fordi det er en økt globalisering og internasjonalisering av markedet og derfor også konkurransen blant organisasjonene (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 416). Endringer skjer raskere og nettverkene mellom organisasjoner, personer og grupper blir mer uoversiktlige. Disse omgivelsene kan beskrives som adaptive og komplekse, og de forteller oss om at ledelse i praksis er en aktivitet som utvikler seg og kan endre mening over tid.

2.2.1 Lederrollen i adaptive og komplekse arbeidsmiljø

Som vi innledet med, har organisasjoners rammebetingelser endret seg fra mer stabile og forutsigbare til sterkere konkurransepregede og mer høyt skiftende arbeidsmiljø. Dette vil kreve mer av både organisasjonene og medlemmene (Jacobsen & Thorsvik, 2020).

For en organisasjon å overleve i adaptive og komplekse miljø må den ha tilpasningsdyktige medarbeidere med høy adaptiv kapasitet. Ofte kan organisasjonen bidra med å fremme dette gjennom strukturelle grep for å fremme læring, kreativitet og tilpasningsdyktighet, i tillegg til å sette sammen interne nettverksbaserte grupper som er gjensidig avhengige av hverandre. Selv om dette er organisatoriske grep som i stor grad kan hjelpe de ansatte, er det også behov for en ledelse som kan bidra til å fremme kreativitet, læring og adaptiv kapasitet. Denne lederen legger til rette for en dynamisk interaksjon mellom aktørene, gjennom å oppmuntre til arbeid i grupper samt påse at det finnes fysisk rom for det, i tillegg til å gjøre mennesker avhengige av hverandre for å opprettholde gruppesamarbeidet. Lederen må i tillegg bringe inn spenning og motivasjon i arbeidet, fordi det er samhandlingen mellom aktørene der kreativitet og endring skapes, ikke den enkelte. Dette er en form for ledelse som kan bidra til høyt kompetente ansatte fordi de får et større handlingsrom og det legges opp til mer selvledelse blant de ansatte (Jacobsen & Thorsvik, 2020, s. 425).

Som leder betyr dette gjerne i større grad at du må utvikle en evne til å sette tydelige mål, ta imot og gi kritikk, gjennomføre en kontinuerlig evaluering av både det en selv gjør i tillegg til å være oppmerksom når det oppstår behov for faglig påfyll slik at oppgavene kan løses på best mulig måte (Jacobsen & Thorsvik. 2020, s. 426).

2.2.2 Bruksteori

Bruksteori er noe den enkelte ansatte og leder i en organisasjon har til å løse sine arbeidsoppgaver. Den er individuell fordi den inneholder alle begreper, hypoteser, modeller og erfaringer. Alt dette konkluderer som lederens bruksteori. Man kan ha bevisste tanker om egen bruksteori, men da bruksteori også innebærer dine egne oppfatninger av virkeligheten, taus kunnskap, vaner og intuisjon har den også en ubevisst form (Ottesen, 2011, s. 28-29). Lederens bruksteori vil påvirke hvordan en opplever, forstår, oppfatter, tolker, og håndterer endringsprosesser og læringsprosesser. Bruksteorien du har blir brukt i praksis på arbeidsplassen hver gang du løser en arbeidsoppgave, setter deg nye mål, planlegger en visjon og handling og i samarbeid med andre. Derfor kan bruksteorien bli beskrevet som at den er praksisbasert. Bruksteorien endrer seg til stadighet gjennom at man blir påvirket av andre, av impulser og erfaringer og faglig påfyll. Derfor er den aldri ferdigutviklet (Ottesen, 2011, s. 29).

Fordi at bruksteori både har en bevisst og ubevisst form kan det argumenteres for at refleksjon rundt egen rolle, gjennomførelse av handlinger og samhandling med andre bør ha en viktig plass for lederen. Bruksteorien er med på å avgjøre hvordan du lærer og handler, men også hvordan du lærer fra deg. Gjennom refleksjon kan man utvikle bruksteorien sin for best mulig bruk av sine egne erfaringer og kompetanse. Refleksjon rundt egen rolle som leder kan bidra til økt læring av og utbytte i organisasjonsprosesser, samt unngå taus kunnskap.

2.3 Organisasjonsmessig kontekst

2.3.1 Forhold som innvirker på samhandling og læring

Den organisasjonsmessige konteksten og forhold som innvirker på samhandling er viktig for å forstå læringsprosesser og læringsforhold i organisasjonen. Modeller om individuell læring som ikke fanger opp hvordan trekk ved den organisasjonsmessige kontekst som den enkelte virker innenfor kan påvirke læring, er kritisert for å være utilstrekkelige når det gjelder å forstå læringsprosesser i organisasjoner (Jacobsen & Thorsvik, 2020, s. 343).

Hvordan organisasjonen formelt er bygd opp og hvordan arbeidet er organisert og fordelt, og organisasjonens læringskultur, det vil si dens normer og verdier med hensyn til læring, er to viktige forhold som påvirker læring. Dette har vi skrevet noe om tidligere når vi nettopp tar for oss temaene læring og samhandling. Den organisasjonsmessige konteksten og organisasjonsmessige sammenheng er det som kjennetegner strukturen og kulturen som organisasjonsmedlemmene er integrert i og tilhørende mål og arbeidsoppgaver (Jacobsen & Thorsvik, 2020).

Hvordan arbeid, oppgaver og innhold organiseres og måten organisasjoner er bygd opp på er viktige forhold for samhandlings- og læringsmuligheter i en organisasjon. Organisasjonsendring eller mindre endringer i denne organiseringen vil påvirke art av samhandling og læring. For eksempel når en organiserer og oppretter tverrfaglige team eller fellesskap der medlemmene er forpliktet og gjensidig ansvarlig for å oppnå felles mål. Som vi har sett blir organisasjonsmedlemmer utsatt for mye stimuli, spesielt i komplekse arbeidssituasjoner, derfor både ubevisst og bevisst selekteres informasjonen man oppfatter som riktig. Derfor er de forholdene som kanalisere denne informasjonen relevant for læring preget

av kompleksitet og endring. Endringer i formelle og uformelle forhold i organisasjonen, for eksempel struktur og kultur, vil påvirke hvordan samhandling koordineres og organiseres og hvordan det legger opp til læring (Wadel, 2011, s. 88). Bevisstgjøring av hvordan den organisasjonsmessige kontekst og forhold innvirker på læringsforhold kan eksempelvis gjøres gjennom å utforske organisasjonens strukturelle og kulturelle forhold.

2.3.2 Formelle forhold

Organisasjonsstrukturen er viktig for hvordan samhandlingen mellom organisasjonsmedlemmene er tilrettelagt, spesielt i forbindelse med læring og støtte. Strukturen til en organisasjon danner på mange måter spillerommet for hvordan medlemmene løser arbeidsoppgavene sine, på hvilken måte de løses og hvem eller med hvem de løses. Klemsdal (2013) beskriver at enhver organisasjon har tre grunnleggende spørsmål som må besvares for hvordan organiseringen og organisasjonens struktur bidrar til å skape orden, sammenheng og mening i arbeidssituasjonen. Medlemmene av organisasjonen må forstå hva oppgaven for organisasjonen er, hvordan oppgavene skal løses og hvem som skal løse de (Klemsdal, 2013, s. 17).

Organisasjonens overordnede mål og strategi hjelper de ansatte med å følge en ønsket retning og er med på å fargelegge de ansattes utvalg av hvilken informasjon som er relevant for strategi og mål, og hva som velges vekk. I organisasjoner der mål og strategi er utydelige kan søkingen etter informasjon være mindre forutsigbar og uklar fordi det er mer fritt for de ansatte å velge ut dette selv (Jacobsen og Thorsvik, 2020, s. 316). Det medlemmene av organisasjonen velger ut som nyttig for organisasjonen bidrar til innholdet som brukes i samhandling med hverandre, og informasjonen danner en del av grunnlaget for læring og støtte i de mellommenneskelige relasjonene.

2.3.3 Uformelle forhold

En forutsetning for at interpersonlig læring finner sted er at organisasjonen har en kultur som verdsetter kontinuerlig læring (Wadel, 2011 s. 76-78). Organisasjonskultur kan brukes for å forklare mange av organisasjonens uformelle måter å gjennomføre oppgaver, aktiviteter og samhandling på. Det er noe som utvikles over lang tid, og som kan bidra til en organisasjons

suksess eller nedgang/undergang. Organisasjonskulturen definerer ofte mønstrene for samhandling som medarbeiderne innretter seg etter. Den kan være svært lukket, samarbeid innenfor egne avdelinger, eller åpne for samhandling på kryss og tvers av hierarki og enheter. En god organisasjonskultur bidrar til at medarbeidere føler tilhørighet og fellesskap, motivasjon, tillit, samarbeid og koordinering, styring, og som tidligere nevnt – organisasjoners suksess (Jacobsen & Thorsvik, 2020).

Som beskrevet er organisasjonskultur noe som tar tid å utvikle, og dette beskriver Edgar Schein (1985) godt i sin definisjon av organisasjonskultur:

Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antakelser utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med eksternt tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene. (Schein, 1985, i Jacobsen & Thorsvik, 2020, s. 124)

Det er mulig å se på organisasjonskulturen som en del av et strategisk fortrinn som kan bidra til at organisasjoner hevder seg i et landskap som er i sterk konkurranse med andre organisasjoner. Schein og Schein (2017) forklarer at «kulturens DNA» består av tre ulike ting, i ulike nivåer. Dette er artefakter: kultur som kan sanses gjennom arkitektur, innredning, teknologi og kleskode, verdier og normer: om det er en enighet blant medlemmene over hva som eksempelvis er bra eller dårlig, og grunnleggende antakelser: forhold medlemmene i organisasjonen tar for gitt, antakelser om hvordan ting er. Organisasjonskultur er derfor svært viktig for den uformelle samhandlingen som skjer og kan legge til rette for læring innad i organisasjonen.

Vi har tidligere skrevet om lærende organisasjoner og at dette er med på å legge opp til hvordan læringen skal gjennomføres. Kulturen i organisasjonen er med på å påvirke hva som skal læres, hvordan det læres og hva som går for å være kunnskap i organisasjonen (Wadel, 2011, s. 87). Dette kan gjøres gjennom den strukturelle oppsettingen av opplæringssystemer, rutiner og prosedyrer som anvendes på bestemte områder i organisasjonen og avdelingen. Om organisasjonen har en læringskultur som gir rom for og verdsetter deling av kunnskap vil dette påvirke hvordan organisasjonens medlemmer oppfører seg mot hverandre og hvordan de lærer til og fra seg av andre medlemmer.

Når en organisasjon har en slik læringskultur vil dette bidra til å skape rom i de mellommenneskelige relasjonene for å dele erfaringer og refleksjoner, faglig kompetanse og også henvise til andre medlemmer man vet eller tror har mer kompetanse på aktuelt område som diskuteres. En slik verdi om kunnskapsutveksling mellom ansatte bidrar til uformell læring, og gjerne også at organisasjonen kan bære preg av at det er rom for å prøve ut og teste de teoriene som er diskutert. En god læringskultur bidrar derfor også til at ansatte kan bruke ny kunnskap på en selvstendig måte, og skape seg egne erfaringer som igjen kan deles og utveksles mellom hverandre i organisasjonen (Wadel, 2011, s. 87).

2.5 Oppsummering teori

Det er mange ulike forhold i organisasjonsmessig kontekst som spiller inn når det kommer til læring og samhandling i organisasjoner. Både individuelle personlige forhold og organisatoriske forhold, samt samhandlingens form, innhold og formål vil ha en innvirkning på læringsforhold, i både etablering og vedlikehold av disse. Det er mye av det strukturelle og kulturelle i organisasjonskonteksten som må ligge til rette for at ansatte og ledere kan lære og bidra til den adaptive kapasiteten til organisasjonen. Erfaringsutvekslingen i fellesskap er en måte å fremme læring og støtte i lærende organisasjoner. Når det er lagt opp, oppmuntret og forventet at deltakerne skal kunne samarbeide og samhandle i fellesskap, på tvers av avdelinger i grupper, vil man få mer selvstyrte og kompetente medarbeidere. i tillegg til å videreutvikle sine adaptive evner som ikke bare er en gode for organisasjonen, men som ses på nødvendig om en skal ha muligheter for å delta i konkurransemarkedet.

Når læring og samhandling mellom deltakerne får rom, vil dette også kunne utvikle den individuelle bruksteorien og kollektiv læring som fellesskapet kan dra nytte av. Enten dette skjer gjennom planlegging og fagutvikling eller det er noe medlemmene ubevisst bidrar til når organisasjonen har en lærende kultur. Organisert samhandling i fellesskap kan bidra til prosessen med å gjøre taus kunnskap om til eksplisitt kunnskap, som kan skape grunnlag for gode læringsforhold og kanskje fungere som en støtte for ledere i arbeidshverdagen. Dette tror vi er med på å danne gode forutsetninger for tett og lærerik samhandling mellom ledere på arbeidsplassen.

3 Forskningsdesign og metode

I dette kapitlet vil vi presentere vårt forskningsdesign og metode for innhenting og analysering av data og funn, samt noe refleksjon rundt validitet, reliabilitet, innvendinger og mulige utfordringer og etiske refleksjoner knyttet til metoden.

Studien vår er en case-studie. Caset er «*Hvordan samhandling og samarbeid i et ledelsesfellesskap kan fremme læring og støtte for lederroller i komplekse miljøer*».

Videre vil vi presentere vår case og hvordan vi tilnærmer oss den empirisk, samt begrunne og reflektere metodiske og analytiske valg i studien.

3.1 Caset

Dette er en case-studie om hvordan ledessamhandling kan fremme læring og støtte for lederrollen. Vi utforsker ledessamhandlingen gjennom organisert samhandling i et ledelsesfellesskap. Dette vil vi undersøke gjennom forhold, formål og kjennetegn ved samhandling som kan bidra til intra- og interpersonlig læring.

En case-studie er en detaljert utforskning av et bestemt område eller hendelse for å teste hypoteser eller antakelser som kan generaliseres og overføres til andre områder innenfor samme kunnskapsfelt. «En case-studie er en empirisk studie som undersøker et samtidig fenomen i sin virkelige kontekst, spesielt når grensene mellom fenomenet og dets kontekst er uklare» (Yin, 2018, s.15). Dette passer godt for vår studie da vi vil utforske vårt forskningsspørsmål i en bestemt region og den spesifikke situasjonen de befinner seg i. Vi har visse antakelser basert på teori om at formål for samhandling og å danne praksisfellesskap der medlemmene har muligheten for å utvikle gjensidige læringsforhold kan legge til rette for intra- og interpersonlig læring. Som de fire hovedkategoriene for samhandling ut ifra formål som vi har presentert i teori om læring gjennom samhandling.

Vi har undersøkt dette i en region av lokalaviser som tilhører et større mediehus. Informantene våre i caset er redaktørene for lokalavisene. Avisene er av ulik størrelse og regionen har et geografisk område som strekker seg fra Jørpeland i nord og Lyngdal i sør.

Våren 2019 ble tidligere Nordsjø Media en del av Amedia, et av Skandinavias største mediehus. Nordsjø Media besto av 9 ulike lokalaviser i Rogaland og daværende Vest-Agder. De var på jakt etter samarbeid med større mediehus, slik at de hadde mulighet til å videreutvikle seg digitalt, og samtidig bevare lokalavisene (Sjøvaag, et. al, 2020). I dag er lokalavisene samlet under «Region Nordsjø» som en del av Amedia.

I 2019 ble det gjennomført en studie og basert på dette publisert en artikkel om endringsprosessen som omhandler digitaliseringsprosesser i nyhetsmarkedet der oppkjøp og korporativisering fremstår som en nødvendig og ønsket løsning. Casen med Nordsjø media viser at ønsket og behovet for at de måtte bli en del av en større kjede for å overleve dagens digitale nyhetsmarked var til stede, men at hastigheten og presset som Amedia krever for vekst kjentes utfordrende for lokalavisene å tilpasse seg (Sjøvaag, et. Al, 2020, s. 1). Redaktørene uttrykte klare forventninger om en tildelt autoritetsstruktur innad i organisasjonen. Samtidig kom det ikke til uttrykk noe spesiell bekymring knyttet til om Amedia vil ha en innvirkning på redaksjonell autonomi.

I 2020 ble det gjennomført en case-studie av omstillingsprosessen i region Nordsjø som omhandler redaktørens opplevelse rundt omstillingene i organisasjonen som følge av Amedias overtakelse av eierskap, med de endringene i overordnet strategi det bærer med seg. Funn indikerer at prosessen har gått bra, men viser antydning til at redaktørene opplevde prosessen som litt for rask og antyder noen utfordringer knyttet til Amedias translatorkompetanse (Elle, 2020, s. 3).

I Nordsjø Media var den enkelte lokalavis og redaktør godt etablerte i sine arbeidsformer og visste hvem de skulle samhandle med når det gjaldt spesifikke arbeidsområder. Avisene fungerte i større grad som enkeltstående enheter og hadde mindre organisert samhandling med hverandre. Da de ble en del av Amedia ble det fort kjent at samhandlingsmønstrene lederne imellom skulle endres. Amedia består blant annet av sentrale avdelinger med spesifikk kompetanse i det daglige arbeidet som avisene skal samarbeide med. Dette bidro til at flere redaksjoner i regionen ble nødt til å gjennomgå en omstillings- og nedbemanningsprosess.

Omstillingsprosessen har ført til et større nettverk og nye samhandlingsmønstre i region Nordsjø. I denne studien skal vi utforske mer hvordan disse nye etablerte samhandlings- og samarbeidsmønstre i ledelsesfellesskap kan bidra til læring og støtte for redaktørene som ledere. Før jobbet de mer uavhengig i sin egen avis, med ressursene innad i redaksjonen. Samarbeid på

tvers av redaktørene var eksisterende, men i mindre organisert sammenheng. Gjennom Amedia finnes det nå flere funksjoner og systemer på ledelsesnivå som redaktørene skal forholde seg til.

Lederrollen til redaktørene i dette caset er veldig interessant for endringsledelse. Vi tror den enkelte leders bruksteori blir viktig for håndtering av endringsprosessen og de implementerte endringer og hvordan den enkelte avis opplever og takler endringen som skjer, og er dermed en avgjørende faktor i hvordan omstillingsprosessen utfoldes og utviklingen til lokalavisene.

Den enkelte redaktør er leder i hver sin uavhengige avis, altså uavhengige enheter og hver enkelt redaktør er ansvarlig for avisens mål og strategi og arbeidsprosesser. Vi håper dette gir vår case mulighet for overførbarhet til andre ledere i andre organisasjoner i andre kontekster.

Tidligere studier om endringsprosessen har fokusert på selve gjennomføringen av endringen samt holdning og opplevelse redaktørene har på forhånd og midt oppi endringsprosessen. I vår studie vil vi fokusere på opplevelsen i etterkant av endringen når nye strukturer er mer etablert og hvordan den nye formen for samhandling i ledelsesfellesskapet kan bidra til læring og støtte for ledere.

Vi vil fokusere på læringsforholdet mellom redaktørene i regionen og deres samarbeidsforhold med samtlige i organisasjonen. Først og fremst ser vi på intern samhandling og læringsforhold innad i regionen, redaktørenes samarbeid med hverandre samt regiondirektøren, men også samhandling med sentraliserte avdelinger utenfor regionen. Dette skal vi utforske ved å se på forhold ved den organisasjonsmessige kontekst som kan legge til rette for læringsforhold, samt formål med den samhandlingen som finner sted mellom lederne.

Case-studie er kjent for å være en metode som stiller sterkt i studier som utforsker presise og mer spesifikke felt, der mer statistiske metoder ikke alltid vil kunne dekke det en utforsker. Case-studier har en intuitiv tilnærming som tillater en å føle seg frem i feltet, som passer godt til utforskende og åpne tilnærminger (George & Bennet, 2005, s. 5). Dette tillater og åpner for at vi kan analysere fenomenet underveis i prosessen og kan tilpasse oss for å tilnærme oss fenomenet og forskningsområde på best mulig måte.

Det er en enkeltcase siden vi utforsker en enkel region innad i et mediehus, men vi mener den har komparative elementer likevel fordi vi sammenligner forhold fra ulike redaktører som representerer forskjellige redaksjoner som er helt ulike og forskjellige enheter. Vi får muligheten til å sammenligne funn fra de forskjellige enhetene og ser på forskjeller og likheter

som belyser temaet i studiet. På grunnlag av disse komparasjonene kan vi argumentere for at studien har komparative tendenser og kan fungere både som en enkeltcase og en komparativ case (George & Bennet, 2005). Vi får dybde og innsyn i å utforske regionen som en enkeltcase, men har i tillegg en komparativ faktor da vi kan sammenligne redaktørene fra ulike enheter innad i regionen.

3.2 Tilnærming

For å besvare vårt forskningsspørsmål har vi benyttet en kvalitativ metode. En kvalitativ tilnærming ble et naturlig valg siden vi vil utforske hvordan noen opplever og reflekterer rundt samhandlingsformer. Kvalitativ forskning skildrer beskrivelser som kan tilføre og bidra til ny kunnskap om menneskers virkelighet. Det er lederes opplevelser av læringsutbytte som skal undersøkes i vår studie. Gjennom kvalitativ metode er det mulighet å lære noe om menneskers holdninger, opplevelse og følelser, et dypere og mer nyansert innblikk i deres livsverden. “Det kvalitative forskningsintervjuet søker å forstå verden sett fra intervjupersonenes side. Å få frem betydningen av folks erfaringer og å avdekke deres opplevelse av verden, forut for vitenskapelige forklaringer, er et mål” (Kvale & Brinkmann, 2018, s. 20).

Vi har en fenomenologisk og abduktiv tilnærming hvor vi er ute etter å utforske fenomener ved et gitt tilfelle for å forhåpentligvis lære noe som kan være overførbart på et mer generelt plan. Målet er å søke etter allmenne og overførbare elementer ved et enkeltfenomen (Kvale & Brinkmann, 2018). Når det kommer til forberedelse av analysering av intervjumateriale kan en vurdere om en skal ha en induktiv, deduktiv eller abduktiv tilnærming, eller en kombinasjon av disse. Valget avhenger av fenomenet som skal undersøkes. Induktiv og deduktiv tilnærming fungerer best når en allerede kjenner de fenomenene som studeres i forskningsprosessen som forutsetter en stabil entitet som kan analyseres gjentatte ganger for å bygge opp generell kunnskap eller at en har noen spesielle konsekvenser som kan testes ut fra generelle ideer en har (Kvale & Brinkmann, 2018). «(...) Men når vi snakker om menneskers uforutsigbare verden, er dette sjelden tilfelle, og man må bruke en mer dynamisk abduktiv tilnærming i stedet (...)» (Kvale & Brinkmann, 2018, s. 225).

Siden vi skal utforske menneskers forståelse og tolkning av fenomenet og situasjonen er preget av en uvisshet har vi valgt en kombinasjon av de ovennevnte, altså abduktiv tilnærming i vår

metode. Abduksjon er en type resonnering som kan brukes i situasjoner preget av uvisshet når noe skal forklares eller forstås. Med en abduktiv tilnærming veksler man mellom teori og empiri som gir mulighet til å analysere underveis (Kvale & Brinkmann, 2018).

3.3 Datautvalg

Vi etablerte den første offisielle kontakten i desember 2020 for å undersøke muligheten for å skrive en oppgave relatert til endringsprosessen som har funnet sted i region Nordsjø, Amedia. Etter denne første samtalen ble vi enige om at vi ikke skulle utforske en enkelt avis og redaksjon, vi fikk mer informasjon om organisasjonen som helhet og eksempler på endringer som regionen stod i eller nylig hadde etablert. Vi fikk her kontaktinformasjonen til regiondirektøren, da vi fant ut at det kunne være mer hensiktsmessig å diskutere med han før videre forskning.

Vi fikk et videomøte med regiondirektøren etter at han hadde blitt orientert over visjoner for studiet gjennom e-post fra oss. Regionsjefen hjalp oss svært godt med å presentere hvordan Amedia var bygget opp, og hvilke formelle strukturer som gjelder for region Nordsjø, herunder overordnede mål, møtестruktur, støttefunksjoner for redaksjonene og visjoner for utvikling av lokalaviser i Amedia. I tillegg fikk vi noe informasjon om tidslinjen for fusjonen Amedia hadde med Nordsjø Media, og ønske om å få samlet regionen og iverksette endringene som var planlagt. I løpet av samtalen fikk vi innsikt og noe forståelse for begrepene de bruker i sin arbeidshverdag, og mer forståelse for redaktørrollen og omgivelsene lokalaviser står i. Det å få nyttig innsikt i hva de ulike møtene blir kalt hos Amedia, samt hva slags intensjon det er med de ulike møtene, dannet grunnlaget for å skrive en intervjuguide som ga retningslinjene for det semistrukturerte intervjuet. Samtalen handlet aldri om noen spesifikke personer eller redaksjoner, men om hvordan prosessen hadde gått etter oppkjøpet for å få samlet regionen og strukturelle endringer for samarbeidet de har i dag. Etter en god samtale med regionssjefen ble vi enige om at det mest hensiktsmessige for vår studie ville være å ta kontakt med alle de ni ulike redaktørene i region Nordsjø. Det var gjennom regionsjefen vi fikk etablert første kontakt med de ni ulike redaktørene. Han tipset redaktørene i regionen om oss og vår studie, videre tok vi kontakt og forespørsel om deltakelse i studiet til alle de ni redaktørene per mail.

Vi fikk etablert kontakt og gjennomført intervju med åtte av ni redaktører. Vi håpet på å få med minst fem informanter, for å få minimum 60 % dekningsgrad og representasjon, og ble derfor veldig fornøyd med at åtte av ni redaktører ønsket å delta i vår studie.

3.4 Datainnsamling

3.4.1 Semistrukturert intervju

I innsamlingen av data benyttet vi oss av et semistrukturert intervju, med en intervjuguide vi utarbeidet. Et semistrukturert intervju blir benyttet som verktøy når intervjueren vil forstå ulike temaer og områder der intervjupersonen selv bidrar med sine egne perspektiver og refleksjoner. Videre er formålet å fortolke betydningen av meningene, som om det var en normal samtale i dagliglivet, men der det er tydelig for partene at settingen er et profesjonelt intervju (Kvale & Brinkmann, 2018, s. 46). Intervjuet planlegges gjennom en utarbeidet intervjuguide, men det er rom for at intervjueren kan endre rekkefølge, være åpen for å formulere om på spørsmål for å tilpasse seg intervjupersonen samt følge opp med andre spørsmål ut ifra svarene som kommer (Kvale & Brinkmann, 2018, s. 157).

Ved bruk av et semistrukturert intervju er det viktig at vi er observante på vår egen rolle og samspillet som utvikler seg med den enkelte informant. Det at intervjuet er semistrukturert og vi er åpne for endringer underveis ut ifra det vi lærer oss av intervjupersonen krever noe fra oss. Det krever sensitivitet og forkunnskap om det vi ønsker å utforske (Kvale & Brinkmann, 2018, s. 49), slik at vi er kapable til å stille oppfølgingsspørsmål til de mest relevante refleksjonene for å forstå mer om tema. Vi kan også dra nytte av det vi lærer fra intervjupersonene i intervjuene for å stille mer konkrete spørsmål med deres begreper for å kunne ha muligheten til å utforske mer direkte i deres samhandlingsmønstre. I tillegg er det gjennom samspillet, den mellommenneskelige situasjonen, der dataene samles inn og kunnskapen dannes (Kvale & Brinkmann, 2018, s. 49). Det er en situasjon der vi påvirker og blir påvirket og sammen danner et samspill.

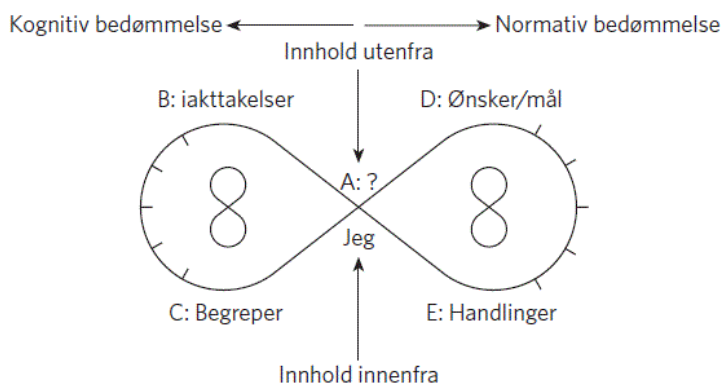
3.4.2 Intervjuguide

Utgangspunktet for alle spørsmål og temaer i de semistrukturerte intervjuene skrev vi ned i en intervjuguide³. Ved å benytte seg av en intervjuguide har man muligheten til å ta hensyn til intervjusituasjonens kontekst og dynamikken som skapes i den mellommenneskelige relasjonen. Det gjør det mulig å tilnærme seg den kunnskapen som søkes på en reflektert måte (Kvale & Brinkmann, 2018, s. 137).

Siden det allerede var skrevet en artikkel og en masteroppgave om regionen ga dette oss god innsikt i den tidlige delen av fusjoneringen og endringene som hadde funnet sted. Spørsmålene vi valgte å bruke i intervjuguiden ble i stor grad utviklet etter samtale med regiondirektøren, siden vi ut ifra dette hadde en god mulighet til å forstå den organisatoriske konteksten og samhandlingsmønstrene som finner sted ukentlig, månedlig og årlig. Det var viktig for oss at vi utarbeidet gode spørsmål direkte inn mot mulige lærings- og støtteforhold knyttet opp mot nåværende samhandlingsmønstre. Vi ønsket også at spørsmålene var åpne slik at informantene selv fikk mulighet og rom til å fortelle om sin egen opplevelse omkring dette, og ikke for ledende mot våre arbeidshypoteser.

For å kunne svare på studiens forskningsspørsmål og hypoteser har vi utarbeidet intervjuguiden gjennom relevante tema av forhold vi mener kan være vesentlige for å kartlegge samhandlingsmønstre og opplevelse av disse. Vi har benyttet vi oss av lemniskate-modellen i utformingen av spørsmålene, som et verktøy for problemorientering og refleksjon. I denne sammenhengen brukte vi den som et hjelpemiddel for å utvikle tema og spørsmål som kan skille mellom redaktørens egne iakttagelser, begrep, ønsker/mål og handlinger. Modellen brukes som regel subjektivt, da den tar utgangspunkt i “jag”-et, og vi bruker den her for å forsøke å utforske den enkeltes indre prosess. Modellen brukes i hovedsak på en dialogisk og rytmisk måte mellom den indre- og ytre verden, der den indre verden representerer egen bruksteori og den ytre verden innebærer de omgivelsestrekkene rundt deg (Hatteland, 2011). Selvet, “jag-et”, som endringsleder, hvordan man reflekterer, setter seg mål for en selv samt de man skal lede, hva man ser på som utfordringer og muligheter. Alt dette, sammen med erfaring og eventuelt utdanning danner bruksteorien hos den enkelte redaktør.

³ Se vedlegg 1



Figur 3 Lemniskatmodellen ⁴

Målet er at spørsmålene skal sette i gang en refleksjonsprosess om egen lederrolle hos redaktørene i våre utvalgte formelle og uformelle områder fra deres arbeidshverdag. For å kunne ha et sammenligningsgrunnlag mellom alle informantene, der det samtidig er rom for at alle reflekterer over egen situasjon individuelt, brukte vi aktivt lemniskate-modellen for å spisse spørsmålene og også skille mellom hva vi ønsket å finne ut av. “Jeg-et” i modellen, altså informanten, har en egen bruksteori som definerer og bestemmer hvilke handlinger, ønsker og mål man setter seg, som igjen viser seg gjennom hvilke beslutninger informanten tar. Vi ville forsøke å gå i dybden på hva informanten iakttar, og hvilke begreper informanten bruker for å handle i sin arbeidshverdag. Ved å bruke lemniskate-modellen i utviklingen av spørsmålene kunne vi på en grundig og hensiktsmessig måte starte med å stille spørsmål knyttet til det enkelte temaet om egne opplevelser og beskrivelser av disse. Videre hvordan ledelsessamhandling eventuelt har påvirket disse og deretter hvordan det faktisk ser ut i praksis med tanke på om det faktisk har endret eller påvirket de ulike handlingene som informanten gjør i sin arbeidshverdag.

Siden det som tidligere er skrevet om regionen var så ferskt etter fusjoneringen og i endringsprosessene ønsket vi å stille de spørsmål om hva de nå tenker om fusjoneringen og endringsprosessene når det nye samarbeidet er mer etablert. Vi ville ha muligheten til å se om deres forventninger og tanker kanskje har endret seg på nåværende tidspunkt, og eventuelt hvordan de har endret seg.

⁴ Figur hentet fra Hatteland (2011, s. 212)

I formulering av spørsmålene brukte vi både faktaspørsmål og meningsspørsmål, som det også er anbefalt å ha i et kvalitativt intervju (Kvale & Brinkmann, 2018). Faktaspørsmålene er spørsmål som kunne handle om frekvensen av møter, hvem som er deltakende i disse og hvor møtene gjennomføres. Meningspørsmålene handlet mer om den enkeltes opplevelse og den enkeltes mening om de gitte møtene, i tillegg til det som kan bli sagt mellom linjene. Underveis i intervjuet kan det i tillegg komme oppfølgingsspørsmål for muligheten til å kontinuerlig avklare betydningen av svar og utsagn fra informantene.

En utfordring ved bruk av intervjuguide i semistrukturert intervju er hvorvidt en skal forbedre intervjuguiden med nye dimensjoner og mer spesifikke spørsmål til resten av intervjuene etter hvert som en tilegner seg mer kunnskap gjennom intervjuene. Dette vil påvirke samhandling med informantene og fargelegge hvilke data vi får tak i og hvilken kunnskap vi tilegner oss gjennom intervjuene (Kvale & Brinkmann, 2018). Vi valgte å holde dette åpent på forhånd og endte med å gjøre noen små justeringer vi tidlig fant ut kunne være gunstig. Dette handlet om mindre justeringer i språket, som for eksempel enkelte begreper de selv benyttet seg av i sin arbeidshverdag, samt enkelte spørsmål vi tidlig fant ut av ikke var hensiktsmessige. Vi ser dette som en positiv og kunnskapsmessig styrkende egenskap ved det semistrukturerte intervju og den åpne tilnærmingen. At det ideelt sett, kan styrke vår metode for hvor godt vi klarer å utforske vår case. Det kan gi en dypere innsikt og forståelse i temaene vi utforsker.

Vi lagde en oversikt over våre hovedtema og kategorier som vi har utviklet og benyttet oss av underveis i forskningsprosessen. Dette var utgangspunktet for det vi ville trekke frem, forhold og kategorier som virket mest interessante for fenomenet vi studerer. Dette var et utgangspunkt for intervjuguiden og så har vi justert disse underveis i prosessen i møte med konteksten vi studerer det i, samt i analyseprosessen, for å få et mest mulig treffende forskningsresultat.

Hovedtema	Forhold	Kategori
Læringsforhold	Forhold ved lederrollen	Formell samhandling
Støtteforhold	Ledelsesmøter	Uformell samhandling
	Individuelle møter	Struktur
	Mål og strategi	Kultur
	Støttefunksjoner	Bruksteori
	Lederevaluering	Interpersonlig læring

	Opplevelse av fusjonering	Intrapersonlig læring
	Opplevelse av samarbeid	Taus kunnskap
	Påvirket lederrollen	Eksplisitt kunnskap
	Viktigste støtte som leder	Kollektiv læring
	Mulighet for utvikling	

Tabell 1 Kategoritabell

3.4.3 Gjennomførelse av intervjuene

Vårt største ønske var å få gjennomført intervjuene ansikt til ansikt, på den enkelte redaktørs arbeidsplass, for å kunne få et mer helhetlig inntrykk av arbeidssted, kroppsspråk, stemning, artefakter med mer. Dette ble derimot ikke mulig grunnet Covid-19, og alle intervjuene ble derfor gjennomført på videosamtale. Semistrukturert intervju over video kan være utfordrende fordi man mister noe av viktige faktorer som for eksempel deler av kroppsspråk og det kan være digitale utfordringer som påvirker lyd og bilde. Den mellommenneskelige dynamikken kan være svært avgjørende for kunnskapen og dataene som innhentes og dette gjorde at vi var ekstra spente for at intervjuene skulle foregå over video med tanke på hvor mye dette ville gå tapt gjennom å ikke ha fysisk tilstedeværelse (Kvale og Brinkmann, 2018).

Vi forklarte i starten av hvert enkelt intervju at vi hadde en intervjuguide som vi kom til å se på underveis, for å passe på at vi fikk dekket over alle planlagte spørsmål og tema, men siden det hele er mer som en samtale kunne det hende at vi var nødt til å orientere oss mer i enkelte tema. Vi noterte ikke underveis i intervjuene da vi fikk samtykke av alle informantene til å ta lydopptak av intervjuene. På grunn av antall intervju og antall informanter fant vi at dette var den beste metoden for å sikre en god registrering av samtalene. Det ga oss muligheten til å konsentrere oss om intervjuets emne og dynamikk (Kvale & Brinkmann, 2018, s. 205). Lydopptak sørget for at vi ikke mistet noe av data som kunne være av verdi, samt da fikk vi muligheten til å gå gjennom hele intervjuet på ny på et senere tidspunkt når alle intervjuer var gjennomført mer avslappet og med et nytt blikk når. Dette ga oss mulighet for grundigere analyse og gjennomgang av funn. Fordi vi tok lydopptak bidro dette til at vi i større grad hadde muligheten til å fokusere på skjermen og hverandre underveis, og som kunne eliminere eventuelle misforståelser. Vi hadde altså mer mulighet til å fokusere på å skape en god intervjudynamikk sammen med den enkelte informant. Det var sjeldent teknologiske problemer

underveis i intervjuene, og de problemene som oppstod var i liten grad og omhandlet svært korte hakk grunnet internettdækning. Teknologien er heldigvis så godt utviklet at vi føler vi fikk med oss så mye som mulig.

Vi opplever at vi kom raskt inn på aktuelle temaer fordi at spørsmålene vi brukte ble dannet på grunnlag av samtale med regiondirektøren. Ved å bruke deres interne sjargonger som navn på møtene, kunne referere til overordnet mål og strategi ble det lettere å fange essensen av informantenes egne opplevelser og refleksjoner omkring temaene om samhandling og læring. Siden vi også hadde lest artikkelen og masteroppgaven som nylig var blitt skrevet om dem ble det mer naturlig å kunne gå i dybden på informantenes opplevelser, i tillegg til deres opplevelse av fusjoneringen nå som endringene er mer etablert.

Vi delte på å stille spørsmål fra intervjuguiden og eventuelle oppfølgingsspørsmål. Oppdelingen var ikke avtalt på forhånd, men det utviklet seg en naturlig fordeling av hvem som stilte de ulike spørsmålene etter at vi hadde gjennomført et par intervjuer. Vi utformet intervjuguiden med tema i venstre marg ved siden av intervju spørsmål. På denne måten kunne vi dynamisk orientere oss mellom forskningsrelaterte tema og spesifikt formulerte spørsmål samtidig som vi tilpasset spørsmålene til språket og samspillet i selve intervjusituasjonen. Vi var begge til stede under alle intervjuene utenom ett. De åtte intervjuene hadde en varierende varighet mellom 40-90 minutter

3.5 Analyse av data

Etter alle intervjuene var gjennomført startet vi behandlingen av innsamlet data og fasene med å arbeide med resultatet av intervjuene. Kvale og Brinkmann (2018) presenterer transkripsjon, analyse, verifisering og rapportering som fasene etter den direkte interaksjonen i intervjusituasjonen. Behandlingen av den kunnskapen som er produsert i intervjusamtale.

3.5.1 Transkribering

Vi begynte arbeidet med analysering med å transkribere alle intervjuene. Transkribering handler om transformasjonen fra muntlig intervjusamtale til skriftlig tekst. «Å transkribere

betyr å transformere, skifte fra en form til en annen» (Kvale & Brinkmann, 2018, s. 204). Dette er en måte å strukturere materialet på slik at de er bedre egnet for analyse og det blir lettere å få oversikt over det. Kvale og Brinkmann (2018) påpeker at materialets natur og formålet avgjør transkripsjonens form og hvor mye som skal transkriberes. Vi bestemte oss for å transkribere hele lydopptaket ordrett. Siden vi var to som skulle transkribere ble vi enig om en felles struktur for transkriberingen.

Det er noen utfordringer knyttet til transkripsjon fra tale til tekst fordi i transformasjonen er det lett å miste noe av essensen i det som blir sagt. Tale og tekst har ulikt språklig spill og en uttalelse kan dermed gi mye mening muntlig for å så miste vesentlig mening eller innhold når den leses skriftlig. Første abstraksjon skjer i transformasjon fra tilstedeværelse til lydopptaket ved at man mister kroppsspråk og deretter en annen abstraksjon i transkriberingen fra tale til tekst der en mister blant annet stemmeleie og tonefall. Derfor var vi nøye i transkribering å prøve å fange ikke bare hva som ble sagt, men også hvordan det ble sagt, gjennom å notere essensielle pauser, tonefall, nøling, bråe uttalelser og for eksempel latter (Kvale & Brinkmann, 2018).

3.5.2 Analysering

Siden vi har en abduktiv tilnærming og har case-studie som metode har vi valgt meningsanalyse med meningsfortetting og meningsfortolkning som verktøy for gjennomføring av analyse av intervjuene. «Mens koding bryter ned en tekst i mindre enheter, kan meningsfortolkning utvide den opprinnelige teksten ved å legge til hermeneutiske lag som muliggjør forståelse» (Kvale & Brinkmann, 2018, s. 230). Intervjuene ble gjennomført over en tidsperiode på to uker, og selv om intervjuguiden ble relativt lite justert innhentet vi gjennom hvert enkelt intervju mer utfyllende informasjon og forståelse som vi kunne overføre til de resterende intervjuene. Dette påvirket våre antakelser og hypoteser underveis, men det var viktig at vi ikke endret retning og innhold for intervjuene. For vår del som forskere i en case-studie betydde dette at selv om den planlagte analysen skulle komme i etterkant av alle intervjuene og arbeidet med transkriberingen, skjedde det likevel en prosess i oss der vi analyserte parallelt i gjennomførelsen av det enkelte intervju.

Etter transkribering leste vi gjennom hvert enkelt intervju, for å få en forståelse av helheten. I gjennomgang og lesing av hvert intervju noterte og markerte vi temaene vi gjennomgikk i intervjuene med kommentarer. Dette måtte vi gjøre siden intervjuene var semistrukturerte og det ikke ble en lik rekkefølge i alle intervjuene. Temaene dannet grunnlaget for hvilke utsagn vi valgte som naturlige meningsenheter. Deretter lagde vi en analysetabell med fire kolonner hvor vi plasserte sitat, komprimert meningsenhet, tolkning og kategori, tilsvarende vi gjorde i utforming av intervju spørsmålene, for å gjøre en meningsanalyse av data. For å kunne sammenligne data tok vi her bort enkelte digresjoner eller eksempler som intervjuobjektene brukte for å forklare sine utsagn, og dermed gjennomførte en meningsfortetting. Dette betyr å forkorte uttalelsene og komprimere sitatene for å sitte igjen med meningen så enkel og klar som mulig (Kvale & Brinkmann, 2018, s. 232).

Meningsenhet/ sitat	Komprimert meningsenhet	Tolkning	Forhold	Tema
“.....”	Å høre andres erfaringer er inspirerende og kan dra nytte av dette i eget arbeid	Opplever et læringsutbytte gjennom samhandling i ledermøtene	Ledermøter	Læringsforhold

Tabell 2 Meningsfortetting tabell

Vi har lagt ved to av analysetabellene⁵ som sentrale eksempler på hvordan vi har gjennomført meningsfortolkning i analysen. Da vi hadde gjennomgått alle intervjuene og gjort meningsfortetting av alle utsagn vi hadde trukket ut fra transkriberingen, gikk vi videre til å undersøke meningsenhetene i lys av vårt forskningsspørsmål.

Det transkriberte materialet ble analysert og kodet gjennom meningsfortetting og meningstolkning. Vi har valgt å ikke ta med sitat i tabellen i vedlegg for å ta hensyn til informantene.

⁵ Se vedlegg 2

3.6 Etske refleksjoner og innvendinger til metoden

3.6.1 Validitet og reliabilitet

Validitet handler om studiets gyldighet, altså sannhet og styrke i det som blir sagt. Validitet handler om teorien og metoden som blir anvendt klarer å fange opp det som skal undersøkes. Vi har tatt validering i betraktning gjennom alle stadiene av vårt forskningsdesign. Kvale og Brinkmann (2018) presenterer validering gjennom syv ulike stadier i metode. Disse har vi fulgt for å forsøke å skape validitet i det vi undersøker samt at det vi presenterer kan ha en overførbarhet til andre som utforsker innenfor lignende felt. Case studier er kjent for å gi en god representasjon til de teoretiske konsept forskeren har som formål å utforske, som bidrar til validitet (George & Bennet, 2005). Vi gjorde dette underveis i intervjuene ved at vi stilte spørsmål ved det som ble sagt, i tilfeller der meningen kunne tolkes i ulike retninger. Vi håper studien vår har en ekstern validitet og overførbarhet fordi caset vårt er en enkeltcase med komparative elementer.

Validiteten av transkripsjonen kan bringe med seg utfordringer. Det er ikke mulig å vite hva en korrekt transkripsjon er fordi det ikke finnes en korrekt, objektiv oversettelse fra muntlig språk til skriftlig form (Kvale & Brinkmann, 2018, s. 212). For å forstå meningen med det som er sagt når man ser på det skriftlig leste vi begge to gjennom alle intervjuene og merket de utsagnene eller sammenhengene vi ville diskutere. Deretter diskuterte vi de sammen, og i enkelte tilfeller gikk vi tilbake til lydopptaket for å høre etter på det sammen før vi konkluderte og ble enige.

Reliabilitet handler om studiers pålitelighet og troverdighet. Med tanke på studiens reliabilitet har vi vært oppmerksomme på å ikke stille for ledende spørsmål, men heller åpne spørsmål som gir informantene mulighet til å svare fritt. På denne måten tror vi at informantene ville svart på lignende spørsmål av andre potensielle intervjuere med tilnærmet likt innhold (Kvale & Brinkmann, 2018).

Selv om vi var nøye og hadde samme fremgangsmåte for transkriberingen er det en utfordring at transkripsjonen har en fullstendig reliabilitet. Det handler om både utfordringer mellom det muntlige og det skriftlige språk, men også om den ene av oss som transkriberer føler at den har en forståelse av å vite noe av det intervjuobjektet sier på forhånd. Hvor man setter punktum i

stedet for komma eller omvendt i transkripsjonen kan endre på meningen i det som er sagt. Det kan også handle om kvaliteten på lydopptaket. Vi forsøkte å være så nøye som mulig på dette, og i setninger vi opplevde vi ikke hørte hva som ble sagt skrev vi inn hvor i lydopptaket vi var og gikk sammen gjennom dette for å forsøke å bli enige om hva som ble sagt, eller om vi heller skrev at dette er uklart.

3.6.2 *Etiske refleksjoner*

Det er en rekke etiske problemstillinger en må ta hensyn til ved intervjuforskning. I å undersøke menneskers livsverden og publisere beskrivelser av dette, følger mange komplekse forhold som må tas hensyn til. Etiske problemstillinger bør tas i betraktning gjennom hele prosessen, fra tematisering i starten til rapportering til slutt (Kvale og Brinkmann, 2018, s. 97). På grunnlag av dette har vi vært bevisst og gjort etiske refleksjoner gjennom alle stadier av studien.

Formålet vårt med studiet var å utforske ledelsessamarbeid og hvordan dette kan bidra til læring for ledere. Både vitenskapelig verdi og hensyn til forbedring av situasjonen som utforskes (Kvale & Brinkmann, 2018, s. 97). Ved å utforske ledelsessamarbeid og læring har vi hatt som formål at dette skal på en positiv måte bidra til større forståelse for læring i ledelsessammenheng.

De etiske sidene i planleggingsfasen handler om å hente inn informanters informerte samtykke til deltakelse og sikre konfidensialitet samt vurdere konsekvenser studien kan ha for informantene (Kvale & Brinkmann, 2018, s. 97). Vi opprettet vi kontakt med regiondirektøren og hadde en lengre samtale med han om temaet vårt og vårt ønske om å snakke med redaktørene i regionen. Han fortalte at dette var ønskelig å delta på siden studie kunne være et positivt bidrag for en bedre forståelse av opplevelsen rundt ledelsessamarbeid. Regiondirektøren kontaktet alle redaktørene i regionen og presenterte oss og vår studie, deretter var det vi selv som opprettet kontakt med den enkelte. Vi sendte en mail med tema og informasjon om oss for å gi informantene en forståelse av studien. Vi utarbeidet en mal som inneholdt ytterligere informasjon om studien vår, blant annet hvem vi var, tema og formål med studien, omfang av deltakelse og gjennomføring av denne, dersom de ønsket å delta. Vi fikk skriftlig samtykke på mail av de informantene som ønsket å delta.

Videre i intervjusituasjonen er det viktig å ta hensyn til konfidensialitet og intervjusituasjonens eventuelle konsekvenser for informantene. I innledningen til hvert intervju ga vi en introduksjon om oss selv, oppgavens formål og tema. Vi informerte om at det var rom for hver enkelt informant å stille spørsmål både før, under og etter intervjuene. Før vi startet spurte vi om intervjuet kunne bli tatt opp, at dette kun var for egen bruk og skulle slettes etter transkribering av intervjuene, og gjennomgang av disse. Det var viktig for oss at våre spørsmål og fremgangsmåte i intervju opplevdes komfortabelt for informantene.

Konfidensialitetshensynet må også vurderes i transkribering av intervjuene. Dette gjorde vi blant annet ved å ikke bruke fulle navn i dokumentene. Som vi har nevnt under transkribering tok vi hensyn til problemstillinger rundt det å transformere muntlig språk til skriftlig, at de skriftlige transkripsjonene skulle være lojal til informantenes uttalelser. Vi tok også hensyn til utfordringer knyttet til at flere transkriberer og oversetter tale til tekst for å få det så likt som mulig (Kvale & Brinkmann, 2018, s. 97).

Etiske refleksjoner knyttet til analysering handler om hvordan vi som forskere bruker dataene i vår kontekst, og hvor kritisk vi valgte å tolke de (Kvale & Brinkmann, 2018). Etter vi var ferdig med transkribering og analysen slettet vi alle intervjuene. I hvert enkelt intervju fikk vi svært interessante data om vårt tema, og innsikt i den enkelte informants arbeidshverdag og deres refleksjoner omkring dette. Underveis i arbeidet med data har vi sammen diskutert langt flere temaer enn det vi presenterer, som kunne vært svært interessante og gått videre i dybden på, men dette ville potensielt oppleves krenkende for den informanten som hadde delt informasjonen med oss. Med dette mener vi for eksempel i tilfeller der informanten fortalte mye om sine opplevelser om en selv som leder, og hvorfor informanten tenkte det var slik gjennom å fortelle om individuelle relasjoner til enkelte i regionen. Å gå i dybden på slike forhold var for det første ikke relevant for temaet, og for det andre kunne det ha blitt mistolket ved å skrive dette i studien.

Kunnskap man tilegner seg gjennom datainnsamling må man kunne være så sikker som mulig at dataene er gyldige og sikre (Kvale & Brinkmann, 2018). Derfor har vi utelukket en del av dataene når vi var usikre på om de var gyldige for situasjonen eller for informanten. I analysen og gjennomgang av data kunne vi finne mange interessante utsagn som kunne være spennende for vår studie, men som av flere grunner ikke virket helt pålitelig eller sikre. Eksempler på dette er hvis informanten sier noe på en ironisk og morsom måte, men som vi ikke vet gyldigheten i, det kunne ha vridd funnene i feil retning eller være utsagn informantene ikke kjenner seg igjen

i. I enkelte situasjoner har vi også valgt å se bort ifra data vi tolket som at informanten kan ha opplevd oss som ledende i spørsmålene og kanskje har ønsket å bidra til studiens overordnede retning. På grunnlag av dette har vi vært veldig kritiske i resultater og tolkning av funn og kun tatt med det som vi fant sikkert og vesentlig for tema. Siden vi stilte konkrete oppfølgingsspørsmål i intervjuene der vi var usikre fikk informanten mulighet til å bekrefte, avkrefte eller forklare seg videre slik at meningen kom tydelig fram.

Rapporteringen og det ferdige publiserte produktet skal ta hensyn til hvilken konsekvens det har for deltakere og institusjonen de representerer (Kvale og Brinkmann, 2018). Vi har valgt å ikke bruke informantens navn eller hvilken avis de er redaktør for i studien. Dette er også fordi vi ikke fant det hensiktsmessig eller relevant for studien. Vi har også valgt å ikke presentere den enkelte informants spesifikke bakgrunn og erfaring, men heller forsøkt å holde slik informasjon så generell som mulig under presentasjon av data og diskusjon, i tilfeller vi mente det var verdt å nevne om dette kunne ha en påvirkende faktor for resultatene vi fikk. Regionen og organisasjonen blir brukt, men siden alle informantene og regiondirektøren som representant for organisasjonen har gitt tillatelse og ønsket å delta er dette et valg vi kan stå innenfor. Gjennom at vi i alle stadiene av metoden for studie har vært aktive med å reflektere etisk kan tror vi det ferdige produktet ikke vil skape følgeskader for noen involverte av studien. Som vi har nevnt så er formålet med studien å få økt forståelse for læringsforhold i ledelsesfellesskap og hvordan dette kan fungere som et positivt bidrag for lederrollen og organisasjoner.

3.6.3 Innvendinger til metoden

Vi har fått mye innsikt i den redaksjonelle delen og mye av det vi spurte om ble tolket i retning av redaksjonelt arbeid og avisers samfunnsansvar. Det er naturlig at informantene svarer ut ifra det de selv synes er viktig, og den innsikten de ga oss i intervjusammenhengen ga oss mulighet til å lettere forstå hvordan ledelse og læring skjer i deres hverdag og knyttet opp til viktige verdier for redaktører. Vi kunne ha spesifisert spørsmålene noe mer når det kommer til ledelsessamhandlingen og de ulike møtene de har. Dersom vi hadde hatt flere oppfølgingsspørsmål angående de siste møtene og hva slags utbytte de eventuelt hadde av disse kunne vi gjerne ha gått enda mer i dybden på hva slags type læring og støtte den enkelte informanten opplevde og vi kunne i analysen ha sett på om den felles opplevelsen var lik og ulik og på hvilken måte dette skilte seg ut fra hverandres opplevelser.

Likevel har vi funnet at valg ved metoden og fremgangsmåte har passet godt og vært hensiktsmessig for vår case. Det ga oss god innsikt i tema vi ville utforske og vi har lært mye gjennom prosessen. Alle stadiene gjennom metoden har følt som naturlig arbeidsmåte som har gitt oss gode teknikker for å behandle forskningsspørsmålet. Videre skal vi presentere resultater og funn fra analysen.

4 Resultater – presentasjon av funn

I dette kapitlet skal vi presentere hovedfunn fra intervju og analysen. Først skildres den etablerte organisasjonsmessige konteksten som lederne i regionen forholder seg til i dag for å gi et bilde av samhandlingsstrukturen som ligger til grunn for samhandling og samarbeid mellom lederne i regionen. Videre presenterer vi resultatene gjennom strukturelle forhold og formål som ligger til grunn for samhandlingsmønstre, deretter opplevelsen informantene har rundt ledelsessamarbeidet.

4.1 Kontekst

Det har skjedd endringer i den organisasjonsmessige kontekst både for regionen som helhet, og innad i den enkelte redaksjon. Redaktørene har alene det overordnede ansvar for daglig drift, men har tett samarbeid med Amedia og regiondirektør angående mål, strategi og produksjon. Redaktørrollen er i utgangspunktet en uavhengig rolle, men som medlem av en større organisasjon har det blitt en sterkere og tydeligere struktur som redaktørene må forholde seg til. Grunnet blant annet geografisk avstand foregår en del av samhandlingen mellom redaktørene og Amedia over nett og gjennom nye interne programmer som nå brukes i daglig arbeid. Det er ikke uvanlig at kontaktpersoner eller regiondirektør fra Amedia på Østlandet kommer til redaksjonene, for oppfølging, men dette har det blitt mindre av nå, enn i starten av fusjoneringen grunnet Covid-19. Det har skjedd store endringer innenfor digitalisering både innad i redaksjonene i det redaksjonelle arbeid og produksjon, samt i samarbeid på ledernivå som påvirker redaktørenes arbeidshverdag og arbeidsoppgaver.

I den nye arbeidshverdagen er det altså gjort endringer på ledelsesnivå, slik at det er mer strukturert samhandling mellom redaktørene i regionen og sammen med sentraliserte støttefunksjoner i konsernet. Et av hovedmålene gjennom fusjoneringen var å få «samlet regionen». Styrke ledelsesfellesskapet i regionen som åpner for tettere og hyppigere samarbeid og samhandling mellom lederne, i tillegg til å dra nytte av den kunnskapen og ekspertisen som allerede finnes i regionen. Det er i dag et tett samarbeid mellom regiondirektør og redaktørene gjennom ulike møter og system, både individuelt og samlet som ledergruppe. Omfanget og arten av arbeidsrelatert samhandling har blitt endret i det de nå ble en del av en større

organisasjon. Hovedoppgavene er de samme, men relasjonene og samhandlingsforhold har endret seg.

Amedia har ulike sentrale avdelinger som skal fungere som støttefunksjoner for redaksjonene. Avdelingene varierer i størrelse. Det finnes egne avdelinger for HR, abonnent-salg, markedsføring, økonomi og innholdsutvikling, for å nevne noen. Disse skal serve redaksjonene når det er behov, men de brukes også for bistand til å justere arbeidet med progresjon mot satte mål innenfor ulike områder. Tallene og diverse undersøkelser som blir behandlet i de ulike avdelingene blir benyttet som verktøy og veiledning for den enkelte redaksjon og redaktør for å øke vekst og godt innhold. Samarbeidet er dialogisk mellom avdelingene. Mye av kommunikasjonen foregår på nett, men det er også fint mulig å planlegge kurs, seminar og annen form for besøk fra den enheten redaksjonen eller redaktøren har behov for. Dette er en del av Amedias satsningsområde som kalles Amedia Utvikling, og konserndirektøren Pål Nedregotten beskriver på nett at sterk samhandling og fremdrift i tverrfaglige team bidrar til klare fordeler (Amedia, 2020).

Rollen som redaktør er en kompleks lederstilling med sammensatte arbeidsoppgaver. I tillegg til å ha lederansvar for en redaksjon er du som redaktør ansvarlig for innholdet i avisen du er redaktør i. Det vil si at du må ha oversikt over mye av arbeidet som foregår i din redaksjon. De må holde et høyt tempo for å følge med i samtiden, utvikle seg som organisasjon, samt opprettholde sitt samfunnsansvar. Som lokalavis er det i tillegg viktig å bidra til dagsaktuelle saker gjeldende for det området de dekker, i tillegg til nasjonale og internasjonale nyheter. Redaktørens ansvar strekker seg over personalledelse, redaksjonelle oppgaver, digitale og økonomiske forhold, abonnenter, samt strategi og mål for avisen. Redaktørrollen er beskyttet av lov. «Begrepet redaktøransvar har både en strafferettslig, sivilrettslig og arbeidsrettslig side» (Norsk Redaktørforening, 2020). Uavhengigheten og autonomien til den enkelte redaksjon er beskyttet og valgene som redaktøren står overfor i det daglige arbeidet står alene på redaktøren, men det betyr ikke at arbeidet mot den enkelte avgjørelse skal tas alene.

Omfanget og arten av arbeidsrelatert samhandling har blitt endret i det de nå ble en del av en større organisasjon. Hovedoppgavene er de samme, men relasjonene og samhandlingsforhold har endret seg. Siden de etablerte samhandlingsarenaene er tett på og et resultat av en omfattende endringsprosess vil vi trekke frem noen av redaktørenes opplevelser knyttet til denne endringen, samt forhold ved lederrollen som ser ut til å kunne ha en påvirkning på ledernes opplevelse av utbytte og opplevelse av samhandlingen.

4.1.1 Forhold ved lederrollen

Vi startet med å kartlegge ulike forhold som kan si noe om den enkeltes lederrolle og redaksjon. Vi kartla den enkelte informants bakgrunn, erfaring og egen opplevelse av rolle og arbeidsoppgaver. Vi har også spurt om størrelse på redaksjon. Dette har vi kategorisert for å få forståelse for hvordan dette kan ha en innvirkning på hvordan de benytter og opplever samhandling i fellesskap.

Vi har sett at det er et stort mangfold blant redaktørene i regionen, både når det kommer til kjønn, alder, erfaring og egeninteresser i egen redaktør- og lederrolle. Noen har over tretti års erfaring som redaktør, andre over tjue års erfaring innenfor mediebransjen og som leder. Et par startet i jobben som redaktør etter fusjoneringen med Amedia. De fleste eller alle har journalistisk fagbakgrunn. Redaksjonene varierer i størrelse, alt fra en redaktør med en ansatt i redaksjonen, til redaksjoner med tolv ansatte. Variasjonen i forhold ved lederrollen og redaksjonen viser hvordan de ulike lederne og avisene har et veldig forskjellig utgangspunkt, både i samhandling med hverandre i lederfellesskap og i samhandling med Amedia. Vi antar at dette kan ha en betydning for opplevelse av både læringsutbytte og støtteforhold, derfor har vi tatt dette i betraktning i analyse og presenterer dette i resultater og funn når vi ser det kan ha en vesentlig verdi eller har en åpenbar påvirkning i det vi finner om opplevelse av læring og støtte.

4.1.2 Opplevelse av fusjonering

Tidligere studier om Nordsjø medias overgang til å bli Region Nordsjø i Amedia skildrer redaktørens opplevelse og forventninger i den tidlige fasen. Vi ville prøve å få innsikt i hvordan den enkelte redaktør opplever fusjoneringen og medfølgende endringsprosesser i dagens bilde for å se om det vil kunne ha en sammenheng med hvordan de opplever og har utbytte av dagens samarbeid i fellesskap. De var gjennom en stor endringsprosess som vi har sett både har endret redaksjonene og redaksjonelle forhold, men også lederrollen og hverdagen som ledere.

Gjennom fusjoneringen har det vært endringer i bemanningssituasjonen hos flere redaksjoner, siden Amedia-apparatet har egne avdelinger som skal bistå avisene. For flere av avisene betydde dette drastisk nedbemanning og endring i redaksjonens struktur og kultur. Dette har klart påvirket både forventninger til fusjonering og opplevelsen underveis. Noen forteller om

en følelse av å miste kontrollen gjennom denne sentraliseringen, men at opplevelsen de har i dag er en trygghet på at organisasjonen jobber for redaksjonen sitt beste. Alle forteller hvordan de på tross av en vanskelig prosess, ser at det var nødvendige tiltak for lokalavisenes utvikling og fremtid. Enkelte forteller om utfordringer i den tidlige fasen av fusjoneringen som omhandlet å forstå samt arbeide etter nye mål og strategier, og den kontinuerlige målingen som blir gjennomført i organisasjonen. En informant forteller at det var utfordrende og tidkrevende å lære seg hvordan strukturen i organisasjonen fungerte, men at i dag oppleves det mer oversiktlig. En informant forteller også om en forventning om enda tydeligere struktur fra Amedia enn det informantene opplever i dag.

De fleste av redaktørene forteller om positive forventninger som har blitt innfridd, og de som hadde bekymringer til Amedia har blitt positivt overrasket av større økonomisk frihet og mer opplevd støtte. Redaktørene trekker frem at Amedia har bidratt til en større verktøykasse, og at de opplever en imponerende delingskultur. Et gjennomgående funn handler også i stor grad av en opplevelse av å bli satset på, at Amedia har ambisjoner for den enkelte avis. Fusjoneringen har i tillegg bidratt til mer fellesskap omkring overordnede mål og strategier, som den enkelte redaktør arbeider aktivt med i egen redaksjon.

(...) så har du en gjennomgang med konsernledelse på hvordan du har levert og hva du skal levere på i neste periode, altså jeg liker veldig godt den strukturen fordi at du kan liksom ikke skjule kortene. Det er veldig transparent nå. For eksempel henger vi bak på opplag, altså hva kan jeg få av hjelp fra konsernet, fra innholdsutvikling, hva gjør vi nå, hva er riktig for oss nå - den hjelpen hadde vi ikke før. (Informant)

To av informantene har ikke vært redaktører eller har ledererfaring i regionen før fusjonering og endringen i regionen. Dette bidrar til å utforske om det kan trekkes paralleller mellom redaktører som har erfaring før eller bare etter endringen og deres opplevelse av dagens samarbeid.

Resultater og funn presenteres videre gjennom formelle forhold som ligger til grunn for samhandling og uformelle forhold knyttet til opplevelse og utbytte av samhandlingen. Dette er for å danne et tydelig bilde av samhandlingsmønstre i ledelsesfellesskapet og hvordan redaktørene opplever og finner utbytte i dette.

4.2 Formelle forhold som ligger til grunn for samhandling og samarbeid mellom lederne i regionen

Her presenterer vi funn for hvordan samarbeidet er strukturert, organisert og hvordan det gjennomføres. Vi presenterer følgende forhold: Mål og strategi, møter, støttefunksjoner og evaluering.

4.2.1 Mål og strategi

Mål og strategi er en viktig del av innhold og formål ved samarbeidsforholdet mellom Amedia og redaktørene, samt en viktig faktor for avisenes daglige arbeid og utviklingsprosess. Vi stilte spørsmål om samhandling om mål og strategi for å få mer innsikt i hvordan de opplever målene og hvordan de samarbeider om disse for å se om det kan ha en sammenheng med læring og støtte for redaktørene.

Redaktørene uttrykker at en endring fra tidligere er at det er mer tydelig struktur rundt mål og strategi. Det settes både mer overordnede mål og strategi for regionen og mer individuelle mål for hver redaksjon. Mål og strategi viderefremmes fra Amedia gjennom regiondirektør og videre samarbeider redaktørene og regiondirektør om disse gjennom diverse møter. Møtene om dette beskrives i hyppighet alt fra fortløpende, hver fjortende dag, månedlig og kvartalsvis. Måten de jobber med strategi og mål kaller de “strategi til handling”. De beskriver en regelmessig og hyppig dialog og samhandling om tema, både i individuelle møter med regiondirektør og i felles ledelsesmøter med alle redaktørene samlet. De har også et utvidet møte om mål og strategi kvartalsvis. Mål og strategi som utvikles baserer seg blant annet på den enkelte avis resultater, forbedringspotensialet og utvikling.

Alle redaktørene beskriver et tett samarbeid med regiondirektør om mål og strategi og gir en beskrivelse av målene som tydelige og oversiktlige. Målene gjennomgås og utvikles i samarbeid i møtene. Det er ikke tvil om hva målene og strategiene er og hva som er forventet. En informant beskriver hvordan mål og strategi hele tiden ligger i bakhodet i gjennomførelse og planlegging av oppgaver og at når eller hvis de glemmes litt fungerer de hyppige møtene som en påminnelse på dette. “(...) og når du setter de målene så virker det som en god strategi

og så kommer hverdagen og så kan jeg glemme det litt, og så har man disse møtene som gjør at du kommer på det igjen da og som gjør at du vil gjennomføre de tiltakene som er satt opp” (informant).

Redaktørene videreformidler målene til sin redaksjon. Dette gjennomføres på forskjellige måter av redaktørene og i den enkelte redaksjon. Noen prater spesifikt om mål og status daglig i redaksjonen, for eksempel i morgenmøter, mens andre mer ukentlig. Det virker som den enkelte redaktør tilpasser gjennomgang og kommunikasjon av mål og strategi etter hva som fungerer best i redaksjonen og hvordan det best fungerer som motivasjon.

Samtlige nevner at endringen for hvordan redaksjonen blir målt i dag, der det tidligere nærmest ikke var noen måling, kan oppleves veldig tøff for mange i redaksjonen. Målingene de beskriver handler om avisen som helhet, med tanke på antall lesere og kjøpte blad, men det er også målinger på den enkelte sak som blir skrevet. Hvor mange “klikk” saken har fått, hvor lenge en leser er inne i saken og leser med mer. Når målingene er synlige og tilgjengelige også for den journalisten som har skrevet saken i tillegg til alle andre i redaksjonen eller i Amedia, er dette grunnen til at det kan oppleves tøft. En informant forteller at det har vært en tilvenning for de som helhet i redaksjonen. Informanten beskriver videre hvordan en som leder holder på med endringsledelse daglig, og en del av dette handler om å motivere ansatte, gi troen på at målene skal nås. Noen opplever også at det til tider kan være en utfordring å finne balansen mellom å ha noe å strekke seg etter og ikke sette for høye mål, hvordan det i enkelte tilfelle kan se ut som en ikke gjør det så bra, men egentlig er målene for høye og ikke godt nok tilpasset.

Målene beskrives av de fleste redaktørene som høye og ambisiøse. De fleste beskriver dem som tilpasset og oppnåelige. At de virker retningsgivende og et verktøy for å holde kurs og vite status - om jobben gjøres riktig. En informant beskriver hvordan hovedmålet med mål og strategi er å oppfylle samfunnsoppdraget som videre beskrives som “at lokalavisen er viktig og relevant samt bidra til en positiv utvikling i lokalsamfunnet” (Informant). En redaktør uttrykker at det var opplevd mindre ambisjoner for dem tidligere i Nordsjø Media. Nå er det mer klare og tydelige forventninger til hver enkelt redaktør og mer uttalte forventninger om utvikling, Amedia oppleves som ambisiøse. Dette gir en følelse av å bli satset på og krevd ting av på en helt annen måte. Samtidig forteller en informant om at det har skjedd at målene som har blitt satt har vært praktisk umulige å oppnå. Dette handler om at målet for denne avisen var å få en økning av abonnenter som viste seg at ville overskride populasjonen avisen blir laget til.

Redaktøren forteller samtidig at når Amedia kom inn i et ukjent territorium vil det bli naturlig at det kan oppstå feilvurderinger, men at gjennom samtale og re-evaluering av mål fikk redaktøren forklart til Amedia slik at de fikk mer forståelse og kjennskap til området som igjen bidro til mer korrekte mål for avisens utvikling.

I sammenheng med mål og strategi beskrives det også hvordan kursen ikke bare har blitt mye tydeligere, men også at de i større grad i fellesskap blir enige om kursen, hva de vil, hvor de skal og hvordan de skal komme dit. Dette skjer i stor del i ledelsesmøtene, men det enkelte informanter skulle ønske at mål og strategi da handlet i større grad om samfunnsoppdrag og presseetikk, og noe mindre om klikk og abonnenter.

Funn om mål og strategi viser at det skaper retning og forståelse og er en tydelig veiledning for den enkelte redaktør hvor en skal og hva redaksjonen skal gjøre og jobbe med. Målene skal være høye og oppnåelige, men i enkelte tilfeller har det vist seg at de er for ambisiøse og ikke godt nok tilpasset den enkelte redaksjon og avis. Informantene forteller om at det er rom for å evaluere og endre målene underveis slik at den enkelte redaksjon kan ha fokus på progresjon og utvikling tilpasset seg. Mål og strategi påvirker lederpraksis i det daglige og er en viktig del av kommunikasjonen som foregår på ledelsesnivå i regionen, både i samhandling med regiondirektør og samlet som ledergruppe.

4.2.2 Ledermøter

Organisert samhandling på ledelsesnivå i regionen foregår både gjennom felles møter mellom alle redaktørene og regiondirektør og gjennom individuelle møter mellom redaktørene og regiondirektøren. Disse individuelle møtene skjer gjennom statusmøter, kvartalsmøter, men også møter utenom som kan bli initiert av redaktørene selv eller regiondirektøren.

De felles ledermøtene iverksatt av regiondirektør har en varierende hyppighet, men alle redaktørene i regionen er invitert og skal i utgangspunktet delta på disse. Før pandemien var det vanlig at det var fysiske ledermøter ca. en gang i måneden, men det siste året har de fleste eller alle møtene vært digitale og mer hyppig. Alle informantene forteller at de felles møtene er en arena for erfaringsutveksling. Som redaktører har lederne mange like arbeidsoppgaver og lederansvar i arbeidshverdagen, men størrelsen på redaksjonene varierer i stor grad som har

innvirkning på dette. Noen redaksjoner har mer til felles enn andre, som påvirker læringsforhold, dynamikken og læringsutbytte de kan ha av hverandre.

De fleste forteller om at de savner de fysiske møtene, da det der er mer rom for å diskutere med enkelte andre i pausene, og det som kan forstås gjennom intervjuene handler om et mer naturlig samspill. Dette er noe som kan forsvinne gjennom digitale møter der det er et mer strukturert program og mindre rom for å komme med innspill underveis. Da kan man forstå at de mister muligheten til å samhandle med enkelte de føler de kan ha mer utbytte av å diskutere med, på grunn av at det foregår digitalt. Det gir mindre rom for uformell samhandling og dette kan påvirke dynamikken i ledelsessamhandlingen.

Enkelte forteller at det ikke alltid er tid til å delta på møtene fordi det oppstår noe i sin egen redaksjon som må løses, eller at det er en deadline som må prioriteres, men på spørsmål om hvordan det kunne blitt løst annerledes er det gjennomgående svar på at strukturen i dag er en god løsning. Redaktører med lang erfaring forteller om at et ønske om mer faglige diskusjoner om presseetikk, og et ønske om at det en tydeligere operasjonsmodell. Her nevnes en tydeligere struktur og oversikt over innhold i møtene, for eksempel en oversikt over året og ulike temaer. Informanten sier at dette kunne ha bidratt til en mer felles forståelse og et større utbytte av ledermøtene. Dette kan tyde på det en annen informant forklarer, om at innholdet i ledermøtene kan oppleves gjentakende, eller diskusjon om det informanten selv kaller selvfølgeligheter. Sistnevnte informant utbroderer derimot uttalelsen med at det allikevel er nødvendig at det nettopp er slik, siden enkelte redaktører ikke har like lang erfaring som andre, og det derfor må være en del av ledermøtene.

Jeg plukker nok mer opp fra de andre, enn hva jeg deler selv som ny. Ja, etter hvert når jeg blir mer erfaren så skal jeg dele mer med dem! Payback! (Informant)

På de digitale møtene har informantene en felles opplevelse av at det er fokus på ulike redaktører sine suksesshistorier som kan deles til inspirasjon til andre, deling av utfordringer som redaktørene står i med rom for innspill. Noen redaktører med kortere redaktørerfaring forteller at de digitale møtene kan oppleves mer som en arena for å lytte og ta til seg lærdom fra andre med mer erfaring, men på oppfølgings spørsmål om de føler at de kan bidra mer til diskusjon forteller de om en høy delingskultur med åpenhet, og at i enkelte tilfeller har yngre redaktører bidratt til læringsmuligheter når det kommer til for eksempel deling av hvordan sosiale medier kan brukes mer aktivt for å få flere følgere og abonnenter for avisene. Dette ser vi gjennom intervjuene at oppleves positivt for redaktører som har arbeidet lenge, da de

forteller om en åpenhet og ønske om å få et nytt perspektiv på hvordan arbeidet kan løses i det daglige. Det nevnes at det er oppsatte faglige bolker som går gjennom på ledermøtene i regi av regiondirektøren, som flere informanter nevner at de drar godt nytte av.

De siste månedene har vi vært flinke på å passe på at det er en sånn faglig bolk, og det har vært veldig utviklende. Men det var en periode sånn slutten av fjoråret og årsskiftet at en gikk gjennom det som går på tall og utvikling og sånn. Da savnet jeg litt det som går på det faglige. Men det er klart det blir komplisert når Korona kommer og snur hverdagen på hodet, og det handler egentlig om å klare å komme videre da. Altså, hvis en bare bruker de møtene til å gå gjennom opplagsutvikling, annonseutvikling og den slags som er mer resultatfokusert, føler jeg ikke jeg får den samme nytten av møtene enn hvis det er faglige innslag. Altså (nevner lokalavis) har lyktes godt på sosiale medier i det siste, og da tok redaktøren og fortalte litt om alt fra rutiner til de enkle ting som gjør at man får en sånn a-ha-opplevelse. Å - dere gjør sånn ja! Men det er jo enkelt! Det er slike ting jeg er på jakt etter. Lære av andre som gjør de samme tingene som det vi gjør. (Informant)

Både de digitale og fysiske ledermøtene bidrar til læring og støtte for redaktørene. Både gjennom å få råd og veiledning, men også å få dele frustrasjoner, søke trøst og le sammen. Samhandling i fellesskap hjelper redaktørene å få oversikt og forståelse over hvilke redaktører som sitter på spesifikk kompetanse som også har ført til mer samarbeid mellom enkelte redaktører på enkeltstående prosjekter utenom ledermøtene. Resultatene bærer preg av et internt språk som er utviklet sammen på ledermøtene, og en delkultur som verdsetter både redaktører med lang og kort erfaring og ulike perspektiv på arbeidshverdagen som de på mange måter deler. Informanten som selv sier at det kan være vanskelig å prioritere ledermøtene på grunn av en liten redaksjon og et høyt produksjonspress deler de samme refleksjonene og forteller om mye likt utbytte av ledermøtene. Etter å ha blitt kjent med de ulike redaktørene er det lettere ifølge informanten å vite hvem informanten kan ta kontakt med dersom det skulle oppstå en utfordring, men at bare vissheten at de finnes kan oppleves som en stor støtte og trygghet.

Selv om redaktørene deler mange av de samme refleksjonene angående ledermøtene som er oppsummert nå, viser de ulike redaktørene til forskjellige eksempler på og grad av utbytte og læring, noe vi kan se har en sammenheng med forhold hos den enkelte redaktør og redaksjon.

4.2.3 Støttefunksjoner

Selv om vi hadde en forventning etter samtale med regionleder at støttefunksjonene som er tilgjengelige for redaktørene faktisk fungerer som en støtte, ønsket vi å gå mer i dybden på hvordan den enkelte benytter seg av dem og hvordan dette påvirker det daglige arbeidet, om det gjør det. Våre funn viser at hver enkelt av redaktørene bekreftet en støtte i dem, og samtlige forteller at de aldri har opplevd at disse har vært til hinder for det arbeidet som skal gjennomføres. Vi fant et varierende bruk av dem, både i frekvens og hvilke støttefunksjoner som ble mer brukt mest. Samtlige forteller at det varierer ut ifra hvilke utfordringer de står i, og det er spesielt to avdelinger som blir trukket frem. Dette er HR og særlig innholdsutvikling. De fleste redaktørene forteller om en trygghet i å ta kontakt med HR for å være helt sikker på at det lovverket som det er behov for i spesielle saker er korrekt, og at det er i tillegg tidsbesparende i en travel arbeidshverdag. En redaktør forteller at det er et gi og ta forhold med HR, der enkelte redaktører kan delta i pilotprosjekt i endring av gjennomføringen av medarbeidersamtaler, og at de bruker tid på å gi tilbakemelding som HR bruker for å eventuelt endre interne rutiner i Amedia.

Det kan virke som at støttefunksjonen som redaktørene har mest og tettest samarbeid med er innholdsutvikling. Innholdsutvikling sitter på oversikt over statistikk og informasjon om hva som blir lest i den enkelte avis og gir føringer for hva den enkelte avis og redaksjon bør produsere av saker og redaksjonelt innhold. Flere forteller om at innholdsutvikling ikke blir kontaktet daglig, men at de benytter seg av tall fra disse i det daglige arbeidet for at redaksjonen skal nå målene som er satt. De fleste redaktørene, noen utelukkende, opplever avdelingen som støtte og en viktig ressurs for utvikling.

En redaktør forteller om en viktig endring gjennom bruk av innholdsutvikling. Tidligere ble salg av abonnement samt klikk på saker ikke sett i sammenheng med hva slags type sak som ble skrevet. Det hadde dannet seg en forståelse av hva lokalbefolkningen ønsket, og redaksjonen justerte journalistikken ut ifra denne forståelsen. Innholdsutvikling som spesialiserer seg på tall og klikk har presentert tydelig til den enkelte redaksjon hva som gagnar seg for avisen å skrive om. En redaktør forteller at det var sjokkerende læring, fordi det gikk fullstendig imot den oppfatningen redaktøren og redaksjonen hadde, men at det ikke var mulig å være uenig siden det nettopp baserer seg på faktiske tall. Innholdsutvikling presenterer fortløpende tall og kan fungere som en retningslinje redaksjonene bør eller kan følge for å kunne nå oppsatte mål. Dette

henger sammen med det en annen redaktør forteller, at endringen fra å tenke at det er annonseinntekter som er hovedinntektskilden til avisen til at det faktisk er journalistikken som er forretningsideen gjorde at det ble lettere å benytte seg av innholdsutvikling og tall og statistikk som en del av arbeidshverdagen. En informant beskriver hvordan innholdsutvikling kan fungere som utvidet kollegiet en kan støtte seg på og diskutere med, spesielt i mindre redaksjoner som lokalaviser ofte har og flere av avisene i regionen har blitt etter fusjonering med nytt mediehus.

Den største opplevde endringen ved støttefunksjonene for enkelte redaktører kan være at der de før hadde ressurspersoner innen redaksjonen og kunne få svar raskt, er nå annerledes. Man må lære seg til et internt system der man melder inn saker, får saksnummer før en kan få svar. En redaktør forteller om at det var uvant å føle på å miste kontrollen i starten, siden en del ansvar og kompetanse er flyttet over til støttefunksjonene som redaktøren før var vant til å ha selv, eller i sin egen redaksjon.

Vi seilte nok litt mer i vår egen sjø tidligere, vi ledere. Mens nå er det tydeligere krav og bedre oppfølging i dag. Det er mer støttefunksjoner i dag, men samtidig så blir man målt enda tettere i dag enn før. Men jeg opplever at den måten å tenke på, eller den har gitt oss et vanvittig løft altså. (informant)

Noen opplever at støttefunksjonene er utrolig viktig og hvordan det bidrar til kontinuerlig justering for måloppnåelse. Det beskrives hvordan avdelingene kan gi mye støtte for mindre redaksjoner der en sitter mye "alene" og ikke har mange å sparre med eller diskutere problemstillinger med. Til forskjell fra større redaksjoner som gjerne har nyhetsredaktør, sjefredaktør, kulturredaktør og korrektur-redaktør, et større delt redaksjonsansvar og ledelse innad i en redaksjon, som i større nasjonale/internasjonale aviser.

Funnene viser at redaktørene bruker støttefunksjonene som støtte og hjelp, med noe variasjon etter behov, prioritering og kapasitet. De fleste ser på støttefunksjonene som ren støtte og læring i en hektisk arbeidshverdag, mens for noen kan det oppleves noe regulerende og tidskonsumerende med tanke på produksjon og redaksjonelt innhold. Resultatene tyder likevel på at når redaktørene har blitt vant med organisasjonsstrukturen og hvordan man bruker det interne systemet bidrar det til støtte og læring i det daglige arbeidet, samt en forståelse av hvordan å drifte avisen på en annen måte enn før.

4.2.4 Lederevaluering

Vi stilte spørsmål om det fantes noen form for lederevaluering for å finne ut om redaktørene opplevde at de blir, eller hvordan de blir, evaluert i sin ledelse. Til spørsmål om dette finner vi ulike svar og tolkninger til hva dette innebærer og om det gjennomføres på en systematisk måte. Enkelte nevner at de har nylig gjennomført en lederevaluering på grunnlag av Amedias lederprinsipper, mens andre svarer at de blir målt jevnlig gjennom hvordan de klarer å levere resultater og nå satte mål, hvordan dette er et gjennomgående tema på de individuelle møtene med regionlederen. Flere nevner at det er gjennom medarbeidersamtalene og medarbeiderundersøkelsene en som leder blir evaluert og det er resultatene fra disse undersøkelsene som fungerer som lederevaluering.

De fleste av informantene nevner at mesteparten av målingene og evalueringene de opplever blir gjennomført er i medarbeidersamtaler med ansatte i redaksjonen, samt gjennom det redaksjonelle arbeidet og salg av abonnement, daglig salg av aviser og klikk på saker som publiseres. Det kan tyde på at lederevalueringene skjer fortløpende og mer uformelt i de individuelle møtene redaktørene har med regiondirektør, når det oppstår behov eller diskusjon om ledelse.

Til spørsmål om evaluering av ledelse kommer det ikke frem at det finnes en konkret eller uttalt evaluering av selve lederfellesskapet og det organiserte innholdet, hvor det diskuteres eller evalueres hvordan dette fungerer eller hva det burde inneholde av for eksempel tema eller faglige innslag.

4.3 Uformelle forhold ved samhandling og samarbeid mellom lederne i regionen knyttet til opplevelse og utbytte

Her presenterer vi funn for redaktørenes opplevelse og utbytte av samhandlingen og samarbeidet knyttet til egen lederrolle. Her har vi kategorisert funnene innenfor opplevelse og utbytte knyttet til: utvikling, viktigste støtte, påvirkning på lederrollen og ledelsessamhandling.

4.3.1 Mulighet for utvikling

Vi stilte alle redaktørene om de følte de hadde det de trengte for å kunne utvikle seg som leder i Amedia. Alle informantene forteller at de føler at det er godt tilrettelagt for utvikling i organisasjonen, både gjennom ledermøter, individuelle møter med regiondirektøren eller gjennom støttefunksjonene. Det er flere som nevner at et eget lederutviklingskurs er satt på vent grunnet pandemien, og at det er et stort savn av at ledermøtene er fysiske for det oppleves som en mulighet for egen lederutvikling. Herunder beskrives erfaringsutveksling mellom redaktørene som et læringsforhold, som de kan dra nytte av gjennom innsikt i hverandres prestasjoner og kompetanse.

En informant forteller at han definitivt føler at han har det han trenger for å utvikle seg som leder. Føler at det kommer an på en selv i sammenheng med å benytte seg av ressursene i Amedia. Samtlige forteller at det er mye opp til den enkelte å benytte seg av det som finnes i organisasjonen for egen lederutvikling, og at en redaktør er “sin egen lykkes smed” (Informant). Det beskrives av flere informanter at det er en tydelig lederfilosofi i Amedia som brukes i lederutviklingen, og det er flere som forteller at de opplever en trygghet at man får hjelp dersom de melder ifra et behov om dette.

Enkelte forhold som påvirker redaktørenes opplevelse av mulighet for utvikling, er redaksjonens størrelse og tid til å fokusere på dette. Samtlige nevner at det er en tydelighet i forventningene som rettes mot redaktørene, som i tillegg til at det bygger på lederfilosofien i organisasjonen også er spesifikt rettet mot diverse tall og evalueringer som er individuelle for avisen og redaktøren. Dette bidrar til å skape retning for den enkelte redaktør som leder.

Et annet viktig forhold vi finner når det kommer til opplevelse av utvikling er redaktørenes erfaring i redaktørrollen og erfaring med ledelse. Enkelte har masse ledererfaring både i stillingen som redaktør i lokalavis, men også i ledelse generelt. Det uttrykkes likevel at det er veldig kjekt å lære og at mulighetene for å utvikle seg absolutt er til stede, både i Amedia og i ledelsesfellesskapet. Resultatene kan vise til et samspill mellom forventningene til utvikling og eget ansvar for utvikling, og at det oppleves at det er en autonomi for den enkelte redaktør på hvordan de kan benytte seg av det i praksis. Som en redaktør forteller i intervjuet:

Stiller du samme spørsmål til tre redaktører får du tre svar, og det er opp til deg selv hvordan du velger å løse saken i egen redaksjon. (Informant)

Dette kan vise til hvordan samspillet og samhandling fungerer i praksis, og at redaktørene verdsetter den kompetansen og erfaringen som finnes innad i organisasjonen. Samtidig som det er lagt opp til autonomi. Funnene om utvikling kan tyde på at det oppleves at det ligger til grunn forhold som gir mulighet for å utvikle seg som leder, både gjennom Amedia og støttefunksjoner, men også i samhandling i lederfellesskapet spesifikt. Det som ser ut til å variere hvordan dette oppleves for den enkelte redaktør er behovet en har for utvikling, samt tid en føler en har til rådighet både for praktisk gå inn for utvikling samt refleksjon rundt tema.

4.3.2 Viktigste opplevde støtte for lederrollen

For å utforske hvordan ledelsessamhandlingen kan fungere som støtte for lederrollen ville vi finne ut hva den enkelte opplever er den viktigste støtten de har som leder.

En informant trekker frem innholdsutvikling i støttefunksjonene som kanskje den viktigste støtten i arbeidshverdagen og opplever læring i samarbeid med denne funksjonen. En annen nevner også støttefunksjoner, men også at transparente systemer som skaper arena for læring gjennom tydelige mål og i fellesskap fungerer som støtteforhold. En del av interne programmer som tillater dette var noe som ble innført i større grad ved fusjoneringen.

En annen informant finner mye god støtte i regiondirektøren. Gjennom at han er lydhør, stiller tydelige krav, er god å samarbeide med. En annen trekker frem hvordan styret sin tillit er en viktig støtte som leder og nevner regiondirektøren.

En svarer at ledelsessamhandlingen samlet sett utgjør viktig støtte for han som leder. Kombinasjonen av samhandling med regiondirektør, statusmøter og ledermøter, innholdsutvikling og samhandling med de andre lederne. En annen opplever at samhandling i ledelsesfellesskap fungerer som god støtte, samt at Amedia gir mye støtte på ledelsesnivå.

Flertallet nevner redaksjonen, “kollegiet”, “teamet” og “vi’et” som den viktigste støtten. Blant annet nevnes her at det er der “magien skjer” og at det er godt å snakke og få støtte i utløp for frustrasjon. En nevner at den viktigste støtten er når det er harmoni i redaksjonen.

Informantene trekker frem flere viktige forhold som den viktigste støtten. Samarbeidet i ledelsesfellesskapet og ledelsessamhandling trekkes i denne sammenheng mest frem blant redaktørene med kortest ledelseserfaring. Ellers virker det som at teamet i redaksjonen oppleves som den viktigste støtten for redaktørene som ledere totalt sett.

4.3.3 Påvirket lederrolle

Til spørsmål hvorvidt de føler lederrollen har blitt påvirket som følge av fusjoneringen er det flere som svarer bekreftende på dette. Det er flere som nevner at ledelsessamhandlingen er en bidragsyter til dette, og andre som forteller om at handler mer om endringen gjennom ny infrastruktur i organisasjonen med de støttefunksjonene og interne programmene som største påvirkningsfaktor. Det er for de fleste mer frigjort tid til ledelse i dagens infrastruktur, mens i mindre redaksjoner er opplevelsen at det er mer tid til å produsere innhold til avisen.

Det presiseres av enkelte informanter at redaktørrollen ikke har endret seg, men at det er en tydeligere retning og forventning som det kontinuerlig er fokus på gjennom mål og strategi og ledermøter. I tillegg er det flere som forteller om at de er involvert i flere prosesser nå enn før fusjoneringen, noe som kan ha sammenheng med at det er mer tilrettelagt for samarbeid på tvers av organisasjonen enn før.

En informant beskriver hvordan lederrollen har endret seg og blitt tydelig påvirket etter å ha blitt en del av Amedia, nå bruker man mer tid på ledelse og dette oppleves som en positiv endring, selv om det er mindre tid til å skrive saker til avisen. Det er lettere å samarbeide nå enn før, som har også ført til endringer med tanke på hva slags saker de skriver om i avisen, og at det opprettholdes et faglig nivå. Han opplever det har påvirket hans ledelse i hverdagen.

En annen faktor for at lederrollen oppleves påvirket er at det er jevnlig evalueringer og mer oppfølging, som er en del av organisasjonsstrukturen til Amedia. Uavhengig av informantenes erfaring og bakgrunn blir det hyppig trukket frem at fellesskapet bidrar til læring og dermed har dette en påvirkning av lederrollen.

4.3.4 Opplevelse av ledelsessamhandling

Vi stilte informantene spørsmål om hvordan de opplever ledelsessamhandlingen for å prøve få et overblikk over hvordan samhandlingen i ledelsesfellesskapet og på ledelsesnivå generelt og samlet sett fungerer og oppleves.

Når informantene beskriver ledelsessamhandlingen som finner sted i dag er det mange som starter med å forklare hvordan det opplevdes før fusjonering. Samarbeidet før beskrives blant annet som godt og tett, men det er gjentakende beskrivelser om at opplevelsen var at den enkelte redaktør følte at de satt på hver sin tue, eller seilte sin egen sjø. Med dette forklares det at de

hadde mindre samhandling om mål og strategi. Det var mer preget av å ha kollegaer blant redaktørene som en kunne være fortrolig med. Gjennom intervjuene og de andre temaene vi har gjennomgått med informantene forteller de om en endring som handler om at de nå har en mer felles overordnet strategi og mål. Da redaktørene før fusjonering samhandlet handlet det i større grad om at de kunne snakke med hverandre om redaksjonelle saker, og mer behovsrettet, ifølge informantene som har et sammenligningsgrunnlag. Flere informanter beskriver hvordan samarbeidet i dag har blitt tettere og ledelsesfellesskapet har blitt styrket, gjennom organisert samhandling.

Flere av informantene nevner at de savner å møtes mer fysisk, og sikter til slik de møttes før den pågående pandemien. Det er tydelig at fysisk tilstedeværelse i slike møter er noe som settes stor pris på. Likevel forteller flere at det er lettere å ta kontakt med hverandre gjennom ulike interne programmer, og at det også på denne måten er lettere å se hva de andre redaktørene jobber med og dermed også lettere å heie på hverandre i det daglige arbeidet. Det nevnes også hvor lett det er å “bare ta en telefon” til hverandre eller regiondirektør om det skulle være noe. Dette kan tyde på at selv om de for øyeblikket ikke har mulighet til å ha fysiske møter, så er det tilgjengelige interne program, system og en delkultur som bidrar til å opprettholde en arena og plattform for fellesskapet og samhandling.

Flere bruker begrepet delingskultur når de beskriver samarbeidet og samhandlingen i regionen. At det er høy delingskultur i Amedia generelt. Samtlige forteller at det ikke er en følelse av å være til bry dersom man tar kontakt med hverandre. Det er flere som forteller at samhandlingen før fusjoneringen kunne brukes mer som en fortrolig og støttende samhandling, men at i dag er det mer tilrettelagt for målrettet og formelt samarbeid om journalistikk i tillegg som hjelper godt til i det daglige arbeidet.

(...) jeg tror ikke det er noen aviser som er mer oppegående på analyse og delingskultur enn Amedia, det er helt imponerende! (Informant)

En informant forteller om at muligheten for å samhandle i det daglige, på tvers av organisasjonen, er til god hjelp for løsningsorienterte samtaler som også oppleves som en stor del av den viktigste drivkraften. En annen informant nevner at samhandlingen kan være på godt og vondt, men at egen opplevelse er mest positiv. Ingen av de andre informantene forteller om negative sider ved ledessamhandlingen, men det blir beskrevet en realitet der redaktøransvaret utøves ulikt, og at det er en nødvendighet grunnet alle redaksjonene er ulike og at redaktøransvaret er et selvstendig arbeid. Geografisk sett dekker regionen et stort område,

og det finnes informanter som føler seg noe på utsiden av regionen på grunn av dette. En forteller at man drar nytte av ledelsessamhandlingen likevel, og at det er interessant og lærerikt, selv om geografien ikke tillater like mye samarbeid om redaksjonelle saker. Informanten forteller om et tettere samarbeid med den nærmeste avisen, og at samhandlingen på ledernivå har bidratt til forbedringer på mer generelle saker.

Det er en unison oppfattelse at ledelsessamhandling bidrar positivt for hver redaktør, bare i varierende grad. Det beskrives hvordan det bidrar til læring og forbedring gjennom erfaringsutveksling, veiledning og støtte redaktørene imellom. Flere beskriver samarbeidet som tett, og at det er rom for å samarbeide med enkelte i spesifikke saker eller utfordringer, utenom oppsatte ledermøter. Både når det kommer til det journalistiske arbeidet, men også omhandlende lederoppgaver. Flere av de som jobbet som redaktør før fusjoneringen forteller at det var god ledelsessamhandling før, men at det nå er mer faste rammer omkring ledermøter og mer organisert samhandling i fellesskap som har forsterket og utvidet samarbeidet etter fusjonering.

En informant poengterer likevel at det springende punktet for “business” likevel er den daglige kommunikasjonen om hva som skal gjøres og fikses, mer praktisk anvendt, men at det klart er kjekt å sette seg ned iblant og diskutere lederfilosofi og ledelse. Det kommer tydelig frem fra flere av informantene at den mer uformelle og mer spontane samhandlingen mellom redaktørene som de selv initierer ved behov er av stor verdi og settes stor pris på i ledermiljøet.

Informantene trekker selv frem at de lærer mye gjennom ledelsessamhandling, og at det er godt at samhandlingen har fokus på å skape en felles forståelse av ulike situasjoner. En informant beskriver også ledelsessamhandlingen som veiledning og støtte i stor grad da informanten selv forteller om mindre erfaring som redaktør. I intervjuene når vi stiller spørsmål om tema er det flere informanter som trekker frem hvordan Amedias lederfilosofi passer godt med egne lederverdier og ledelsespraksis.

5 Diskusjon

I dette kapitlet skal vi drøfte hovedfunn fra resultater sammen med teori om læringsforhold opp mot forskningsspørsmålet vårt. Vi skal diskutere hvordan hovedfunn om redaktørens opplevelse av ledelsesfellesskap og samhandling viser læringsforhold og kan fremme læringsprosesser. Dette skal vi presentere med utgangspunkt i forhold ved samhandlingen og fellesskapet og hvordan dette kan bidra til læring. Dette presenterer vi gjennom å først gjøre rede for, så drøfte funn av læringsforholdene vi finner knyttet til organisasjonsmessig kontekst og formål med samhandling. Dette gjør vi gjennom å se på formelle og uformelle forhold. Videre drøfter vi de viktigste funnene om læringsutbytte av erfaringsutvekslingen i fellesskap hvor vi blant annet diskuterer hvordan lederne kan påvirke læringsforholdene og gruppedynamikken.

5.1 Samhandlingsmønstre og læringsforhold i ledersamarbeidet

Funnene om egen opplevelse av samhandling kan vise at redaktørene opplever læring og finner støtte gjennom samhandling i ledelsesfellesskap. Hvordan det kan oppstå læring og støtte når man kommer sammen for å diskutere og dele utfordringer og suksesshistorier.

Lederne beskriver regionen som mer samlet, med mer felles overordnet strategi og mål. Nå er samarbeidet tettere og ledelsesfellesskapet har blitt styrket. Det er tydelig at fysisk tilstedeværelse er noe informantene setter stor pris på og savner når det nå er mer digitale møter. Likevel forteller flere at det er lettere å få kontakt med hverandre gjennom strukturer og interne programmer som brukes i det daglige. Funnene viser at det på organisasjonsnivå tydelig er organisert og forsterket et allerede etablert ledernetverk. Dette er et eksempel på hvordan en kan utvikle praksisfellesskap gjennom relasjonsbygging mellom personer som jobber i ulike organisasjonsheter for å fremme læring og hvordan det finnes læringsforhold mellom lederne i regionen. Det kan også styrke enkeltstående læringsforhold basert på praksisfellesskapet, som kan oppstå gjennom situasjonen man står i, eller utfordringen som må løses underveis i en arbeidshverdag (Jacobsen & Thorsvik, 2020).

Her beskrives et gjensidig læringsforhold, der partene samordner sin læringsatferd gjennom å komplementere hverandres kompetanse og erfaring til videre bruk i arbeidshverdagen (Wadel, 2011). Å se noe i et nytt lys og med gode argumenter kan bidra til en rikere forståelse av et tema eller valget av et eventuelt nytt verktøy som kan berike ledelsen i praksis og enheten de selv er leder for. Dette viser til de tre forutsetningene for læring i organisasjoner som går ut på at noen erfarer noe som er av relevans og at en reflekterer omkring erfaringer, når dette videre viderefremmes til andre oppstår det kollektiv læring. Videre må dette omsettes til kollektiv atferd og praktiseres (Jacobsen & Thorsvik, 2020). For å ha et gjensidig læringsforhold er det viktig at medlemmene i gruppen har mulighet til å bidra i diskusjon og å løse oppgaver sammen. Dette kan gjøres i et praksisfellesskap som vi ser de har i region Nordsjø, men også i enkeltstående læringsforhold de selv forteller oppstår og finnes når de trenger råd og tips underveis i utfordringer som skjer fortløpende.

Lederfellesskapet i regionen og tilhørende organisert samhandling kan beskrives som et praksisfellesskap (Jacobsen & Thorsvik, 2020), siden det er etablerte relasjoner med felles praksis som er knyttet sammen for å dele erfaringer og diskutere felles faglige interesser. Dette er samhandling med formål om å få innspill en holder på med i form av råd ideer og tilbakemeldinger (Wadel, 2011). Dette er en arena hvor redaktørene lærer til og fra hverandre gjennom etablerte relasjoner. Disse læringsforholdene som finner sted i ledelsesfellesskapet er et eksempel på læringsprosessen av intra- og interpersonlig læring, altså læringen som finner sted individuelt i en selv når læringen oppstår og læring som finner sted i samhandling med andre. Som vi har sett er den prosessen som skjer i sosial læring i samhandling med andre er interpersonlig læring (Wadel, 2011). Denne læringsprosessen er til stede ved at læringsforholdene blant lederne etableres, utvikles og vedlikeholdes gjennom organisert samhandling, samt gjennom mer uformell samhandling på eget initiativ.

Vi tror at siden ledergruppen både har et spenn når det kommer til ledererfaring og alder vil strukturen på møtene bidra til et fellesskap der lederne utvikler et felles språk og forståelse av sine ledelsesoppgaver, som videre danner en felles plattform for læringsforhold mellom de som ledere i organisasjonen. De yngre lederne med kortere redaktør- og ledelseserfaring uttrykker klart utbytte og nytte av det andre redaktører forteller og deler. Vi har også fått inntrykk av at selv om de mer erfarne lederne ikke forteller direkte hva de lærer av de yngre lederne, så er det flere som er bevisste og forklarer hvordan dette mangfoldet i fellesskapet kan bidra til gjensidige læringsforhold. Dersom en erfaren leder på sin egen arbeidsplass får et tips eller

forslag fra en av sine ansatte om å fokusere mer på en ting kan dette bli valgt vekk av mange ulike grunner. Dersom det derimot diskuteres på et ledermøte der alle har lik rolle kan man gå videre inn i diskusjonen for å få en bedre forståelse hvorfor dette eventuelt er noe som er relevant for enheten man leder i. En slik diskusjon kan danne grunnlag for at de med mer erfaring kan komme med innvendinger eller synspunkt for å ikke bare kaste seg på en ny trend, og de ledere med mindre erfaring som gjerne har lettere for å tilpasse seg nye verktøy eller trender kan eventuelt forklare hvorfor det allikevel bør fokuseres på. En slik interpersonlig læring som oppstår blant ledere der alle har like stillinger kan derfor bidra til at medlemmene kan spille hverandre gode (Wadel, 2011).

Denne læringsprosessen med intra- og interpersonlig læring som skjer i samhandling mellom lederne viser tydelig hvordan samarbeidet fungerer som en plattform for å avdekke taus kunnskap, som er kunnskap og erfaringer den enkelte har ervervet seg, men som gjerne i utgangspunktet ikke ville blitt uttalt eller er skjult (Jacobsen & Thorsvik, 2020). De har møter og felles samlinger som skal bidra til deling av faglig kunnskap, erfaringer og opplevelser i egen avis. Dette blir en arena der taus kunnskap hos en leder eksternaliseres til eksplisitt kunnskap som flere kan dra nytte av, både innad i den enkelte redaksjonen, men kan også fungere som utvikling for regionen som helhet. Denne eksplisitte kunnskapen kan internaliseres ved at den enkelte tar det til seg, tester det ut og blir av praktisk nytte. Dette skjer i ledelsesfellesskapet ved at noen for eksempel deler en spesifikk metode eller fremgangsmåte i en gitt situasjon som noen andre kan dra nytte, lære av og praktisere i egen praksis.

Den eksplisitte kunnskapen blant lederne er det som ofte preger diskusjoner og er tema for møtene eller samlinger. Det gjelder å prøve å få frem det lærerike og nyttige i hverandres repertoar av kunnskap, erfaringer og ideer. En informants tause kunnskap er en del av bruksteorien den enkelte besitter. Alle redaktørene har individuelle internaliserte erfaringer, kunnskap, teorier, samt egne tanker og tolkninger av situasjoner, som er en del av bruksteorien. Dette er både en del av den enkeltes bevisste og ubevisste tanker (Ottesen, 2011). Dette er det deltakerne bidrar med inn i møte med andre og som danner grunnlaget for hvordan du løser arbeidsoppgaver og setter visjoner og mål for enheten du leder. Når lederne sammen møtes og diskuterer ulike temaer, utfordringer og suksesser gjøres dette på grunnlag av den bruksteorien de tar med seg inn i fellesskapet, og videre da påvirker hverandre i diskusjon og samtale. Videre skal vi diskutere nærmere den organisasjonsmessige konteksten som påvirker disse læringsforholdene.

5.2 Organisasjonsmessig kontekst for læring

Siden fusjoneringen var en stor endring for lederne og redaksjonene i regionen og det ble beskrevet at den opplevdes som en svært rask overgang (Elle, 2020). Da vi spurte om opplevelse av fusjoneringen nå i ettertid uttrykte de fleste at det var mye nytt å forholde seg til, spesielt utfordrende å få oversikt over organisasjonskartet og strukturen i Amedia. Nå som det har gått rett over to år forteller derimot informantene om at det er en mer oversiktlig og tydelig struktur som det er greit å forholde seg til, noe som kan tyde på at det var behov for tid for å lære seg og tilpasse seg ny struktur. For mange ble det store endringer i redaksjonen der alle måtte kollektivt og individuelt tilpasse seg nye forhold og arbeidssituasjoner. Flere av informantene uttrykker hvordan det var godt å ha noen å støtte seg på i denne prosessen. Vi tror at en kollektiv læring og et slikt ledelsesfellesskap kan ha stor nytte for ledere som går gjennom slike prosesser.

Vi har sett hvordan den organisasjonsmessige konteksten i regionen legger grunnlag for samhandlingsmønstrene mellom redaktørene. Hvordan struktur og kultur er bygd opp og organisert er utgangspunktet for eksisterende, eller ikke eksisterende, læringsforhold i organisasjoner (Jacobsen & Thorsvik, 2020). Vi har sett at et hovedmål for Amedia tidlig i etablering av organisasjonskonteksten for regionen var å “samle regionen”. Dette innebar å organisere forhold som kunne virke samlende og knytte lokalavisene tettere sammen. Vi har sett at det ble etablert ulike forhold som hadde som mål å få samlet redaktørene i et tettere og mer organisert fellesskap enn tidligere. Her blir det blant annet organisert møter for erfaringsutveksling mellom lederne. Dette tyder på at det er paralleller mellom Amedia og regionens organisasjonskontekst og kjennetegn ved lærende organisasjoner som søker endringer som bidrar til læring og å forbedre læringsforhold. Lærende organisasjoner fordrer kunnskapsdeling og verdsetter kontinuerlig læring i samhandling mellom organisasjonsmedlemmene (Jacobsen & Thorsvik, 2020; Wadel, 2011). Det er tydelig hvordan det er organisert for samhandling og læring gjennom organisasjonsnivå og individnivå, og sammenhengen mellom disse, som lærings sirkelen viser. Det er en kombinasjon av både en individuell og reflekterende prosess, og en kollektiv prosess gjennom samhandling i regionen. Disse prosessene driver frem endring og handling, samtidig som det er et resultat av det (Jacobsen & Thorsvik, 2020).

5.2.1 Læring gjennom formelle forhold

Det kan tyde på at ledelsesfellesskapet lederne hadde før fusjoneringen med Amedia ble mer brukt som støtte gjennom enkeltstående læringsforhold. Samhandlingen de hadde var gjerne mer preget av relasjonene mellom de enkelte redaktørene og samhandlingen bidro mer til støtte og fortrolige samtaler mellom ledere som opplevde lignende arbeidshverdag.

Nå når de har en mer organisert form for samhandlingsmønstre er det mer tilrettelagt for læringsforhold. I dag er det mer tilrettelagt for målrettet og formelt samarbeid om journalistikk i tillegg som hjelper godt til i det daglige arbeidet. Våre funn indikerer at det oppstår læring i organisasjonens formelle forhold gjennom ledelsesmøtene. Alle informantene forteller om et utbytte av læring, men i varierende grad. De med mindre erfaring kan gjerne ha et større utbytte av møtene siden de får høre om hvordan erfarne ledere løser lederoppgavene sine med en annen form for sikkerhet enn noen som ikke har vært ledere så lenge. Informantene trekker frem faglige innslag i møtene som læringsfremmende, og at det burde vært mer av faglige innslag som gjerne er strukturert gjennom ulike temaer som skal gjennomgås i løpet av et år.

Vi forstår at arenaen med ledelsesmøter er en plass der den enkelte redaktør har mulighet til å bidra med sine erfaringer og kompetanse, som blant annet er en del av deres individuelle bruksteori. Bruksteorien til den enkelte leder blir gjennom møtene i varierende grad videreutviklet og reflektert over når man kommer sammen på øremerket tid til samhandling om arbeidshverdag, deling av suksesshistorier og utfordringer (Ottesen, 2011). Vi finner også gjennom funn at møtene er en arena for lederne å le sammen, søke trøst og støtte hos hverandre, som kan bidra til bevisstgjøring av egen bruksteori. På denne måten vil bruksteorien kunne utvikle seg i samhandling med de andre lederne. Selv om at enkelte forteller om at det noen ganger er gjentakende innhold på ledermøtene, eller det kan oppstå noe i redaksjonen som gjør at de ikke kan delta, beskrives ledermøtene likevel som nyttig.

Det at flere av informantene tar opp like eller lignende situasjoner i intervjuene, for å forklare et eksempel på hvordan de opplever ledelsesmøtene, kan vise hvordan det foregår en interpersonlig læring fra en leder til en annen. Et eksempel på dette er når flere av informantene forteller at de aldri brukte videoer på sin nettside før, men etter å ha lært det av en annen leder i en annen avis brukes dette mer aktivt. En av lederne sier at de ikke visste denne lederen hadde kunnskap på dette området, og eksempelet viser også hvordan taus kunnskap har blitt eksplisitt kunnskap som aktivt brukes.

Siden de fleste av ledelsesmøtene nå foregår gjennom videomøter, grunnet Covid-19, er det en stor del av den uformelle samhandlingen for de som gruppe som forsvinner. Dette er noe alle informantene sier de savner på spørsmål om de savner noe spesifikt i ledelsesmøtene, utenom et mer faglig program. Det å lettere kunne komme med innspill, eller ta opp noe en annen sa i møtet mens man henter kaffe eller spiser lunsj forsvinner når man er i et videomøte med mange deltakere. Vi tror dette kan være en av grunnene til at vi ikke fikk mer data når det kommer til utbytte av læring i formelle forhold. For at alle skal oppleve læringsutbytte gjennom ledelsesmøtene krever det at strukturen på programmet og innholdet må være planlagt, gjerne i større grad enn det lederne beskriver i intervjuene. Noen av de mer erfarne lederne savner et mer faglig rettet program i møtene, og en klarere struktur for hva som er agendaen, men forteller samtidig at det å få dele erfaringer bidrar til en støtte for lederrollen

Mål og strategi er en stor del av den formelle organiseringen som Amedia har implementert i hver enkelt redaksjon. Mye av dette blir diskutert i plenum på ledelsesmøtene for å skape en felles forståelse av organisasjonens overordnede mål og strategi. Målene til den enkelte redaksjon og avis er mer individuelt tilpasset, og kan også diskuteres i møtene som er felles for redaktørene. Redaktørene har selv ansvar for å gjøre dette om til sitt eget, videreformidle dette og arbeide med dette i sin redaksjon. Vi finner i hovedsak at redaktørene er positive til målene og strategien til å nå de, selv om det er mål som kan oppleves som høye og ambisiøse. Amedia legger opp til en struktur der arbeidet med mål og strategi er noe som kontinuerlig skal arbeides med, og at støttefunksjonene som er tilgjengelige for redaktørene og redaksjonen skal kunne anvendes for å nå disse. En redaktør forteller at det er de jevnlig møtene som bidrar til å minne om redaksjonens mål slik at det ikke blir nedprioritert eller glemt i en hektisk arbeidshverdag. Det er fremdeles en opplevelse av autonomi i hvordan man skal implementere dette i egen redaksjon. En redaktør løser dette ved å gjennomgå mål og strategi på hvert morgenmøte, en annen forteller at det er mer hensiktsmessig for redaksjonen å gjøre dette en gang i uken. Dette er eksempler på hvordan de selv kan bestemme hvordan de kan utøve ledelse for å oppnå mål og strategi.

Målene som blir satt blir utarbeidet gjennom kontinuerlig måling av avisen og alle individuelle saker. Målingene er offentlige innad i Amedia som har vært en stor endring for redaksjonen. Fra å nærmest ikke bli målt til at dette er synlig materiale forteller en redaktør at dette er en tøff overgang for redaksjonen. Redaktørene sitt arbeid med mål og strategi handler da også i stor grad om å motivere de ansatte i redaksjonen og skape en opplevelse at målene faktisk er oppnåelige om strategien blir fulgt. Informanten forteller at det å lede redaksjonen er å bedrive

endringsledelse daglig for at de skal oppleve progresjon og måloppnåelse. Det at de har flere ulike møter som omhandler mål og strategi, både i fellesskap og individuelt med regiondirektøren kan bidra til refleksjon over håndteringer som skjer fortløpende og at man gjennom erfaringsutveksling med andre redaktører kan oppleve dette som støtte og læring for lederrollen. Gjennom erfaringsutveksling og samtale omhandlende mål og strategi kan lederen få råd og veiledning fra andre ledere i samme situasjon som kan bidra til at bruksteorien til den enkelte i større grad kan utvikles enn om man satt med dette alene som leder.

Som nevnt er det støttefunksjoner som er tilgjengelige for redaktørene, sentralt i Amedia. Selv om våre funn viser at noen redaktører bruker disse i stor grad i løpet av sitt arbeid mens andre forteller at de benytter de i mindre grad, forteller de at de opplever støtte og veiledning ved bruk av disse. Her opplever vi at støttefunksjonene bidrar til sitt formål, og at de også tilpasser seg den enkelte sak og redaktør de er i samhandling med. Enkelte nevner at de brukte de i større grad i starten av fusjoneringen, og at de nå bruker de mindre og gjerne dersom det oppstår en spesiell situasjon. Dette mener vi handler i stor grad om at de har opplevd et læringsutbytte de har internalisert og nå bruker som en del av sin ledelse og andre arbeidsoppgaver de har i sin hverdag. På eksemplene redaktørene forteller om selv i møte med støttefunksjonene viser det at støttefunksjonene justerer seg etter den enkeltes behov og område de trenger støtte og veiledning i, på denne måten er det gjerne lettere håndgripelig for den enkelte å ta i bruk råd og veiledning i hverdagen som blir en del av redaktørens bruksteori. Som en av informantene beskriver det som er nytt gjennom fusjoneringen av Amedia er at de nå har en mye større verktøykasse som hjelper til i arbeidshverdagen nå.

Informantene selv forteller om en mulighet og ønske om å dele nyttig informasjon med hverandre, de opplever seg ikke til bry når de stiller spørsmål og opplever også å få svar når det er ting de lurer på. Dette forteller informantene både gjennom å ta kontakt med hverandre, på ledelsesmøter eller gjennom organisasjonens støttefunksjoner. I tillegg vises dette gjennom den strukturelle siden det legges opp til samarbeid og samhandling mellom enheter og på tvers av geografiske avstander, og at møtet med den enkelte tilpasses situasjon og person slik at de skal oppleve optimal læring som de kan benytte aktivt.

5.2.2 *Læring gjennom uformelle forhold*

Kulturen i en organisasjon vil være med på å påvirke hva organisasjonens medlemmer skal lære og hva som blir ansett som kunnskap i organisasjonen (Wadel, 2011). Den utvikles over tid og mønstrene som dannes gjennom kultur vil definere samhandlingen som medlemmene retter seg etter. Har organisasjonen en god kultur vil dette bidra til at de ansatte føler en tilhørighet, at de er med i et fellesskap, de har tillit til hverandre og opplever et godt samarbeid og koordinering (Jacobsen & Thorsvik, 2020). Fusjoneringen mellom Amedia og Nordsjø Media fant sted i starten på 2019, og vi snakket med redaktørene i første delen av 2021, 2 år etter. Våre funn viser at informantene i stor grad bruker samme begreper om de ulike delene av Amedia og deres opplevelse av egen rolle. Dette kan tyde på at forholdene er godt etablert i regionen. Det at de har treffpunkt som er organisert fra organisasjonens side og de selv i større grad har etablert samarbeid på tvers av enheter viser også hvordan de selv nå er en del av samhandlingsmønstrene det blir oppfordret til at de skal ha med hverandre på eget initiativ.

Når kulturen i en organisasjon blir oppfattet som at den fungerer og videre blir lært bort til nye organisasjonsmedlemmer kan dette beskrives som en god organisasjonskultur (Wadel, 2011). At nye medlemmer lærer denne og at denne påvirker hvordan de har utviklet en egen forståelse av hva som er den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til utfordringer i det daglige er kjennetegn ved en lærende organisasjon. Videre viser våre funn at lederne bruker denne kunnskapen på en selvstendig måte, skaper seg nye erfaringer som igjen deles gjennom organiserte møter og i uformelle møter med hverandre. Dette støtter videre opp under begrepet læringskultur (Wadel, 2011).

Funnene indikerer at lederne forteller det er lettere å ta kontakt med hverandre, dermed også lettere å heie på hverandre i det daglige arbeidet. Systemet er lagt opp på en slik måte at kulturen på å heie på hverandre og støtte hverandre også uten å ta kontakt direkte med hverandre bidrar til en god organisasjonskultur som er en lærende kultur, som informantene selv beskriver som en høy delingskultur. Fordi det er mer tilrettelagt for et målrettet og formelt samarbeid er dette med på å opprettholde delingskulturen og en god organisasjonskultur der deltakerne har fokus på å gjøre hverandre gode. Denne samhandlingen viser til formålet om å søke støtte til det en skal foreta seg (Wadel, 2011).

I funnene beskriver flere av informantene hvordan de formelle forholdene som organiserte møter og organisert samhandling påvirker samhandlingskulturen blant lederne. Det kommer blant annet frem gjennom beskrivelser av hvordan fellesskapet gjør det "lett å kontakte"

hverandre om det er noe en trenger eller noe som er uklart. En god læringskultur bidrar som vi har sett til at ansatte kan utnytte samhandlingsforhold og kunnskap en erverver seg gjennom dette på en selvstendig måte. Når det etablerte og organiserte gjennom strukturelle forhold blir en del av og påvirker kulturen (Schein & Schein, 2017).

Det kan tenkes at det vi tolker som en veletablert kultur relativt raskt etter fusjonering kan være på grunn av treffpunktene og relasjonene som er bygget gjennom den formelle strukturen. Informantene beskriver som nevnt at det finnes en tydelig kultur for deling innad i regionen og bruker ofte begrepet “delekultur”. Dette kan tyde på at det har etablert seg en kultur for deling av erfaring og kunnskap mellom lederne. Vi tror at når informantene forteller om det de opplever som en delekultur i Amedia beskriver dette kjennetegnene for at organisasjonen er en lærende organisasjon. Dette er et eksempel og en beskrivelse av et læringsforhold. Fordi informantene forteller at det er lett å ta kontakt med hverandre tyder dette på at strukturen legger til rette for en kultur som tilrettelegger bedre til uformell samhandling mellom aktørene. Det er denne uformelle samhandlingen som lederne selv sier de setter stor pris på og kan lære mye av. En forutsetning for at interpersonlig læring finner sted er at organisasjonen har en kultur som verdsetter kontinuerlig læring (Wadel, 2011).

De fleste forteller om at de savner de fysiske møtene, da det der er mer rom for å diskutere med enkelte andre i pausene, og det som kan forstås gjennom intervjuene handler om et mer naturlig samspill. Dette er noe som kan forsvinne gjennom digitale møter der det er et mer strukturert program og mindre rom for å komme med innspill underveis. Den uformelle samhandling som skjer i de tidsrommene der det er pause eller lunsj, som eksempler, er noe som forsvinner på den digitale plattformen.

Lederne forteller allikevel selv om hvordan noe de har diskutert på ledermøtene kan være startskuddet for et samarbeid om noe konkret som oppstår ved en senere anledning. På ledermøtet har gjerne en fortalt om hvordan de bruker sosiale medier som et verktøy for å fange interessen hos leserne. Tiden var gjerne ikke moden for å bruke denne kompetansen der og da, men ved en senere anledning der redaksjonen hadde behov for å lære seg hvordan man kunne bruke video mer aktivt visste informanten med en gang hvem som hadde spisskompetanse på dette området, og var bare en telefonsamtale unna. Dette viser til samhandling som har som formål å forespørre en kollega om konkret hjelp eller informasjon (Wadel, 2011). Dette samarbeidet ble fortalt i intervjuet som et svært fruktbart samarbeid som sparte redaksjonen for mye tid.

5.3 Læringsutbytte av erfaringsutveksling i fellesskap

Vi har gått gjennom ulike forhold der det kan organiseres for, og oppstå læringsforhold mellom lederne i regionen. Alle informantene uttrykte en positiv opplevelse og et lærerikt og interessant utbytte i ledelsessamhandlingen og i felles møter. Samtidig ser vi at en stor del av den opplevde støtten og læringen finner sted gjennom infrastrukturen, som en verktøykasse som er tilgjengelig for den enkelte redaktør og som kan møte de i deres utfordringer som oppstår. Gjennom denne infrastrukturen og at de har en organisasjonskultur som er lærende har dette videre bidratt til muligheten og tilretteleggingen for å samhandle i det daglige på tvers av organisasjonen er til god hjelp for løsningsorienterte samtaler som også oppleves som en stor del av den viktigste drivkraften. Hvordan det oppleves som transparente system som skaper en arena for læring gjennom tydelige mål i fellesskap.

Spesielt faglige innslag trekkes frem av lederne som et viktig læringsutbytte i organisert samhandling. Det trekkes blant annet frem hvordan det kunne vært interessant og lærerikt å ha mer faglige diskusjoner angående presseetikk, lokalavisers samfunnsoppdrag og journalistikk. Dette er eksempler på temaer som lederne kan reflektere og diskutere sammen og dra nytte av. Gjennom diskusjon kan eventuell taus kunnskap om dette begrepsfestes og bli til eksplisitt kunnskap som kan føre til en mer samlet forståelse og mer læring om slike faglige tema (Jacobsen & Thorsvik, 2020).

Likevel finner vi i informantenes refleksjoner at selv om ledelsessamhandlingen har flere gode egenskaper og kan bidra til støtte og læring er det ikke dette som er det “springende punktet” for støtte. Når enkelte informanter nevner at samhandlingen kan være på godt og vondt, men at deres egen opplevelse er mest positiv kan dette tyde på at det fremdeles er et lite stykke igjen for å anse plattformen som et utelukkende gode for læring og støtte for egen ledelse. Da det ofte er andre forhold som virker mer nødvendig og nyttig. For noen kan den organiserte samhandlingen til tider oppleves overflødig og tidkrevende, da det er langt flere arbeidsoppgaver og utfordringer i hverdagen som må prioriteres for å oppnå målene for den enkelte redaksjon. Det er tydelig i refleksjon rundt samhandling og viktigste støtte for lederne at det er redaksjonen og “vi’et” i teamet som uansett er det viktigste for dem som ledere når det kommer til støtte, utvikling og fremdrift i arbeidshverdagen.

Den daglige kommunikasjonen som handler mer om praktisk løsningsorientert samarbeid som oppstår ved behov, og som er mer spontan om hva som skal gjøres virker å ha stor verdi for flere av informantene. Dette er noe flere trekker frem i sammenheng med spørsmål om

samhandling og utbytte av dette. Slik uformell samhandling som de initierer selv, kan vise hvor viktig uformell arbeidsrelatert samhandling er for handling og læring i organisasjoner. Gjennom at lederne på denne måten er mer deltakende i ulike prosesser på tvers av organisasjonen kan bidra til læring gjennom erfaringsutveksling sammen når de løser oppgaver som oppstår ved behov. Her har vi et eksempel på hvordan det legges opp til en arena hvor lederne skal dele erfaringer og kunnskap og er et eksempel på eksternalisering og internalisering av taus kunnskap (Jacobsen & Thorsvik, 2020).

5.3.1 Læringsforhold og gruppedynamikk

Blant de redaktørene som har mindre redaktør- og ledererfaring uttrykkes et stort læringsutbytte av lederfellesskapet og læringsforhold på ledernivå. Erfarings- og kunnskapsutveksling oppleves som en stor støtte og viktige læringsforhold for dem som ledere og deres ledelse i praksis. I deres beskrivelser av å “ta til seg” andre ledes kunnskap og tips for å så anvende dette i sin praksis, gjerne tilpasset og på sin egen måte, er et eksempel på læringsprosessen med å internalisere eksplisitt kunnskap. De gjør det til sitt eget og dermed blir det en del av bruksteorien. Det er tydelig at disse redaktørene er veldig bevisst dette læringsforholdet som er der, som de kan dra nytte av og bruke som ressurs for utvikling og støtte i ledelsespraksis. Det kan også tenkes at denne bevisstheten og refleksjonen rundt læringsforhold og egen læringsprosess kan bidra til at de selv vet når de besitter kunnskap eller erfaring av verdi som er verdt å dele. Dette kommer blant annet frem i en av redaktørens refleksjon rundt at det vil være mer å bidra med etter hvert som man erverver seg mer kunnskap og erfaring gjennom lederjobben.

Både relasjoner med andre redaktører, regiondirektør og støttefunksjoner kommer frem som en noe viktigere ressurs for læring og støtte for de som har vært i rollen kortest. Dette spennet vi finner i opplevelse og utbytte av samarbeid mellom redaktørene og med andre læringsforhold er veldig naturlig når vi ser på forhold ved lederrollene, som erfaring og alder. Naturlig nok vil redaktører som er nyere i rollen ha mer utbytte av slike læringsforhold og støtteforhold i arbeidshverdagen. Dette kan blant annet tenkes fordi de oftere vil møte på nye utfordringer eller stå i nye situasjoner, som gjerne andre redaktører har vært gjennom flere ganger og vet hvordan en skal ta tak og løse. Dette er nok en av grunnene til at enkelte kan oppleve innholdet i møtene som diskusjon av selvfølgeligheter. I utgangspunktet består fellesskapet av gjensidige

læringsforhold (Wadel, 2011), men i hvilket omfang det foregår gjensidighet i bidrag vil variere og utvikle seg over tid. Når det er rom for å diskutere lederoppgaver og hvordan å løse disse vil det gjerne bli mer rom for å fokusere mer på faglige områder og diskusjon av dette etter hvert som erfaringsutveksling bidrar til å heve bruksteorien til de lederne med kortere ledererfaring. Likevel vil arbeidsoppgavene til en redaktør forandre seg, i takt med utvikling og digitalisering, som gjør at alle redaktørene stiller likt og at redaktørene med kortere ledererfaring har mulighet til å bidra i diskusjon om faglige områder, digital utvikling og tilpasninger i konkurransemarkedet, på lik linje som de med mer erfaring.

Det er tydelig at dynamikken i ledergruppen blir påvirket av medlemmene og at dette igjen er med på å påvirke innholdet i møtene og læringsforholdet. Utbytte som lederne kan få av ledersamhandlingen, selv om det er en struktur på møtet med faglig innhold, er lederne selv med på å justere gjennom samhandling. Dette viser hvordan partene i relasjonen kan og vil samordne læringsatferden sin i møte med andre ledere. At en tilpasser det en selv gjør for å lære til samhandlingspartnerens læringsatferd. Forbindelsen mellom denne samordningen bidrar til at læringsforholdet eksisterer og utvikles (Wadel, 2011).

5.3.2 Tett samhandling i fellesskap kan styrke lederrollen

Det viktigste læringsutbytte i ledelsesfellesskapet kan være hvordan den formelle organiserte samhandlingen som skjer i fellesskap kan være et verktøy for å hente utbytte der eller når en trenger eller har behov. Og dette igjen kan styrke lederrollen. Som kan vise seg å være nyttig også over lengre tid. Noe som blir delt av en leder som har kompetanse på et område trenger ikke å være nødvendig eller av nytte for alle der og da, men informasjonen om hvem som innehar denne kompetansen og erfaringen kan brukes ved et senere tidspunkt når redaktøren står overfor en lignende utfordring eller situasjon. Gjennom relasjonene som blir bygget og lederne lærer hverandre å kjenne kan de bruke dette til å komplementere hverandre på et senere tidspunkt. Dette kan vise hvordan møtene kan fungere som en plass der noe deles, som et eksempel på hvordan taus kunnskap eksternaliseres i en læringsspiral så blir den tause kunnskapen eksplisitt kunnskap når andre lærer noe av dette og at lederen kan dra nytte av i sin egen situasjon og på denne måten utvikler bruksteorien sin videre (Jacobsen & Thorsvik, 2020).

Våre funn indikerer at ledermøtene er en arena der det oppstår et gjensidig læringsforhold i varierende grad, som kan ses i sammenheng med den enkelte leders bruksteori og behov, og at

støttefunksjonene brukes i større grad når det er formålsbaserte situasjoner. Vi ser at det er gjennom enkelte relasjoner mellom redaktørene og innad i den enkelte redaksjon den største delen av opplevd støtte finner sted for den enkelte leder. Det er i redaksjonen den største delen av arbeidshverdagen finner sted og det er de som enhet som sammen skal løse oppgaver for at arbeidsplassen skal fungere og prestere etter oppsatte mål. Vi ser altså at apparatet rundt bidrar til ekstra støtte og læring for lederrollen, men at det er de som enhet og team som må kunne jobbe godt sammen.

Det er en indikasjon på at samarbeidet mellom lederne til en viss grad har bidratt til å påvirke utviklingen av bruksteorien sin. Flere nevner ledersamhandlingen som en bidragsyter, men mange sier at det handler mer om endringen gjennom infrastrukturen av organisasjonen, med støttefunksjoner og interne programmer. Det er en opplevelse at det er mer tilrettelagt for samarbeid på tvers av organisasjonen nå enn før, som viser til læringsforhold mellom deltakerne som oppstår ved behov.

Det var noe uklart hvorvidt samarbeidet mellom lederne og den organiserte samhandlingen i fellesskap blir evaluert. En evaluering der alle redaktørene får påvirket hvordan strukturen på disse møter kan bli bedre lagt opp etter eget ønske og behov vil gjerne kunne bidra til økt læring og nytte i samhandlingen. Det kan også bidra som en tidsbesparende faktor, som vil være nyttig i en arbeidshverdag som er raskt skiftende og innehar mange arbeidsoppgaver siden dette er en møtearena som skjer relativt ofte i redaktørenes arbeidshverdag. Det er ikke mulig å detaljstyre og planlegge hva den enkelte lærer eller den intrapersonlige læringen som skjer individuelt. Dette blir i stor grad påvirket av de som deltar i samhandlingen. Det som styrker muligheten for intra- og interpersonlig læring på ledernivå er at alle som er ledere har et utgangspunkt med kompetanse, kunnskap og erfaringer som samlet kan danne en arena for gjensidig læringsforhold der alle kan få utbytte på ulike områder og sammen spille hverandre gode. Gjerne gjennom koordinering fra regiondirektøren som kan passe på at alle kan få bidra gjennom å legge opp til at den enkeltes kompetanse og styrke kan bli anvendt.

Vi tror at når samarbeidet gir mening for medlemmene, og den enkelte leder bevisst finner utbytte i samhandlingen, er dette gunstige vilkår for å vedlikeholde tett samhandling som kan bidra til etablering og utvikling av læringsfremmende forhold.

6 Konklusjon

Funnene viser at det finnes læringsforhold på tvers av enhetene og medlemmene i organisasjonen og regionen. Det legges opp til, og organiseres samhandling på ledelsesnivå i praksisfellesskap som har som formål å bidra til utvikling, læring og oppnåelse av mål. Gjennom våre funn og diskusjon ser vi at endringer i den organisasjonsmessige konteksten i regionen har tydelig hatt en påvirkning på ledernes samhandlingsmønstre og har bidratt til å etablere og vedlikeholde gjensidige læringsforhold i lederfellesskapet. Vi tror at dette kan vise hvordan tett samhandling på ledelsesnivå kan styrke lederrollen i komplekse forhold. Vi tolker at endringene i samhandlingsmønstrene etter fusjoneringen allerede er veletablerte og godt implementert i lederfellesskapet. Lederne uttrykker nytte og verdi i erfaringsutvekslingen og å kunne kontakte hverandre ved behov. Med endringer i både strategi, samhandlingsmønstre og nye relasjoner så tror vi at ledelsesfellesskapet har hatt en verdi og skapt gunstige vilkår for tett samhandling mellom lederne, utenom de organiserte forholdene i regi av Amedia. I et slikt komplekst arbeidsmiljø tror vi at fellesskap kan bidra til læring og være en god støtte for lederen.

Vi ser at det oppstår læringsforhold i lederfellesskapet og at lederne finner et læringsutbytte i samhandling med andre ledere som står overfor samme utfordringer og situasjoner. Det skjer gjennom erfarings- og kunnskapsutveksling mellom lederne. Enten gjennom organiserte møter eller gjennom mer uformell samhandling på eget initiativ. Den organiserte og strukturerte plattformen som er opprettet gjennom organisasjonen legger opp til en delingskultur blant lederne som oppleves som nyttig og støttende. Dette kan tyde på at det etableres og oppstår læringsforhold når organisasjoner legger opp til organisert samhandling på ledernivå. Vi ser at forutsetninger for læring blir innfridd gjennom at kollektiv læring oppstår gjennom erfaringsutveksling som påvirker handlingsmønstre.

Graden av læring varierer fordi alle lederne har egen bruksteori, som både påvirker og påvirkes av samhandlingen. Vi har sett at det er ulikt læringsutbytte av møtene og samarbeidet. Innholdet blir i noen tilfeller beskrevet som at det til tider oppleves som diskusjon av selvfølgeligheter og at det er tidkrevende å delta på ledelsesmøtene når det er utfordringer som må løses innad i redaksjonen. Det er lagt opp til et innhold som kan bidra til læring, men hvordan det oppleves som læring og relevans for den enkelte leder varierer. Over tid kan læringsforholdene og

hvorvidt de er gjensidige endres når de lederne med kortere erfaring drar nytte av erfaringsutveksling

Funnene viser at størst utbytte av læring og støtte skjer gjennom samhandlingen som er behovsbasert og situasjonsbasert om enkelte prosjekter. Det kan tyde på at lederne finner læringsutbytte i større grad i situasjoner hvor de kan hente inspirasjon eller tips, kompetanse hos andre ledere med de du opplever har erfaring eller kunnskap på lignende områder og utfordringer som du selv har behov for i bestemte situasjoner. Møtene bidrar til en mer felles forståelse for organisasjonen som helhet og skaper en retning for den enkelte redaksjon gjennom lederne, der det er rom for å dele suksesser og utfordringer. Derimot vil det oppstå situasjoner og utfordringer som må løses underveis, fordi lederne har en kompleks arbeidssituasjon som hele veien er i endring, og disse situasjonene kan ikke vente til neste ledermøte. Derfor ser vi at relasjonene som er bygget gjennom ledermøtene bidrar i stor grad til å ta kontakt med en enkelt leder, eller en støttefunksjon, som kan hjelpe med å løse arbeidsoppgaver kontinuerlig. Den læringen som skjer gjennom å løse oppgavene med andre i organisasjonen kan lederen videre ta med seg for å løse lignende oppgaver senere. Som mange av informantene fortalte om underveis i intervjuene opplever de en sterk støtte i å bare vite at de andre finnes, og at det er en kultur som verdsetter å dele informasjon og kunnskap, og som har et ønske om å gjøre hverandre gode. Denne opplevelsen i seg selv ser vi at kan skape en trygghet i lederrollen.

Vi forstår Amedia som en lærende organisasjon som verdsetter og legger opp til læring, og vi ser hvordan det både organisert og spontant oppstår læring og støtte mellom organisasjonsmedlemmene. Det at infrastrukturen i Amedia legger opp til at medlemmene på kryss og tvers i organisasjonen kan ta kontakt med hverandre i situasjoner det er behov er med på å skape og vedlikeholde lærings- og støtteforhold, som det er opp til den enkelte leder å delta i eller initiere selv. Den nye kompetansen som redaktøren erverver seg i slike forhold har de selv mulighet til å bruke på den måten de synes passer best for dem selv og sin redaksjon. Når de da får egne erfaringer gjennom bruk av nyervervet kompetanse kan denne igjen videre deles gjennom erfaringsutveksling og samhandling, som vil gagne den lærende organisasjonen og dens medlemmer.

Læring skjer like mye i uorganiserte og uformelle forhold som det det gjør i det organiserte. Medlemmene opprettholder relasjoner med hverandre og danner kjennskap til hverandres kompetanse- og erfaringsområder gjennom det organiserte. Det som kan oppstå mellom

medlemmene i det organiserte og uorganiserte er samtidig opp til aktørene. Det kan vi se stemmer når enkelte av redaktørene forteller om størst læringsutbytte og praksisutbytte i samarbeid på eget initiativ. Dette tyder på at den uformelle samhandlingen mellom lederne er minst like viktig for læring og støtte i arbeidshverdagen og i fremdrift og utvikling av redaksjonelt virke.

7 Implikasjoner for organisasjoner og endringsledelse

Å legge til rette for læringsforhold gjennom praksisfellesskap og tettere samhandling, kan støtte ledere gjennom endringsprosesser, komplekse forhold i arbeidshverdagen og i deres ledelsespraksis. Ledermøtene bør tilpasses medlemmene, og medlemmene kan bidra med å evaluere praksisfellesskapets organisering og struktur, uten at det går utover rom for uformell samhandling. Strukturen på de organiserte møtene kan være velorganisert og ha tydelig formål. Dette kan bidra til å kvalitetssikre læringsutbytte av samhandlingen for den enkelte leder. Med å øke kvaliteten på den organiserte samhandlingen kan dette potensielt endre hyppighet av møter som kan oppleves overflødig og uten formål. Dette kan gi mer tid til praksis og kanskje fremme muligheten for uformell samhandling, som vi ser er av stor verdi for lederen og ledelsespraksis. Medbestemmelse og mulighet for lederne og evaluere og påvirke tror vi kan være viktig for læringsforholdet.

Vi tror at en slik tilnærming og mulighet til påvirkning i ledelsessamhandlingen og formålet i fellesskapet ved dette er spesielt viktig for lederrollen, nettopp fordi de har et stort ansvar, best kjennskap og kompetanse i sin enhet og til sine medarbeidere. Hvilket innhold i samhandlingen som gir best læringsutbytte for sin organisasjon og avdeling. Derfor tror vi at slik tett samhandling i fellesskap kan ha stor verdi for læring og støtte for lederrollen, og bidra til å bevare læringskulturen i en organisasjon. Gjennom praksisfellesskapet der det er rom for refleksjon og erfaringsutveksling gir dette mulighet for lederne å bli bevisst egen rolle og egen bruksteori som kan være nyttig bidrag i ledelsespraksis.

Vi tror at organisasjoner med flere enheter med fordel kan legge til rette for, og prioritere tid til et praksisfellesskap for å styrke lederrollen og organisasjonens overordnede retning og mål. Erfaringsutveksling blant ledere viser seg å være til god hjelp og støtte for å løse utfordringer i det daglige, samt bidra til en mer felles retning og forståelse for virksomhetens sektor og konkurransemarked.

8 Videre forskning

Det hadde vært interessant å delta i de ulike møtene lederne deltar i, gjennom en ikke-deltakende observasjon for å se om opplevelse og handling informantene beskriver selv i intervjuet har en påvirkning på formell og uformell samhandling i praksis. For å få en dypere innsikt i formål ved samhandling og virkning av dette. Et oppfølgingsintervju med informantene med mer direkte spørsmål om innhold i møtene, og hva slags type utbytte den enkelte har fått kan bidra til en bedre forståelse av læringsutbytte.

Det ville også vært lærerikt å vite mer om hvor planlagt og bevisst strategien fra Amedia var med tanke på fusjoneringen og opprettelse av blant annet ledelsesfellesskapet når det kommer til læring. Spesielt når det kommer til å innføre ny møtestruktur, bygge relasjoner mellom redaktørene med mer. Hvilke formål som ligger til grunn for evalueringen og strukturen omkring felles ledermøter, og om Amedia ville beskrevet seg selv som en lærende organisasjon. I den sammenheng kunne en med fordel gjerne også snakket mer med regiondirektøren(e) for å få innsikt i hvordan de selv opplever sin rolle som leder og veileder for sine ledergrupper og hvordan de implementerer overordnet strategi og mål i dette arbeidet.

Det hadde også vært interessant å sammenligne dette med andre regioner og redaktører som er en del av Amedia. Dette kunne en med fordel utført gjennom en kvantitativ studie på grunn av stort dekningsområde og antall informanter. For å få dekket et større omfang og spisse spørsmålene mer knyttet til uformelt samarbeid og læring, samt mer spesifikt rettet mot den organiserte ledersamhandlingen og om det er et mønster i hva slags type utbytte redaktørene får. Om det er lignende samhandlingsmønstre og læringsforhold slik vi ser i region Nordsjø. Da kunne en hatt mulighet å sammenligne dette lederfellesskapet med andre etablerte lederfellesskap som har vært i Amedia over lenger tid og se hvordan de andre regionene har opplevd det knyttet til læring og støtte.

Vi fikk godt innsyn og mange gode refleksjoner rundt redaksjonelle problemstillinger, utfordringer og opplevelser knyttet til endringen og samarbeidet. Det kunne vært veldig interessant å utforske og gå i dybden på den journalistiske delen og utviklingen av mediebransjen. Hvordan denne samhandlingen og utbytte av dette fungerer og blir implementert og iverksatt i den enkelte avis, og gjerne spesielt hvordan dette påvirker journalistene og redaksjonell praksis.

Vi ble også tipset av en av redaktørene om hvordan det kunne vært interessant å forske nærmere på journalistrollen, hvor mye denne har forandret seg på kort tid, og fremdeles er i utvikling, og må forholde seg til store endringer og mange krav fra internt og eksternt hold i indre og ytre omgivelser.

Litteraturliste

Amedia (2020, 15. desember) *Styrker utviklingsmiljøet*. Amedia.

<https://www.amedia.no/presserom/nyheter/styrker-utviklingsmiljoet/>

Elle, K. (2020) *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* [Masteroppgave, Universitetet i Stavanger]. Brage.

George A. L., Bennet A. (2005) *Case studies and theory development in the social sciences*. Cambridge: MT: MIT Press.

Hatteland, Ø. (2011) Lemniskaten - en modell av ledelsesprosesser. I O. Ottesen (Red.), *Ledelse: Å bruke teori i praksis* (s. 210-238). Høyskoleforlaget AS: Kristiansand

Jacobsen, D. I., Thorsvik, J. (2020) *Hvordan organisasjoner fungerer* (5. utg). Vigmostad og Bjørke AS: Bergen

Klemsdal, L. (2013) *Hva trenger vi ledere til? Organisering og ledelse i komplekse organisasjoner*. Gyldendal akademisk: Oslo

Kvale, S., Brinkmann S. (2018) *Det kvalitative forskningsintervju* (3.utg). Gyldendal Norsk Forlag AS: Oslo

Lindøe, P. (2018) *Risiko, tillit og kontroll. Et aktørperspektiv på risikostyring*. Gyldendal Norsk Forlag AS: Oslo.

Norsk redaktørforening (2020, 9. november) *Redaktøransvar*. Norsk redaktørforening.
<https://www.nored.no/Redaktoeransvar>

Ottesen, O. (2011) En referansemodell av endringsledelse. I O. Ottesen (Red.), *Ledelse: Å bruke teori i praksis* (s. 25-80). Høyskoleforlaget AS: Kristiansand

Raelin, J. A (2016) *Leadership as Practice*. Routledge: London.

- Schein, E.H, Schein, P. (2017). *Organizational Culture and Leadership*. (5.utg). New Jersey: John Wiley & Sons.
- Shepard, W. (1924). Creative Experience. By M. P. Follett. (New York: Longmans, Green and Co.1924. Pp. xix, 303.). *American Political Science Review*, 18(3), 617-619. doi:10.2307/1944188
- Sjøvaag, H. Owren, T., Borgen, T. (2020) Strategic and corporate fit in Corporate News Markets: A Principal-agent approach to Studying Newspapers Mergers. *Taylor & Francis online*, 29.05.2020 <https://doi.org/10.1080/17512786.2020.1772097>
- Wadel, C. C (2011) Utvikling av læringsforhold i organisasjonen. I O. Ottesen (Red.), *Ledelse: Å bruke teori i praksis* (s. 81-103). Høyskoleforlaget AS: Kristiansand
- Wadel, C. C. (2017). Samhandling i delt ledelse og profesjonalisering av ledelse. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 19(3), 46–64. <https://doi.org/10.7146/tfa.v19i3.109065>
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research Design and Methods* (6th Ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publishing

Vedlegg

Vedlegg 1 – Intervjuguide

<p>Hei!</p> <p>Vi er Ingeborg og Sara.</p> <p>Vi skriver masteroppgave i endringsledelse, det har tidligere blitt skrevet en artikkel og en annen masteroppgave relatert til endringsprosessen og fusjonen med Amedia. Dette har vært spennende for oss å lese, og er veldig treffende for vår studie.</p> <p>Vi vil i denne oppgaven fokusere mer på samhandling og samarbeid mellom dere ledere og hvordan dere jobber nå etter endringsprosessen er mer etablert. Vi henviser en del til samhandling, da tenker vi på kommunikasjon og relasjoner på ledernivå i regionen.</p> <p>Vi har hatt en kort samtale med regiondirektør for å få litt oversikt over organisasjonskartet og møtene dere har på ledernivå i region Nordsjø.</p> <p>Vi kommer til å ta opp dette intervjuet - Det er kun til vår egen bruk og alt slettes etter vi er ferdig med å transkribere - er dette greit for deg?</p> <p>Vi har utarbeidet en intervjuguide som vi kommer til å bruke, og muligens skrive notater underveis. Har du noen spørsmål før vi starter? Du kan stille spørsmål når som helst under intervjuet.</p> <p>(spørsmål med * = redaktører som jobbet FØR fusjoneringen ble etablert)</p>		
Tema	Intervjuspørsmål	Notater
Rolleavklaring	Hvor lenge har du jobbet som redaktør i *** avis?	
Bruksteori	Har du jobbet i avisen før du ble redaktør?	
Ønsker/mål Handlinger Formelle forhold Refleksjon	<p>Hva opplever du er de viktigste oppgavene i din arbeidshverdag?</p> <ul style="list-style-type: none"> Hva vil du si er dine kjekkeste oppgaver som redaktør? Hvor stor del av arbeidshverdagen føler du at du har eller får tid til dette? <p>I hvilken grad opplever du at disse oppgavene samsvarer med det som er forventet av deg?</p>	
Bruksteori og ytre forhold		

Formelle forhold	<p>Et av målene da dere ble en del av Amedia var å få samlet regionen Nordsjø - Hvordan vil du beskrive samarbeidet dere har i dag, innad i regionen?</p> <p>Dere har forskjellige møter på ledernivå – (statusmøter, kvartalsmøter og ledermøter).</p> <p>*Hvordan har hyppighet, innhold og deltakelse i ledermøter endret seg etter dere inngikk samarbeid med Amedia?</p>	
Formelle forhold	<p>Møtene dere har i dag:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hva synes du om disse møtene - Hvordan opplever du at disse møtene bidrar til å styrke/støtte deg? - Hvilket av møtene opplever du at du drar mest nytte av som leder? <p>- Opplever du at dette er en god arena for deg å dele (Eks. - Utfordringer, erfaringer, kunnskap, informasjon, personalansvar)</p>	
Refleksjon (rolle) Læringsforhold	<p>Hvordan opplever du at samhandlingen i disse møtene fungerer?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hvorfor tror du det er slik? • Hva kunne blitt gjort annerledes? • Hvorfor tenker du det er bra? • Hva savner du? <p>Har du mer samarbeid med andre på ledernivå utenom disse møtene, etter fusjoneringen? (på eget initiativ eller initiativ fra andre)</p>	
Læringsforhold		
Uformelle forhold		
Formelle forhold/ Infrastruktur	<p>I Amedia har dere ulike støttefunksjoner som står til deres disposisjon, med ulike ekspertise områder. (Innholdsutvikling, HR, osv),</p>	
Læringsforhold	<ul style="list-style-type: none"> • Hvordan bruker du disse i hverdagen? (om du bruker de). • Er det noen av disse avdelingene du føler er til mer nytte enn andre? • Tenker du at disse avdelingene fungerer som en støttefunksjon for deg som leder? Hvis ja/nei - hvorfor?) • Har du opplevd at de noen gang har vært til hinder for dine arbeidsoppgaver? • Har samarbeid med disse ført til noen forbedringer for din avis og redaksjon? Fortell. 	
Formelle forhold	<p>Dere har kvartalsmøter der dere diskuterer ambisjoner og mål for driften.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hvordan påvirker dette det daglige arbeidet i redaksjonen? • Hvordan påvirker dette din lederstrategi i det daglige? • Gjør dette det lettere å identifisere hva som fungerer i din avis og hva dere kan bli bedre på? 	
Evaluering Handlinger		

Læringsforhold Evaluering	Har dere en form for lederevaluering som skal veilede deg i din ledelse? <ul style="list-style-type: none"> Hvis ja, hva blir du målt på? 	
Refleksjon/Evaluering	Det å bli en del av Amedia kan oppleves som en stor endring. - Hvordan har det vært/er det å lede gjennom denne endringen?	
Forventinger Refleksjon/evaluering	*Husker du hvilke forventninger du hadde til det nye samarbeidet og kommende endringer som fulgte av fusjoneringen med Amedia? *Hva tenker du om de tidligere forventningene i dag når samarbeidet er godt i gang?	
Formelle/uformelle forhold	Hvem eller hva vil du si er den viktigste støtten du som redaktør trenger/har i hverdagen?	
Læringsforhold	Føler du at du har det du trenger for å utvikle deg som leder?	
Uformelle forhold Refleksjon	*Har du opplevd en endring av avisens identitet etter å ha blitt en del av Amedia? <ul style="list-style-type: none"> Positivt/Negativt? Hvordan ser du for deg utviklingen av din avis videre? 	
Rolle/bruksteori	*Føler du at lederrollen din har endret seg etter å ha blitt en del av Amedia? <ul style="list-style-type: none"> I hvilken grad vil du si at ledersamarbeidet har bidratt til dette? 	
Formelle forhold	Føler du at du har tid frigjort til ledelse (*mer enn før)? (personalledelse) – på hvilken måte?	
Formelle/uformelle forhold	Hvordan opplever du at ledelsessamarbeidet påvirker de valg du tar som redaktør?	
Indre/ytre forhold	Er det noe mer du ønsker å legge til før vi avslutter?	
Takk for intervjuet og tusen takk for at du tok deg tid, vi setter stor pris på din deltakelse!		

Vedlegg 2 – Analysetabell

Tema: Ledelsesmøter

Informant	Komprimert meningsenhet:	Tolkning:	Kategori:	Samhandlingsforhold:
1	Litt for mye møter mtp tids- og produksjonspress, men synes det er spennende å høre hva de andre redaktørene sier	Møtene oppleves litt for hyppig og gjerne litt overflødige, men spennende med erfaringsutveksling	Læringsforhold	Formelt

2	<p>Trives best med fysiske møter, liker å diskutere med noen få under matpausen. Finner inspirasjon i og drar nytte av andre redaktørers suksesshistorier og innspill, tester ut med suksess, viktig for hen. Positiv til organiserte møter (status- og kvartalsmøter). Savner fysiske møter og bedre mulighet for diskusjon. Synes mangel på fysisk tilstedeværelse og et veldig strukturert program ikke gir rom for å luften egne tanker. Ellers fungerer det godt. Hører mer enn deler.</p>	<p>Ledelsesmøtene bidrar til samling, men samhandlingen oppleves best utenom det organiserte, her går det mest i erfaringsutveksling. Samhandling med andre redaktører gjennom å høre suksesshistorier og innspill oppleves inspirerende og nyttig. Tester ut med suksess som er viktig for informanten. Positiv til de organiserte møtene, men savner fysisk tilstedeværelse med bedre mulighet for diskusjon (mer naturlig flyt?). Mangel på dette og veldig strukturert program gir ikke mye rom for å luften egne tanker, vanskelig å komme på banen. Lytter mer enn deler.</p>	<p>Støtteforhold Læringsforhold</p>	<p>Uformell Formell</p>
3	<p>Oppliver møtene som konstruktive fordi innholdet treffer alle. Alle i fellesskapet står overfor samme problemstillinger. Deler erfaringer, suksesshistorier og tips. Deler erfaringer og lærer mye av hverandre. Det beste med møtene - men også at en generelt blir bedre kjent som gjør at det er lett å kontakte hverandre. Får mer ut av fysiske møter med de andre redaktørene, nå mer digitalt. Tidligere fysiske samlinger med andre redaktører (samholdet) har gjort at det oppleves lett å ta kontakt med andre redaktører når det er noe vanskelig – Vet ikke hvordan det ville vært uten (av stor verdi). Vanskelig å få det til på egenhånd.</p> <p>Oppliver det som en god arena det går an å dele – pleier å dele, men har litt mindre å dele som ny, men vil dele mer når hun får mer erfaring.</p> <p>Kjempefornøyd med møter, deler så mye som mulig. Like hverdager, kunne kanskje delt mer, ikke tid. Fornøyd med mengde.</p>	<p>Informant drar stor nytte av ledermøtene og er veldig positivt innstilt til innholdet og kjempefornøyd. – erfaringer, tips og suksesshistorier. Begrunner med at fellesskapet står ovenfor samme utfordringer i arbeidshverdag. Oppliver at det beste med møtene er at det legger opp til deling av erfaringer og lære av hverandre, men også at det generelt gjør dem bedre kjent som gjør det lettere å kontakte og kommunisere med hverandre. Tidligere fysiske møter har bidratt til samhold. Tilfredsstillende hyppighet på møter, savner fysiske møter.</p> <p>Ville ikke vært foruten samhandlingen i fellesskap, vanskelig å “få det til uten”. Deler så mye som mulig, men har litt mindre å dele som “ny”, ivrig etter å dele mer etter hvert.</p>	<p>Støtteforhold Læringsforhold</p>	<p>Formell Uformell</p>
4	<p>Anser ledermøtene som viktige for å vite om en er på rett kurs i forhold til der en er samt nevner faglige innslag der en hjelper hverandre. Begynt spesielt i det siste med erfaringsutveksling (suksesshistorier) som bidrar til læring.</p>	<p>Ledermøtene viktige for å vite at en er på rett kurs. Nevner faglige innslag i møtene som bidrar til hjelp og læring hverandre imellom. Trekker frem erfaringsutveksling og deling av suksesshistorier som er spesielt begynt med i det siste som bidrag til læring. Oppliver møtene som arena for læring der dyktige folk i lederroller hjelper hverandre.</p>	<p>Læringsforhold Støtteforhold</p>	<p>Formelle forhold</p>

	<p>Opplever at disse møtene er med på å styrke/støtte en som leder. Gjennom deling av tips, innspill og utfordringer, løsningsforslag. Mange dyktige folk i lederroller som kan hjelpe hverandre.</p> <p>De siste månedene mer fokus på faglig innhold som har vært veldig utviklende.</p> <p>Savnet det faglige en periode (slutten av fjoråret) som var veldig preget av tall og utvikling. Føler ikke at hen får samme nytte av kun det som er resultatfokusert (annonse, opplag osv.) enn når det også er faglige innslag. Lærte nettopp noe interessant (praktisk) fra annen avis gjennom redaktør. Slike ting hen er på jakt etter - lære av andre som gjør de samme tingene.</p>	<p>Trekker spesielt frem hvordan fokus på faglig innhold de siste månedene har vært veldig utviklende. Savnet dette i fjoråret som var mer preget av tall og utvikling (mål og strategi). Opplever mer læreverdi i faglige innslag enn kun resultatfokuserte innslag. Forteller at hen har akkurat lært noe interessant fra en annen redaktør. Lære av andre som "gjør samme ting" er det hen er på jakt etter.</p>		
5	<p>Samarbeidet mellom redaktørene oppleves nyttig. Det er gjennom utveksling av erfaringer at det er nyttig, og det at redaktørene har ulik bakgrunn som i alder og erfaring gjør at de unge kan lære de gamle og de gamle de unge.</p> <p>Føler egentlig ikke det er noen av møtene eller noe innhold som hen drar mer nytte av enn andre. Men føler en generell nytte sånn helhetlig, kan gi gode råd til hverandre.</p> <p>Større forventning om å være på hele tiden, fullt trykk. Da gjelder det å dra veksler på hverandre og hva andre gjør i samme situasjon. Det å stjele hverandres gode ideer er et gode som skjer i mye større grad enn det en gjorde før.</p> <p>En del av innholdet i møtene og samarbeidet kunne nok vært annerledes. Det kan bli en del selvfølgeligheter som diskuteres, men det er gjerne pga. ulik bakgrunn og erfaring hos de ulike redaktørene. Kan gjerne være at diskusjonene burde gått mer over til presseetikk og litt mindre diskusjon om abonnementsalg og økonomi.</p>	<p>Opplever at samarbeidet mellom redaktørene er nyttig, gjennom utveksling av erfaringer. Det skjer i større grad nå etter fusjonering enn før (i regionen). Informanten beskriver et gjensidig læringsforhold mellom redaktørene fordi de har ulik bakgrunn og erfaring, nevner også aldersspennet som positivt.</p> <p>Føler en generell nytte helhetlig når det kommer til formelt og uformelt samarbeid med andre redaktører, ikke et spesielt forhold som skiller seg ut. Opplever at det er et større trykk å være på som redaktør i dag. Det er derfor viktig å dra nytte av hverandre og bruke hverandre som støtte for at man skal klare dette presset. Møtene kan bære preg av selvfølgeligheter, men dette kan være fordi det er en ledergruppe med ulik erfaring og bakgrunn. Informanten ønsker selv mer fokus på presseetikk i ledermøtene.</p>	Læringsforhold Støtteforhold	Formell
6	<p>Føler absolutt ledermøtene er en god arena for å dele erfaringer og</p>	<p>Informanten beskriver ledermøtene som en god arena for å dele erfaringer og</p>	Læringsforhold Støtteforhold	Formell Uformell

	<p>forskjellige ting. Nevner at det kan være vel så viktig å ta en prat i etterkant av organisert program. Gjerne med 2-3 som det gjerne er interessant å snakke med.</p> <p>At erfaringsutveksling som gjelder alle eller felles utfordringer som alle har støtt på eller noe smart som er gjort, vil være okei å ta inn på møtene (felles), men er det noe annet eller hva som helst en vil dele som "bare angår to-tre aviser" da tar hen det "utenfor".</p>	<p>utfordringer. Informanten savner de fysiske møtene, da det er en opplevelse av at ikke alt er ment for hele lederfellesskapet, men gjerne noen enkelte redaktører informanten har mer til felles med. Trekker frem uformell samhandling utover organisert program.</p>		
7	<p>I dag er det regelmessige møter, der man samlet diskuterer felles mål og utfordringer blant annet. Opplever at det er viktig, men at det gjerne er mer de uformelle møtene som bidrar til at ting faktisk blir gjort.</p> <p>Det er kjekt med felles møter og strategier, der man diskuterer lederfilosofi i Amedia. Men det er mer den daglige kommunikasjonen og delegeringen av oppgaver som gjør at ting fungerer, og bidrar til økt forretning.</p> <p>Ingen sterke meninger eller klar formening om hvordan møtene kunne gjøres annerledes, synes det fungerer ypperlig sånn det gjøres nå.</p> <p>Synes det er bra med et kontaktpunkt og kontaktmøter der man deler erfaringer, suksesser, utfordringer og faglige biter. Sånn fungerer det nå, at en deler noe fra sin redaksjon en uke og noen andre en annen uke.</p>	<p>Informant beskriver at det er regelmessige ledermøter der man samlet diskuterer mål og utfordringer og lederfilosofien i Amedia. Synes det er kjekt med felles møter og strategier. Opplever disse møtene som viktige, men informanten forteller at det er de uformelle møtene som initieres for å løse noe som oppstår er det som får ting til å skje. Har ikke noe å utsette på innholdet i de formelle møtene, synes disse fungerer godt, og er et godt kontaktpunkt for lederne i det daglige arbeidet. Der kan man dele erfaringer og kunnskap samt suksesshistorier til inspirasjon for andre.</p>	Læringsforhold	Formell Uformell
8	<p>Forteller at det var sjeldne felles samlinger i Nordsjø Media. Nå er det ledermøter annenhver uke. I tillegg er det kvartalsmøter der man har gjennomgang av hva du har levert, og hva som skal leveres frem til neste kvartal. Forteller videre at hen liker denne strukturen fordi den er transparent som gjør at når det er behov så kan man få hjelp av diverse støttefunksjoner.</p> <p>Lettere å holde kurs med støtten, men også at redaktørene blir mer enige om kursen gjennom møter,</p>	<p>Informant beskriver hvordan det har vært en stor økning i felles samlinger etter fusjonering. Ledermøter annenhver uke og kvartalsmøter som handler om hva som er levert og hva som skal leveres neste kvartal (Resultater og måloppnåelse). Fornøyd med den nye strukturen og hvordan det fungerer, beskriver den som transparent (forståelig og tydelig) fordi man kan få hjelp av diverse støttefunksjoner ved behov.</p> <p>Beskriver hvordan støtten i dette gjør det lettere å holde kurs samt hvordan redaktørene blir gjennom samhandling i</p>	Læringsforhold Støtteforhold	Formell

	<p>som det har vært uenighet om og det enda gjerne er litt uenighet. Fått mer innsikt i diverse tall og analyse av disse, dette er programmer de før hadde behov for å konkurrere med andre mediehus og sosiale medier. Det har de fått nå.</p> <p>Ledermøtene fungerer som en arena der redaktørene kan dele suksesshistorier for læring hos andre. I tillegg så blir de beste suksessene delt på Amedia sin intranettside, for å fronte suksess og gode ideer for andres inspirasjon, som en del av delekulturen.</p> <p>Ledermøtene fungerer som en arena der redaktørene kan dele suksesshistorier for læring hos andre. I tillegg så blir de beste suksessene delt på Amedia sin intranettside, for å fronte suksess og gode ideer for andres inspirasjon, som en del av delekulturen.</p>	<p>møter mer enige om kursen som det tidvis har vært og kan være litt uenighet om. (Beskriver hvordan de har fått programmer som det har vært behov for, for å kunne konkurrere med andre mediehus og sosiale medier – gjennom mer innsikt i diverse tall og analyse av disse)</p> <p>Forklarer hvordan samhandling i ledermøtene fungerer som en arena der redaktørene kan dele suksesshistorier som bidrar til læring hos andre (ledelsessamhandling om erfaringer som læringsforhold)</p> <p>De beste suksessene blir delt på Amedias intranett side – En arena for å fronte gode ideer og suksess som inspirasjon for andre ledere. Beskriver dette som en del av delekulturen. (System som legger opp til læring og støtte gjennom ledelsesfellesskap som skal være tilgjengelig for alle).</p>		
--	---	--	--	--

Tema: Opplevelse av samarbeid

Informant	Komprimert meningsenhet:	Tolkning:	Kategori:	Samhandlingsforhold:
1	Beskriver samarbeidet som tett, men føler seg litt på siden sånn geografisk og redaksjonelt. Tett samarbeid med nærmeste avis i regionen. Deler erfaringer og gode ideer. Føler at samarbeidet har ført til forbedringer for avisen.	Samarbeid kan bidra til læring og forbedringer	Læringsforhold	Formell
2	Benytter seg av erfaringer og innspill fra andre redaktører og regionsjef + støttefunksjoner i Amedia. Synes samarbeid med andre redaktører og støttefunksjoner i stor grad fungerer som støtte siden hen har lite erfaring. Opplever ledermøter og innholdsutvikling som veiledning.	Benytter og anvender alle deler av samarbeidet og opplever dette som veiledning og støtte i stor grad, pga. Mindre ledererfaring.	Læringsforhold Støtteforhold	Formell
3	Veldig fornøyd med samarbeidet i regionen i dag. Har som ny redaktør funnet	Veldig fornøyd med samarbeidet i ledelsesfellesskapet, spesielt so	Læringsforhold Støtteforhold	Formell

	<p>støtte i lederfellesskapet med andre redaktører med mer erfaring – drar nytte av andres kunnskap og erfaringer. Føler de er tilgjengelige – blir oppfordret til det. Oppfordret til samarbeid og bruke hverandre. Føler seg ikke til bry i samhandling og ta kontakt.</p>	<p>m ny redaktør funnet mye støtte i andre redaktørers erfaring og kunnskap. Føler de andre er tilgjengelige. Opplever at samarbeid og samhandling oppfordres. Føler seg ikke til bry i samhandling</p>		
4	<p>Beskriver samarbeidet i dag som tett og godt. Nærmere samarbeid nå enn før som var mer preget av å sitte på hver sin tue. Ikke samme samhandling og mer opp til hver enkelt hvordan en ville nå mål en hadde satt seg. Nå mer felles strategi som alle samles rundt. Lettere å samarbeide og dra veksel på hverandre. Treffes oftere enn før og mer fysiske møter (sett bort fra corona).</p> <p>Jobber med samme utfordringer, mål som det er flere måter å løse på. Føler det er høy delingskultur innad i hele region Nordsjø og Amedia .</p>	<p>Samarbeidet mellom redaktørene oppleves tett og godt, mer samlet nå enn før. Samles mye oftere nå enn før. Beskriver tidligere arbeid som "å sitte på hver sin tue", der det var mer opp til den enkelte hvordan å nå målene. Nå er det mer felles strategi for å nå målene, men det er individuelt hvordan man i det daglige løser oppgavene i sin redaksjon. Beskriver høy delingskultur i regionen, og Amedia generelt. Informanten beskriver at det er lett å få kontakt med andre redaktører som kan dele av seg sin erfaring og kompetanse, også utenom ledermøtene.</p>	<p>Læringsforhold</p> <p>Støtteforhold</p>	Formell
5	<p>Samarbeidet i regionen i dag, etter å ha blitt en del av Amedia, er ikke ukjent, de hadde noe samarbeid før også. Allikevel er det en endring i graden av samarbeid, for i spesielle perioder har de hatt til og med daglige møter, men det er mest vanlig med ukentlige møter.</p> <p>Gjennom samarbeidet med Amedia opplever hen en enorm støtte, både gjennom digitalisering, men også økonomisk. I dette samarbeidet har det vært fokus på å skape en felles forståelse av ulike situasjoner (for eksempel korona), og gjennom skape felles plattformer i dette samarbeidet har det blitt opprettet smarte løsninger som kan gagne alle avisene i regionen (papirdesken som eksempel)</p>	<p>Beskriver at det var et samarbeid før endringen også, men påpeker endring i grad av samarbeid. Mest vanlig med ukentlig møter, men hender de har hatt daglige møter. Opplever enorm støtte i samarbeid med Amedia, både økonomisk og digitalt.</p> <p>Samarbeidet har et fokus på å skape en felles forståelse av ulike situasjoner (nevner korona) og skape en felles plattform i samarbeidet. Dette har bidratt til smarte løsninger som kan gagne alle avisene i regionen.</p> <p>Beskriver hvordan redaktøransvaret utøves ulikt i de vidt forskjellige avisene, det må være lov siden de skal være selvstendige.</p> <p>Samarbeid på godt og vondt</p>	<p>Læringsforhold</p>	Formell

	Redaktøransvaret utøves ulikt i disse vidt forskjellige avisene. Det må være lov siden redaksjonene skal være selvstendige. Samarbeidet kommer på godt og vondt.			
6	Beskriver samarbeidet i dag som veldig godt og at det aldri har vært så tett og godt før som nå. Før var det gjerne naboavisene det var naturlig å snakke med, men nå er alle aktuelle på en annen måte. Opplever at det er en støtte i fellesskapet sammen med andre med samme utfordringer. Støtte at de er der, selv om hen ikke umiddelbart trenger noe av dem der og da.	Informanten beskriver samarbeidet som tett, samt at det er godt å få tips om hva som har fungert godt i andre redaksjoner. Der før naboavisene var de naturlige å prate med, er nå alle aktuelle. Opplever støtte gjennom erfaringsutveksling i ledersamarbeid, og beskriver at det er godt å vite at de er der.	Læringsforhold	Formell
7	Amedia er basert på delekultur, fellesskap og gjøre hverandre gode. Filosofien til Amedia føler hen at passer veldig godt til egen filosofi og før tidligere nordsjø media. Har gjort at relasjonene er sterkere nå. Samarbeidet før Amedia gikk mest i at du hadde en kollega som var i samme type rolle så du kunne diskutere saker og være fortrolig med. Samarbeidet nå er mer målrettet omkring journalistikken og eventuelle større ting som skal dekkes i avisene på tvers – da oppretter vi samarbeid om det. Opplever at det er de daglige tingene og daglige løsningsorienterte samtaler som foregår på tvers, denne kommunikasjonen, som driver dem fremover og er bra. Synes det er en fin løsning på det nå.	Opplever at Amedia har en god delekultur og bidrar til at samarbeidet baserer seg på å gjøre hverandre gode. Føler at Amedias filosofi passer godt sammen med egen filosofi, og tidligere Nordsjø Media. Samarbeidet i dag har bidratt til sterkere relasjoner. Der samarbeidet før handlet mest om å diskutere saker å være fortrolig med hverandre, er det nå tilrettelagt for målrettet og formelt samarbeid om journalistikk. Trekker frem daglige løsningsorienterte samtaler på tvers som den viktigste drivkraften, synes det er en fin løsning på dette i dag.	Læringsforhold	Formell
8	Beskriver samarbeidet i regionen i dag som kjekt. Selv om korona har påvirket en del av samarbeidet har de fremdeles faste ledermøter,	Informanten forteller om et godt samarbeid og at strukturerte ledermøter har bidratt til mer uformelt samarbeid om enkeltstående	Læringsforhold Støtteforhold	Formell Uformell

<p>noe de ikke hadde før Amedia. Notatene til de ulike redaksjonene/redaktørene? er offentlige som også bidrar til at man heier på hverandre i lederfellesskapet. Trekker frem spesielt et samarbeid med en annen redaktør. Samarbeider med andre redaktører på eget initiativ eller på andres. Har redaksjonelle samproduksjoner med andre aviser, f.eks opprettet felles videoteam. Redaktørene samarbeider om slike saker, gjerne når en har mer erfaring og kunnskap om tema. Bytte på hvem som initierer ut ifra sak</p>	<p>prosjekter der en kan dele kunnskap og erfaringer. Det formelle samarbeidet har blitt påvirket av korona, men de har offentlige notater som bidrar til at lederne kan støtte hverandre allikevel.</p>		
---	--	--	--