



UiT Norges arktiske universitet

Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning, Institutt for samfunnsvitenskap

Da abonnentene ble digitale

En studie av suksessfaktorer i en vellykket endringsprosess

Astrid Øvre Helland

Masteroppgave i Strategisk ledelse og økonomi STV-3910 – mai 2021



Blank side med hensikt

Forord

Denne masteroppgaven markerer slutten på mitt masterstudium i strategisk økonomi og ledelse. Gjennom dette studieprogram har jeg på ny oppdaget hvor gøy det er å fordype seg i fagstoff. Å studerer ved siden av 100 prosent jobb, har til tider vært utfordrende og krevende. Enda mer krevende ble det da det kom en liten baby i hus.

Det siste året har jeg hatt omsorg for to babyer - nå er jeg glad for at jeg kan gi fra meg den ene, slik at jeg har mer tid til den andre. Derfor går den største takken til Magnus og Solveig, som tidvis er blitt satt i andre rekke. Takk går også til besteforeldre på begge sider for barnepass og hjelp. Spesiell takk til Kari Pedersen, som stilte opp som korrekturleser.

Veileder Thor Christian Dahl-Eriksen skal ha takk for gode råd og innspill

Takk også til alle respondentene, som har stilt opp på imponerende vis og gitt spennende innsikt inn i sitt liv og lære.

Tromsø, mai 2021

Blank side med hensikt

Sammendrag

Denne masteroppgaven er en case-studie av hvilke faktorer som kan forklare hvorfor en endringsprosess ble vellykket. Konteksten for undersøkelsen er mediekonsernet Amedia og den endringsprosessen konsernet iverksatte i 2014 for å gjøre papirabonnenter om til digitale abonnenter. Undersøkelsen baserer seg på 10 dybdeintervjuer som primærdata og offentlige rapporter som sekundærdata. Oppgaven tar sikte på å svare på følgende problemstilling: *Hvilke faktorer kan forklare at endringsprosessen i Amedia-konsernet ble vellykket.*

Ved å undersøke en endringsprosess som har lyktes, har formålet vært å hente ut kunnskap om faktorer som kan forklare hvorfor den ble suksessfulle. Slik kan oppgaven medvirke til en dypere forståelse av hva som er essensielt for ledere å legge vekt på og ta hensyn til under en endringsprosess. I tillegg til det teoretiske perspektivet er det et formål med undersøkelsen å belyse hvordan en mediebedrift har lyktes med en endringsprosess. Dette er viktig ettersom dagens medier er under stadig press fra internasjonale annonsører, sosiale medier og falske nyhetskilder. I så måte kan vellykkede endringsprosesser i mediebedrifter medvirke til å sikre frie mediers overlevelse og dermed befolkningens tilgang på uavhengige og pålitelig informasjon.

Undersøkelsens hovedfunn bekrefter tidligere forskning ved at forståelse for hvet for endring er en viktig faktor for at endringen skal lyktes. Også forankring av innholdet i endring og ansattes forpliktelse til å jobbe for endringer er pekt på som faktorer som kan medvirke til en vellykket endring. Det er også funnet at nøyaktig planlegging av endringsprosessen ikke fremstår som viktig for at den lyktes. Undersøkelsen plasserer imidlertid kunnskapsutnyttelse som en avgjørende faktor som kan forklare at endringen i Amedia-konsernet ble vellykket.

Nøkkelord: Endringsledelse, endringsprosesser, mediebransjen

Blank side med hensikt

Innholdsfortegnelse

1	Innledning	1
1.1	Tema og problemstilling	1
1.2	Oppgavens struktur	3
2	Konteksten	4
2.1	Undersøkelsens kontekst.....	4
2.2	Mediekonsernet Amedia	4
2.3	Ny strategi.....	4
2.4	Endringsprosessens plan	5
3	Teori.....	7
3.1	Den teoretiske tilnærmelsen.....	7
3.2	Perspektiver på endring.....	7
3.3	Styringskonteksten.....	8
3.4	Faktorer for vellykket endring	9
3.4.1	Forståelse	10
3.4.2	Forankring.....	11
3.4.3	Forpliktelse	12
3.4.4	Planlegging	13
3.5	Oppsummering og forventning til funn	14
4	Metode	16
4.1	Tilnærming og undersøkelsesdesign.....	16
4.2	Datagrunnlag:.....	16
4.3	Utvalg.....	18
4.4	Intervju over internett	18
4.5	Pålitelighet og gyldighet	19
4.5.1	Pålitelighet	19

4.5.2	Gyldighet.....	21
4.6	Innholdsanalyse.....	22
5	Empiri og analyse	23
5.1	Forståelse	23
5.2	Forankring.....	26
5.3	Forpliktelse	28
5.4	Planlegging	30
5.5	Kunnskapsutnyttelse	35
6	Oppsummering og konklusjon.....	38
	Figur og tabell.....	40
	Figur 1: Verdikjede.....	40
	Referanseliste.....	41
	Vedlegg.....	48
	Vedlegg 1	48
	Vedlegg 2 - Intervjuguide	50
	Vedlegg 3 Empiri.....	53

Tabelliste

Tabell 1: Forventinger til funn.....	15
Tabell 2: Michael Porters (1985) modell av verdikjeden	40
Tabell 3: Amedia vegklasse-inndeling.....	48
Tabell 4: Emperi og kategorisering.....	53

1 Innledning

1.1 Tema og problemstilling

70 prosent av alle endringsinitiativer feiler, viser en undersøkelse konsulentsekskapet McKinsey har gjort blant 3000 bedriftsledere (McKinsey 2019). Men hvis 70 prosent feiler, betyr det at 30 prosent ikke gjør det. Denne oppgaven tar for seg en vellykket endringsprosess og lederes oppfatning av faktorene som kan forklare suksessen. Konteksten for undersøkelsen er den omfattende endringsprosessen mediekonsernet Amedia iverksatte i 2014. På den tiden så fremtiden mørk ut for mediebransjen. «Alle tall viser at det er en krise i mediene, det er et faktum. Journalistikken er i fare. Det går ikke en uke uten at vi leser om nedbemanning i mediehusene», sa forretningsmann, redaktør og avisgrunnlegger Trygve Hegnar til bransjebladet Kampanje i 2016 (Fossbakken 2016). Uttalelsen kom på bakgrunn av sviktende inntekter og stadige kostnadskutt i avisene. Fra begynnelsen av 2000-tallet hadde de samlede opplagstallene falt for hvert år som gikk, og i 2014 var avisenes samlede annonseinntekter kun 4,9 milliarder – mot 6,6 milliarder ti år tidligere (Medietilsynet 2018).

Syv år senere ser bildet ganske annerledes ut. De to største mediekonsernene, Schibsted og Amedia, leverte overskudd på henholdsvis 700 millioner og 525 millioner i 2019 (Hauger 2020a, Hauger 2020b). Per 2020 hadde 100 norske aviser opplagsvekst. Siden 2014 har norske aviser begynt å ta betalt for sine nettartikler, og det er denne utviklingen som har ført til økonomisk fremgang og opplagsvekst i mediehusene (Weiberg-Aurdal 2020). Nå mener ledere i landets mediekonserner at betalende abonnenter på nett vil sikre avisenes eksistens (Brække 2016). For Amedias del ble avgjørelsen om å satse på brukerbetaling på nett vedtatt av konsernet våren 2014 (Michaelsen 2016). Konkret var målet at inntektene fra digitale abonnement skulle bli like høye som annonseinntektene fra papiravisen var i 2014. I 2020 nådde konsernet dette målet (Michaelsen 2016). Aldri tidligere i konsernets historie har så mange nordmenn betalt for en Amedia-avis (NTB 2019). Slike tall underbygger at endringsprosessen har ført Amedia inn i en positiv utvikling.

At aviser begynte å ta betalt for innhold på nett, medførte ikke bare en teknologisk forandring på nettsidene. Endringen hadde en rekke organisatoriske og økonomiske ringvirkninger (Boye & Eike 2017). Avisers økonomi har tradisjonelt sett vært bygget på salg av papiraviser gjennom løssalg og abonnementer, samt reklameinntekter fra annonsørene. På begynnelsen av 2000-tallet opprettet mediehusene nettaviser for sine lesere, der alle artikler kunne leses

gratis. Ved innføringen av brukerbetaling på nett dukket de såkalte «pluss-artiklene» opp – artikler som var forbeholdt abonnenter. Det betydde at leserne måtte gjennom en innloggingsside og kjøpt et abonnement for å lese saken. Denne endringen – fra å satse på gratis artikler til artikler forbeholdt abonnenter – var imidlertid ikke bare av teknologisk art. Store ressurser måtte til for å overbevise leserne om at det var verdt betale for et digitalt abonnement. Det betydde at avisene måtte endre sine foretrukne distribusjonskanaler, relokalisere ressurser og forandre styrende måleparametere. Lederne som skulle iverksette strategiendringen, i de fleste tilfeller sjefredaktører, måtte dermed endre hvordan organisasjonen ble drevet. Jeg er selv ansatt i den Amedia-eide avisen Nordlys, og opplevde denne endringsprosessen som ansatt. Fra å jobbe på en arbeidsplass i krise med stadig trusler om nedskjæringer, jobber jeg nå på en arbeidsplass der økonomien er god og antall ansatte øker.

Denne utviklingen har ført til at jeg ønsker å undersøke hva som kan ha gjort at endringsprosessen lyktes så godt. Ved å innhente data fra dem som ledet endringsprosessene lokalt, er målet å finne noen hovedfaktorer som kan forklare hvorfor den ble vellykket. Det teoretiske grunnlaget i oppgaven vil være organisasjonsendring generelt og faktorer for vellykkede endringsprosesser spesielt. Ved å undersøke et endringsinitiativ som faktisk lyktes, søkes det å hente ut kunnskap om faktorer eller kriterier som kan gjøre slike endringsprosesser suksessfulle. Slik kan oppgaven medvirke til en dypere forståelse av hva som er essensielt for ledere å legge vekt på og ta hensyn til under en endringsprosess. Å belyse slike faktorer kan også komme til anvendelse i andre organisasjoner, bedrifter og etater ettersom dagens samfunn er preget av stadige endringer og omstillinger (2012).

Det må også bemerkes at undersøkelsen tar for seg en endring i en bransje som innehar et stort samfunnsmessig ansvar. Stortinget skriver at:

«Redaktørstyrte journalistiske massemedia er ein av grunnsteinane i eit fritt og demokratisk samfunn. Nyheitsmedia og journalistikk legg til rette for ei opplyst offentlegheit der borgarar kan gjere seg opp sine eigne meiningar.» (Mangfald og armlengds avstand (Meld. St. 17 (2018-2019))

I en stadig mer komplisert og spesialisert verden, der tilgangen på informasjon er grenseløs, er samfunnet avhengig av institusjoner som kan sortere, velge ut og presentere et utvalg av informasjon på en måte som er relevant og forståelig (Statsministerens kontor 2005). Norge er

i dag verdensledende når det kommer til andel av befolkningen som leser nyheter, og ingen andre land i verden har en så stor andel av befolkningen som har kjøpt et digitalt abonnement (Bækdal 2020). En medvirkende årsak til dette er at Amedia, som landets nest største mediekonsern, lyktes med sin satsing på digitale abonnemeter (Bækdal 2020). I så måte er en studie av konsernets endringsprosess ikke bare interessant i et organisasjonsteoretisk perspektiv, men også i et samfunnsperspektiv. For mens Norge har klart å engasjere store deler av befolkningen til å lese aviser, henger andre land i verden etter (Bækdal 2020). I den forstand kan kanskje resultatene av undersøkelsen være til inspirasjon også utenfor Norges grenser.

Problemstillingen er som følger:

Hvilke faktorer kan forklare at endringsprosessen i Amedia-konsernet ble vellykket?

For å forsøke å svare på problemstillingen, gjennomføres det kvalitative intervjuer med ledere i Amedias mediehus. Lederen i et mediehus er sjefredaktøren, og intervjuene vil være med sjefredaktører som styrte mediehusene i perioden endringsprosessen ble igangsatt.

Endringsprosessen som det siktes til i problemstillingen er den endringen mediehusene måtte gjennomføre da konsernet i 2014 vedtok at det skulle satses for fullt på betalende abonnenter på nett. At endringen kan karakteriseres som vellykket bunner i at det ble satt klare, eksplisitte mål som konsernet evnet å oppnå. I den forstand foreligger det en objektiv tilnærming der mål knyttet til antall abonnenter og omsetning er brukt som indikatorer for suksess (Andersen 2006). Faktorer kan forklares som hendelser eller årsaker som førte til suksess (Collins & Baccarini 2004). I denne oppgaven vil faktorene derfor være knyttet til ledernes vurdering av årsaker til at endringen lyktes, enten om det er organisatoriske endringer, interne eller eksterne drivkrefter eller økonomiske rammebetingelser.

1.2 Oppgavens struktur

I kapittel to vil undersøkelsens kontekst, som er Amedia og den endringsprosessen konsernet igangsatte, bli presentert. I kapittel tre presenteres teori og antagelser til funn med utgangspunkt i teorier om endringsprosesser. Kapittel fire vil bestå av en gjennomgang av den metodiske tilnærming, med vekt på utvalget og intervju som metode. I kapittel fem vil materialet presenteres, analyseres og settes opp mot det teoretiske rammeverket. I det siste kapittelet oppsummeres undersøkelsens fremgangsmåte, hvilke funn det er kommet frem til og funnenes potensial for videre forskning.

2 Konteksten

2.1 Undersøkelsens kontekst

I dette kapittelet skal jeg redegjøre for studiens kontekst. Undersøkelsen etterstreber å definere hovedfaktorer til at endringsprosessen ble vellykket og konteksten for undersøkelsen er selve endringsprosessen som Amedia-konsernet iverksatte i 2014. Ettersom bakgrunnen for at endringsprosessen ble igangsatt er omtalt i kapittel 1, vil dette kapittelet hovedsakelig redegjøre for strukturene i Amedia og hva selve endringsprosessen besto av.

2.2 Mediekonsernet Amedia

Mediekonsernet Amedia ble dannet da tidligere A-pressen kjøpte opp lokalavis-konsernet Edda Media i 2012. Amedia eier 79 lokal- og regionaviser i Norge, tillegg til trykkerier og distribusjonsnett. I 2016 ble Amedia solgt fra Telenor, LO og Fritt Ord til Sparebankstiftelsen DNB, som etablerte en stiftelse med Amedia som heleier (Amedia 2018). Konsernets struktur består av konsernledelsen som er plassert på hovedkontoret i Oslo, der også fellesfunksjoner som utvikling, analyse, IT, forbrukermarked, annonseproduksjon, kundesenter og regnskapstjenester er samlet (Amedia 2020). Disse har til hensikt å understøtte driften i mediehusene og de øvrige forretningsområdene. De 79 mediehusene er styrt av en sjefredaktør og en direktør, og hver avis har sitt eget styre. Eventuelle overskudd ved årsslutt blir i sin helhet overført til konsernet (Amedia 2018).

2.3 Ny strategi

I 2014 vedtok styret i Amedia en ny strategi, som i korte trekk gikk ut på at mediehusene skulle satse for fullt på brukerbetaling (Michalsen, 2016). Strategien kom på bakgrunn av stadig synkende opplagstall og fall i annonseinntekter. Samme år hadde konsernet gjennomført en nedbemanning i mediehusene for å kutte en halv milliard i forventede utgifter de neste tre årene (Jensen 2014). Mens utgiftsposten ble redusert, var håpet at den nye strategien skulle gi konsernet inntekter fra et økende antall digitale abonnenter. Den økonomiske målsettingen var at inntektene fra brukerbetaling skulle være på 1,3 milliarder kroner i 2020, som var det samme beløpet som reklameinntektene var på i 2014 (Michalsen 2016). Samtidig ble det satt et mål om at konsernets aviser til sammen skulle ha 500.000 digitale abonnenter i ved utgangen av 2015 (Amedia 2015). Dette skulle gjøres ved at eksisterende abonnenter fikk tilgang til nyheter bak betalingsmur og dermed ble

komplettabonnenter, og ved at lesere av nettavisen skulle kjøpe et digitalt abonnement (Michalsen 2016). Frem til endringen ble satt i verk, var økonomien i aviser i stor grad konsentrert rundt reklameinntekter (Lichterman 2017). Den nye strategien fordret at en ny inntektsstrøm - inntekter fra digitale abonnenter – ville bli en avgjørende del av omsetningen. Denne endringen ville dermed medføre at mediehusene endret sine verdikjedeaktiviteter (figur 1). Kort fortalt ble logistikkleddet endret ved at de foretrukne distribusjonskanalene for varen¹ ble flyttet fra papir til internett. Salg- og markedsføringsleddet ble endret ved at salg av digitale abonnenter ble prioritert foran løssalg og salg av papirabonnement.

2.4 Endringsprosessens plan

Første steg i endringsprosessen var av teknologisk art og foregikk kun på konsernnivå. I konsernets teknologiske avdeling ble det opprettet en digital løsning for innlogging og betaling (Michalsen 2016). Ved hjelp av et konsulentselskap gjennomførte konsernledelsen i 2014 en undersøkelse der målet var å finne ut hva som skulle til for at lesere ville betale for et digitalt abonnement (Boye & Eike 2017). Konklusjonen var at lokale nyheter, altså nyheter som de store nasjonale mediene ikke omtalte, utløste betalingsvilje blant leserne (Boye & Eike 2017). Denne innsikten førte til at Amedia etablerte en prosjektgruppe kalt «innholdsinitiativet», der målet var å fortløpende identifisere hvilke type saker som utløste kjøp, og hvilke saker tilknyttede abonnenter ønsket å lese (Michalsen 2016). På den måten kunne konsernet identifisere hva som utløste betalingsvilje og, for å redusere frafall av abonnenter, hva som tilfredstilte allerede betalende kunder.

Iverksettelse av strategien i de 79 mediehusene skjedde etappevis og det ble benyttet god tid til å informere sjefredaktører om bakgrunnen for strategien og hvilke innvirkninger den ville få i den daglige driften (Whye 2020). Konsernledelsen valgte en offensiv implementering og ba mediehusene legge alle saker som ikke var «breaking news» bak betalingsmur (Boye & Eike 2017). For noen mediehus besto implementering av å innføre en delstrategi kalt «Nett først». «Nett-først» gikk ut på at mediehuset skulle forandre rekkefølgen på distribusjonskanaler, slik at alle saker først skulle på nettet, for så komme på trykk i papiravisen (Whye 2020). For noen av mediehusene var denne strategien allerede implementert. Målet med denne «Nett-først» var å sørge for at digitale abonnenter hadde

¹ I et mediehus er varen journalistikken som produseres.

mulighet til å lese alle saker som var i papiravisen, og dermed øke den opplevde verdien av et digitalt abonnement (Boye & Eike, 2017).

Det neste steget i implementeringen var å sørge for at lesertall og abonnentstall ble tilgjengelige for alle journalister og redaktører (Whye 2020). Noen mediehus hadde allerede tilgjengeliggjort lesertall pr. sak for journalistene sine, men nå ble nye nøkkeltall, som blant annet viste antall salg pr. sak og samlet antall digitale abonnenter, tilgjengeliggjort for alle ansatte (Whye 2020). Konsernet oppfordret også sjefredaktørene om å etablere kampanjer for å få allerede eksisterende papiravisabonnenter til å opprette en digital bruker. Dette gjorde de gjennom blant annet kundekvelder, nettkampanjer og stands på kjøpesentrene (Whye 2020). Et siste steg i implementeringen var å sørge for at de til sammen 800 journalistene i konsernet hadde kanaler og plattformer der de kunne dele kunnskap og ideer med hverandre (Whye 2020). I disse kanalene ble det også tatt i bruk internkommunikasjon fra konsernledelsen for å øke den strategiske forståelsen blant journalistene (Boye & Eike, 2017).

Målet om 500.000 digitale abonnenter innen utgangen av 2015 ble ikke nådd. Først i 2017 hadde konsernet 500.000 abonnenter (Amedia 2018). Samme år ble konsernet gjeldfri etter flere år med overskudd (Amedia 2018). Selv om endringsprosessen ble satt i gang i 2014, har den ikke hatt noen formalisert avslutning. På bakgrunn av økende antall abonnenter og økt overskudd de siste årene, har konsernet satt nye mål de neste årene, som alle bygger på strategien fra 2014 (Furunes, 2020).

3 Teori

3.1 Den teoretiske tilnærmelsen

I dette kapitlet presenteres det relevant teori for å forsøke å belyse problemstillingen. I første del redegjøres det for perspektiver på endring og styringskontekst, som igjen setter rammebetingelser for innholdet og aktiviteter i en endringsprosess. Av de mange organisasjonsteoretiske perspektivene som forsøker å forstå mekanismene i suksessfulle endringer, fremstår professor Per Morten Schiefloes (2016) teori om fire forutsetninger for vellykket endring som et godt utgangspunkt. Teorien sammenfatter flere av faktorene og kriteriene vi finner i de typiske fasemodellene for endring, samtidig som den er myntet på kunnskapsintense organisasjoner i et norsk organisasjonslandskap. Basert på det teoretiske rammeverket vil det til slutt bli gjort en oppsummering med forventninger til funn.

3.2 Perspektiver på endring

Før teorier om vellykket endring blir presentert, er det viktig å ha en grunnleggende forståelse av hva en endringsprosess er og hvordan en slik prosess kan se ut i en organisasjon. Dette fordi selve utformingen av endringsprosessen kan påvirke resultatet (Brochs-Haukedal 2010). Forskningslitteraturen om endringsprosesser kan deles inn i to hovedtyper; Endring som planlagt prosess og endring som en kontinuerlig prosess. Mens mange av teoriene innenfor feltet tar utgangspunkt i endring som en planlagt prosess, fremholder flere (Burnes 2004, Van de Veen og Poole 2005, Hennestad og Revang 2012) at det er nyttig å se endring både som en planlagt og en kontinuerlig prosess. Med andre ord vil det skje kontinuerlige endringsprosesser i en organisasjon ved siden av og noen ganger samtidig som en planlagt endring, og i noen tilfeller vil de supplere hverandre (Hennestad & Revang 2012).

Selve endringsprosessen kan på det mest grunnleggende forklares som en endring fra en nåsituasjon til en ønsket situasjon, der veien dit er endringsprosessen (Hennestad & Revang 2012). Prosessene kan variere i omfang, varighet og styrke. Når det gjelder omfanget, kan endringsprosessen deles opp i en radikal og inkrementell versjon (Jacobsen og Thorsvik 2013). Den radikale versjonen bryter helt med tidligere praksis og omhandler alle ledd av organisasjoner, mens den inkrementelle versjonen bygger videre på ressursene organisasjonen innehar og raffinerer dem. Varigheten kan variere fra korte endringsprosesser med en klar sluttdato til langvarige og noen ganger kontinuerlige endringer (Hennestad og Revang 2012).

Det er også variasjoner i styrken på endringen. Prosessen kan ha en «hard approach», der det forventes hurtige omstillinger og tidlige resultatet, eller en «soft approach», der det brukes mye tid på omstilling (Hennestad og Revang 2012). Mange endringsprosesser er initiert av ledelsen, men det finnes også endringer som er initiert av ansatte (Jacobsen 2012). I en ledelsesstyrt endring er det ofte et instrumentelt perspektiv, der tanken er at organisasjonen kan påvirkes av instrumentelle grep fra ledelsen. Når endringen kommer innenfra organisasjonen, er det ofte det kulturelle perspektivet som ligger til grunn. Her vil ledelse ofte bli sett på som et humant og prosessuelt fenomen (Jacobsen 2012).

3.3 Styringskonteksten

For å få en bedre forståelse av lederens handlingsrom og rammebetingelsene for endringen de ledet, vil jeg redegjøre for forskjellige styringskontekstst. Utviklinger og endring vil nemlig alltid skje innenfor en ramme eller en rådende styringskontekstst (Nadler og Tuschman 1989). For å forstå hvordan slike rammer fungerer, kan vi ta i bruk Henry Mintzbergs idealtyper for organisering med tanke på hvordan de håndterer indre og ytre kompleksitet (Mintzberg 1979 i Hennestad og Revang 2012). Henry Mintzberg utvidet Max Webers velkjente modell av idealbyråkrati ved å tilføre følgende organisasjonskonfigurasjoner:

Entreprenørorganisasjonen, profesjonsbyråkratiet, adhocratiet og den divisjonaliserte form (Mintzberg 1979). Mintzberg argumenterte for at noen av idealmodellene fungerer bedre enn andre for å oppnå endring. Hennestad og Revang (2012) har vurdert fire av Mintzberg idealtyper etter deres egenhet til å håndtere ulike grader av ytre og indre kompleksitet. Ved ytre kompleksitet menes blant annet; teknologiutvikling, konkurransearenaen, kunnskaputvikling i samfunnet og globalisering. Indre kompleksitet er en variabel som blant annet favner; antall ansatte, profesjoner, nasjonaliteter og kjønn- og aldersfordeling. Når den eksterne og interne kompleksiteten er lav, er det snakk om maskinbyråkratier. Disse krever stabilitet for å være effektive. Om maskinbyråkratiene deles opp for å møte ekstern kompleksitet, blir det snakk om en organisasjon med divisjonaliserte form. Adhocratiet er når både interne og ytre kompleksiteten er høy og er typisk prosjektorienterte bedrifter som må levere kundespesifikke løsninger under høyt press (Hennestad og Revang 2012).

Om den interne kompleksiteten høyner, mens den eksterne ligger fast, er det snakk om profesjonsbyråkrati. Denne organisasjonsformen kjennetegnes av to hierarki, ett av utdannede kunnskapsarbeidere og ett av en støttende og kontrollerende administrasjon (Hennestad og Revang 2012). Midt mellom disse to kulturene står lederne, som må forholde seg til et dobbelt hierarki og foreta grep som tilfredsstillende begge hierarkier. Men siden de to hierarkiene

fungerer forskjellig og har forskjellige oppgaver, kan det oppstå hyppige konflikter (Hennestad og Revang 2012). Eksempelvis kan fagnormene komme i konflikt med retningslinjer i den administrative delen. Slike organisasjoner blir gjerne betegnet som to-kulturer, og det vil stadig vekk være spenning mellom to styringsideal (Hennestad og Revang 2012)..

3.4 Faktorer for vellykket endring

De siste tiårene har det vært gjort omfattende forskning på endringsledelse og forutsetninger for vellykkede endringsprosesser. Mye av denne forskningen bygger på Kurt Lewins (1951) klassiske modell – den strukturelle, planlagte fasemodell (Hennestad og Revang 2012). Modellen tar utgangspunkt i at suksessfulle endringsprosesser går gjennom tre faser – en opptining, en omforvandling og en nedfrysning. Å betrakte endringsprosesser som strømlinjeformede prosesser der hver fase må gjennomføres for å sikre et godt resultat, gjenspeile seg i en rekke modeller og figurer som søker å beskrive en vellykket endring (Bullock og Batten 1985, Beckhard og Pritchard 1992, Lippitt et al 1958, Kotter 1995). Mest kjent av dem er kanskje John Kotter (1995) sin «8 steg-modell». Modellen utvider og adherer Lewins tre faser, med til sammen åtte faser. Disse er:

- 1) Skape en følelse av nødvendighet for endring/forståelse for endring.
- 2) Etablere en maktkoalisjon med myndighet til å gjennomføre endringen.
- 3) Utvikle en endringsvisjon og strategi.
- 4) Kommunisere endringsvisjonen og strategien ned i organisasjonen.
- 5) Fjerne hindringer for å nå målene.
- 6) Synliggjøre kortsiktige resultater.
- 7) Endre systemer og atferdsmønstre som ikke samsvarer med visjonen.
- 8) Skape forankring i organisasjonen.

Kritikken mot et slikt syn på endring baserer seg på at disse modellene er statiske og tar lite høyde for det eksterne miljøet endringen skjer i (Tvedt 2011) Av flere teoretikere er det hevdet at denne type modeller må utfordres ved at det tas hensyn til eksternt miljø, samt at legges opp til at endringer kan foregå i flere faser på samme tid (Burnes 2004). Fra 1980-tallet av har det vokst frem et perspektiv der endringsprosessen forstås som en dynamisk og omfattende organisasjonsprosess (Tvedt 2011, Cummings og Worley 2005). Eksempelvis har forskerne Van de Ven og Poole (1995) sett på endring som en kontinuerlig prosess, der organisasjonen alltid er i endring, mens Nadler og Tushman (1989) ser på organisasjonen som

er et samspill av flere komponenter, der håndteringen av dette samspillet avgjør om endringen er vellykket. Andrew Pettigrew (1987) har foreslått en prosess-kontekstuellet perspektiv der det fremholdes at endring må bli forstått som en samhandling mellom en rekke kontekster, prosesser og organisasjonspolitik over tid. Dette perspektivet på endring står i kontrast til modellene som illustrerer endring som bestemte steg eller faser over tid med praktisk-teoretiske guider på hvordan endring skal gjennomføres (Buchanan 2003). Sammenstiller man de forskjellige modellene og teoriene, er det likevel mulig å finne fellestrekk. Noen av fellestrekkene er at det må foreligge en motivasjon eller en forståelse av hva som skal oppnås, en forankring i toppledelsen og i organisasjonen, tiltak og handlinger som settes i verk og en form for stabilisering (Hennestad og Revang 2012).

De aller fleste av de nevnte modellene og teoriene baserer seg på undersøkelser av det amerikanske organisasjonslandskapet, som både i lederstil, formelle strukturer og ledende prinsipper skiller seg fra det norske (Jacobsen 2012). Av de mange organisasjonsteoriene som kan gi en forklaring på hvorfor en endringsprosess lykkes, fremstår derfor sosiologiprofessor Per Morten Schiefloes teori (2016) om fire forutsetninger for vellykket endring som relevant. Teorien tar ikke utgangspunkt i en strømlinjeformet prosess, men omhandler prekære faktorer som må være på til stede gjennom hele endringsprosessen. Samtidig vil det finnes likhetstrekk mellom Schiefloes forutsetninger og en del av faktorene i de omtalte endringsmodellene. Schiefloes teori, som tar utgangspunkt i norske organisasjoner, er også særlig godt tilpasset kunnskapsintensive organisasjoner med velutdannede og selvstendige medarbeidere, og vil derfor være godt egnet til oppgavens kontekst (Schiefloe 2016). Schiefloes (2016) hevder at vellykkede endringsprosesser innehar fire sentrale kjennetegn, som han kaller forutsetninger. Disse er forståelse, forankring, forpliktelse og planlegging. Mens de tre førstnevnte kan skape oppslutning rundt prosessen og medvirkning til endring, er planleggingen mer en organisatorisk og prosessuell forutsetning (Schiefloe 2016). De fire forutsetningene vil nå bli presentert og utvidet med relevant teori:

3.4.1 Forståelse

Overordnet handler forståelse om at alle i organisasjonen har en sammenfallende oppfatning av utfordringer og muligheter organisasjonen står overfor, samt at det er en felles forståelse av hva som må til for å svare på disse (Schiefloe 2016). Denne forståelsen omfatter dermed også en kjennskap til organisasjonens sterke og svake sider og hvor godt den er rustet til å møte eksterne utfordringer. Det må altså finnes «kommensurable virkelighetskonstruksjoner og

delte diskursive rammer» (Schiefløe 2016:42). Også Armenakis et al (1993) trekker frem at troen på endringen og troen på at organisasjonen evner å gjennomføre endringen, er nøkkelkomponenter for å kunne sette i gang en endringsprosess. At endringen forstås som nødvendig, bunner svært ofte i at organisasjonen står overfor en krise der den ikke lenger kan fungere på samme måte som før (Hennestad og Revang 2012).

At kriser kan fungerer som katalysator for endringsprosesser er godt dokumentert innenfor endringsteorien (Kotter 1995, Hayes 2002, Yukl 2002). Jo sterkere krisefølelse i organisasjonen, jo mer villig vil den være til radikale og omfattende endringsprosesser (Jacobsen 2012). Dette kan blant annet forklares med at individer er mer mottakelige for endringer når de innser at forandring er nødvendig og ikke et alternativ (og Stensaker 2011). Krisen og den situasjonen organisasjonen står i, må imidlertid være forstått av de ansatte for at den skal kunne danne et grunnlag for endring (Hennestad og Revang 2012). Det kreves dermed god og nøyaktig kommunikasjon fra ledelsen for å sikre at alle lag i organisasjonen har en felles forståelse (Schiefløe 2016). Forståelse av situasjonen selskapet er i, skaper ikke bare grunnlag for at det kan gjennomføres endring, men kan også føre til aksept for de tiltakene som innføres (Kaufmann og Kaufmann 2015).

3.4.2 Forankring

Forutsetningen om at endringsprosessen må ha forankring betyr, ifølge Schiefløe (2016), at visjoner, målsetting og beslutninger er akseptert og delt av viktige aktører. Mens forståelse handler om at ansatte må forstå hvorfor endringen skal skje, handler forankring om at ansatte skjønner hvordan den skal skje (Schiefløe 2016). I det ligger at aktører forstår innholdet i endringen og at ledelsen evner å overbevise organisasjonen om at den valgte fremgangsmåten er riktig. Dermed krever forankring at det finnes tillit til at ledere evner å gjøre gode vurdering og at alle aktører føler at de er informerte om hvordan endringen skal skje (Schiefløe 2016). Jacobsen (2012) mener at i en forankring må det foreligge en forståelse av at endringen er riktig og god. Med det menes at det må være en sammenheng mellom tiltakene i endringen og de resultatene man ønsker. Om organisasjonen oppfatter at endringen er løsning på et problem, vil det være lettere å forankre den. Imidlertid er det ikke alltid slik at sammenhengen mellom endring og resultatet er tydelig, og da må ledelsen klare å overbevise de ansatte om at de valgte tiltak er de riktige (Jacobsen 2012). Bastøe, Dahl og Larsen (2002) mener det er viktig for forankringen at de ansatte får kjennskap til endringens mål og mening.

Om ikke endringen forankres gjennom åpne og tillitsbyggende diskusjoner, vil det kunne oppstå endringsmotstand og mistanke om skjulte agendaer og urent spill (Schiefløe 2016). Motstand mot endring kan skyldes en rekke ulike årsaker. Blant annet kan det være snakk om faglig uenigheter om selve innholdet i endringen, ansatte kan frykte høyere arbeidspress, være redd for det ukjente, eller frykte tap av personlige goder eller sosiale relasjoner (Jacobsen 2012). Men hvis endringen er både forstått og forankret, altså at organisasjonen skjønner og aksepterer hvorfor og hvordan endringen skal skje, er risikoen mindre for at det oppstår motstand (Schiefløe 2016). Med andre ord er grunnlaget for endring godt når behovet for endring er forstått og måten endringen skal skje på er forankret i organisasjonen. Forankring er imidlertid ikke bare viktig for å gjennomføre en endring, men også for å få endringen til å sitte (Kotter 1995, Pettigrew 1987). Når en endring er godt forankret, er det liten risiko for at ansatte vil falle tilbake til gamle arbeidsmetoder og vaner (Hennestad & Revang 2012). Forankringen er ikke avgrenset til de ansatte i organisasjonen. Også hos styret, interesseaktører og de utenfor organisasjonen som blir påvirket av endringen, må de nye planene forankres (Probst 2016).

3.4.3 Forpliktelse

Forpliktelse innebærer at alle som er en del av endringen opplever at deres rolle og ansvar er viktig for at endringen skal bli vellykket (Schiefløe 2016). Som nevnt tidligere handler forståelse om at ansatte skjønner hvorfor endringen må skje og forankring om at ansatte skjønner hvordan endringen skal skje. Forpliktelse handler om at ansatte skjønner hva de selv kan gjøre for at endringen blir gjennomført (Schiefløe 2016). Det krever at ledelsen har etablert gode rolleavklaringer og at ansatte vet hva som ventes av dem (Schiefløe 2016). Herscovitch og Meyer (2002) hevder at forpliktelse er en avgjørende faktor når det kommer til oppslutningen rundt endringsinitiativer. Mangel på forpliktelse blant de ansatte er ifølge Connor og Patterson (1982) den mest utbredte årsaken til at endringsprosesser mislykkes. Forpliktelse til en endring kan ta flere former. Meyer og Allen (1991) har delt former for forpliktelse i tre divisjoner, ved bruk av modellen «Organizational commitment». Den første formen av forpliktelse kalles affektiv forpliktelse, og handler om trofasthet og lojalitet. Affektiv forpliktelse vises gjennom engasjement og følelsesmessig tilknytning til mål og oppgaver i endringsprosessen. (Herscovitch og Meyer 2002). Ansatte med en affektiv forpliktelse støtter endringsinitiativ basert på en tro om at resultatet vil være godt for organisasjonen (Cunningham 2006). Den andre formen for forpliktelse er normativ forpliktelse og inntreffer når ansatte føler seg pliktig til å bli i jobben og innfri de kravene

som stilles til dem (Meyer og Allen 1991). I motsetning til affektiv forpliktelse, der ytelsen er basert på et ønske om det beste for organisasjonen, vil motivasjonen bak ytelsen ved normativ forpliktelse være basert på en følelse av plikt. Den tredje formen er fortsettende eller vedvarende forpliktelse. Dette inntreffer når individet ikke ser noe annet alternativ enn å bli med på endringen (Meyer og Allen 1991). Dette kan komme av at de har investert mye arbeid i bedriften, og at kostnaden med å forlate den er for høy (Cunningham 2006). Videre fant Herscovitch & Meyer (2002) at de som er forpliktet på den vedvarende måten vil kunne oppleve endringsprosesser som stressende, mens de som affektivt forpliktet ikke føler den samme type stress. Hva som skal til for at ansatte føler forpliktelse, har vært gjenstand for omfattende forskning. Ifølge Devos et al. (2002) er det fire faktorer som kan danne forpliktelse til endringsprosessen. Disse er: 1) Støtte, oppmerksomhet og informasjon fra toppledelse, 2) linjelederskap som støtter opp under valgene topplederne gjør, 3) at ansatte får tid til å gjennomføre endringene, 4) at ansatte får god informasjon om endringen slik at de kan bli involvert i prosessen (Devos et al. 2002). Schiefloe (2016) er inne på mye av det samme når han skriver at forpliktelse oppstår når ansatte følges opp av ledere og får jevnlig tilbakemeldinger. Disse tilbakemeldingene kan blant annet være verbale eller i form økonomiske eller symbolske incentiver (Schiefloe 2016)

3.4.4 Planlegging

Schiefloe (2016) setter selve planleggingen av endringen som en egen forutsetning. Med det menes at endringsprosessens suksess avhenger av at prosessen blir planlagt og at organisasjonen evner å endre kurs underveis om det skulle bli nødvendig (Schiefloe 2016). Tiltak må settes i verk og det må settes inn ressurser slik at organisasjonen har muligheter til å nå de ønskede målene. Samtidig må fremdriften kunne måles, i den forstand at målene er eksplisitte (Schiefloe 2016). Underveis må det foretas prosessevaluering for å se om planene og tiltakene som er satt inn fører organisasjonen der den vil (Schiefloe 2016). Akkurat hvordan prosessen blir planlagt, avhenger av endringsprosessen varighet, styrke og konteksten den skjer i (Hennestad og Revang 2012). En inkrementell endring der produktet bare skal raffineres, trenger ikke like grundig planlegging som en radikal endring (Hayes 2002). Jacobsen (2012) skiller mellom to måter å planlegge en endringsprosess på. Den ene strategien kaller han «Strategi E» og innebærer at endringen er drevet frem av toppledelsen med klare mål, planer og tidsfrister. Den andre strategien kaller han «Strategi O», og den innebærer at endringen sees på som en kontinuerlig prosess uten tidsfrister og at systemer dannes på grunnlag av eksperimentering. I den førstnevnte strategien legges det stor vekt på

den formelle planleggingen. Det gjennomføres strategiske analyser av indre og ytre krefter og legges en strategisk plan med oversikt over tiltak, tidsrammer, delmål og ressursbruk for hver av de definerte fasene i endringsprosessen (Jacobsen 2012). Den andre strategien legger ikke opp til en prosess med en serie utvalgte aktiviteter som følger hverandre, men heller aktiviteter og beslutninger som henger sammen med hverandre. Her er visjon rådende og legger rammene for eksperimentering og tiltak. Jacobsen (2012) understreker at den ene måten å planlegge på ikke er bedre enn den andre, og at mens én strategi vil fungere i noen organisasjoner, vil den kanskje ikke fungere i andre. Samtidig er det godt mulig å legge seg imellom disse to ytterpunktene ved å innføre noen konkrete aktiviteter og tiltak som skjer etter hverandre, men samtidig åpne opp for eksperimentering (Jacobsen 2012). Slik sett ser vi at planleggingen av en endringsprosess i stor grad henger sammen med hvilken type endring organisasjonen gjennomfører, slik beskrevet i punkt 3,2.

Et annet viktig moment i planleggingen av en endringsprosess er å legge opp til kortsiktige gevinster (Kotter 1995, Schiefloe 1996, Hennestad og Revang 2012). Dette kan gjøres ved å innføre realistiske delmål, slik at ansatte raskt ser positive effekter av arbeidet som er gjort (Schiefloe 2016). Kotter (1995) understreker at slike kortsiktige gevinster gir motivasjon og fremdrift når de kjennetegnes av at: (1) De er lett synlige for mange, (2) de er utvetydige og uten grunnlag for diskusjon, og (3) de er åpenbare resultater av endringsprosessen. Hennestad og Revang (2012) hevder også at oppslutningen om endringsinitiativet vil øke når ansatte opplever kortsiktige gevinster ettersom de ansatte da oppfatter at de mestrer de nye arbeidsoppgavene, samt at de oppfatter at organisasjonen som helhet er på vei i riktig retning.

3.5 Oppsummering og forventning til funn

I dette kapittelet kommer det frem at type endring og den rådende styringskontekst setter rammer for selve endringsprosessen. Det finnes en rekke ulike modeller og teorier om faktorer som kan føre til en vellykket endring og disse er summert opp ved hjelp av Schiefloes (2016) teori om de fire forutsetningene. I analysen vil både perspektiv på endring, styringskontekst og teorier om vellykket endring bli brukt for å forsøke å svare på problemstillingen. Under er det laget en oversikt over antagelser om funn basert på det teoretiske rammeverket.

Tabell 1: Forventinger til funn

Fire forutsetninger:	Forventning til funn
Forståelse	<ul style="list-style-type: none"> - Det foreligger en felles forståelse av at den økonomiske situasjonen er utfordrende. - Det foreligger en felles forståelse om behov for endring. - Det foreligger en felles forståelse av organisasjonens visjon og mål.
Forankring	<ul style="list-style-type: none"> - Ansatte har tillit til ledere og de handlinger lederen foretar. - Ledere har tilrettelagt for åpne prosesser med hyppige informasjonsmøter. - Innholdet i endringen er akseptert av viktige aktører i og utenfor organisasjonen. - Innholdet i endringen samsvarer med mål og visjoner
Forpliktelse	<ul style="list-style-type: none"> - De ansatte tar ansvar for å nå nye mål. - Ansatte forstår hva de må gjøre for at endringen skal lykkes. - De ansatte føler en lojalitet til arbeidsplassen (affektiv forpliktelse).
Planlegging	<ul style="list-style-type: none"> - Ledelsen legger planer og tiltak med tidsfrister og delmål basert på konsernets ønsker. - Ledelsen allokterer ressurser. - Ledelsen innfører nye måleparametere. - Det blir gjennomført prosessevalueringer. - Oppnådde mål og delmål blir feiret.

4 Metode

4.1 Tilnærming og undersøkelsesdesign

I dette kapitlet redegjøres det for metoden som er brukt for å gi vitenskapelig svar på forskningsspørsmålet (Ringdal 2007). Problemstillingen fordrer en delvis beskrivende og delvis utforskende tilnærming (Jacobsen 2015). Med det menes det at legges opp til å beskrive noe som har skjedd, altså hva som skjedde i endringsprosessen, men også å undersøke hva som kan ha vært de avgjørende faktorene for at den lyktes. Dermed vil det være hensiktsmessig med en tilnærming som : *«(...) får frem nyanserte data, går i dybden, er følsom for uventede forhold og dermed er åpen for kontekstuelle forhold.»* (Jacobsen 2015: 64). Etersom undersøkelsen vil se nærmere på hva som skjer i en spesiell kontekst, vil en case-studie være passende. Askheim & Grenness (2008) skriver at fordelene ved bruk av en casestudie er tilgang til mye informasjon på et avgrenset område. Felles for casestudier er at det hentes inn informasjon om en spesifikk sak ved bruk av ulike, sted- og tidsavhengige kilder (Jacobsen 2015, Johannes et al 2010). Designet vil være et enkeltcase-studie, ettersom en slik tilnærmelse gir god innsikt i et sted eller hendelse og er velegnet til å forstå samspillet mellom aktører og kontekst (Jacobsen 2015). Valget av dette undersøkelsesdesignet bunner i at undersøkelsen i størst mulig grad søker å belyse hendelser i endringsprosessen, samhandlingen mellom aktører og konteksten, og hva som kan forklare at endringsprosessen ble vellykket. Det er imidlertid noen begrensninger ved casestudier, og spesielt enkeltcasestudier, det bør tas høyde for. Disse begrensningene vil bli diskutert ytterligere senere i kapitlet.

4.2 Datagrunnlag:

I denne oppgaven vil empirien bestå av data fra intervjuer og sekundærdata fra dokumenter. Intervjuer egner seg best når relativt få enheter undersøkes, og vi er interessert i hva den enkelte sier (Jacobsen 2015). Det legges opp til semistrukturerte individuelle intervjuer der det brukes med intervjuguide med tema, fast rekkefølge og tilrettelegging for åpne svar. Det vil sikre at intervjuet kommer inn på de temaene som ønskes belyst (Jacobsen 2015). Etersom utgangspunktet for undersøkelsen er å belyse lederes oppfattelse av viktige faktorer i en endring, er det nødvendig å gjøre noen betraktninger rundt det å intervjuere ledere. Lederintervjuer vil i mange tilfeller falle under begrepet eliteintervjuer. Elitegrupper kan

defineres på en rekke ulike måter avhengig av hvilke samfunnsarenaer de opererer i, men innenfor arbeidslivet kan elite defineres som den øverste lederen i et selskap (Welch et al 2002). Når det gjennomføres eliteintervju, kan maktbalansen mellom forskeren og respondenten være annerledes enn i andre intervjusituasjoner (Welch et al 2002). Denne maktbalansen kan bli synliggjort tidlig ved at respondentene er lite tilgjengelige fordi de ikke har tid eller interesse i å stille opp til intervju. Videre kan respondenten dominere intervjuet ettersom de er «profesjonelle kommunikatører», som er vant til å argumentere mot og overbevise publikum (Welch et al 2002). En fallgrube, hevder Welch et al (2002), er at forskeren tillegger det elite-respondenten forteller for mye vekt. Dette er momenter man bør være oppmerksom på i intervjuprosessen.

En viktig bemerkning når det kommer til respondentene i denne undersøkelsen er at alle respondentene er ledere, det er med andre ord lederens perspektiv på suksessfaktorer som blir belyst. Det kan hende at ansatte hadde hatt en annen oppfatning av hvilke faktorer som førte til at endringen ble vellykket. Imidlertid er det i denne konteksten spesielt interessant å undersøke lederens opplevelser, ettersom det var de som ledet selve endringsprosessen lokalt. Samtidig er det et interessant perspektiv at en leder i et mediehus må ta hensyn til to hierarkier, der konsernet er den administrerende som bestiller endringsprosessen og de ansatte den operative som skal gjennomføre den (Hennestad og Revang 2012). I den forstand står lederen i et mediehus i en spesiell situasjon når endringsprosessen gjennomføres av undersåtter og vurderes av konsernsjefer.

I tillegg til intervjuer, vil det bli innhentet informasjon fra sekundærdata. Sekundærdata innebærer at dataen er samlet inn til et annet formål enn det som er undersøkelsens formål. Det grunnleggende spørsmålet blir da i hvor stor grad vi kan stole på kildene (Jacobsen 2015). I denne undersøkelsen vil sekundærdata komme fra offentlig tilgjengelig statistikk og rapporter fra Medietilsynet og Mediebedriftenes Landsforening (MBL). I tillegg er det brukt stortingsmeldinger og NOU (Norske offentlige utgreiinger) for å belyse generelle utfordringer i medielandskapet. Sekundærdata er kun benyttet i analysen, og formålet er å kaste lys over noen bransjespesifikke trender og strukturer som kan være med på å forklare hva som gjorde at endringen lyktes.

4.3 Utvalg

Innenfor kvalitative tilnærmelser finnes det flere kriterier for utvelgelse av respondenter og utvelgelsen vil være styrt av hensikten med undersøkelsen (Jacobsen 2015). Utvelgelsen bygger på fremgangsmåtene som er mest hensiktsmessig for å kunne forsøke å svare på problemstillingen (Grønmo 2016). Utvalget i denne undersøkelsen er allerede begrenset av formuleringen av problemstillingen, der det kommer frem at respondentene er en del av konsernet Amedia. Mitt mål i forkant av utvelgelsesprosessen var å oppnå en form for bredde blant respondentene, ettersom de 79 mediehusene i konsernet er ulike i størrelse, omsetningstall og organisering. For å oppnå en slik bredde, kan respondentene deles opp i et visst antall grupper, for å så trekke tilfeldig fra hver gruppe. Ved en slik fremgangsmåte er det benyttet bredde eller spredning som et kriterium for utvelgelse (Jacobsen 2015). En slik prosess sikrer at vi får en respondent fra hver gruppe, men det betyr ikke automatisk at utvalget er representativt, ettersom vi kan få like mange respondenter fra en gruppe med få, som fra en gruppe som utgjør majoriteten (Jacobsen 2015). Det vil derfor være et mål å ha noenlunde lik størrelse på gruppene. I stedet for å gjøre grupperingen selv, tar jeg i bruk en gruppering Amedia allerede har utarbeidet. Konsernet delte i 2014 inn mediehusene i såkalte veiklasser basert på en kombinasjon av omsetning og antall abonnenter. Inndelingen var på fem grupper, som ble kalt veiklasse 1,2,3,4 og 5 (vedlegg 1). De avisene med høyest omsetning og høyest abonnementsstall var i veiklasse 5, mens de med lavest var i veiklasse 1. I veiklasse 1, 3 og 4 er det 13 mediehus, mens veiklasse 2 og 5 er litt større med henholdsvis 17 og 26 mediehus. Imidlertid er mediehusene i veiklasse 1 så små at én sjefredaktør i noen tilfeller er leder for flere aviser. Det gjør at det reelle antall enheter i denne gruppen bare er 18. Gruppene er dermed ikke helt like i størrelse, men variasjonen er liten nok til at det er mulig å bruke gruppene til en tilfeldig utvelgelse (Jacobsen 2015). For å velge ut respondenter fra hver gruppe ble det brukt regneprogrammet Excel, der det under hver gruppe ble lagt inn to celler med teksten «=Rand()». Ved å trykke tasten «Enter» ble det dermed valgt ut to tilfeldig respondenter fra gruppen. Til sammen utgjorde dermed utvalget 10 respondenter. De utvalgte respondentene ble så kontaktet ved hjelp av e post. Alle de valgte respondentene svarte bekreftende og samtykket til å bli intervjuet.

4.4 Intervju over internett

Ideelt sett skulle intervjuene blitt gjort ansikt-til-ansikt, ettersom slike intervjuer «åpner for en tett, dynamisk og informasjonsrik kommunikasjon» (Jacobsen 2015:147). Det var også

ansikt-til-ansikt intervjuer som det i utgangspunktet var planlagt for. Imidlertid var respondentene i denne undersøkelsen spredd geografisk over hele Norge, og reise-, og møterestriksjoner som følge av koronapandemien gjorde det vanskelig å fysisk møte respondentene. Derfor ble alle intervjuene gjennomført over Skype. Jacobsen (2015) skriver at telefonintervjuer er svakere på å etablere tillit og åpenhet, og at intervjuer kan miste kontroll over situasjonen. Det understrekes imidlertid at disse ulempene minskes hvis det er snakk om bildeoverføring. Ved Skype-intervjuer kan intervju-effekten bli mindre, men samtidig kan den ikke verbale kommunikasjon være vanskeligere å oppfatte (Jacobsen 2015). For å forsøke å minimere de negative sidene av Skype-intervjuer har jeg vært bevisst på å fokusere på respondenten under hele intervjuet, slik at jeg kan fange opp ikke-verbal kommunikasjon. Det må også nevnes at alle respondentene hadde god internettdækning som ga skarpe, høyoppløselige bilder. Det gjorde at det ikke var utfordrende å fange opp ansiktsuttrykk og håndbevegelser. Jacobsen (2015) bemerker at det kan være lurt å ta notater underveis, men for å kunne fokusere fullt ut på respondenten under intervjuet, valgte jeg å ikke ta notater. Hvert intervju hadde en varighet på 45-60 minutter. Det ble gjort lydopptak ved bruk av en diktafon med eksternt minnekort, i henhold til Norsk Senter for Forskningsdata (NSD) sine anbefalinger. Det er i denne sammenheng verdt å nevne at det er en sjanse for at respondenter kan reagere negativt på å bli tatt opp (Jacobsen 2015). For å forsøke å forhindre at noen blir skeptiske til at intervjuer blir tatt opp, har jeg understreket at lydopptaket kun brukes til det formålet som er forelagt respondentene og at det blir slettet etter bruk. Intervjuene ble transkribert like etter at de var avsluttet.

4.5 Pålitelighet og gyldighet

For å vurdere om funnene i en undersøkelse er gyldige og til å stole på, må forskeren gjøre en vurdering av empiriens pålitelighet og gyldighet (Jacobsen 2015). Gjennom en kritisk drøfting, skal jeg nedenfor redegjøre for jeg hvorfor jeg mener dataen jeg har samlet inn har en høy grad av pålitelig og gyldig.

4.5.1 Pålitelighet

Pålitelighet er knyttet til om det er trekk ved selve undersøkelsen som har påvirket resultatene (Jacobsen 2015). I dette ligger det en forståelse av at selve undersøkelsesprosessen vil kunne påvirke hvilke funn jeg kommer frem til. I den sammenheng er det viktig å være klar over at min erfaring som arbeidstager som deltok i aktuelle endringsprosessen vil kunne påvirke studiens pålitelighet. Med det menes at spørsmålene som blir utarbeidet i intervjuguiden, kan

være påvirket av min egen erfaring og min vurdering av situasjonen. Samtidig kan mitt reaksjonsmønster i intervjusituasjonen være påvirket av at jeg selv var en arbeidstaker i situasjonen som blir belyst. Sistnevnte er spesielt viktig ettersom undersøkeren kan ha effekt på det fenomenet som blir undersøkt ved hvordan forskeren opptrer (Jacobsen 2015). For å håndtere denne problematikken, vil jeg foran hvert intervju klargjøre at intervjuet gjøres som forsker og ikke som journalist. Jeg understreker at jeg ikke vil kommentere svarene deres eller gi uttrykk for assosiasjoner til hvordan endringsprosessen ble gjennomført på min arbeidsplass. Dette for å sikre at skillelinjene mellom arbeidstaker og forsker består. Under selve intervjuet vil jeg inneha en åpen og ydmyk innstilling, slik at det ikke oppstår en intervju effekt der respondentene føler at de må forsvare sine handlingsmønstre. Samtidig er jeg kritisk til hvilke oppfølgingsspørsmål jeg velger å stille, igjen for å sikre at skillet mellom forskeren og arbeidstakeren består. Dette gjelder ikke bare en vurdering av hvilke spørsmål som ikke bør stilles, men også en vurdering av hvilke som er nødvendige å stille. Med det menes at respondenten kan ha en forutinntatt holdning på at jeg kjenner til prosesser eller fagnormer, og derfor ikke utdyper svarene sine. For å sørge for at det ikke er ulike tolkninger eller at mine tolkninger er påvirket av min arbeidserfaring, vil jeg be respondentene utype når de kommer inn på prosesser de forventer at jeg skulle ha kjennskap til. Når det gjelder hvilke spørsmål som stilles under intervjuet, vil jeg gjøre gjentatte vurderinger av min intervjuguide (vedlegg 2), slik at det er spørsmål i den som kan åpne for uventede svar. Det er viktig å understreke at jeg ikke hadde ikke en aktiv rolle under iverksettelsen av endringsprosessen, og jeg har ikke gitt uttrykk for mening eller syn på hvordan prosessen ble gjennomført. I analysen av dataene vil jeg legge vekt på åpenhet rundt mine refleksjoner og tolkningsmønstre, ettersom egne erfaringer kan påvirke hvordan jeg vurderer dataene. Jeg mener at min forståelse for fenomenet og konteksten kan bidra til å gi studien en styrke, heller enn en svakhet. Likevel kan det ikke fullstendig utelukkes at mine erfaringer og min rolle kan ha påvirket respondenter, intervjusituasjonen og forståelse av dataene. Samlet sett mener jeg imidlertid at min bevissthet rundt disse spørsmålene og grepene jeg har tatt for å minimere de problematiske sidene, gjør at empirien har en høy grad av pålitelighet.

Når det gjelder påliteligheten til sekundærdata, er de alle basert på institusjonelle kilder. Dermed baserer troverdigheten seg på en vurdering av institusjonen (Jacobsen 2005). Mine sekundærdata er som nevnt rapporterer utarbeidet av Medietilsynet og Mediebedriftenes Landsforening (MBL). Jacobsen poengterer (2015) at man ved bruk av institusjonelle kilder må påliteligheten basere seg på en vurdering av hvor troverdig selve institusjonen er.

Mediebedriftenes Landsforening (MBL) er mediebedriftenes bransje- og utgiverorganisasjon og rapportene foreningen publiserer er basert på undersøkelser gjennomført av etablerte meningsmålingsbyråer som Kantar og Gallup. Foreningen innehar mye tillit og samlet sett kan det derfor sies at rapportene fra MBL er pålitelige. Medietilsynet er et tilsyn underlagt Kulturdepartementet og har blant annet som oppgave å innhente kunnskap om befolkningens tilgang og bruk av mediene. Medietilsynets rapporter er uavhengige og tilsynet nyter en høy grad av tillit, noe som gjør at data fra denne institusjonen fremstår pålitelig.

4.5.2 Gyldighet

Når det kommer til undersøkelsens gyldighet, må dens interne og eksterne gyldighet vurderes. Med intern gyldighet menes det at det er samsvar mellom virkeligheten og forskerens beskrivelse av virkeligheten, altså hvorvidt beskrivelsene er sanne og hvorvidt sammenhengene er reelle (Jacobsen 2015). For å vurdere studiens interne gyldighet, bør det gjøres noen kritiske refleksjoner på om kildene som er brukt faktisk kan gi den riktige informasjonen (Jacobsen 2015). I den sammenheng bør det også vurderes om kildenes evne og vilje til å gi den riktige informasjonen. I vurderingen av om respondentene i denne studien medvirker til å sikre gyldighet, er det viktig å understreke at alle respondentene har vært både formelle og den praktiske lederen av endringsprosessen i sitt mediehus. De er alle førstehåndskilder og har dermed en stor grad av nærhet til fenomenet som forsøkes belyst. Respondentene kan imidlertid tillegge sine egne handlinger mer vekt enn det som egentlig var tilfellet, og det kan oppstå situasjoner der respondentene «rosemalar» prosessene i sin organisasjon. Det er også viktig å understreke at lederes vurderinger av årsakssammenhenger er retrospektive betraktninger og dermed vil vurderingene kunne være farget av driften og utviklingen i mediehusene i dag. Samtidig vil det være forskjell på hvor lenge respondentene virket som sjefredaktør. Mens enkelte av respondentene har vært i stillingen siden 1990-tallet, har andre bare innehatt den få år før og etter endringsprosessen ble iverksatt. Lengden på engasjementet som toppleder kan derfor også spille inn i respondentenes vurdering av suksessfaktorer. Dette må jeg som forsker være bevisst på i utarbeidelsen av intervjuguiden og under selve intervjuet. Når det er sagt, er det imidlertid lite som tilsier at kildene vil lyve eller bevisst gi et fortegnert bilde av virkeligheten. Dette begrunnes med at studien ikke tar opp kontroversielle temaer, ei heller at den etterstreber å avdekke noe som kan sette respondentene i et dårlig lys. På tross av de momentene som er nevnt i avsnittet over, mener jeg samlet sett at de ikke vil ha en negativ innvirkning på undersøkelsens gyldighet. Dette begrunnes med

forskerens bevissthet rundt disse momentene, samt at respondentene evner å gi riktig informasjon. Samlet sett mener jeg derfor at respondentene bidrar til at studien har en høy grad av gyldighet.

Ekstern gyldighet knytter seg til om funnene kan generaliseres til andre enn dem man faktisk har undersøkt (Jacobsen 2015). I denne undersøkelsen kan det også vurderes om funnene vil kunne gjelde for andre mediehus innenfor Amedia.. På bakgrunn av utvalgsriteriene, der mediehusene ble delt opp etter størrelse og deretter gjenstand for et randomisert utvalg, vil jeg argumentere med at funnene til en viss grad kan generaliseres til andre mediehus i den samme casen. Det kan imidlertid ikke hevdes at funnene er representativt for absolutt alle endringsprosesser i samfunnet. Jacobsen (2015) argumenterer med at generalisering i en kvalitativ tilnærming vil måtte bety en abstrahering. Ved å sammenfatte enkeltfenomener, er det mulig å sannsynliggjøre at funnene vil være gyldig i andre sammenhenger. Utvalget i undersøkelsen og undersøkelsenes gyldighet gjør at jeg mener at det er sannsynlig at mine funn også vil kunne være gyldige i en annen kontekst og sammenheng.

4.6 Innholdsanalyse

Data som samles inn ofte ustrukturerte og komplekse. For å få oversikt må materialet komprimeres, kategoriseres og struktureres (Everett & Furuseth 2012). Kategorisering innebærer at teksten inndeles i mindre enheter og dernest samles ulike tekstbiter inn under disse enhetene (Jacobsen 2015). For at ikke analysen i for stor grad skal bli ledet av de overordnede temaene i intervjuguiden, er det lagt opp til en omfattende åpen koding. En åpen koding, også kalt første-syklus-koding, går ut på at setninger tilordnes en spesiell kategori eller kode (Jacobsen 2015). Etter å ha gått gjennom materialet en rekke ganger og gjennomført en første-syklus-koding, satt jeg igjen med 48 koder. Det ble så gjennomført en aksial koding som ga 12 kategorier. For å strukturere materialet videre, ble de kategoriene som kunne reletares til forutsetningene beskrevet i det teoretiske rammeverket, samlet i fire superkategorier. Underkategorier som er knyttet til temaer utenfor disse superkategoriene, ble samlet i egen kategori (vedlegg 3 – empiri). Til slutt utgjorde materialet fem superkategorier, altså kategorier som inneholder to eller flere underkategorier (Jacobsen 2015).

5 Empiri og analyse

I dette kapitlet presenteres og diskuteres funn fra det innsamlede datamaterialet. Formålet med undersøkelsen er å svare på problemstillingen:

Hvilke hovedfaktorer kan forklare at endringsprosessen i Amedia-konsernet ble vellykket?

Analysen er strukturert i henhold til kategoriseringen av datamaterialet, som blir presentert og drøftet fortløpende. Som nevnt i forrige kapittel, har forutsetningene i det teoretiske rammeverket lagt visse føringer for analysen, men det er likevel forsøkt å designe et empirisk opplegg med en teoretisk åpenhet. I drøftelsen blir funn som er signifikante satt opp mot tidligere forskningsfunn og det blir kommentert om de kan relateres til forventningene av funn (se punkt 4.2).

5.1 Forståelse

Innenfor kategorien forståelse var det på forhånd forventet at det forelå en felles forståelse av at den økonomiske situasjonen i organisasjonen var utfordrende. Det var også forventet at det var en felles forståelse blant ansatte og ledelse om at det forelå et behov for endring, samt at det var en felles forståelse av organisasjonens visjoner og mål. Når det gjelder førstnevnte, er det et tydelig funn at det virker å ha vært en forståelse i flere av mediehusene om at den eksisterende forretningsmodellen måtte endres. Denne forståelsen ser ut til å være spesielt fremtredende i mediehus der det samtidig hadde vært gjennomført omfattende nedbemanninger eller kostnadskutt. Det fremstår dermed som at de mediehusene der ansatte selv hadde merket konsekvensene av lavere inntjening, hadde større forståelse for at det var behov for endring. En respondent uttrykker at de ansatte hadde blitt informert om at mediehuset var i en så dårlig økonomisk situasjon at det kunne ende med nedleggelse:

«Det var klart for alle at måten vi drev på ikke kunne fortsette. Da ville vi gå konkurs. Alle forsto at noe måtte gjøres. Vi var nesten desperate etter å forsøke noe nytt. Hva som helst.»

At kriser, som svikt i inntjening, kan føre til en forståelse av at det er behov for endring, er velkjent fra endringsforskning (Kotter 1995, Jacobsen 2012, Yukl 2002). Kotter (1995:1) kaller det en «forståelse for nødvendighet» og understreker at når en stor nok andel av organisasjonen anerkjenner at den eksisterende forretningsmodellen må endres for å unngå konkurs, foreligger det en forståelse som kan motivere ansatte til å gjennomføre en endring.

Det er imidlertid interessant å trekke frem at det ikke virker å ha vært en slik type forståelse i alle mediehus – på tross av at de sto overfor mange av de samme utfordringene. Respondenter i mediehus som ikke hadde gjennomført en nedbemanning eller kostnadskutt, forteller at det i lite grad fantes en felles forståelse for at situasjonen var dramatisk. På tross av at disse respondentene oppgir å ha informert ansatte om den vanskelige situasjonen, hevder de at forståelsen for behovet for endring likevel ikke var til stede:

«Jeg fortalte ofte hvor vanskelig alt kom til å bli, men det virket ikke som de ansatte tok det helt innover seg. Det var som om de trodde dette gjaldt alle andre enn dem. Flere mente det ikke var behov for å gjøre de store endringene, ting hadde jo greit så lenge.»

Denne variasjonen i forståelsene kan trolig forklares med at mekanismene i markedet var ulike for de forskjellige mediehusene. Medietilsynet kunne i 2013 konkludere med at

«de minste lokalavisene har hatt en markant sterkere utvikling når det gjelder annonse- og reklameinntekter enn andre typer aviser fra 2003 til 2013. Dette gjelder ukeavisene og de av fådagersavisene som ikke har konkurranse fra andre aviser i sine markeder. Våre data mer enn antyder at mekanismene i lokale annonse- og reklamemarkeder er annerledes enn i regionale og nasjonale annonsemarkeder» (Økonomi i norske medier 2009-2013: 31).

Dette støttes av undersøkelsens empiri hvor det var respondenter i mindre mediehus som fortalte at ansatte ikke oppfattet situasjon så prekær at det krevdes omstilling. At ansatte ikke så dette behovet er forståelig i lys av at mediehuset kanskje ikke sto midt i en krise. Også Mediemangfoldsutvalget (NOU 2017:7) har pekt på at mindre mediehus ofte har andre utfordringer enn større mediehus, og i mange tilfeller ikke overskuddskapasitet til å gjennomføre nødvendig endringer. Det kan også ha medvirket til at de mindre mediene ofte ikke så behovet for å gjennomføre endringer.

Respondentene i mindre mediehus oppgir at de dermed måtte overbevise ansatte om at mediehuset kom til å havne i en alvorlig situasjon i fremtiden om ikke disse endringen ble gjort. Dette ble gjort gjennom informasjonsmøter, der det ble informert om «hvordan alle pilene pekte nedover». På den måten forsøkte respondentene å skape en følelse av nødvendighet som grunnlag for endringsprosessen (Kotter 1995, Yukl 2002). For å klare å oppnå en slik følelse av nødvendighet når den ikke naturlig foreligger, understreker Yukl (2002) at det må spres relevant informasjon til ansatte ofte. Kotter (1995) skriver at det helt klart er vanskeligere å overbevise ansatte om at endringen må til når tallene stort sett er gode. Likevel, hevder Kotter (1995) er det viktig at ansatte forstår hvorfor endringen må gjøres for

at endringsprosessen skal lykkes. Respondentene som måtte skape en følelse av nødvendighet, oppgir at de til en viss grad lyktes med dette. Men de betegner det ikke som at det var en «sammenfallende oppfatning av utfordringer og muligheter organisasjonen står overfor» (Schiefløe 2016: 46). Det fremstår også som at disse respondentene måtte bruke mye tid og ressurser på å motivere ansatte gjennom hele prosessen. En respondent forteller:

«Det var det en stor overgang å motivere seg selv og resten av redaksjonen til å forstå at fremtiden lå i brukerbetaling på nett. Vi måtte jo endre på mye av vår arbeidshverdag, og jeg måtte hele tiden argumentere for hvorfor det var nødvendig.»

Når det gjelder delte visjoner og mål, som var et funn det på forhånd var forventet å finne, kommer det ikke klart frem at det forelå en slik forståelse. Enkelte respondenter mener det forelå en noenlunde lik forståelse av visjoner og mål i organisasjonen, mens andre mener at det ikke var en slik enighet. Typisk for sistnevnte er at respondentene virker å legge mer vekt på økonomiske mål enn verdibaserte mål. Dette kan nok til en viss grad forklares med konteksten ledelsen styrer i. Strukturen i Amedia er bygget opp slik at sjefredaktøren må forholde seg til konsernet som en administrasjon og de ansatte som en operativ kjerne. Mens konsernledelsen følger opp sjefredaktøren på økonomiske målsettinger, vil de ansatte ofte ønske at de blir vurdert ut fra evner og ferdigheter (Mintzberg 1979). På den måten må sjefredaktøren forholde seg til to hierarkier, som er typisk for det profesjonsbyråkratiet beskrevet i punkt 3.3 i det teoretiske rammeverket. Ettersom ledelsen også må forholde seg til de økonomiske målsettingene som er satt av konsernet, vil ikke ledelsen og ansatte alltid dele visjoner og mål. En respondent forklarer det slik:

«Ledelsen og de ansatte har forskjellige perspektiver og vi ser nok ikke bildet likt alltid. Jeg følte at vi til en viss grad dro i samme retning, men jeg har flere krav til meg om mål som må oppnås enn de ansatte, så en lik forståelse hadde vi ikke.»

På tross av at det var variasjoner både i felles forståelse for visjoner og behov for endring, mener alle respondentene at det var en eller annen form for forståelse i organisasjonen for at det skulle bli satt i gang en endringsprosess. Alle informantene bekrefter at en slik forståelse, uansett om den var svak eller sterk, gjorde det enklere å foreslå tiltak. Så selv om forståelsen ikke var like sterk alle steder, støtter empirien forventninger til funn knyttet til forståelse som forutsetning for vellykket endring, slik den er beskrevet i det teoretiske rammeverket.

5.2 Forankring

Når det kommer til forankring av endringen, er det et fremtredende funn at innholdet i endringen, ikke virker å ha vært utfordrende å forankre i organisasjonen. En respondent beskriver faktisk at det var bred støtte fra de ansatte om de foreslåtte tiltakene:

«Det var ikke vanskelig å forankre ideen om at vi skulle ta betalt for og satse på journalistikk. Det gikk rett hjem hos journalistene.»

Uttalelsen hentyder at innholdet i endringen i stor grad samsvarer med visjonen for mediehuset. Mange mediehus har visjoner i som handler om å levere kvalitet journalistikk eller avdekke kritikkverdige forhold (Allern 2001). I så måte viser dette at at en endring er lettere å forankre når endringen er tråd med organisasjonens visjon og mål (Scheifloe 2016, Jacobsen 2012). Dette er også i tråd med forventningene til funn.

Andre forventninger til funn innen den kategorien var at ansatte hadde tillit til at ledernes evner å gjennomføre endringen, at det blir holdt hyppige informasjonsmøter og at det ble lagt til rette for åpne prosesser. Når det gjelder sistnevnte, svarer flere av respondentene at det ble holdt mange informasjonsmøter for å beskrive hvilke tiltak som skulle innføres. På disse informasjonsmøtene ble det tilrettelagt slik at ansatte kunne stille spørsmål. Flere av respondentene beskriver også at de selv var til stede i redaksjonslokalene for å svare på spørsmål og hjelpe ansatte:

«Jeg hadde en kontinuerlig dialog med ansatte om hvordan vi skulle gjøre ting. Hvis noen var misfornøyd med noe, kunne de si ifra med en gang, så løste vi det der og da»

På tross av at de fleste respondentene oppgir at ansatte sluttet opp om innholdet i endringen, forteller én respondent at det stadig vekk oppsto mindre og større diskusjoner om detaljene i de nye tiltakene:

«For noen var det vanskelig å se at måltall som hadde betydd så mye før, ikke lenger var viktige, og det var samtidig noen som var sterkt imot at saken deres skulle ligge bak betalingsmur fordi de mente at den var så viktig at alle burde ha mulighet til å lese den».

At endringsinitiativer ofte møtes med motstand er velkjent fra forskning på organisasjonsendringer (Kotter 1995, Yukl 2002, Hennestad og Revang 2012, Jacobsen 2012). Hennestad og Revang (2012:182) kaller faktisk motstand en «viktig del av endringsprosessen». Dette forklarer de med at motstand er tuftet på det samme mekanismene

som skaper effektivitet og derfor kan utnyttes konstruktivt i skapende endringsarbeid. Av empirien fremgår det dog at det ikke var behovet for endring eller de overordnede målene ansatte var uenig i, men heller hvilke tiltak og virkemidler som skulle brukes for å nå målene. Ifølge Jacobsen (2012) kan slik faglig uenighet være en viktig kilde til motstand. Jacobsen (2012) understreker likevel at når ansatte ser årsakssammenhenger mellom tiltak og effekt og forstår bakgrunnen for foreslåtte tiltak, kan denne type motstand reduseres. Dette er knyttet til et annet funn innenfor samme kategori. Flere respondenter oppgir at de raskt fikk gode resultater av de første tiltakene og at det medvirket til bedre forankring:

«Vi gikk litt forsiktig frem, men fikk veldig raskt mange abonnenter, da ble vi modigere og flinkere til å stole på at de vi gjorde var riktig.»

Slike positive resultater tidlig i endringsprosessen, kan bidra til en bedre forankring ettersom det da blir en synlig sammenheng mellom tiltakene og de resultatene man ønsker (Jacobsen 2012). Slike resultater kan, som nevnt tidligere, medføre at ansatte ser årsakssammenhenger mellom tiltak og resultat og at dette kan ha en effekt på endringsmotstand. Positive resultater tidlig, eller kortsiktige gevinster, kan også gi endringsprosessen fremdrift og få flere til å slutte opp om de nye målene (Kotter 1995).

Når det gjelder forankring utenfor organisasjonen, beskriver flere respondenter dette som både tidkrevende og vanskelig. Det fremstår som at det spesielt var avisleserne det var viktigst å forankre endringen hos. En respondent forteller at lå mye arbeid bak dette forankringsarbeidet:

«I nesten to år satt jeg flere timer hver dag og svarte lesere på mail om hvorfor vi måtte innføre betalingsmur. Det er selvsagt ikke lett å forklare noen hvorfor noe de har fått gratis lenge plutselig skal koste penger.»

Respondentene beskriver imidlertid at de anså det som svært viktig å forankre endringen hos leserne og derfor valgte å bruke mye tid på å gi god informasjon til leserne om hva som skulle skje med nettsiden og hvorfor det skjedde. Alle respondentene forteller at de negative tilbakemeldingene om betalingsmur ble færre to til tre år etter omleggingen. Enkelte beskriver også at behovet for betalingsmuren etter hvert ble så godt forankret hos leserne, at de selv forsvarte den:

«Etter hvert begynte lesere selv å svare når det kom slike negative tilbakemeldinger i kommentarfeltet. De forklarte da til andre lesere hvorfor vi måtte ta betalt for artiklene våre. Da følte jeg vi var kommet til viktig punkt»

Når det kommer til annonsørene, beskriver flere av respondentene at det var stor skepsis blant annonsørene til at mediehuset tok i bruk betalingsmur, ettersom de fryktet færre lesere til sine annonser. Også delstrategien om å satse mer på nett og mindre på papiravisen, gjorde faste annonsører redd for at de skulle miste publikum. Flere av respondentene forteller at de hadde mange møter med store, faste annonsører i denne perioden. Det at mediehusene kunne legge frem gode resultater tidlig, gjorde det, ifølge respondentene, enklere for dem å forankre endringen:

«De så at det ikke ble et plutselig fall i opplaget, samtidig som antallet lesere på nettsiden ikke sank betydelig. Når vi også viste til at vi hadde svært mange abonnenter og mer nøyaktig data på hvem det var, roet annonsørene seg.»

Viktigheten av at endringen også var godt forankret hos interessenter utenfor organisasjonen, var et funn det på forhånd ikke var forventet å finne. Freeman (1984:46) betegner interessenter som «ethvert individ eller enhver gruppe som kan påvirke eller påvirkes av organisasjonens måloppnåelser». Ettersom leserne er tett knyttet opp til selskapets måloppnåelse, er det dermed ikke så overraskende at det ble brukt mye tid på å forankre endringen hos dem. Probst (2016) trekker frem at forankring av endringsinitiativet hos alle som blir påvirket av den, er essensielt for lyktes. Når målene i endringsprosessen i stor grad påvirkes av interessentenes handlingsmønster, fremstår det ikke unaturlig at det ble brukt tid og krefter på å forankre endringen hos interessentene.

5.3 Forpliktelse

Når det gleder kategorien forpliktelse, var det forventet å finne at de ansatte forsto hva de kunne gjøre for at endringene ble vellykket, at de tok ansvar for å oppnå mål og at det forelå en affektiv forpliktelse bak de ansattes ytelse. Flere respondenter bekrefter at de oppfattet at de ansatte anså seg som viktig for at endringen skulle lykkes. Noen respondenter forteller at ansatte jobbet ubetalt overtid i denne perioden:

«Det hendte jeg måtte be folk gå hjem. Vi hadde jo ikke noe overtidsbudsjett, og jeg kan ikke la folk jobbe døgnet rundt uten å betale dem.»

Slike uttalelser vitner om at det forelå **en affektiv forpliktelse** til arbeidsplassen, der ansatte ytte for at organisasjonen skulle gjøre det bra (Meyer og Allen 1991) Men denne type forpliktelse kan trolig ikke kun forklares med lojalitet til arbeidsplassen. Journalister har også en forpliktelse til samfunnsoppdraget, og ønsket om å innfri publikums behov for informasjon

til alle døgnets tider, kan medvirke til at de ansatte yter mer enn de er forventet å gjøre (Hovland 2010). Grimsmo og Heen (2013) kom i sin undersøkelse av journalisters arbeidshverdag frem til at 80 prosent av journalistene jobber betalt eller ubetalt overtid i løpet av en måned. Grunnen synes å være at journalister er engasjert i arbeidet:

«Driverne for journalistene til å jobbe overtid, betalt og ubetalt, ser ut fra det over til å ligge i selve jobben. En del av det som journalister arbeider med, for eksempel nyheter og politikk, følger nødvendigvis ikke normalarbeidstiden. Derfor blir det naturlig nok noe overtidarbeid, spesielt om en ønsker å avslutte sakene selv. I dette er det en fordel om arbeidsoppgavene oppleves som interessante og utfordrende, og det er det en hel del av journalistene som gjør». (Grimsmo og Heen 2013: 30)

Flere respondenter knytter også mediens samfunnsoppdrag til ansattes forpliktelse:

«Vi er også heldige i media for vi har ansatte som føler at jobben deres er viktig utover det de produserer – altså at de føler at arbeidet deres er et viktig bidrag i samfunnet. Dermed har vi ansatte som strekker seg langt».

Når det gjelder å forplikte seg til selve endringsprosessen er det spesielt underkategorien **ansvar for å oppnå mål** som utmerket seg. Alle informantene bekrefter at de ansatte tok ansvar for å oppnå de målene som var satt av ledelsen. En informant forklarer at det nærmeste oppsto en konkurranse om å levere best på de nye målene:

«Om et vaktlag leverte veldig god tall, ble det press på det neste vaktlag om å gjøre det like bra».

På tross av at alle respondentene forteller at ansatte tok ansvar for å oppnå måltall, forteller flere av dem at dette ikke gjaldt *alle* ansatte:

«Det var noen som ga blanke i måltallene og bare fortsatte å gjøre det de alltid hadde gjort. Men det synes jeg egentlig er helt greit. En avisredaksjon trenger noen som er opptatt av tall og noen som ikke er det. Da får vi en fin variasjon på hvilke typer saker som skrives»

Uttalelsen antyder at det ikke ble ansett som nødvendig at alle forsøkte å oppnå måltall, så lenge noen gjør det. Noen av respondentene forteller at de av og til avholdt informasjonsmøter der de gikk gjennom hvilke saker eller sakskomplekser som hadde oppnådd høy lesning eller solgt mange abonnenter. I slike gjennomganger gikk de også gjennom hva som skulle til for å oppnå måltallene. På den måten fremstår det som at ledelsen

ga de ansatte muligheter til å medvirke i endringsprosessen. Devos et al (2002) beskriver medvirkning som ett av de viktigste grepene for å oppnå forpliktelse i en endringsprosess. Det kan dermed tyde på at ansattes ønske om å oppnå mål, førte til medvirkning, som igjen kan ha ført til økt forpliktelse.

Det var på forhånd forventet at det var innført en form for belønningssystem for å oppnå mål. Burke og Litwin (1992) mener at belønningssystemet er avgjørende for å få til ønskede prosedyrer og grunngir dette med at ansatte gjør det de får belønning for å gjøre. På spørsmål om det ble innført **økonomiske eller symbolske initiativer**, uttalte imidlertid alle respondentene at dette ikke ble gjort. En informant forklarte at det ikke var kultur for slike incentiver i organisasjonen:

«Vi har aldri hatt slike incentiver, og hadde det heller ikke på den tiden. Vi dro frem enkeltsaker hvis noen av dem hadde blitt godt lest, men det var ingen påskjønnelse knyttet til det».

Alle respondentene bekrefter imidlertid at de var involvert i redaksjonelle arbeidet på den tiden, ved enten å skrive saker selv, skaffe oversikt over hvilke saker som ble satset på eller oppmuntre ansatte til å skrive saker de mente var viktige. Dette gjorde de for å oppmuntre og støtte ansatte i overgangen, og motivere til å jobbe ansatte på nye måter. Slik sett er det i tråd med Devos et al (2002) sine funn om at **støtte og oppmerksomhet fra ledelsen** øker forpliktelsen til endringsinitiativet.

5.4 Planlegging

Planleggingen av endringsprosessen er selve grunnsteinen i teorier knyttet til planlagt endring (Kotter 1995, Lewin 1957, Nadler og Tushman 1989). Det var derfor knyttet forventning til funn om at planer ble laget og fulgt, prosessevaluering gjennomført og ressurser allokert. Imidlertid skiller faktoren planlegging seg litt fra forventningene til funn. Med det menes at det ikke er funnet i datamaterialet at endringen fulgte en fastlagt plan. Alle respondentene oppga at det fantes planer laget av konsernet som anga hvordan endringen skulle skje. I forkant av endringsprosessen medvirket også flere av respondentene i utformingen av et større strategikart, som skulle danne grunnlaget for endringsprosessen i hele konsernet. Men flere av respondentene forteller at dette strategikartet ikke ble brukt i prosessen:

«Det sto nok mye smart der, men den havnet nederst i en skuff. Jeg tror likevel vi har tatt med oss det viktigste fra den i prosessen.»

En annen respondent forteller:

«Jeg skummet gjennom strategikartet og planene, og hentet ut noe fra den, men mer nøye enn det leste jeg det ikke».

Beskrivelsen tyder på at respondentene ikke oppfattet strategikartet og planene som noe de var pålagt å av konsernet å følge. Flere av respondentene trekker frem at det var satt klare mål fra konsernet som måtte innfris innen en bestemt tid, men som en respondent sier det:

«Hvordan vi skulle gjøre det, var egentlig opp til oss.»

Noen respondenter forteller at de la planer basert på konsernets råd og anbefaling og gjennomførte de teknologiske og organisatoriske stegene som planlagt. Andre respondenter beskriver i større eller mindre grad at de ikke laget en plan for hvordan endringsprosessen skulle skje. En av respondentene forteller at mediehuset kun innførte den teknologiske løsningen², mens «alt annet rundt det, tok vi etter hvert». I lys av at planlegging er fremmet i teorien som en helt grunnleggende forutsetning for å lykkes med endringsprosesser, er det interessant å se at det er stor variasjon på om respondentene valgte å planlegge prosessen. På tross av at noen la planer og fulgte dem nøye, mens andre ikke planla prosessen, mener alle respondentene at de har lyktes med omstillingen. I så måte kan det det virke som endringen hadde et utgangspunkt som en planlagt endring, slik det er beskrevet i punkt 3,4 - perspektiver på endring. Imidlertid fremstår det som at endringsprosessen tok en mindre planlagt og dynamisk form når den faktisk ble satt i verk. Slik sett støtter det opp om kritikken mot planlagt endring, der det fremmes at tradisjonelle endringsmodeller i større grad må ta hensyn til eksternt miljø og andre drivkrefter innad i organisasjonen. Andrew Pettigrew (1987) ser endring i en prosess-kontekstuelt perspektiv der endringen skjer som en samhandling mellom en rekke prosesser og kontekster. Det kan fremstå som at respondentene oppfattet endringen som planlagt, men når den ble satt ut i verk, måtte den håndteres innenfor en rekke forskjellige kontekster og prosesser, og at den derfor tok noe ulike former. Jacobsen (2004) omtaler endring uten en helhetlig plan for en «tilfeldig endring», men understreker likevel at det er snakk om en planlagt endring. Med det menes at det foreligger planer for endringsprosessen, men at organisasjonen er så kompleks og variert at ingen aktører har

² Den teknologiske løsningen var AiD – innlogging som ble brukt for å gi tilgang til pluss-saker.

fullstendig oversikt over hva som gjøres til enhver tid. Denne kompleksiteten gjør at endringsprosessen tar ulike og noen ganger tilfeldige former (Jacobsen 2012).

Når det gjelder **prosessevaluering**, oppgir alle respondenter at det til ble gjort evalueringer av fremdriften og på bakgrunn av dem ble det gjort mindre endringer underveis. Dette er også i tråd med forventningene til funn. Disse prosessevaluering virker å ha skjedd lokalt i mediehusene, uten særlig involvering av konsernet. Det var også variasjoner i hyppigheten på disse evalueringene. Mens enkelte respondenter forteller at slike kursendringer skjedde sjelden, forteller andre at det stadig vekk var mindre kursendringer. En av respondentene sier at det i perioder ble gjort så hurtige evalueringer og endringer at mål som gjaldt en måned ikke lenger var aktuelle måneden etter. Det fremgår imidlertid av datamaterialet at respondentene ikke opplevde disse mindre endringene som at det var gjort feilgrep, men heller at det var tilkommet ny kunnskap om hva som kunne være riktig vei videre. En respondent forklarer:

«Dette var jo ukjent territorium for alle. Ingen hadde innført brukerbetaling på den måten vi gjorde det på. Etter hvert som prosessen skred fremover, vi lærte mer og forsto tallene bedre, gjorde vi nye vurderinger.».

Endringsprosesser kan oppleves som å begi seg ut i ukjent farvann (Hennestad og Revang 2012). For å finne ut om organisasjonen er på riktig kurs, er derfor prosessevalueringer nødvendig (Schiefloes 2016). I kapittel fire ble det nevnt at slike typer målinger kan være kvantitative, men at det også kunne benyttes kvalitative indikatorer. Flere respondenter trakk imidlertid frem at økt forståelse av lesemålinger- og indikatorer dannet grunnlaget for disse kursendringene underveis. I den forstand fremgår det som at økt kunnskap knyttet til kvantitative indikatorer styrte mye av retningen på endringsprosessen. At det blir gjort kursendringer i endringsprosesser basert på ny kunnskap er et funn som er velkjent fra endringsprosess-teorier (Hayes 2002, Jacobsen 2012, Yukl 2006, Meyer og Stenberg 2011). Slike kursendringer kan gi nytt liv til endringsprosesser som har stagnert og kan øke organisasjonens forbedringspotensial (Lewis 2000)

Et annet interessant funn innenfor planlegging er at flere respondentenes trekker frem nøye prioritering av ansattes arbeidsoppgaver som et virkemiddel i endringsprosessen. Det fremgår av funnene at flere av respondentene var mer operative i den redaksjonelle ledelsen i perioden

endringsprosessen skjedde. Dette understøttes av at flere av respondentene oppgir at de deltok aktivt på dag-til-dag-møter.

Et annet interessant funn innenfor planlegging er at flere respondentenes trekker frem nøye **prioritering** av ansattes arbeidsoppgaver som et virkemiddel i endringsprosessen. Det fremgår av funnene at flere av respondentene var mer operative i den redaksjonelle ledelsen under perioden endringsprosessen skjedde. Dette understøttes av at flere av respondentene oppgir at de deltok aktivt på dag-til-dag-møter blant journalistene på den tiden, noe de sjeldent gjør i dag. En respondent sier:

«Etter hvert som vi skjønnte hva abonnentene ønsket mer av, ble det viktigere å gjøre tøffe prioriteringer av hvordan vi skulle bruke ressursene våre. Det var veldig mange ideer og forslag til saker jeg sa nei til på den tiden».

Uttalelsen tyder på at det bare ble gjort endring i arbeidsoppgaver, men at det også ble **frigjort ressurser** ved å nedprioritere enkelte arbeidsoppgaver. Som uttalelsen viser, var disse omprioriteringen delvis drevet frem av ny kunnskap om abonnentenes leservaner. Det samme utgangspunktet kan sees i funnet om prosessevaluering, og disse to funnene ligger dermed tett opp til hverandre organisasjoner kan frigjøre ressurser ved å redusere uproduktive aktiviteter og at det dermed er mulig å allokere ressurser til enheter som har større behov. Det er likevel verdt å merke seg at respondentene ikke oppgir at dette var en planlagt ressursallokering, heller en konsekvens av ubevisste eller bevisste endringer av den daglige prioriteringen av saker som blir gjort i en avisredaksjon. Ifølge Meyer og Stensaker er endringer i den daglige driften én av flere måter å gjennomføre ressursallokering. Det stilles imidlertid krav til at lederne er tydelige på hvilke oppgaver som skal utsettes og legges bort. manglende prioritering kan føre til at daglige oppgaver blir skadelidende, at de ansatte får en for stor arbeidsbelastning eller at endringsprosessen stopper opp (Meyer og Stensaker 2011).

På spørsmål om mediehusene feiret eller **markerte oppnådde mål**, svarte alle respondentene bekreftende. Utsagn som: «det ble veldig mye kake i en periode» er gjentatt i flere intervjuer. Verdien av å feire oppnådde mål er av både Kotter (1995), Yukl (2002) og Jacobsen (2012) nevnt som viktige virkemidler i en endringsprosess og dette funnet er også i tråd med fremsatte forventning om funn. Respondentene la imidlertid vekt på at det var svært sjelden at individuelle måloppnåelser ble markert. En respondent forteller:

«Alle rekorder eller måloppnåelser ble feiret som felles seier. Selv om noen kanskje hadde bidratt mer til det enn andre.»

Måloppnåelser som blir nevnt av flere respondenter er rekord i antall plusslesere, rekord i antall salg og rekord i antall digitale abonnenter. Flere av respondentene mener at markering av slike mål førte til optimisme i organisasjonen og som en respondent uttalte; «en følelse av at vi gjorde noe riktig». Dette er også i tråd med funn i undersøkelser av vellykkede endringsprosesser, der feiring av oppnådde mål er fremhevet som et betydningsfullt virkemiddel for å skape motivasjon og medvirkning i endringsprosessen (Hennestad og Revang 2012, Kotter 1995, Yukl 2006, Schifloes 2016). Et aspekt som er verdt å nevne i denne sammenheng er fraværet av kvalitative mål. Som beskrevet i punkt 5.2 har flere av mediehusene overordnet mål eller visjon baserte på kvalitative indikatorer, men ingen av respondentene medga at de markerte eller feiret når de hadde oppnådd et mål knyttet til kvalitetsmål³. Imidlertid opplyser flere av respondentene at feiringen av oppnådde mål opptrådte mest i starten av endringsprosessen, og at det etter hvert ble færre slike feiringer. En respondent forteller:

«Vi hadde et stort rør i redaksjonen og hver gang vi hadde en sak som ble lest av et visst antall abonnenter, la vi en ball i røret. Når røret var fullt, spanderte ledelsen hotell-lunsj på alle. Det fungerte overraskende godt. Men nå har vi ikke det røret lenger, folk vet bedre hvordan de skal få folk til å lese sakene sine og nå er det andre momenter vi er mer opptatt av enn bare antall lesere»

Det antydes her at de kvantitative måloppnåelsene var spesielt viktig i en tidlig start av endringsprosessen, men at etter hvert som endringene ble forankret og nye rutiner ble fulgt, var ikke feiringen av oppnådde mål like viktig. Kortsiktige gevinster har sin styrke i at den fører til fremdrift og motivasjon (Kotter 1995). Det er dermed ikke unaturlig at oppnådde mål var spesielt viktig i starten av endringsprosessen, ettersom de ansatte da trenger motivasjon til å gå i gang med endringstiltakene (Jacobsen 2012). At mediehusene ikke markerer kvalitative mål i like stor grad, skyldes, ifølge respondentene, at det rett og slett er vanskeligere å måle den typen måloppnåelse.

Timing, eller betydningen av at endringen skjedde akkurat da den skjedde, er et annet interessant funn innenfor planlegging. Med begrepet «timing» menes ikke endringens tidsperspektiv, men at endringen ble satt i gang på det tidspunktet den ble. Flere respondenter

³ Slike kvalitetsmål kunne vært avsløringer eller god dekning av viktige samfunnsspørsmål, i tråd med mediehusenes visjon.

trekker at tidspunktet endringen skjedde på var en medvirkende årsak til at endringen ble vellykket. En respondent sier:

«Når vi begynte med betalingsmur og digitale abonnenter, hadde mange begynte å ta i bruk strømmetjenester som Netflix og Spotify. Dermed var de blitt vant til betalingsløsninger på nett. Det virket som markedet var modent for slike løsninger».

Om konsernet faktisk planla tidspunktet for endringen opp mot slike markedstrender er imidlertid usikkert. Det kan likevel virke som om innføring av brukerbetaling kunne skjedd tidligere, men at konsernet valgte å vente. En respondent forklarer at mediehuset gjerne skulle innført brukerbetaling tidligere:

«Vi begynte selv å utvikle strategier og løsninger for brukerbetaling lenge før Amedia satte i gang sin prosess. Vi var utålmodige etter å komme i gang og maste mye på konsernledelsen om å få ta i bruk betalingsmur. Vi ble bedt om å avvente, og i ettertid er jeg glad vi gjorde det. For leserne var nok ikke helt klar for slike løsninger like tidlig som vi var.»

Jacobsen (2012) understreker at når noe skjer, altså timingen, er viktig. Han skriver at tiltak som har vist seg vellykket på et tidspunkt, kan bli fiasko på et annet tidspunkt. Når det igangsettes endringsinitiativer vil det kunne sammenfalle med andre hendelser, og disse hendelsene er det ikke alltid man har kontroll over (Jacobsen 2012). Disse sammenfallende hendelsene eller markedstrendene beskriver Karp (2014) som konteksten selve endringen skjer. Noen ganger kan konteksten rundt organisasjonen føre til endringspress, andre ganger gjennomfører organisasjonene endringer som er godt tilpasset konteksten utenfor (Karp 2014). I den forstand kan god timing av endring forklares med at endringen treffer godt med endringene i omgivelsene rundt.

5.5 Kunnskapsutnyttelse

Ett interessant funn som ikke var en del av funnene det på forhånd var antatt å finne, var betydningen av spredning og **utnyttelsen av kunnskap** i en endringsprosess. At konsernledelsen brukte mye ressurser på å innhente kunnskap for så å spre kunnskapen til mediehusene slik at de kunne utnytte den, blir av mange respondenter trukket frem som en viktig faktor for at endringen lyktes. En av respondentene mener at kunnskapsutnyttelse har vært den aller viktigste grunnen til endringsprosessen suksess:

«Det at vi har fått kunnskap om lesernes ønsker, og at vi har klart å omdanne denne kunnskapen til saker som har solgt mange abonnement, har vært avgjørende for at vi har lyktes»

Kunnskapsutnyttelse henger følgelig sammen med at de ansatte fikk tilgang til informasjon, de tidligere ikke hadde. Flere av respondentene forteller at de før endringsinitiativet ikke hadde noen måletall (Key Performance Indicators) eller nøyaktig kunnskap om hvilke saker leserne ønsket å lese. Ved at konsernet lærte opp ansatte i nye måleparametre, fikk ansatte på individnivå kjennskap til hvilken informasjon leserne ønsket å betale for. En respondent forklarer:

«Før vi innførte brukerbetaling forholdt vi oss lite til lesertall. Men det at folk måtte logge inn for å lese gjorde at vi fikk gode data på hva folk ønsket å lese. Når vi lærte mer om tellesystemene og måleparameterne, så vi at det vi gjorde hadde utslag. Da begynte vi for alvor å forsøke å lære hvilke typer saker vi burde lage og ikke lage»

Flere respondenter trekker også frem at det etter hvert vokste frem kanaler for kunnskapsdeling mellom konsernets mediehus. Dette gjorde at mediehus kunne lære av andres feil eller ta i bruk grep som andre har hatt suksess med. Ifølge respondentene har spredningen av kunnskap i hovedsak skjedd på følgende vis; 1) Gjennom interne, digitale informasjonskanaler og diskusjonsgrupper, 2) Gjennom konferanser med deltagere fra flere mediehus, 3) Gjennom kort avstand mellom konsernets utviklingsavdeling og mediehus. Alle disse tre metodene for kunnskapsspredning har ifølge respondentene bakgrunn i at konsernet har lagt til rette for spredning av informasjon. Mens informasjonskanalene i stor grad er styrt av ansatte selv, er de to sistnevnte et resultat av at konsernet har arrangert konferanser og lagt opp en struktur der hvert mediehus har én kontaktperson i utviklingsavdelingen. Ved å gjøre dette, har toppledelsen lagt en bevisst læringsstrategi for hele organisasjonen, som dermed er blitt forankret i systemtenkningen (Senge 2006). I så måte kan denne formen for strukturert kunnskapsspredning minne om det Senge (2006) kaller en «lærende organisasjon». Senge (2006) skriver at i lærende organisasjoner er verdien av læring, nyskaping og utfoldelse godt innebygget i organisasjonskulturen. I en lærende organisasjon er vektlegges ansattes rolle og organisasjonen blir sett på som en arena der ansatte jobber ut i fra en felles visjon som kombinerer personlige interesser med organisasjonens mål (Senge 2006). Slike organisasjoner evner også å spre ny kunnskap til de som trenger det og legger til rette for læring og nyskaping (Yukl 2002). Et tilleggsmoment ved dette er at det oppsto en konkurranse innad i konsernet. Ettersom mediehusenes resultat ble målt etter de samme parametre og alle

resultater ble delt, var det også tydelig for andre når ett mediehus utmerket seg. Enkelte av respondentene forteller at det at resultatene ble delt, gjorde at det oppsto konkurranse mediehusene imellom. Slik sett ga det formelle vurdering- og belønningssymmetet uttelling for det å fremskaffe, dele og anvende kunnskap (Bartol og Srivastava 2002).

6 Oppsummering og konklusjon

Dette kapittelet avslutter masteroppgaven. Først følger en oppsummering av undersøkelsens metode og hvilke teorier som er benyttet som analyseredskap. Videre blir funnene i undersøkelsen gjennomgått. Til slutt diskuteres undersøkelsens begrensninger og jeg kommer med forslag til videre forskning.

Jeg har i denne undersøkelsen forsøkt å belyse hvilke faktorer som kan forklare at endringsprosessen i Amedia var suksessfull. Endringsprosessen og konteksten den skjer i er redegjort for. Basert på teorier om endringsprosesser og Scheifloes (2016) teori om de fire forutsetninger er det utarbeidet noen forventningene til funn. Undersøkelsen ble utført ved å gjennomføre intervjuer med ti sjefredaktører i Amedias mediehus. Respondentene var gruppert i fem grupper etter størrelse på omsetning og antall abonnenter og det ble foretatt et tilfeldig utvalg av to respondenter fra hver gruppe. Utfra undersøkelsens empiri ble det gjort flere funn, der noen bekreftet forventningene, mens andre var mer overraskende. Jeg skal nå sammenfatte funnene i undersøkelsen.

Mine funn tyder på at det var eller ble skapt en forståelse i organisasjonene om at det forelå et behov for endring. I noen tilfeller knyttet denne forståelsen seg til svikt i opplag og kostnadskutt, mens i andre tilfeller måtte forståelsen skapes ved å vise til negative framskrivninger. Denne forståelsen virker å ha vært viktig for at lederne kunne igangsette de tiltak som endringen krevde. Videre ble endringen godt forankret i organisasjonen, og det kan virke som at den interne forankringen var enklere når innholdet i endringen var i tråd med organisasjonens mål og visjoner. Det fremgår imidlertid at den eksterne forankringen av endring var utfordrende og tidkrevende for lederne. Det virker å ha vært en høy grad av forpliktelse til endringen, noe som spesielt viser seg ved at ansatte skal ha personlig engasjert seg i å oppnå måltall.

Endringsprosessen blir oppgitt å være nøye planlagt på forhånd, men mine funn viser at flere mediehus ikke fulgte de fremlagte planene. De forskjellige mediehusene nådde alle målene sine, men veien dit virker å ha vært forskjellig. I enkelte mediehus fremstår tiltak i endringsprosessen som mer eksperimentelle og tilfeldige. I lys av at endringen likevel blir oppfattet som vellykket av de involverte, kan dette tolkes som at endringsprosesser ikke trenger å følge nøye utbroderte planer for å lykkes. Dette var et funn som strider mot det som

var forventet på forhånd. Til sist er det et viktig funn i undersøkelsen at opparbeidelsen, spredningen og utnyttelsen av kunnskap trekkes frem av flere til å ha vært en avgjørende faktor for at endringsprosessen lyktes. Dette funnet var spesielt interessant fordi det ikke er fremtredende i endringslitteraturen og ikke inkludert i forventninger til funn.

I så måte ville det vært interessant med en studie som undersøkte kunnskapsutnyttelse som en avgjørende faktor for vellykket endring. Undersøkelsen har forsøkt å belyse suksessfaktorene i endringsprosessen fra sjefredaktørens perspektiv. Det kunne dermed styrke undersøkelsens funn om det ble gjennomført en bredere undersøkelse, som også inkluderte flere lag av organisasjonen. Undersøkelsen har også pekt på at det å følge en fastlagt plan ikke fremstår som en viktig faktor for at endringsprosessen lyktes. Det kunne derfor vært interessant å gjennomføre en multicase-undersøkelse der det sees på om det å følge planer under en endringsprosess innvirket på graden av vellykkethet.

Figur og tabell

Figur 1: Verdikjede

Tabell 2: Michael Porters (1985) modell av verdikjeden



Referanseliste

- Allern, Sigurd. (2001). *Nyhetsverdier: om markedsorientering og journalistikk i ti norske aviser*. Kristiansand: IJ-forlaget
- Amedia. (2016). *Årsrapport 2015*. Hentet 05.03.2021 fra:
<http://www.amedia.no/globalassets/dokumenter/amedia-arsrapport-2015.pdf>
- Amedia. (2015). *Årsrapport 2014*. Hentet 05.03.2021 fra:
<http://www.amedia.no/globalassets/dokumenter/amedia-arsrapport-2014.pdf>
- Amedia. (2018). *Årsrapport 2017*. Hentet 05.03.2021 fra:
<http://www.amedia.no/globalassets/dokumenter/amedia-arsrapport-2014.pdf>
- Amedia. (2020). *Årsrapport 2019*. Hentet 05.03.2021 fra:
<https://www.amedia.no/globalassets/dokumenter/amedia-arsrapport-2019.pdf>
- Andersen, E. S. (2006). Perspectives on projects. *New Directions in Project Management*, Montréal, Québec, Canada. Newtown Square, PA:
- Armenakis, A., Stanley, H. og Mossholder, K. (1993). Creating Readiness for Organizational Change. *Human Relations*. 46. 681-704. 10.1177/001872679304600601.
- Askheim, O. og Grenness, T. (2008). *Kvalitative metoder: for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget AS
- Bartol, K. M. og Srivastava, A. (2002). Encouraging Knowledge sharing: The role of organizational reward systems. *Journal of Leadership and Organizational Studies* 9 (1): 64-76
- Bastøe, P.Ø., Dahl, K. og Larsen, E. (2002). *Organisasjoner i utvikling og endring. Oppgaveløsning i en ny tid*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Beckhard, R. og Pritchard, W. (1992). *Changing the Essence: The Art of Creating and Leading Fundamental Change in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bjørnvik, K. I. og Haukedal, K. (2001). *Arbeids- og lederpsykologi*. Oslo:Cappelens Akademiske forlag.
- Boye, A. og Eike, E. (2017). *Fra papir til digital - utfordring for endringsledelse* (masteravhandling). Universitetet i Stavanger, Stavanger.
- Brække, J. (09.05.2016). Tror på brukerbetaling. *Klassekampen*. Hentet fra <https://arkiv.klassekampen.no/article/20160509/ARTICLE/160509976>

- Burnes, B. (2004). Emergent or Planned Change – Competitors or Allies. *International Journal of Operation and Production Management*. 24, 9:886-902
- Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the planned approach to change: a re-appraisal. *Journal of Management studies*, 41(6), 977-1002.
- Burke, W. W. og Litwhn, G. H. (1992). A Causal Model of Organizational Performance and Change. *Journal of Management*, 18, 523-523.
- Brochs-Haukedal, W. (2010). *Arbeid- og ledelsespsykologi* (8. utg.). Oslo: Cappelen Damm Akademiske
- Bullock, R. J. og Batten, D. (1985). It's just a phase we're going through: a review and synthesis of OD phase analysis. *Group & Organization Management*, 10(4), 383-412
- Buchanan, D. A. (2003). Getting the story straight: illusions and delusions in the organizational change process. *TAMARA: Journal of Critical Postmodern Organizational Science*, 2, 7-21
- Buchanan, D., Fitzgerald, L., Ketley, D., Gollop, R., Jones, J.L., Lamont, S.S., Neath, A. and Whitby, E. (2005). No going back: A review of the literature on sustaining organizational change. *International Journal of Management Reviews*, 7: 189-205. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2005.00111.x>
- Bækdal, T. (12.12.2020). Why do Norwegian newspapers perform so much better than the industry average?. *Bækdal Plus*. Hentet fra: <https://baekdal.com/monetization/why-do-norwegian-newspapers-perform-so-much-better-than-the-industry-average>
- Collins, A. og Baccharini, D. (2004). Project success-A survey. *Journal of Construction Research*, 5 (2): 211-231.
- Conner, D. R., og Patterson, R. W. (1982). Building commitment to organizational change. *Training & Development Journal*, 36(4), 18–30.
- Cunningham, G. (2006). The relationships among commitment to change, coping with change, and turnover intentions. *European Journal of Work & Organizational Psychology*. 15. 29-45. 10.1080/13594320500418766
- Cummings, T. G. og Worley, C. G. (2005). *Organization Development and Change*, 8, Mason, OH: South-Western College.

- Devos, G., Vanderheyden, K. & Van Den Broeck, H. (2002). *A Framework For Assessing Commitment to change. Process and Context Variables of Organizational Change*. Working Papers.
- Difi (2013) *Å lede digitale endringsprosjekter – hva er suksesskriteriene*. Hentet fra: <https://docplayer.me/1539918-A-lede-digitale-endringsprosjekter-hva-er-suksesskriteriene-difi-rapport-2013-5-issn-1890-6583.html>
- Everett, E. L. og Furueth, I. (2012). *Masteroppgaven. Hvordan begynne - og fullføre*. (2. utg.) Oslo: Universitetsforlaget.
- Furunes, W. E. (13. januar 2020). Amedia jager vekst og er åpen for å ta over flere aviser. *Journalisten*. Hentet (09.05.2020) fra: <https://journalisten.no/amedia-are-stokstad/amedia-jager-vekst-og-er-åpen-for-a-ta-over-flere-aviser--nar-noen-spor-er-vi-nysgjerrige/393822>
- Fossbakken, E. (09.03.2016). Klart det er krise i mediebransjen. *Kampanje*. Hentet fra: <https://kampanje.com/medier/2016/03/--klart-det-er-krise-i-mediebransjen/>
- Freeman, E. (2004). Stakeholder Theory and The Corporate Objective Revisited. *Organization Science*, 9 (1), 364-369
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Grimsmo, A .og Heen, H. (2013). Journalistundersøkelsen 2012. Arbeidsforskningsinstituttet
- Grønmo, S. (2016). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Hayes, J. (2002). *The Theory and Practice of Change Management*. New York: Palgrave Macmillian
- Hauger, K. (20.04.2020)a. Amedia-overskudd på over en halv milliard: - Vi opplever dramatiske tider. *Kampanje*. Hentet fra: <https://kampanje.com/medier/2020/04/amedia-overskudd-pa-over-en-halv-milliard/>
- Hauger, K. (28.10.2020)b. Knalltall for Schibsted – overskudd på nærmere 700 millioner kroner. *Kampanje*. Hentet fra: <https://kampanje.com/medier/2020/10/schibsted-overskudd-pa-nesten-700-millioner--også-avisene-gjor-det-bedre-under-koronakrisen/>
- Hennestad, B. W. og Revang, Ø. (2012). *Endringsledelse og ledelsesendring*. 2. utgave. Oslo: Universitetsforlag.

- Herscovitch, L. og Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 474–487.
- Hovden, J. (2010). Oppdragarar, granskarar, speglarar og agnostikarar. Skisse til ein norsk journalisttypologi. I S. Allern og J. Roppen (Red) *Det journalistiske samfunnsoppdraget*. Kristiansand:IJ-forlaget
- Høst, S. (2017). *Avisåret 2016*. (Rapport nr. 84/2017). Volda: Høgskolen i Volda/Møreforskning
- Jacobsen, D. I. (2012). *Organisasjonsendringer og Endringsledelse*. 2. Utgave. Bergen: Fagbokforlaget
- Jacobsen, D. I. (2015): *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* (3. utg.). Oslo: Cappelen Damm Akademisk
- Jacobsen, D. I. og Thorsvik J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. (4 utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Jensen, M. H. (12. April 2014). Hver femte journalist må gå. *Journalisten*. Hentet fra: <https://journalisten.no/kutt-amedia-are-stokstad/hver-femte-journalist-ma-ga/135350>
- Johannessen, A., Tufte, P. A og Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. (4. utg.) Oslo: Abstrakt forlag.
- Karp, T. (2014) *Endring i organisasjoner: Ideologi, teori og praksis*. Oslo: Cappelen Damm Akademiske
- Kaufmann, G. og Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 5. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kotter, J. P. (1995). *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail..* Boston: Harvard Business School Press.
- Lichterman, J. (01.05.2017). Here's how this Norwegian publisher built a successful digital subscription model for local news. *Nieman Lab*. Hentet 05.03.2021 fra: <https://www.niemanlab.org/2017/05/heres-how-this-norwegian-publisher-built-a-successful-digital-subscription-model-for-local-news/>
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. New York: Harper and Row.

- Lewis, L.K. (2000). Communicating change: four cases of quality programs”, *The Journal of Business Communication*, Vol.37 No.2, pp.128-155
- Lippitt, R., Watson, J. og Westley, B. (1958) *The Dynamics of Planned Change: A comparative study of principles and techniques*. New York: Harcourt, Brace & World Incorporated
- McKinsey (10.07.2019) *Why do most transformation effort fail?* Hentet fra:
<https://www.mckinsey.com/business-functions/transformation/our-insights/why-do-most-transformations-fail-a-conversation-with-harry-robinson>
- Medietilsynet (2018). *Økonomien i norske mediehus 2013-2017*. Hentet fra:
https://www.medietilsynet.no/globalassets/publikasjoner/2018/2017_avishusenes_oko_nomi.pdf
- Meyer, J. P. og Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61–89.
- Meyer, C.B. og I.G. Stensaker (2011). *Endringskapasitet*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Michalesen, G. (20.12. 2016). I 2014 trodde ingen på brukerbetaling. Så spådde alle at Amedia skulle selges i biter. Nå er det Are Stokstad som smiler bredest. *Medier24*. Hentet 05.03.2021 fra:
<https://m24.no/abonnement-amedia-are-stokstad/i-2014-trodde-ingen-pa-brukerbetaling-sa-spadde-alle-at-amedia-skulle-selges-i-biter-na-er-det-are-stokstad-som-smiler-bredest/146754>
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations: A synthesis of the research*. Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.
- Nadler, D. A. (1981). Managing Organizational Change: An Integrative perspective. *The Journal of Applied Behavioural Science* 17/2
- Nadler D.A. og Tushman, M. L (1990). Beyond Charismatic Leader : Leadership and Organizational Change. *California Management Review* 32/vinter
- Nadler D. A og Tushman, M. L. (1989). Organizational Frame Bending: Principles for Managing Reorientation. *The Academy of Management*., Vol. III. No. 3, pp. 194-204
- Norges Telegrambyrå NTB (16.09.2019). Amedia-avisene med over 600.000 abonnenter. *Norges Telegrambyrå*. Hentet fra:
<https://kommunikasjon.ntb.no/pressemelding/amedia-avisene-med-600000-abbonnenter?publisherId=11014241&releaseId=17870808>

- Pettigrew, A. M. (1987). Examining change in the long term context of culture and politics'. In Pennings, J. M. (Ed.), *Organizational Strategy and Change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Probst, G. (2016). The Role of the Board in Organizational Change. *Developing Leaders*. 10-16.
- Regjeringen. (2017). *Mediepolitikk*. hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/tema/kultur-idrett-og-frivillighet/film-og-medier/innsiktartikler/mediepolitikk/id766352> (20.05.2021)
- Ringdal, K., (2007) *Enhet og mangfold*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.
- Schiefloe, P. M. (2016). Endringsevne i organisasjoner: Forutsetninger for å lykkes med organisasjonsendringer. *Endringskapasitet og lederskap*. Trondheim: Luftkrigsskolens skriftserie.
- Senge, P. M. (2006). *The Fifth Discipline: the Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Currency/Doubleday.
- Statsministerens kontor (2005). *Makt og demokrati*. (St.meld. nr. 17 (2004-2005)). Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-17-2004-2005-/id406399/>
- Tvedt, S. D. (2011). Sunne omstillinger. i P. Ø. Saksvik (Red.), *Arbeids- og organisasjonspsykologi* (s. 299-328). Oslo: Cappelen Damm Akademisk
- Van de Ven, A. H. og Poole, M. S. (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review*, 20(3): 510–540.
- Van de Ven, A. H og Pool. M. S. (2005) Alternative Approaches for Studying Organizational Change. *Organizational Studies* 26: 1377-1404
- Weiberg-Aurdal, J. M. (2020, 23.09) Historiske opplagstall: Nå har norske mediehus mer enn 1 million heldigitale abonnenter. *Medier24*. Hentet fra: <https://m24.no/mbl-mediebedriftenes-landsforening-opplagstall/historiske-opplagstall-na-har-norske-mediehus-over-1-million-heldigitale-abonnement/268882>
- Welch, C., Rebecca, P., Penttinen, H., og Tahvanainen, M. (2002). Corporate elites as respondents in qualitative international business research. *International Business Review*. 11. 611-628. 10.1016/S0969-5931(02)00039-2.

Whye, L. K. (05.11.2020). Amedia's seven steps to digital subscription success. *World Association of News Publishers*. Hentet 05.03.2021 fra: <https://wanifra.org/2020/11/Amedia-seven-steps-to-digital-subscription-success/>

Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods 5th edition*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations* (6. Utg.), s. 284-317. Prentice Hall inc, Upper Saddle River, NJ.

Vedlegg

Vedlegg 1

Tabell 3: Amedia vegklasse-inndeling

Veigruppe	Avis
Veiklasse 5:	Tønsberg Blad
	Haugesund Avis
	Fredrikstad Blad
	Bergensavisen
	Drammens Tidende
	Avisa Nordland
	Nordlys
	Telemarksavisa
	Romerikets Blad
	Oppland Arbeiderblad
	Trønder-Avisa
	Guldbrandsdølen Dagningen
Veiklasse 4	Firda
	Sarpsbord Blad
	Smaalenes Avis
	Moss Avis
	Østlands-posten
	Østledningen
	Ringerrickets Blad
	Tidens Krav
	Glåmdalen
	Sandefjords Blad
	Jærbladet
	Nidaros
Veiklasse 3	Sogn Avis
	iFinmark
	Halden Arbeiderblad
	Lofotposten

	Rana Blad
	Østlands Blad
	Akerhus Amstidende
	Fremover
	Laagendalsposten
	Namsdalsavisen
	Helgelendingen
	Gjengangeren
	Hadeland
	Avia Agder
	Dalane Tidende
	Avisa Valdres
	Sandnesposten
Veiklasse 2	Telen
	Indre Akershus Blad
	Arbeidets Rett
	Porsgrunns Dagblad
	Kragerrø Blad Vestmark
	Strandbuen
	Hardanger Folkeblad
	Bygdeposten
	Ringsaker Blad
	Firdaposten
	Kvinnheringen
	Varingen
	Avisa Nordhordaland
Veiklasse 1	Tvedenstandposten
	Vestby Avis
	Gjesdalbuen
	Aust-Agder Blad
	Røyken og Hurum Avis
	Rakkestad Avis
	Lofot-tidende

	Nordstrand Blad
	Bygdebladet
	Aura Avis
	Solabladet
	Rjukan Arbeiderblad
	Jarlsberg Avis
	Enenbakk Avis
	Sands Avis
	Ås Avis
	Svelvikposten
	iLevanger
	Lierposten
	Lyngdals Avis
	Finnmarksposten
	Nordalen
	Øyene
	iHarstad
	Steinskjer Avis
	Eikerbladet
	Inderøyingen
	Snåsinga

Vedlegg 2 - Intervjuguide

Innledning:

Presentasjon av forskeren og dens bakgrunn.

Informasjon om utvelgelse: Mediehusene er inndelt etter Amedia veiklasse-klassifisering, det er to respondenter i hver veiklasse, som er valgt ut tilfeldig.

Informasjon om anonymisering og muligheter for å trekke samtykke.

Informasjon om intervjuet: Forskningsintervjuet skiller seg fra journalistisk intervju og jeg kommer derfor ikke til å kommentere eller svare på dine utsagn, slik som er vanlig i et journalistisk intervju. Jeg kommer også til å se ned av og til og det er for å se hvilke spørsmål jeg skal stille. Intervjuet følger en semi-strukturert intervjuguide, men det kan være jeg stiller

oppfølgingsspørsmål hvis det trengs. Hvis du ikke forstår spørsmålet eller ønsker å få det forklart bedre, er det bare å spørre.

Innledende spørsmål:

- Hva var din stilling da endringsprosessen ble satt i gang?
- Hvor lenge hadde du hatt denne stillingen?
- Hvor mange ansatte hadde du?

Intervjuet:

- Hvordan vil du beskrive utfordringene mediehus sto ovenfor i 2014?
- Hadde du inntrykk av at de ansatte forsto hvilke utfordringer mediehuset sto ovenfor?
- Følte du at det er en bred enighet blant journalistene om mediehusets overordnede mål og visjon?
- Når ble du informert om at mediehuset skulle innføre betalingsmur?
- Var dette noe dere selv hadde ønsket?
- Fikk du noen anbefalinger fra konsernledelsen om hvordan dette skulle implementeres i mediehuset?
- Fulgte utviklingen som planene som var lagt?
- Ble det satt klare mål fra konsernet ditt mediehus skulle oppnå innen en viss tid?
- Husker du hvordan de ansatte ble informert om endringen?
- Informerte du de ansatte om hvorfor det var nødvendig å gjøre endringen?
- Hvis ja, hva sa du?
- Ble mellomledere og andre ledere informert om endringen før ansatte?
 - Hvis ja, hvorfor?
 - Hvis nei, hvorfor ikke?
- Opprettet dere en egen gruppe som skulle ta seg av innføring av brukerbetaling?
- Måtte det gjøres organisatoriske endringer?
- Måtte noen nedbemannes på grunn av endringen?
- Fikk noen nye stillinger på grunn av endringen?
- Gikk du ut ifra at satsingen vil få noen økonomiske følger på kort sikt? Hvis ja, hvilke følger?
-
- Endret dere måleparametere på grunn av endringen?

- Hva ble det viktigste måleparameteret etter endringen?
 - Var det noen måleparametre som ble mindre viktig?
 - Var ansatte informert om de måleparemetere?
 - Informerte du de ansatte om oppnådde mål?
 - Tok ansatte ansvar for å oppnå mål?
 - Feiret dere oppnådde mål? Hvis ja, Hvordan?
 - Ble det igangsatt initiativer eller belønningsordninger i forbindelse med endringen?
-
- Vil du karakteriserer organisasjonen som tilpasningsdyktig?
 - Tenkte du at det ville bli lett å få til endringen, hvorfor/hvorfor ikke?
 - Følte du at ansatte hadde tillit til at ledelsen evnet å gjennomføre endringen
 - Hadde du inntrykk av at det var mye usikkerhet om hva endringen ville innebære for dem som arbeidstagere?
 - Opplevde du at folk fryktet for arbeidsplassen sin på grunn av endringene?
 - Opplevde du at noen imot de nye planene?
 - Opplevde du motstand ved noen av valgene som ble tatt i løpet av endringsprosessen?
 - Var motstanden åpent eller lukket? Direkte til deg eller hvisking i gangene?
 - Hvordan håndterte du motstanden?
 - Var du involvert i den daglige driften? Altså hvordan journalistene, vaksjefer og lignende jobbet i det daglig?
 - Hvordan deltok du i endringen?
 - Måtte du endre noe med hvordan du jobbet?
 - Stilte du deg tilgjengelig til å ta imot spørsmål angående de nye planene?
 - Hva mener du er den største endringen i måten dere arbeider på noe forhold til før endringen ble igangsatt
 - Hva mener du var de viktigste faktorene til at endringen lyktes?
 - Er det noe mer om dette temaet du mener å viktige å nevne

Vedlegg 3 Empiri

Tabell 4: Emperi og kategorisering

Superkategori	Underkategori	Type utsagt	Respondent
Forståelse:			
	Ønsket endring selv	"Vi hadde etterspurt dette lenge"	A, D, H, C
	Eksisterende forretningsmodell er ikke bærekraftig	"Vi måtte gjøre noe"	B, E, C, A
	Tro på ny forretningsmodell	"At det skulle satset på journalistikken og ta betalt for den, var ikke en vanskelig ide å selge"	A, E, G, D, F
	Skapte en følelse av nødvendighet	«Holdt informasjonsmøter og viste at alle pilene gikk nedover	D, F, H
Forankring:			
	Utdannet leseren om bruk av betalingsmur	"Jeg satt halvannet år og svarte lesere på hvorfor vi måtte ta betalt for produktet"	H, A, B, G, C, E
	Gjennomførte informasjonsmøter	"Vi hadde mye informasjonsmøter på den tiden for det var mye som skjedde på en gang"	C, B, G, H
Forpliktelse			
	Ansatte tok ansvar for å oppnå mål	"Noen ansatte fikk en ny giv når de så at de klarte å oppnå måltall"	C, G, E, H
	Feiret kollektive mål	"Det ble i perioder veldig mye kaker"	C, G, E, B, A, H
	Ga ansatte tilbakemelding	"Jeg ble overrasket over hvor godt en-til-en møter om oppnådde mål fungerte"	B, F,, G
Planlegging			
	Prioritering av arbeidsoppgaver	"At ledelsen turte å ta tøffe valg på hva vi ikke skulle gjøre, var viktig"	B, C, H, D
	Allokerte ressurser	" At vi flyttet folk fra papirdesk, medførte at folk jobbet mer målrettet med digitalt innhold"	A, C, H, I, G
	Prosessevaluering underveis	"Etterhvert så vi tydeligere hva som funket og ikke funket, og gjorde dermed mindre endringer"	B, H, C, F
	Riktig timing	"Endringen kunne ikke vært gjort når som helst, den funket akkurat der og da"	B, C, H, F
Kunnskapsutnyttelse			
	Kontaktpersoner i Utviklingsavdelingen	«Vi kunne ringe vår person hvis vi lurte på noe eller hadde problemer»	B, A, C, D, H

	Delte «oppskrifter» på gode resultater	«Vi lærte masse av andre i Amedia og konsernet har vært flink til å føre oss sammen»	D, A, G, B
	Deltok på konferanser	Vi lærte masse opp nye verktøy og måter å gjøre ting på på konferanser»	A, B, F, D
	Interne kommunikasjonskanaler	«Vi fikk mest råd av andre journalsiter»	A, D, C

