

I skjæringspunktet mellom digitalisering og kultur

- En casestudie av to lokalaviser i Schibsted

Emelie Langemyr Eriksen

VEILEDER

James T. Karlsen

Universitetet i Agder, 2019

Fakultet for Handelshøyskolen

Institutt for Innovasjon og Arbeidsliv

Innhold

1.0 Innledning.....	1
1.1 Digitalisering av avisbransjen	1
1.2 Hvorfor temaet er viktig å få mer kunnskap om	2
1.3 Tema og forskerspørsmål.....	2
2.0 Teori: Absorpsjonskapasitet, kultur og ressurser	5
2.1 Resurser og endring av ressurser.....	5
2.2 Kunnskapstyper	6
2.3 Endring og læring.....	8
2.4 Absorpsjonskapasitet	9
2.5 Organisasjonskultur	14
2.5.1 Artefakter	15
2.5.2 Normer og verdier.....	16
2.5.3 Grunnleggende antakelser	17
2.5.4 Kulturelle paradigmer	17
2.5.6 Subkulturer	19
2.6 Oppsummering av teorikapittel	19
3.0 Metode	22
3.1 Forskningsdesign.....	22
3.2 Case-studier.....	22
3.3 Kvalitativ tilnærming.....	23
3.3.1 Utvalg av informanter	23
3.3.2 Primære og sekundære kilder.....	23
3.3.3 Kvalitativ dataanalyse	25
3.3.4 Validitet.....	26
3.3.5 Reliabilitet	27
3.3.6 Begrensninger	27
4.0 Introduksjon til caset.....	29
4.1 Generelt om norsk avisindustri	29
4.2 Om Schibsted	30
4.2.1 Lindesnes avis	31
4.2.2 Lister avis.....	31
4.2.3 Om avisene i dag.....	32
4.3 Digitalisering.....	33
5.0 Drøfting.....	35

5.1 Absorpsjonskapasitet og ressurser	35
5.1.1 Assimilering.....	35
5.1.2 Transformering.....	39
5.1.3 Utnyttelse.....	40
5.2 Kultur.....	40
5.2.1 Artefakter	40
5.2.2 Normer og verdier.....	44
5.2.3 Grunnleggende antakelser	45
5.2.4 To ulike kulturer	47
5.3 Oppsummering sett i et» kultur- og ressursperspektiv».....	49
6.0 Konklusjon.....	52
Referanseliste	58

Figurliste

Figur 1. Forskningsmodell	20
Figur 2. Revidert forskningsmodell.....	56

Liste over tabeller

Tabell 1. Dimensjoner av absorpsjonskapasitet.....	10
Tabell 2. Organisasjonskart over lokalavisene i Schibsted	32
Tabell 3. Oppsummering og kobling av funn	51

Vedlegg 1. Intervjuguide	64
--------------------------------	----

Forord

Med denne oppgaven avslutter jeg nå masterstudiet Innovasjon og Kunnskapsutvikling, ved Handelshøyskolen, Universitetet i Agder. De to siste årene har vært spennende, frustrerende og ikke minst utrolig inspirerende. Jeg vet at jeg kommer til å se tilbake på disse årene med savn. Spesielt i denne avsluttende delen av studiet har jeg virkelig forstått hvor mye jeg har lært de siste årene, og hvordan dette har påvirket mitt syn på verden. Takket være min utrolig

dyktige og kunnskapsrike veileder James T. Karlsen har jeg fått lov å få et innblikk i en fantastisk medie verden, som virkelig har vist hvor spennende og komplekst arbeidslivet kan være. Så tusen takk James, for din inspirasjon, omtanke, og ikke minst din herlige sarkasme som alltid får meg på humør når jeg føler jeg står fast.

Tusen takk til alle ansatte i lokalavisene i Schibsted for deres tid, tålmodighet og ærlige skildringer av arbeidshverdagen i mediebransjen. Det har vært en opplevelse. Samtidig må jeg takke Arne Isaksen for at du alltid har stilt opp med tid, råd og innspill når jeg måtte trenge det. En dyktigere lærer, ikke minst nabo, må lete lenge etter.

En takk må også rettes til mine medstudenter, det har vært fantastisk å dele de siste to årene med dere. Til slutt må jeg takke min skjønne familie, og kanskje aller mest min kjære mamma Vigdis, for å ha tatt imot en million telefonsamtaler preget av både glede og frustrasjon med fatning.

Du er og blir min beste venn, og aller største helt i verden.

Sammendrag

Denne oppgaven har to hovedformål. For det første å bidra til et teoretisk rammeverk for å studere digitaliseringsprosesser i næringslivet. For det andre å bruke rammeverket til å analysere digitaliseringsprosesser i Lindesnes og Lister avis. I denne oppgaven har jeg utformet et teoretisk og et empirisk forskningsspørsmål:

Hvordan kan teorier om absorpsjonskapasitet, kultur og modifisering av ressurser kobles for å utgjøre et teoretisk rammeverk for å analysere digitaliseringsprosesser i næringslivet?

Hva forklarer utfordringene med digitalisering i avisene Lister og Lindesnes?

For å få svar på disse spørsmålene har jeg intervjuet åtte journalister og ansvarlig redaktør ved de to lokalavisene, én grafiker samt én tidligere ansatt. Hensikten bak disse intervjuene var å få frem de ansattes opplevelser og fortellinger om den endringsprosessen de gjennomgår, samt å definere den eller de kulturene som eksisterer i redaksjonene. Fremgangsmåten min for undersøkelsen er en abduktiv metode gjennom casestudier. Subjektet mitt er i dette tilfellet casene i seg selv, altså lokalavisene, mens objektet er en teoretisk modell som jeg vil presentere i teorikapittelet. Dette fordi en casestudie må belyse et teoretisk poeng for å i det hele tatt ha en hensikt (Thomas, 2017).

En teoretisk modell ble laget med grunnlag i de tre teoriene om absorpsjonskapasitet, kultur og ressurser. Gjennom analysen så jeg at denne modellen fungerte som et redskap for å hente inn, analysere og forstå utviklingstrekk ved digitalisering i de to lokalavisene. Likevel var det behov for å modifisere den med bakgrunn i de funnene jeg gjorde i analysen. Basert på disse funnene ble derfor modellen utvidet til også å inneholde kunnskapstyper, samt at kultur fikk en mer eksplisitt rolle som noe som både kan stimulere og hemme evnen organisasjoner har til å ta til seg, forstå og utnytte ekstern kunnskap og informasjon. Samtidig så jeg at modifisering av ressurser delvis skjer i alle deler av en slik prosess, og bør dermed også analyseres i hver enkelt del. Til slutt har funn fra studiet vist at en gjensidig tilpasning av ressurser mellom organisasjon og systemnivå bør utgjøre en viktig del av analysen, fordi en mangel på dette kan hemme digitaliseringsprosessen.

Resultatene fra studiet har vist hvordan lokalaviser sliter med digitalisering på grunn av manglende rutiner for å tilegne seg ekstern informasjon og kunnskap, samt en eksisterende «papkultur» gjennom gamle arbeidsrutiner som stiller sterkt i redaksjonene. En manglende gjensidig tilpasning av ressurser i form av ny teknologi bidrar også til at avisene har vansker

med å ta denne i bruk. Samtidig ser vi også et skille mellom kulturen i de to lokalavisene, noe som skyldes ulike historiske problemløsningsprosesser, samt at den ene avisen har vært under den nå ansvarlige redaktørens ledelse flere år i forkant. Da han har bakgrunn fra VG, den største og mest avanserte avisen Schibsted eier, kan dette ha bidratt til at Lindesnes avis har en større forståelse for det digitale skiftet.

1.0 Innledning

Gjennom det siste tiåret har aviser over hele verden møtt en stor og i mange tilfeller eksistensiell krise (Rothmann & Koch, 2013). På samme tid har teknologien for å produsere og forsyne journalistisk innhold endret seg drastisk. Mens digitalisering på den ene siden, sammen med sosiokulturelle og teknologiske endringer, har truet de etablerte forretningsmodellene tilhørende aviser og derfor økt nødvendigheten av endring, har den på den andre siden skapt flere muligheter til å etablere nye forretningsmodeller.

Internett er ikke den første disruptive teknologien som har rammet nyhetsverdenen (Paterson & Domingo, 2008). Andre innovasjoner har tidligere radikalt endret media, ved å skape helt nye markeder, eller ødelegge eksisterende markeder for andre teknologier. En overgang fra varme til kalde nyheter sent på 70-tallet endret fundamentalt trykkeprosessen for hvordan nyheter ble konstruert. Varme nyheter refererer til en trykkemetode som utføres av linjestøpingsmaskiner der bilder og figurer trykkes på underlaget gjennom smeltet metall (Hill, 1984). Den kalde typen av nyheter refererer derimot til en databasert metode, som går ut på at trykk skjer gjennom en fotoelektronisk prosess også kalt for fotokomposisjon. Dette skiftet til den kalde typen av produksjon ledet til det digitaliserte nyhetsrommet, fra klippfiler til databaserte nyhetsarkiv og avsluttet en æra hvor reportere banket inn nyhetssaker på skrivemaskiner (Paterson & Domingo, 2008). Linjestøpingens status quo ble således forstyrret, ansvarsområder ble omformulert og fusjonert, og diskusjoner om kvalitet versus effektivitet oppstod ettersom arbeidsoppgaver ble slått sammen og tildelt enkeltpersoner.

1.1 Digitalisering av avisbransjen

Innenfor mange næringer har digitalisering ledet til en kreativitetsboost, med fremvekst av helt nye innovative produkter og forretningsmodeller (Rothmann & Koch, 2013).

Avisbransjen, som betegnes som en kreativ næring, har derimot ikke klart å oppnå profitt gjennom digitalisering i stor skala. Dette gjør at utviklingen av bransjen etter tusenårsskiftet er et tema som er svært interessant å studere, da det finnes mange andre eksempler på kreative næringer som har inkorporert digitaliseringsprosesser på en vellykket måte. For eksempel har filmindustrien utnyttet digital teknologi til å introdusere høykvalitetsprodukter som 3D for å til dels rettferdiggjøre høyere produksjonskostnader (Rothmann & Koch, 2013). På lik linje mottar nå bokforlag en stor profitt gjennom å selge E- og lydbøker.

På en måte deler altså avisbransjen dynamikken til ulike andre kreative næringer (Benghozi & Lyubareva, 2019). Men på en annen side er det de økonomiske kjennetegnene ved bransjen

som bestemmer transformasjonen som tar plass over hele verden; ny leserpraksis, et skifte blant annonsører fra print til nett, og en nedgang i et helt annonsemarked som har resultert i nedbemanninger (McChesney & Nichols, 2011).

1.2 Hvorfor temaet er viktig å få mer kunnskap om

I dagens samfunn er betydningen av en uavhengig og frittalende presse større en noen gang (Habermas, 2006). Bakgrunnen for dette er blant annet fremveksten av det som kalles for «fake news», definert som fabrikkert informasjon som etterlikner nyhetsinnhold når det gjelder form, men ikke når det kommer til organisatoriske prosesser eller innhold (Lazer et al. 2018). «Fake news» mangler også nyhetsmedias redaksjonelle normer og prosesser for å sikre nøyaktig og troverdig informasjon. For å demme opp for dette er det essensielt at det eksisterer troverdige aviser som tar det samfunnsansvaret de har på alvor. Men det krever også ansvarlige redaktører som makter overgangen fra tradisjonelle papiraviser til digital nyhetsformidling.

Samtidig finnes det her et paradoks i den forstand at digitaliseringsprosesser er noe som ofte igangsettes med bakgrunn i at en organisasjon ønsker å øke sin profitt. I avisbransjen er derimot digitalisering en årsak til et massivt inntektstap som skyldes at inntektene fra de digitale abonnementene ikke klarer å veie opp for tapet av inntektene annonsene i papiravisene (Nel, 2010). Dette blant annet fordi det foreløpig er skattefritt å annonsere via sosiale medier som Facebook, Amazon etc. noe som gjør at avisbransjen verden over nå sliter med å overleve. Andrew M. Burnham, Storbritannias minister for kultur, media og sport, satte dette på spissen da han snakket under en mediakonvensjon i 2009 da han uttalte:

The old media world has ended and the sooner we say so the better. With it must go old thinking. But the difficulty we all have is this: it doesn't yet feel like an era of new possibility, and change we can all believe in, but one of threat and decline. My main message today is: we need to break out of this thinking and we can but only if we look beyond our own backyards and see the bigger picture (Gazette, 2009).

1.3 Tema og forskerspørsmål

Temaet i denne oppgaven omhandler digitaliseringsprosesser i avisbransjen. Et nøkkelspørsmål i denne sammenhengen er hvordan tradisjonelle organisasjoner som aviser kan gjennomføre digitaliseringsprosesser, og gjennom dette ende opp med mer digitale produkter, tjenester, produksjons- og arbeidsprosesser. Dette vil kreve at bedrifter bygger ny kunnskap om digitalisering som er relevant for organisasjonen. Læring skjer blant annet gjennom interne prosesser, innhenting av relevant informasjon og kunnskap utenfra

organisasjonen samt kobling av intern og eksternt kunnskap (Lundvall, 2010). Dette avhenger av deres absorpsjonskapasitet, altså evnen til å tilegne seg, assimilere, transformere og utnytte eksternt innhentet kunnskap, og kultur (Zahra & George, 2002, Cohen & Levinthal, 1990).

Da avisbransjen er en næring som har hatt vansker med å ta til seg og utnytte den nyeste teknologien som har kommet gjennom en økende grad av digitalisering, er det interessant å se nærmere på hva som kan være årsaker til dette (Steensen, 2009). Som en teoretisk tilnærming vil jeg ta for meg teorier om absorpsjonskapasitet og kultur for å se hvordan dette sammen kan utgjøre viktige ressurser (*assets*¹) og bidra til endring av ressurser (*asset modification*) for lokalavisene innad i Schibstedkonsernet. Ressurser i organisasjoner skapes gjennom en lang historisk prosess (Maskell et al. 1998). Ressursene og endringer i ressurser i organisasjoner kan bidra til å stimulere og hemme digitaliseringsprosesser.

Som et teoretisk bidrag vil jeg trekke inn begrepet *Asset Alignment* som kan forstås som en gjensidig tilpasning av ressurser mellom ulike aktører (Isaksen, 2019). Bakgrunnen for dette er en idé om at digitaliseringsprosesser styrkes dersom gjensidig tilpasning av ressurser skjer både på organisasjons- og systemnivå. Organisasjoner utvikler ressurser for sin egen del, mens systemnivået viser til aktører som utvikler ressurser som er tilgjengelig for mange organisasjoner. Gjensidig tilpasning av ressurser vil da bety at organisasjoner kan ha nytte av ressurser som er bygget opp på systemnivå, mens systemaktører som utvikler ressurser for flere organisasjoner på sin side kan lære fra de individuelle organisasjonene.

Den teoretiske tilnærmingen med ressurser, endring og tilpasning av ressurser mellom organisasjons- og systemnivå er foreløpig lite utviklet og uferdig. Denne oppgaven vil prøve å utvikle tilnærmingen videre og gi den økt forklaringskraft gjennom å trekke inn teorier om absorpsjonskapasitet og kultur. Samtidig kan teorien om absorpsjonskapasitet utvikles gjennom å trekke inn betydningen av kultur og ressurser for bedrifters evne til å assimilere, transformere og utnytte kunnskap. Det undersøkes videre i hvilken grad det teoretiske rammeverket kan bidra til økt kunnskap om digitaliseringsprosesser i lokalaviser i Schibsted. Jeg har valgt å fokusere på lokalavisene Lister og Lindesnes som er to av fire lokalaviser under Schibsteds eierskap beliggende i Vest-Agder. Disse vil jeg komme nærmere tilbake til i kontekstkapittelet.

Med bakgrunn i dette blir mitt teoretiske forskerspørsmål:

¹ Jeg oversetter det engelske begrepet *asset* brukt av Maskell et al. (1998) med ressurser.

Hvordan kan teorier om absorpsjonskapasitet, kultur og modifisering av ressurser kobles for å utgjøre et teoretisk rammeverk for å analysere digitaliseringsprosesser i næringslivet?

Mitt empiriske forskerspørsmål er:

Hva forklarer utfordringene med digitalisering i avisene Lister og Lindesnes?

Oppgaven er bygd på følgende måte. I teorikapitlet vil jeg presentere begrepene ressurser, kunnskapstyper, absorpsjonskapasitet og kultur. På slutten av dette kapitlet vil jeg presentere en analytisk modell basert på disse teoriene, som jeg vil bruke senere i analysen. Deretter kommer det et metodekapittel som vil beskrive fremgangsmåten gjennom undersøkelsen, samt diskutere validitet og reliabilitet. Så vil jeg beskrive omstendighetene rundt undersøkelsen i et kontekstkapittel som vil ta for seg lokalavisene Lister og Lindesnes, Schibsted og fenomenet digitalisering. I kapittel fem vil jeg drøfte mine funn fra undersøkelsen opp mot den teoretiske modellen jeg presenterte i teorikapitlet, der jeg også avslutningsvis vil oppsummere hovedfunnene. Avslutningsvis vil jeg i konklusjonskapitlet svare på forskningsspørsmålene og deretter drøfte om det jeg har kommet frem til er teoretisk og empirisk generaliserbart.

2.0 Teori: Absorpsjonskapasitet, kultur og ressurser

Dette kapittelet diskuterer ulike begreper og teorier som er relevante for å studere digitaliseringsprosesser i avisbransjen, som absorpsjonskapasitet, kultur og ressurser. Disse begrepene settes i slutten av kapittelet sammen til et egenutviklet analytisk rammeverk som gir et utgangspunkt for å studere digitalisering i de to lokalavisene.

Fenomenet digitalisering kan beskrives som;

Et bredt svep av digitale verktøy og infrastruktur som kan resultere i et bredt spekter av innovative outputs i mange ulike kontekster (Isaksen et al, 2019. s. 2, min oversettelse).

Fordi digitalisering kan lede til store endringer i organisering og innovasjonsaktivitet innenfor både organisasjoner, næringer og nasjonale og regionale økonomier, blir det også nærliggende å tenke at vi kan studere en digitaliseringsprosess som en innovasjonsprosess. I denne oppgaven blir det derfor lagt til grunn at digitalisering forstås som innovasjon, herunder både produkt-, prosess- og organisatorisk innovasjon. Siden innovasjoner bygger på utnyttelse av ressurser i og utenfor organisasjoner vil jeg derfor starte teorikapittelet med teori om ressurser.

2.1 Ressurser og endring av ressurser

Innovasjonsprosesser omfatter å bygge opp kunnskap og andre ressurser i organisasjoner, samt hente inn supplerende kunnskap og ressurser utenfra. Slike ressurser defineres bredt til å bestå av institusjonelt nedfelte regler, rutiner, vaner, reguleringer, lover, infrastruktur, naturressurser, kunnskap og ferdigheter blant arbeidsstyrken og forankringen av evner i form av kompetanse og teknologi innad i organisasjoner (Maskell et al. 1998). Alle disse elementene er noe som har blitt formet av historiske prosesser i og rundt organisasjonen, og er også en del av historien til den regionen og landet de befinner seg i.

Med bakgrunn i modellen med regionale innovasjonssystemer, som går ut på at næringslivet er omkranset av kunnskapsaktører og institusjonell infrastruktur, kan det skilles mellom ressurser på organisasjonsnivå og på systemnivå (Asheim et al., 2019). Vekst og utvikling i næringslivet skjer på organisasjonsnivå, i form av aktører som grunnlegger nye bedrifter eller introduserer innovative aktiviteter innenfor eksisterende bedrifter. Men det trengs også aktører som danner og endrer systemer som støtter ny utvikling, som da utgjør et systemnivå (Trippel et al. 2019). På den måten kan eksisterende ressurser på begge nivåer, både organisasjon og system, styrke organisasjoners konkurransedyktighet og gi grunnlag for innovasjoner (Isaksen, et al. 2018).

Isaksen et al. (2019) mener at en digital transformering er tett knyttet til komplekse prosesser av ressursendringer, og at disse endringene består av tre typer; gjenbruk av eksisterende ressurser, dvs. å applisere eksisterende ressurser til ny bruk, dannelse av nye ressurser, og destruksjonen av gamle ressurser.

Gjenbruk av eksisterende ressurser går ut på å bruke ressurser på nye måter, eller for å løse nye oppgaver. Ny bruk av for eksempel eksisterende kompetanse kan bety å gi ny mening til artefakter, teknologier, prosesser, evner og ressurser, slik at bruksområdet blir et annet enn det elementene grunnleggende var ment til (Dew & Sarasvathy, 2016). Et eksempel på dette er at kunnskap, organisering og teknologi for å bygge utstyr for oljeindustrien også kan brukes til vindmøller til havs.

Dannelsen av nye ressurser er per definisjon nøkkelen til utviklingen av vitenskapelige prinsipper som underligger digital teknologi (Isaksen et al. 2019). Nye ressurser kan også være viktig for utviklingen av nye produkter og tjenester, samt bruken av digital teknologi i eksisterende bedrifter og organisasjoner. Da utgjør ressurser hovedsakelig all ny kunnskap blant arbeidere, kompetanse som finnes i bedrifter og organisasjoner, i tillegg til lover og reguleringer som delvis beskytter og delvis danner markeder for nye produkter og tjenester.

Destruksjonen av gamle ressurser blir også sett på som en mekanisme for industriell transformering, og årsaken ligger i at ressurser ikke bare utgjør en viktig forutsetning for digital transformering, men kan også hemme transformeringsprosesser (Isaksen et al. 2019). Dette er eksempelvis tilfellet når etablerte institusjonelle ressurser hindrer ny utvikling. På denne måten kan mange av arbeids- og styringsmetodene som har vært vellykkede før, ende opp med å bli utdaterte og ineffektive. Dermed vil transformering kunne kreve både lærings- og avlæringsprosesser (Perez, 2010).

2.2 Kunnskapstyper

Den viktigste ressursen ved innovasjonsprosesser er kunnskap (Lundvall, 2010). Kunnskap kommer i ulike former, hvorav alle kan utgjøre en kilde til innovasjon (Asheim et al. 2019). Fordi avisbransjen innhenter kunnskap og innovasjon på ulike måter vil det derfor være hensiktsmessig å definere og beskrive de ulike typene av kunnskap som består av, analytisk, syntetisk og symbolsk kunnskap.

Analytisk kunnskap refererer til økonomisk aktivitet hvor vitenskapelig kunnskap basert på formelle modeller, og kodifisering er således svært viktig (Asheim et al., 2019). Eksempler på dette kan være bio- og nanoteknologi. Linker mellom næringsliv og universitet i tillegg til

respektive nettverk er viktigere enn for andre typer av kunnskapsbaser. Kunnskapsutfall og input er ofte mer kodifisert i denne typen av kunnskap og som en konsekvens av dette må arbeidsstaben ofte ha en mer forskningsbasert erfaring samt universitetsutdannelse.

Kunnskapsdannelse i form av vitenskapelige oppdagelser og teknologiske oppfinnelser er mer viktig enn i andre kunnskapstyper, og som en konsekvens av dette er innovasjoner ofte vitenskapelig drevet. Kunnskapsapplisering skjer i form av nye produkter og prosesser, og det skjer også flere radikale innovasjoner her enn i andre kunnskapstyper.

Syntetisk kunnskap refererer til økonomisk aktivitet hvor innovasjon hovedsakelig skjer gjennom kombinasjoner av eksisterende kunnskap (Asheim et al., 2019). Dette oppstår ofte som en respons på spesifikke problemer som vokser frem gjennom interaksjon med kunder og leverandører, og på denne måten er innovasjoner drevet av bruker, marked og etterspørsel. Eksempler på bedrifter som driver med denne typen av kunnskap er produksjonsfabrikker og skipsbygging. Linker mellom næringsliv og universitet er viktig også for denne typen av kunnskapsbase, men mer i form av anvendt FoU enn i grunnleggende forskning. Taus kunnskap (Polanyi, 1966) spiller en større rolle her enn i den analytiske formen fordi kunnskap ofte er et resultat av erfaring fra arbeidsplassen, og «learning by doing» (Karlsen, 2018). Sammenliknet med en analytisk kunnskapsbase trengs det her mer konkret «know how» og praktiske evner, noe som sørges for av tekniske universiteter og arbeidserfaring. Generelt fører dette til en mer inkrementell form for innovasjon, dominert av en modifisering av eksisterende produkter og prosesser.

Symbolsk kunnskap relateres til dannelsen av mening og ønsker i tillegg til produkters estetiske verdi slik som design, bilder og symboler samt økonomiske bruk (Asheim et al., 2019). Det økende fokuset på denne immaterielle typen er observert av OECD (2013), som fremhever design som en ny vekstkilde til en bedrifts kunnskapsbaserte kapital i tillegg til den dynamiske utviklingen av kulturell produksjon som media, annonsering, design, merkevare og mote. Innenfor kulturell produksjon er inputen estetisk fremfor kognitiv vedrørende kvalitet. Dette krever en spesialisert evne av symbolsk tolkning og kreativitet. Denne kunnskapstypen er ofte tett knyttet til en dyp forståelse av vaner og normer tilhørende «hverdagskulturen» innenfor spesifikke sosiale grupperinger. Grunnet den kulturelle forankringen til tolkninger, er denne typen av kunnskapsbase karakterisert av en distinkt taus komponent, og er ofte svært kontekstspesifikk. Innhenting av viktige kreative, fantasifulle og tolkende evner er mindre knyttet til formelle kvalifikasjoner og universitetsgrader enn praksis i de ulike stegene av den

kreative prosessen. Til tross for dette har også denne formen for kunnskapsbase i økende grad blitt mer kunnskapsintensiv (Asheim et al. 2019).

2.3 Endring og læring

Mens kunnskap anses som den viktigste ressursen for innovasjon, blir læring sett på som den viktigste prosessen (Lundvall & Johnson, 1994). Dermed er det viktig å forstå hvordan læring og endring skjer fordi vi lever i en tid der vi står ovenfor en økende endringstakt både i privat og offentlig sektor (Jacobsen, 2018). Derfor har også teorier om endring skiftet fra å fokusere på hvordan en kan oppnå stabilitet til et økende fokus på dynamikk, bevegelse og endring. Jacobsen mener likevel at en organisatorisk stabilitet på mange måter fortsatt er en normaltilstand gjennom at de fleste av oss har ganske stabile arbeidsoppgaver fra år til år (Jacobsen, 2018).

En utfordring innenfor organisatorisk læring er behovet for å opprettholde en egen identitet og grense mot det eksterne, men samtidig holde denne grensen tilstrekkelig åpen for å tillate flyt av ny kunnskap utenfra. March (1991) påpeker at en fundamental spenning i organisatorisk læring er å balansere en "utnyttelse av gamle vissheter" og "utforskning av nye muligheter". Kunnskapsdannelse er ofte et produkt av en organisasjons evne til å rekombinere eksisterende kunnskap samt generere ny ut i fra sin eksisterende kunnskapsbase, mens radikalt ny læring har en tendens til å oppstå fra kontakter med personer utenfor organisasjonen som er i en bedre posisjon til å utfordre eksisterende perspektiver og paradigmer.

Empirisk forskning har antydnet at kilder til radikal innovasjon ofte ligger utenfor en organisasjonen (von Hippel 1988; Lundvall 1992). Eksterne forretningsallianser og nettverksrelasjoner, så vel som å bruke nye ansatte til å sammenkoble ny kunnskap og eksisterende læringssystemer, er viktige mekanismer for organisatorisk læring og kunnskapsfornyelse i et miljø preget av rask teknologisk utvikling og disruptive endringer. Teorier om dynamiske kapabiliteter peker på at organisasjoners langsiktige resultater ligger i deres evne til å bygge og utvikle firma-spesifikke evner, og samtidig å fornye og re-konfigurere sin kompetanse som svar på et miljø preget av "kreativ ødeleggelse" (Teece og Pisano 1994). Selve begrepet kreativ ødeleggelse ble laget av Schumpeter (1942), som mente at åpningen av nye markeder illustreres av en prosess av industriell mutasjon, som revolusjonerer den økonomiske strukturen fra innsiden. Dette ved å ødelegge den gamle strukturen og på samme tid danne en ny. Slik er en fundamental organisatorisk utfordring innenfor innovasjon ikke bare å opprettholde en statisk balanse mellom utnyttelse av

eksisterende og utforskning av nye ressurser, eller stabilitet og endring, men et kontinuerlig behov for å balansere og koordinere disse på et dynamisk vis gjennom hele organisasjonen.

2.4 Absorpsjonskapasitet

Jeg har påpekt at innovasjoner, og da spesielt radikale innovasjoner skapes gjennom kombinasjon av intern og ekstern kunnskap og andre ressurser. Bedrifters evne til å finne fram til relevant ekstern kunnskap samt utnytte denne blir derfor viktig. Innovasjoner spiller også en vital rolle for organisasjoners konkurransefortrinn, og kan i stor grad påvirke deres prestasjon. Studier har undersøkt hvordan eksterne og interne mekanismer påvirker denne prestasjonen, og strekker seg fra miljømessige faktorer slik som marked og teknologisk usikkerhet, til interne mekanismer slik som struktur, kultur og ledelse (Zahra & George, 2002., Cohen & Levinthal, 1990). En måte å analysere de ulike mekanismenes påvirkningskraft er gjennom å se på en organisasjons absorpsjonskapasitet (Rangus & Slavec, 2017), som omtales som en av de viktigste fremvoksende begrepene innen organisatorisk litteratur de siste tiårene (Lane, Koka, Pathak, 2006). Zahra & George (2002) definerer denne absorpsjonskapasiteten som:

Et sett organisatoriske rutiner og prosesser som bedrifter tilegner seg, assimilerer, transformerer og utnytter kunnskap gjennom, for å produsere en dynamisk organisatorisk kapabilitet (s. 186)

Denne definisjonen er en videreutvikling av Cohen & Levinthals (1990), som var de første til å introdusere begrepet i en artikkel i the Economic Journal i 1989 (Lane et al., 2006). Den originale beskrivelsen av fenomenet absorpsjonskapasitet refererer til en av de mest fundamentale organisatoriske læringsprosesser, nemlig evnen til å identifisere, assimilere og utnytte kunnskap fra sine omgivelser (Lane et al., 2006). Årsaken til den raske utviklingen innenfor litteratur om absorpsjonskapasitet er delvis grunnet det unike perspektivet dette begrepet tilfører (Lane et al. 2006). Det skyldes likevel også overlappen den har med andre populære områder innenfor organisatorisk forskning, slik som strategiske allianser, organisatorisk læring, kunnskapsstyring og det ressursbaserte synet på en organisasjon. Veksten i litteraturen som omhandler absorpsjonskapasitet skyldes altså blant annet trender innenfor andre forskningsområder. Dette undergraver likevel ikke begrepets fundamentale verdi og viktighet. For som Cohen og Levinthal (1994, s. 227) selv noterer seg;

Fortune Favours the Prepared

Absorpsjonskapasiteten består ifølge Zahra & George (2002) av fire dimensjoner. Disse dimensjonene kan spille ulike, men komplementære roller i å forklare hvordan absorpsjonskapasiteten kan påvirke organisatoriske resultater (Zahra & George, 2002). Absorpsjonskapasiteten kan derfor sees på som en dynamisk kapabilitet innvevd i en organisasjons rutiner og prosesser, som gjør det mulig å analysere kunnskapsflyt og relatere dette til dannelse og opprettholdelse av et konkurransefortrinn. De bygger også på hverandre slik at de produserer en dynamisk organisatorisk kapabilitet.

Tabell 1. viser de fire kapabilitetene som utgjør en organisasjons absorpsjonskapasitet, henholdsvis *tilegnelse*, *assimilering*, *transformasjon* og *utnyttelse*. Selv om disse kapabilitetene kan ha noen likheter innenfor ulike organisasjoner er de særegne i henhold til hvordan organisasjoner følger, utvikler og bruker dem (Zahra & George, 2002). Det er denne variasjonen som gir organisasjoner grunnlaget til å utvikle ulike typer av konkurransefortrinn. For å få en dypere forståelse for disse dimensjonene vil jeg nå forklare hver enkelt av dem nærmere.

Tabell 1. Dimensjoner av absorpsjonskapasitet

Dimensjoner av kapabiliteter	Komponenter	Rolle og viktighet
Tilegnelse	<ul style="list-style-type: none"> • Tidligere investeringer • Tidligere kunnskap • Intensitet • Fart • Retning 	<ul style="list-style-type: none"> • Omfang av søk • Perseptuelt skjema • Nye forbindelser • Læringstid • Kvalitet vedrørende læring
Assimilering	<ul style="list-style-type: none"> • Forståelse 	<ul style="list-style-type: none"> • Tolkning • Forståelse • Læring
Transformasjon	<ul style="list-style-type: none"> • Internalisering • Konversasjon 	<ul style="list-style-type: none"> • Synergier • Rekodifisering • «bisociation» (uventede ideer dukker opp gjennom tilfeldige hendelser)
Utnyttelse	<ul style="list-style-type: none"> • Bruk • Implementering 	<ul style="list-style-type: none"> • Kjernekompetanser • Samle ressurser

(Kilde: Zahra & George, 2002, s. 189)

Tilegnelse refererer til en organisasjons evne til å identifisere og skaffe ekstern generert kunnskap som er nødvendig for dens operative virksomhet (Zahra & George, 2002). Eksterne kunnskapskilder er ofte viktige for en innovasjonsprosess uansett hvilket organisatorisk nivå

innovasjonen skjer på (Cohen & Levintal, 1990). Det har også blitt foreslått at de fleste resultater innenfor innovasjon skjer gjennom «låning» fremfor oppfinnelse av kunnskap (March & Simon, 1958), noe som støttes av flere studier av innovasjonskilder (Johnston & Gibbons, 1975, Myers & Marquis, 1969). Tilegnelse av kunnskap i en organisasjon har tre egenskaper som kan påvirke absorpsjonskapasitet; intensitet, fart og retning. Intensiteten og farten når en organisasjon samler kunnskap kan derfor bestemme kvaliteten på en organisasjons tilegnelsesevne. Jo større innsats desto hurtigere vil organisasjonen bygge nødvendige kapabiliteter (Kim, 1997 a,b). Det finnes noen elementære begrensninger innenfor hurtighet, blant annet fordi en læringssyklus ikke kan kortes ned på en enkel måte og enkelte ressurser som trengs for å bygge absorpsjonskapasiteten er ikke enkle å samle (Clark & Fujimot, 1991). Retningen for akkumuleringen av kunnskap kan også påvirke de metodene en organisasjon følger for å innhente ekstern kunnskap. Kunnskapsinnhenting kan variere i kompleksitet, noe som belyser nødvendigheten av å ha ulike ekspertiseområder innenfor organisasjonen for å lykkes i å importere ekstern kunnskap og teknologi (Rocha, 1997).

Assimilering referer til en organisasjons rutiner og prosesser som gjør den i stand til å analysere, prosessere, tolke og forstå informasjon og kunnskap innhentet fra eksterne kilder (Kim, 1997). Men eksternt innhentet kunnskap kan inneholde erfaringsbaserte teknikker som differensierer seg fra de teknikkene organisasjonen bruker, noe som kan forsinke forståelsen av kompetansen som ligger i teknikkene. Ekstern kunnskap er også kontekstspesifikk, noe som ofte hindrer outsiders fra å forstå eller ta i bruk denne kunnskapen. Forståelse er spesielt vanskelig da verdien til kunnskapen avhenger av eksistensen av komplementære ressurser som kanskje ikke er tilgjengelig i den organisasjonen som skal tilegne seg kunnskapen (Teece, 1981). Weick (1983) mener på sin side at ny kunnskap heller ikke kan trenes inn i organisasjonen dersom det ikke er plass til den. På grunn av investeringer i virksomheter er organisasjoner tilbøyelig til å stole på eksisterende systemer og er uvillige til å endre seg grunnet organisatorisk treghet og endringskostnader. Derfor vil det rigide kognitive systemet basert på erfaring og bakgrunn ofte resultere i avvisning og filtrering av ny kunnskap, når den nye kunnskapen ikke er kompatibel med gammel kunnskap (Yildiz & Fey, 2010). Det er altså vanskelig for organisasjoner å avvikle eksisterende og godt forankrede ressurser.

Transformasjon handler om en organisasjons evne til å utvikle og raffinere rutinene som bidrar til det å kombinere eksisterende og nylig tilegnet kunnskap. Dette oppnås gjennom å tilføre eller fjerne kunnskap, eller ved å tolke den samme kunnskapen på en annen måte. Transformasjon endrer karakteren til kunnskapen gjennom blandingen av tidligere urelaterte

mønstre, til et nytt mønster bestående av elementer fra de tidligere. Derfor representerer evnen organisasjoner har til å gjenkjenne to tilsynelatende usammenfallende sett av informasjon for å deretter kombinere dem inn i et nytt skjema, en transformasjonskapabilitet. Zahra & George (2002) hevder altså at dette kan skje gjennom både tilfeldigheter og sammentreff noe som skiller seg fra Cohen & Levinthals (1990) forståelse som mener at absorpsjonskapasitet ikke kan produseres spontant, kun ved å bryte det originale kunnskapssystemet kan organisasjoner lage plass til å lagre og absorbere ny kunnskap. Denne gir nye innsikter, bidrar til å oppdage muligheter og påvirker samtidig organisasjonens selvinnsett.

Utnyttelse av kunnskap som en organisatorisk evne er ifølge Zahra & George (2002) basert på rutinene som gjør at organisasjoner kan raffinere, utvide og påvirke eksisterende kompetanse eller å danne nye gjennom å inkorporere tilegnet og transformert kunnskap inn i eget operativt arbeid. Denne definisjonen er en utvidelse av Cohen og Levinthals (1990) definisjon av absorpsjonskapasitet som legger vekt på å ta i bruk kunnskap og rutiner som tillater organisasjoner å utnytte kunnskap. Zahra & George (2002) mener på sin side at organisasjoner kan utnytte kunnskap på en vellykket måte selv uten rutiner. Likevel utgjør tilstedeværelsen av slike rutiner strukturelle og systemiske mekanismer som tillater organisasjoner å utnytte kunnskap over lengre perioder. Utnyttelse viser en organisasjons evne til å samle og inkorporere kunnskap inn i sine aktiviteter, og krever en tilegnelse av kunnskap som allerede har blitt dannet og internalisert til bruk. Resultatet av en slik systematisk utnyttelse er en vedvarende skaping av nye produkter, systemer, prosesser, kunnskap eller nye organisasjonsformer (Spender, 1996). Vellykkede etablerte organisasjoner vil sannsynligvis etablere rutiner som har som mål å forsterke eksisterende initiativer eller også oppmuntre til nye initiativer innenfor organisasjonen. Cohen & Levinthal argumenterer for at evnen til å evaluere og ta i bruk kunnskap utenifra er en funksjon av nivået på den allerede relaterte kunnskapen som eksisterer i en organisasjon. På det mest elementære nivået består denne kunnskapen av grunnleggende ferdigheter eller et delt språk, men kan også bestå av den siste vitenskapelige eller teknologiske utviklingen innenfor et gitt felt. Derfor utgjør denne allerede tilegnede kunnskapen en evne til å gjenkjenne verdien av ny informasjon, assimilere den og innføre den i en kommersiell sammenheng (Zahra & George, 2002).

Potensiell absorpsjonskapasitet gjør en organisasjon mottagelig for å tilegne seg samt assimilere ekstern kunnskap (Lane & Lubatkin, 1998). Dette begrepet fanger Cohen og Levinthals (1990) beskrivelse av en organisasjons evne til å vurdere og skaffe ekstern kunnskap, men garanterer ikke utnyttelsen av denne kunnskapen (Zahra & George, 2002).

Realisert absorpsjonskapasitet er en funksjon av transformative og utnyttende evner, og reflekterer over en organisasjons kapasitet til å tilpasse den kunnskapen de har absorbert. Potensiell og realisert utgjør to separate men komplementære roller og sameksisterer for å forbedre en organisasjons resultater. Eksempelvis kan ikke organisasjoner utnytte kunnskap uten å ha tilegnet seg den. På lik linje kan organisasjoner tilegne seg og assimilere kunnskap, men mangler kanskje evnen til å transformere og utnytte denne nok til at den genererer profit. Derfor vil ikke en høy grad av potensiell absorpsjonskapasitet nødvendigvis øke en organisasjons prestasjon. Derimot vil realisert absorpsjonskapasitet transformere og utnytte den assimilerte kunnskapen gjennom å inkorporere den inn i en organisasjons operative arbeidsoppgaver, og dermed også øke prestasjonen (Zahra & George, 2002).

Dette skillet mellom potensiell og realisert absorpsjonskapasitet viser at noen organisasjoner ikke utnytter den potensielle absorpsjonskapasiteten på en god måte. Det viser også ulike måter disse komponentene bidrar til å bygge en organisasjons konkurransefortrinn.

I organisasjoner blir absorpsjonskapasitet skapt på mange måter. Forskning viser at bedrifter som driver med en egen form for FoU aktivitet har lettere for å ta i bruk eksternt tilgjengelig informasjon (Mowery, 1996). Andre studier peker på at absorpsjonskapasitet også oppstår som et biprodukt av en organisasjons produksjon. Ved en direkte involvering i produksjonen blir organisasjoner bedre egnet til å gjenkjenne og utnytte ny informasjon som er relevant for et gitt marked, og erfaring innenfor produksjonen gir organisasjonen den bakgrunnen som trengs for å gjenkjenne verdien av å reorganisere eller digitalisere ulike produksjonsprosesser.

Organisasjoner er avhengige av individer som søker og lærer fra eksterne kunnskapskilder (Dahlander et al. 2016). Simon (1991) legger vekt på at all læring finner sted innenfor hodene til individer, noe som støttes av Cohen & Levinthal's (1990) oppfattelse av absorpsjonskapasitet som sier at en organisasjons absorpsjonskapasitet er avhengig av absorpsjonskapasiteten til dens individuelle medlemmer. Dette danner derfor grunnlaget for organisatorisk absorpsjonskapasitet og kan påvirkes gjennom organisatoriske mekanismer slik som sosialisering (Todorova & Durisin, 2007; Zahra & George, 2002) eller koordinering (Jansen et al., 2005). Også Zahra & George (2002) hevder at individuell kognisjon utgjør hele grunnlaget for en organisasjons absorpsjonskapasitet, dermed kan en undersøkelse av både individuelle og delte mentale modeller blant en organisasjons medlemmer gi innsikt i hvordan ny kunnskap blir gjenkjent, hvordan den blir transformert og kombinert, samt hvordan den tas i bruk. Dermed er det essensielt å utføre interne analyser av organisatoriske faktorer slik som

innovasjonskultur for å virkelig forstå den multidimensjonale naturen til absorpsjonskapasitet. Med bakgrunn i dette vil jeg i neste avsnitt gå nærmere inn på teorier om organisasjonskultur.

Det kan i noen tilfeller være problematisk å bruke utvidelser av teorier, slik som jeg gjør i denne oppgaven ved å legge vekt på Zahra & Georges (2002) definisjon framfor den originale tilhørende Cohen & Levinthal. Dette fordi den originale teoriens mening og hensikt kan bli vridd gjennom at nye forskere tilpasser det til sine egne behov og personlige oppfattelser (Latour, 1987). Det kan resultere i at forskere ubevisst integrerer sine funn fra studier med inkonsekvente definisjoner, noe som kan true validiteten av deres arbeid (Lane et al. 2006). Med andre ord kan bruken av en teoretisk konstruksjon skape brukbare innsikter, men disse kan også ende opp med å bare beskrive et særegent fenomen, da få forskere forstår den grunnleggende ideen bak konstruksjonen de bruker. Likevel påpekes det i en kritisk gjennomgang av Zahra & Georges (2002) definisjon at deres utvidelse av det originale rammeverket, med blant annet potensiell og realisert absorpsjonskapasitet, har gitt verdifull innsikt om emnet (Lane et. al, 2006). Det er også derfor jeg har valgt å fokusere på denne utvidede teorien.

2.5 Organisasjonskultur

Under så komplekse forhold som organisasjoner konkurrerer i i dagens samfunn, er som tidligere nevnt behovet for å innovere større enn noen gang. Derfor har også interessen for hva som bidrar til innovasjon økt. Flere forskere har påpekt at organisasjonskultur er et viktig element når det kommer til å lage prosesser som kan støtte innovasjonsaktivitet (Tellis et al.,2009, Khazanchi, Lewis & Boyer,2007,). Begrepet organisasjonskultur er noe som har skapt dilemmaer innenfor litteraturen fordi det har vært lite enighet om hva begrepet betyr og refererer til, hvordan det bør observeres og måles, hvordan det kan relateres til mer tradisjonelle næringsmessige og organisatoriske psykologiteorier samt hvordan det bør brukes for å hjelpe organisasjoner (Schein, 1990). Den populære bruken av begrepet har ytterligere skapt forvirring da uttrykket «kultur» blir brukt om alt fra felles atferdsmønstre til ønskede verdier som ledelsen ønsker å inkorporere i organisasjoner (Deal & Kennedy, 1982). Forskere innenfor kultur utvikler egne implisitte eller eksplisitte paradigmer som ikke bare tar parti med nøkkelbegreper, men også hele tilnærminger til studiet av fenomenet (Van Maanen, 1988, Martin & Meyerson,1988). En sannsynlig årsak til denne diversiteten av tilnærminger er at kultur ligger i krysspunktet mellom mange samfunnsvitenskaper og reflekterer noen av tilnærmingene til hver enkelt av dem, spesielt antropologi, sosiologi og organisatorisk atferd (Schein, 1990).

En av «guruene» innenfor organisasjonskultur er forskeren og forfatteren Edgar Schein, som har vært en sentral bidragsyter innenfor dette og flere fagfelt som organisasjonspsykologi, karriereutvikling og organisasjonssosialisering (snl.no). Han beskriver organisasjonskultur som noe svært «følbart», og noe som kan ha en sterk innvirkning på menneskelig atferd (Schein, 1985). Empiriske undersøkelser foreslår også at organisasjonskultur kan påvirke produktiviteten og inntjeningen til en organisasjon (Martin, 2002), i tillegg til at den har en sterkere positiv påvirkningskraft på kunnskapsstyring enn struktur og andre formelle kontrollsystemer (Zheng, Yang & Mc Lean, 2010).

Schein definerer kultur som grunnleggende antakelser og oppfatninger som deles av alle medlemmene i en organisasjon, som opererer ubevisst og som på en grunnleggende og «tatt for gitt» måte definerer organisasjonens syn på seg selv og sine omgivelser» (Schein, 1985, s.5). Disse oppfattelsene er innlærte responser fra en gruppe mennesker på utfordringer med å «overleve» i sine eksterne omgivelser, og på utfordringer tilknyttet en intern integrering. Fordi disse antakelsene løser slike utfordringer like bra hver gang, blir de også etterhvert tatt for gitt. I følge Schein skiller antakelser seg fra artefakter og verdier, og danner således tre nivåer innenfor organisasjonskulturen. Disse tre nivåene, artefakter, normer og verdier og kultur, vil jeg nå gå nærmere inn på.

2.5.1 Artefakter

De synlige artefaktene utgjør det konstruerte miljøet til en organisasjon, dens arkitektur, kleskode, kontorutforming, synlige og hørbare atferdsmønstre samt teknologien som brukes. Det kan også omhandle offentlige dokumenter, organisasjonskart og i dette casets tilfelle, utformingen av avisene. Med bakgrunn i dette kan vi dele artefakter inn i tre hovedgrupper, det mennesker sier, det mennesker gjør og fysiske gjenstander. Når det gjelder hva de sier, handler dette ofte om at mennesker kan ty til symbolske fortellinger for å få frem noe de mener (Jacobsen, 1997). For eksempel kan historier om en leder som trekker lasset være et symbol på at i denne organisasjonen jobber alle sammen for å få ting til å fungere. Dette viser at grunnleggende antakelser blir en kulturell arv innad i organisasjonen, og denne legger tonen for hvordan de ansatte skal tenke, føle og oppfatte bestemte problemer (Jacobsen, 1997). I tillegg til disse fortellingene kan også språket være fullt av symboler i form av slang, fagterminologi og humor.

Ved snakk om hva mennesker gjør, altså atferden til mennesker, handler dette mye om kroppsspråk (Jacobsen, 1997). I eksempelet med lederen som trekker lasset kan atferden si noe om relasjonene mellom dem som arbeider i organisasjonen, og at det er liten avstand

mellom ledelse og de øvrige ansatte. Hvordan de ansatte uttrykker følelser kan også fortelle mye om mellommenneskelige relasjoner, ved at i hvilken grad disse affektive uttrykkene tillates å vises i organisasjonen kan tolkes som uttrykk for de verdier og normer og grunnleggende antakelsene som eksisterer der.

Når det kommer til fysiske gjenstander kan dette være kleskode, utforming av bygg, logoer og skriftlig materiale. Denne formen for artefakter er den enkleste å observere, men det vanskelige er å finne ut hvordan de ulike artefaktene kan relateres til hverandre samt hva slags underliggende mønstre de kan være et uttrykk for (Jacobsen, 1997).

Å analysere dette nivået bestående av artefakter, kan være problematisk. Dette fordi artefakter lett kan samles data om, men de kan igjen være svært vanskelige å tolke. Eksempelvis kan vi forklare hvordan en gruppe konstruerer sitt miljø og hvilke atferdsmønstre som går igjen blant dem, men det kan ofte være vanskelig å forstå den underliggende logikken for hvorfor de gjør som de gjør (Schein, 1984). For å klare dette må vi se etter de verdier og normer som styrer atferdsmønstrene, noe som utgjør det andre nivået i Scheins analysemodell.

2.5.2 Normer og verdier

Selv om normer og verdier sammen utgjør et nivå i Scheins analysemodell, er det et viktig skille mellom disse. Verdier kan sies å både være individuelle og delte oppfatninger av noe ønskelig og hva som føles som «ordentlig» å ønske (Morris, 1956). På den andre siden er normer noe som ansees som generelt aksepterte, sanksjonerte oppskrifter for eller forbud mot andres atferd, oppfattelser eller følelser. Med andre ord bestemmer de hva andre burde gjøre og føle uten å bli korrigert. Verdier kan holdes av et enkelt individ, noe normer ikke kan. Disse er derimot delte instruksjoner som også gjelder andre. Mens verdier kun har et subjekt; den som tror, har normer både subjekter og objekter; de som angir instruksjonene og bruker dem på andre, og de som instruksjonene gjelder for (Morris, 1956). Der normer alltid inkluderer sanksjoner, gjør aldri verdiene dette. Likevel skal det sies at felles delte verdier ofte resulterer i opprettelsen av normer som sikrer vedlikeholdet av verdiene.

Verdier kan være vanskelige å observere direkte derfor er det ofte nødvendig å utlede dem gjennom å intervjuer nøkkelpersoner i organisasjonen, eller å foreta en innholdsanalyse av artefakter gjennom dokumenter og organisasjonskart (Schein, 1984). Likevel vil en gjennom en identifisering av disse verdiene bare få grep om det manifesterte eller de forfektede verdiene tilhørende kulturen. Det går ut på at de fokuserer på hva individer sier er årsaken bak deres atferd, altså det de ideelt sett vil skal være årsakene, noe som er deres egne

rasjonaliseringer tilknyttet egen atferd. Dermed blir de underliggende årsakene bak atferden fortsatt gjemt eller ubevisst.

Normer beskrives gjerne som uskrevne regler og angir således hva som er passende atferd i sosiale sammenhenger (Jacobsen, 1997). Disse spiller en viktig rolle når det kommer til samhandling mellom mennesker, fordi de reduserer usikkerheten rundt hva man skal gjøre i ulike situasjoner. Disse normene som bestemmer passende atferd varierer mellom ulike organisasjoner, og kan også være knyttet til kulturen i den konteksten den eksisterer i. De kan også være knyttet til noe større slik som en felles nasjonal kultur og lovgivning, dermed blir de også felles for mange ulike organisasjoner.

En nøkkelidé her er at normer og verdier påvirker individers mening om aktivitet tilknyttet arbeid, og hvordan ting bør skje (Isaksen, 2018). Begrepet konvensjoner kan da bringes inn som et rammeverk for de handlingene som er implisitte regler om «hva som er riktig» å gjøre i spesifikke situasjoner (Sunley, 2011). Konvensjoner er et resultat av erfaringer, aktører genererer derfor konvensjoner i de situasjonene de befinner seg (Storper & Salais, 1997). Slik blir konvensjoner en del av historien som er inkorporert i atferd.

2.5.3 Grunnleggende antakelser

For å virkelig forstå en kultur og få grep og forsikre seg om en gruppes verdier og atferd, er det viktig å ta et dypdykk ned i deres grunnleggende antakelser mener Schein (1984). Disse antakelsene er ofte ubevisste, men kan likevel bestemme hvordan gruppemedlemmene oppfatter, tenker og føler. Slike antakelser er lærte responser som startet som forfektete verdier. Men da verdier leder til atferd, og den atferden etter hvert starter å løse et problem vil verdiene gradvis transformeres til en grunnleggende antakelse om hvordan ting faktisk er. Etter hvert som denne blir mer og mer tatt for gitt, faller den ut av bevisstheten. Disse grunnleggende antakelsene er svært sterke fordi de ligger utenfor all debatt i motsetning til de forfektete verdiene. Vi kan derfor vite at vi har med en grunnleggende antakelse å gjøre, dersom våre informanter nekter å diskutere noe, eller når de anser noen som ignorante for at de bringer et tema på banen.

2.5.4 Kulturelle paradigmer

Fordi mennesker har behov for orden og konsistens blir antakelser til et mønster som også kan kalles for kulturelle paradigmer (Schein, 1984). Et kulturelt paradigme blir således et sett av samrelaterte antakelser som former et sammenhengende mønster. Ikke alle antakelser er compatible, for eksempel kan ikke grupper av mennesker holdes ansvarlige for resultater dersom de antar at alle gode ideer og produkter blir til gjennom en individuell innsats. Men

dersom mennesker har et kognitivt behov for orden og konsistens, blir det rimelig å anta at alle grupper vil utvikle et sett av kompatible antakelser til slutt. Kun når et kulturelt paradigme har blitt spesifisert er det mulig å forklare hvordan en oppfattelse av sammenfallende målsetninger mellom ledelsen og resten av organisasjonen kan oppnås (Buschgens, 2013). Dette kan skje gjennom en internalisering av de organisatoriske verdiene som er selve kjernen i organisasjonskulturen (Saffold, 1988). Derfor utgjør denne internaliseringen en viktig koordinerende funksjon fordi aktivitetene til individene i en organisasjon spiller en fundamental rolle i det å forme innovasjonsprosesser (Salvato, 2009).

En kultur kan ikke eksistere med mindre det finnes en gruppe individer som «eier» den (Shein, 1984). Kultur er noe som er innvevd i grupper, derfor må også disse gruppene bli identifisert. For å definere en slik kulturell enhet må vi derfor ha evnen til å lokalisere en gruppe som er uavhengig definert som den som skaper, er vert for eller eier av en gitt kultur (Schein, 1984). En slik gruppe er en samling individer som har vært sammen lenge nok til at de har delt større problemer, har hatt mulighet til å løse disse problemene samt observere effektene av løsningene sine samt har tatt inn nye medlemmer. En gruppes kultur kan derfor ikke bestemmes uten dette definerbare settet av mennesker med en felles historie mener Schein (1984). Videre hevder han at en videreføring av opparbeidede rutiner og løsninger til nye medlemmer er nødvendig for å kunne definere en kultur, fordi valget om å videreføre noe i seg selv er en svært viktig test på om en løsning er delt og sett på som valid. Dersom en gruppe bestemt viderefører noe med overbevisende elementer om en spesifikk måte å oppfatte, tenke og føle på, kan vi anta at denne gruppen har nok stabilitet og har delt nok erfaringer til at de har utviklet en felles kultur (Schein, 1984). Hvis en gruppe derimot ikke har måttet reflektere over hva de skal videreføre i en sosialiseringssprosess, har den enda ikke hatt sjansen til å teste sin egen konsensus og forpliktelse til gitte oppfatninger, verdier eller antakelser.

Når det kommer til styrken i en kultur, kan den defineres gjennom homogeniteten og stabiliteten blant medlemmene, samt lengden og intensiteten av delte erfaringer innad i gruppen (Schein, 1984). Dersom en stabil gruppe har hatt en lang, variert og intens historie vil den også ha en sterk og sterkt differensiert kultur. På lik linje vil en gruppe som stadig skifter ut medlemmer, har tilbragt en begrenset tid sammen eller ikke har møtt på noen dilemmaer eller vanskelige temaer ha en svak kultur. Selv om individer innenfor en gitt gruppe kan ha sterke individuelle antakelser, vil de ikke ha nok delte erfaringer for en gruppe som helhet til å ha en definert kultur (Jacobsen, 1997). Et viktig element er at så fort en organisasjon har en

sterk kultur, vil den kunne overleve høy turnover på lavere nivåer fordi nye medlemmer sterkt kan sosialiseres inn i organisasjonen.

Kulturens styrke kan korrelere med effektiviteten til en organisasjon, men dette trenger ikke være tilfellet, hevder Schein (1993). Han mener at denne relasjonen er for kompleks, og at heller innholdet i kulturen og i hvilken grad dens løsninger fikser problemet gitt av omgivelsene er de kritiske variablene. Hypotetisk sett kan en ung gruppe strebe etter en sterk kultur som en måte å skape en egen identitet på. Men eldre grupper kan være mer effektive til tross for en svak helhetlig kultur og diverse subkulturer som klargjør dem til å takle raske endringer i sine omgivelser (Schein, 1984). Alvesson (2012) påpeker at det er en mulighet for at organisasjoner i dag produserer lite «lokal» kultur, det vil si en distinkt og naturlig fremvoksende kultur med brede organisatoriske atferdsmønstre. Van Maanen og Barley (1985) mener dette skyldes moderne ledelsesmetoder, og at den tradisjonelle lydigheten mot ledelsen har forsvunnet. Mange ansatte er ikke villige til å la seg styre av ledelsens verdier, noe som har ført til at kulturelle atferdsmønstre har blitt mer ustabile og diversifiserte enn før. Med andre ord har sjansen for at en organisasjon innehar flere subkulturer økt.

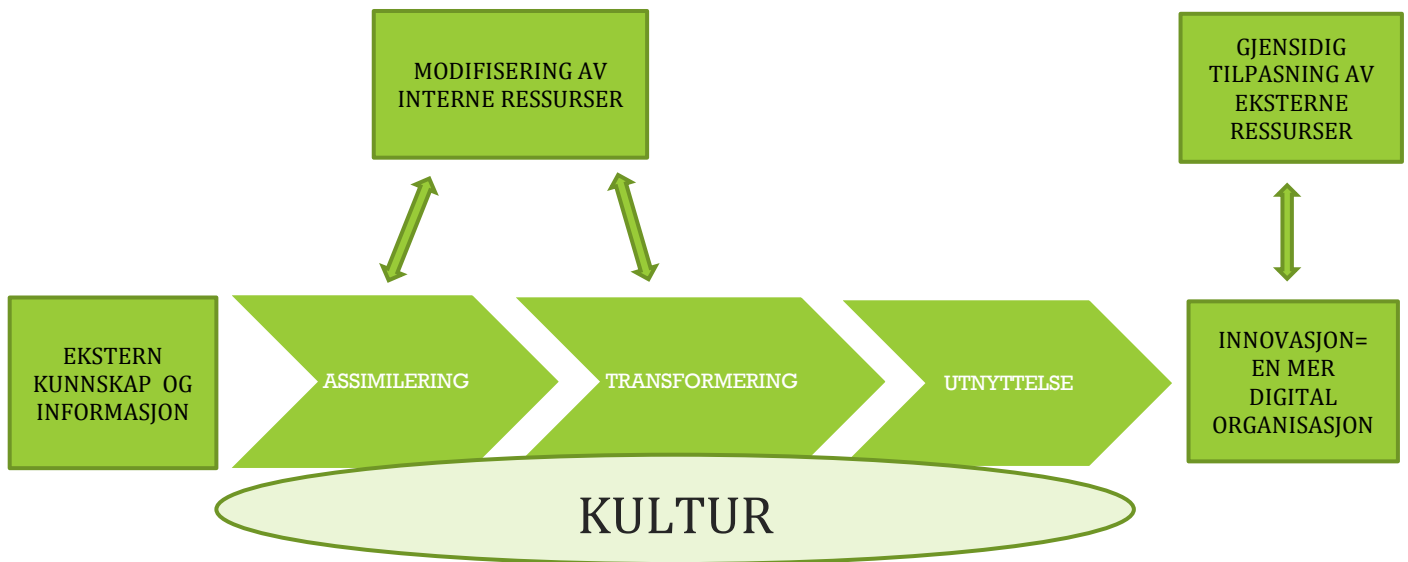
2.5.6 Subkulturer

Hvis et konsern består av stabile funksjonelle, divisjonsbaserte eller geografiske undergrupper, vil konsernet også inneholde mange ulike kulturer (Hofstede, 1998). Det er fullt mulig for disse kulturene å være i konflikt med hverandre slik at man ikke kan snakke om en enhetlig korporativ kultur. På en annen siden kan en ha en sterk og enhetlig korporativ kultur på toppen av disse varierte subkulturene, dersom det eksisterer felles korporative erfaringer (Schein, 1984). Tolkningen av et gitt selskaps kultur blir dermed et empirisk anliggende, om å lokalisere hvor de stabile sosiale enhetene befinner seg, hva slags kultur de ulike enhetene har utviklet og hvordan disse ulike og separate kulturene blander seg inn i en helhet. Den totale kulturen kan da være enten homogen eller heterogen, avhengig av hvilken grad de ulike subkulturene er like eller ulike. Det har også blitt påpekt at noen av de kulturelle antakelsene innad i en organisasjon kan stamme fra den faglige bakgrunnen de ulike medlemmene av organisasjonen har (Schein, 1984). Slik kan en vitenskapelig kultur, en ledelseskultur, en ingeniørkultur etc. sameksistere innenfor en og samme organisasjon.

2.6 Oppsummering av teorikapittel

For å oppsummere teorikapittelet har jeg laget en modell (figur 1) basert på teoriene om absorpsjonskapasitet, kultur og ressurser. Modellen utgjør et analytisk rammeverk som for å drøfte kjennetegn ved digitalisering i de to lokalavisene. Rammeverket brukes for å analysere

mine funn fra empiriske studier i lokalavisene, dvs. at den empiriske studien er teoretisk informert. De empiriske studiene vil også undersøke relevansen av rammeverket som et analytisk redskap.



Figur 1. Forskningsmodell

Modellen over utfyller teorien om absorpsjonskapasitet med nye teoretiske forståelser av behovet for modifisering av ressurser ved innovasjonsprosesser, og med kultur som en grunnleggende ramme for innovasjoner i organisasjoner. Modellen gir dermed et nytt analytisk rammeverk for å studere hvordan organisasjoner kan utnytte eksternt kunnskap og informasjon for å bli mer innovative. Den peker på både viktige forutsetninger som kultur og modifisering av interne ressurser, og på at utnyttelse av intern kompetanse kan kreve supplerende eksterne ressurser.

Et sentralt poeng i modellen er at utgangspunktet for innovasjon, i tillegg til interne ressurser og læring, er eksternt innhentet informasjon og kunnskap (Lundvall, 2007). Både assimilering og transformering av disse vil kunne kreve modifisering av ressurser i organisasjonen, eksempelvis i form av at organisasjonen lærer noe nytt for å kunne transformere eksternt kunnskap. Et eksempel på dette kan være at innhenting av kunnskap i form av et nytt softwareprogram for å styre arbeidsprosesser eksempelvis kan kreve opplæring av ansatte for

å kunne ta i bruk selve softwareprogrammet. Pilene i modellen peker imidlertid begge veier fordi assimilering og transformering også kan lede til modifisering av ressurser. Eksempelvis vil transformering kunne lede til nye rutiner i organisasjonen, som igjen har betydning for senere runder med assimilering og transformering.

Utnyttelse av den eksterne informasjonen og kunnskapen kan skje internt, eksempelvis i form av utvikling av mer digitale arbeidsprosesser. Men i tråd med RIS-modellen kan utnyttelse kreve at organisasjoner henter supplerende ressurser utenfra; fra andre bedrifter eller kunnskapsorganisasjoner, som universiteter og teknologisenter. Da må ressurser hos andre bedrifter og kunnskapsorganisasjoner være tilpasset ressurser og behov i organisasjoner for at organisasjoner på sin side skal kunne utnytte disse eksterne ressursene. For eksempel kan det å produsere et digitalt produkt eller tjeneste kreve ressurser fra eksterne aktører, som leverandører av spesielt tilpassede komponenter eller software. Utnyttelse av «transformert ekstern kunnskap» som suppleres med supplerende eksterne ressurser vil da kunne lede til innovasjon i organisasjoner. Dette vises gjennom boksen i siste rekke.

Teoriene om absorpsjonskapasitet mangler et fokus på organisasjonskultur, det ligger bare implisitt under begrepet interne ressurser. Dette bør imidlertid fokuseres spesielt på fordi det utgjør en grunnleggende egenskap ved organisasjoner som er vanskelig å endre raskt og som legger mye premisser for om assimilering, transformering og utnyttelse vil kunne skje. Eksempelvis vil normer og verdier ved en kultur kunne avvise ekstern kunnskap, fordi den ikke ansees som relevant og/eller ikke passende med den kunnskapen de innehar fra før (Yildiz & Fey, 2010). På lik linje vil kulturen enklere ta til seg kunnskap om nye arbeidsmetoder dersom den blir ansett som en løsning på et gitt problem (Schein, 1984). Slik kan kultur potensielt både virke stimulerende eller hemmende faktor på prosessen fra assimilering til utnyttelse, og vises derfor i modellen som en underliggende faktor gjennom hele prosessen.

3.0 Metode

I dette kapittelet vil jeg redegjøre for de metodiske valgene jeg har tatt når det gjelder innsamling og bearbeiding av datamaterialet i de to avisene, samt diskutere om de funnene jeg har kommet frem til er reliable og valide.

3.1 Forskningsdesign

I forskningsprosjekt er det mange valg som må tas, blant annet må det tas stilling til hva og hvem studiet skal omhandle, og hvordan selve undersøkelsen skal utformes (Johannesen & Tufte, 2002). Innenfor forskning betegnes dette som et forskningsdesign, og omfatter alt som knytter seg til en undersøkelse.

Det første som må vurderes er hva som trengs for å gjennomføre undersøkelsen fra begynnelse til slutt (Johannesen & Tufte, 2002). Her er tid et sentralt tema. I dette tilfellet har jeg hatt flere besøk til lokalavisene, men jeg har intervjuet ulike personer hver gang. Jeg var opptatt av å få frem ulike synsvinkler på endringsprosesser og digitalisering i lokalavisene, i tillegg til de enkelte ansattes opplevelse av hele prosessen. Da kultur er et sentralt element i oppgaven er det også viktig å se etter mønstre og fortellinger som går igjen blant de ansatte, eller om det eksisterer mange variasjoner i oppfatninger. Dette er essensielt for å kunne bestemme om det eksisterer én kultur, eventuelt flere subkulturer i de to lokalavisene. Fordi dataene er samlet inn på tilnærmet samme tidspunkt, er det vanskelig å trekke en konklusjon som er gyldig over tid, for eksempel om endringer i ansattes synspunkter på digitaliseringsprosessen (Johannessen & Tufte, 2002). Dette fordi det hele tiden kan skje ting som kan påvirke intervjuobjektene oppfattelse av noe. En endringsprosess er noe som går over lang tid, så for å skulle kunne si noe sikkert om effekten av for eksempel den gitte kulturen i lokalavisene, og endringen i denne på digitalisering, hadde undersøkelsen måttet gjennomføres regelmessig. Da masteroppgaven skal skrives innenfor et relativt kort tidsrom, var ikke regelmessige besøk over tid noe alternativ i dette tilfellet.

3.2 Casestudier

Oppgaven består av to casestudier av lokalaviser i Schibstedkonsernet, der temaet er digitalisering. Dette går ut på at jeg studerer to lokalaviser hver for seg, for å deretter sammenlikne dem i en analyse. Det er en tilnærming som faller inn under «multiple» case studie hos Yin (1989). Det er videre snakk om to case der en på forhånd skulle forvente tilsvarende resultater, i dette tilfellet at avisene responderer omtrent likt på utfordringene med digitalisering som små lokalaviser i Schibsted, og med samme redaktør. Det gjør en sammenlikning relevant og interessant. Undersøkelsen kan betraktes som et teoretisk

informert studie ettersom innsamling av informasjon og analyse av dette baseres på det analytiske rammeverket i slutten av teorikapittelet. Dette med bakgrunn i Yin som påpeker;

Theory development prior to the collection of any case study data is an essential step in doing case studies (Yin, 1989, s 36).

Det er to ting som er felles for alle casestudier; en avgrensning av hva som skal inngå eller faller utenfor det gitte caset, i tillegg til en grundig beskrivelse av det definerte caset (Johannesen & Tufte, 2002). I dette tilfellet omhandler oppgaven to bestemte lokalaviser i Schibsted, hvorav jeg beskriver begge to. Jeg har inkludert noen overordnede trekk ved selve Schibsted-konsernet, fordi begge avisene har eierskapet sitt her, og dermed bestemmes deres rammebetingelser for økonomi mm. av Schibsted sentralt. Utover dette har jeg hatt fokus på endringsprosesser vedrørende digitaliseringen som avisene nå gjennomgår, men har åpnet også for tidligere endringsprosesser da avisene nylig har skiftet ansvarlig redaktør. Det kan derfor være hensiktsmessig å se på om ulikt lederskap kan påvirke gjennomføringen av endringsprosesser.

3.3 Kvalitativ tilnærming

I metodelitteratur finnes det et skille mellom kvalitative og kvantitative tilnærminger, ikke for å lage prinsipielle skillelinjer, men for å markere at det er likestilte, men forskjellige måter å etablere kunnskap på (Johannessen & Tufte, 2002). I dette caset har jeg brukt en kvalitativ tilnærming gjennom intervjuer.

3.3.1 Utvalg av informanter

Hensikten med en intensiv kvalitativ tilnærming som jeg har brukt i denne undersøkelsen, er å få mye informasjon om en begrenset gruppe av informanter (Johannessen & Tufte, 2002). I dette tilfellet gjorde jeg en strategisk utvelgelse av informanter, ved at jeg hadde muligheten til å snakke med hvem jeg ville inne i redaksjonene vi besøkte. Dermed prøvde jeg å få en maksimal variasjon i både stilling, bakgrunn, alder og kjønn blant informantene. Totalt har jeg intervjuet åtte journalister i lokalavisene, hvorav tre var fra kontoret til Lister i Farsund, to fra kontoret til Lister i Lyngdal og tre fra redaksjonen til Lindesnes. I tillegg har jeg intervjuet én grafiker, ansvarlig redaktør samt én tidligere ansatt ved Lindesnes avis.

3.3.2 Primære og sekundære kilder

I denne undersøkelsen har jeg brukt både primærdata som egeninnsamlet datamateriale, samt sekundærdata i form av transkriberte intervjuer fra en studentgruppe. Derfor vil jeg i dette avsnittet gjennomgå fremgangsmåten min for datainnsamlingen.

Fordelen med primærdata, er at jeg selv kan bestemme hva jeg ønsker å få vite mer om. Det finnes to grunnleggende måter å samle inn primærdata på ved kvalitativ metode, enten ved observasjon der data er basert på forskerens sanseinntrykk i gitte situasjoner, eller intervjuer, der dataene bygger på hva som blir sagt av informanter gjennom samtaler og intervjuer med forskeren (Johannessen & Tufte, 2002). Det er imidlertid ikke noe absolutt skille mellom disse teknikkene, da vi bevisst eller ubevisst gjør observasjoner av informantenes atferd og kroppsspråk under intervjuer. Dette var også tilfellet i denne undersøkelsen, da jeg noterte informantenes fremtoning under intervjuene. Likevel er det selve intervjuene jeg i stor grad har basert analysen på.

Et kvalitativt forskningsintervju er ifølge Steinar Kvale (1997) en samtale med både en struktur og et formål. Struktur er knyttet til en rollefordeling mellom de ulike deltakerne i intervjuet, og da det er intervjueren som kontrollerer situasjonen gjennom å stille spørsmål, er heller ikke partene likestilte i en slik situasjon (Johannessen & Tufte, 2002). Det er derfor viktig å være oppmerksom på denne relasjonen for å unngå sterke intervju effekter, eksempelvis ved at intervjueren virker uinteressert i det informanten forteller, eller motsatt ved at intervjuer viser en påfallende interesse. I denne undersøkelsen kan det ha vært en fordel at informantene i stor grad var journalister, og/eller vant til journalistisk arbeid, noe som tilsier at de er vant intervjusituasjoner om enn i en omvendt posisjon. I tillegg ble selve intervjuene utført i informantenes egne arbeidslokaler, noe som kan ha bidratt til en mer avslappet atmosfære.

Formålet med slike intervjuer er å få frem informasjon om informantenes arbeidshverdag, for å kunne tolke betydningen av de fenomenene de beskriver. I denne undersøkelsen brukte jeg en delvis strukturert intervjuguide, gjennom at jeg hadde en kort liste med spørsmål og tema jeg ønsket å vite mer om. Da kultur var en stor del av oppgaven, ønsket jeg å legge minst mulig føring for hva informantene skulle fortelle. Det vil derfor si at spørsmålene var åpne, og at jeg stilte oppfølgingsspørsmål dersom det dukket opp noe jeg mente var relevant. Slik fikk jeg i tråd med teorier om kvalitative intervjuer frem mye kontekst rundt svarene, noe som var svært nyttig under den senere analysen. Selv om jeg hadde åpne spørsmål, var temaene standardiserte slik at det var mulig å sammenlikne dataene i etterkant. Dette var med på å forenkle analysearbeidet.

Sekundærdata er noe som kan omfatte alt fra graffiti, til statistikk og forskningsdata (Ringdal, 2001). I denne undersøkelsen har jeg brukt sekundærdata i form av transkriberte intervjuer av studenter som gir en middels strukturering av datamaterialet. En fordel jeg hadde i denne

sammenhengen var at mange av intervjuguidene inkluderte spørsmål om teorier jeg selv har brukt, samt at jeg også fikk se mange av intervjuguidene på forhånd. Da jeg kjente alle studentene som utførte intervjuene, hadde jeg også muligheten til å stille spørsmål dersom det var noe som fremstod uklart i transkriberingen. Sekundærdataene inkluderte intervjuer med totalt seks journalister i de to avisene inkludert mediesjefer i begge lokalavisene, ansvarlig redaktør, en tidligere ansatt, ansvarlig for annonsesalg og ansvarlig for markedsavdelingen. Det var her god spredning i både lokasjon, alder og kjønn. I tillegg til de transkriberte intervjuene har jeg også utført dokumentanalyse gjennom å studere organisasjonskart, samt studert hjemmesider og avisartikler fra både lokalavisene og Schibsted sentralt.

3.3.3 Kvalitativ dataanalyse

Til tross for at dokumenter og intervjudata har ulik opprinnelse, kan analysen av dem utføres likt. Hovedformålet vil i alle tilfeller være å få frem meningsinnholdet i de tekstene en studerer (Johannessen & Tufte, 2002).

Da alle de transkriberte intervjuene var printet ut, stod jeg foran et massivt datamateriale. Etter at følelsen av overveldelse hadde lagt seg, var det å ta fatt på de to hovedhensiktene som ligger i en dataanalyse, nemlig å komprimere og systematisere dataene til noe som kunne la seg analysere, for å deretter utvikle tolkninger og perspektiver ut av den informasjonen jeg da hadde foran meg.

Når det gjelder systematiseringen av datamaterialet har jeg brukt koding i form av at jeg har kategorisert innholdet i intervjuene med bakgrunn i tema. Dette gjorde at jeg enkelt kunne finne sitater og påstander som kunne være med å underbygge det jeg trakk frem som hovedfunn. Ellers har jeg brukt en abduktiv tilnærming, som utgjør en blanding av en induktiv og deduktiv tilnærming (Dubois & Gadde, 2002). Bakgrunnen for dette var at jeg ønsket å finne frem til nye oppdagelser i form av relasjoner og variabler. På lik linje som induktiv metode og «grounded theory», er hovedformålet til en abduktiv metode å generere nye konsepter og utvikling av teoretiske modeller, fremfor kun en bekreftelse på allerede eksisterende teori. En slik systematisk kombinerer bygger mer på å raffinere teorier fremfor å finne opp nye, noe jeg vil gjøre et forsøk på i denne oppgaven gjennom teorier om absorpsjonskapasitet. I tråd med teorier om en abduktiv tilnærming ønsker jeg i denne oppgaven å modifisere det originale teoretiske rammeverket som et resultat av empiriske funn, men også av teoretiske innsikter oppnådd gjennom prosessen. Dette gjør jeg gjennom å gå frem og tilbake mellom de ulike forskningsaktivitetene, for å slik utvide min forståelse av det empiriske fenomenet og den teorien jeg tar utgangspunkt i.

Noen svakheter ved casestudier, og også abduktiv metode, er at de gir lite grunnlag for vitenskapelig generalisering fordi de er for situasjonsspesifikke (Weick, 1969). Likevel hevder sistnevnte i sin andre utgave av samme bok at casestudier er bedre redskaper enn først antatt, med bakgrunn i at funn er ustabile over tid (Weick, 1979). Derfor hevder Weick på lik linje med Cronbach (1985) at forskere burde lage tolkninger som er spesifikke for gitte situasjoner. Yin (1989) hevder videre at analytisk generalisering er mulig og et mål med case- studier. Det skjer gjennom at «a previous developed theory is used as a template with which to compare the empirical results of the case study» (Yin, 1989 s.38). Det er også tilnærmingen i denne oppgaven, der det i konklusjonskapittelet diskuteres om den analytiske modellen fra teorikapittelet skal endres i lys av resultatene fra casestudiene i de to lokalavisene. En annen potensiell svakhet ved casestudier er at noen forskere er så opptatte av å beskrive alt, at de ender opp med å ikke beskrive noe (Weick, 1979). Her vil en løsning være å investere i teori for å beholde noe intellektuell kontroll over casebeskrivelsen, noe som også vil forbedre den forklarende evnen til casestudier (Dubois & Gadde, 2002). Dette er i tråd med Thomas (2017) som sier at casestudier inneholder to elementære deler, subjektet og objektet. Mens subjektet er casestudiet i seg selv utgjør objektet det analytiske rammeverket som subjektet på et vis skal hjelpe å belyse. I denne oppgaven er derfor mine subjekter de to lokalavisene, mens objektet er digitaliseringsprosesser representert ved den teoretiske modellen jeg presenterte i slutten av teorikapittelet.

3.3.4 Validitet

«Data er ikke virkeligheten, men representasjoner av den» (Johannesen & Tufte, 2002, s. 53)

Med bakgrunn i dette utsagnet er det viktig at dataene som samles inn er gode eller valide nok til å kunne representere det fenomenet vi vil studere. Vi kan likevel aldri være helt sikre på at data er valide. Validitet kan således ikke oppfattes som noe bestemt, men mer som et kvalitetskrav som kan være tilnærmet oppfylt. Om kravet kan sies å oppfylles i denne undersøkelsen vil jeg nå komme nærmere inn på.

I forrige avsnitt viste jeg til noen potensielle svakheter ved casestudier, som blant annet kan løses gjennom en investering i teori. Dette har jeg tatt hensyn til gjennom at oppgaven inneholder en grundig beskrivelse og diskusjon av de sentrale begrepene jeg bruker, samt at studien er teoretisk informert. I tillegg fikk jeg i etterkant av analysearbeidet mulighet til å konfrontere samtlige av de ansatte i lokalavisene med de funnene jeg har kommet frem til på en Schibstedkonferanse den 09.05.19. Her ble de ansatte inndelt i tre grupper med blandet tilhørighet i lokalavisene, der de ble bedt om å svare på om de kjente seg igjen i min

beskrivelse av funnene. Alle gruppene gav her tilbakemeldinger om at dette var svært gjenkjennelig, og to av gruppene beskrev det som «spot on». Dette tilsier at oppgaven er sjekket ut for «face validity», noe jeg mener gir grunnlag for å si at oppgaven har en svært høy begrepsvaliditet.

Når det kommer til ytre validitet handler dette om mine funn i undersøkelsen kan generaliseres utover mitt case. Dette vil jeg komme nærmere inn på mot slutten av drøftingen i kapittel 5.

3.3.5 Reliabilitet

Reliabilitet handler om det innsamlede datamaterialets pålitelighet, det vil si hvilken data som brukes og hvordan den samles inn og bearbeides. Det kan også gå ut på om en test vil gi samme resultat dersom det testes ut på nytt på et annet tidspunkt (Thomas, 2017). I dette tilfellet kan den sekundære datakilden jeg har brukt i form av transkriberinger av andres intervjuer utgjøre en form for «test-retest-reliabilitet» ved at disse intervjuene ble utført etter mine, og at mange av spørsmålene også omfattet de samme temaene som mine. Da begge former for data viste til de samme funnene kan dette sies å være et uttrykk for høy reliabilitet om datamaterialet. Likevel var det bare noen av informantene som ble intervjuet flere ganger, i tillegg til at det ikke var samme person som intervjuet. Det vil derfor være vanskelig å påstå at reliabiliteten til funnene er høy kun basert på dette. Derimot vil det at flere undersøkte de samme temaene som meg tilsi at det foreligger en «inter- rater- reliabilitet» som kjennetegnes nettopp av at flere forskere undersøker samme fenomen (Thomas, 2017). Da både primær- og sekundærdata viste til de samme funnene, vil vi dermed kunne påstå at det finnes en god inter-rater-reliabilitet. Basert på dette synes det rimelig å si at undersøkelsen har en god reliabilitet. Samtidig er det viktig å innse at i undersøkelser som involverer tolkninger, vil tolkningen være basert på at jeg er meg, og at jeg intervjuer andre. Slik vil min personlighet prege tolkninger, og det er lite trolig at noen andre vil komme frem til nøyaktig det samme resultatet som meg. Med bakgrunn i dette vil kanskje reliabilitet være irrelevant i dette studiet (Thomas, 2017).

3.3.6 Begrensninger

Hadde jeg hatt bedre tid til denne undersøkelsen, er det noen ting jeg ville undersøkt nærmere. Blant annet ville jeg ha foretatt intervjuer med ledelsen høyere i Schibsted systemet sentralt. Dette ville ha kunnet gi meg nyttig innsikt i deres side av saken, og hvordan de anser forholdet til lokalavisene. Samtidig ville det også vært interessant å studere redaksjonen i VG, for å se om noen av de kulturelle trekkene vi ser i Lindesnes også finnes her. I tillegg vil det

vært nyttig å ha pratet med noen som jobber med teknologiutvikling hos Schibsted sentralt, for å se hva hvordan de kommer frem til de beste løsningene, og hvordan kunnskapsutviklingen mellom dem og avisredaksjonene skjer. Alle disse intervjuene ville ha styrket oppgaven, ved at jeg hadde fått frem flere perspektiv på digitaliseringsprosessen avisene gjennomgår.

4.0 Introduksjon til caset

Dette kapittel vil ta for seg generelle trekk om avisbransjen, før den deretter vil gå nærmere inn på begge lokalavisene.

4.1 Generelt om norsk avisindustri

Avisbransjen er en bransje som har drevet på tilnærmet samme vis i flere tiår (Hagen et al. 2018). Da er det lett å tenke seg at mange arbeidsrutiner og tankesett er godt innarbeidet, noe som gjør eventuelle endringsprosesser vanskelige. En stor utfordring knyttet til digitalisering som alle aviser møter er det å gå fra en «deadline» til en «flowline», altså fra en produksjonsprosess, som konsentrerer seg rundt det tidspunktet avisen går til trykkeriet, til en flowline som følger internettets rytme der det gjelder å være først ute med nyheter. Dette påvirker ikke bare leserhyppigheten, men også de ansattes opplevelse av mestring i arbeidshverdagen i tillegg til produksjonsvolumet (Hagen et al. 2018). Dette bekreftes av Steen- Johnsen et al.,(2016) som påpeker at mange norske journalister kjenner på et press om å restrukturere grunnet digitalisering, et press som påvirker arbeidet.

Den norske avisindustrien har gått gjennom en transformasjon knyttet til digitalisering der de sikter på det bransjen kaller «digital først» (Singer, 2018). Denne satsningen innebærer at det er produksjonsprosessen tilknyttet den digitale avisen som styrer strategier og prioriteringer i organisasjonen, og som skal ha de ansattes øverste prioritet (Hagen et al, 2018). I praksis har slike endringsprosesser vært vanskelige å få til i mediebransjen, fordi disse på generell basis har vært preget av normativt press og endringsmotvilje, samt en lavere grad av innovasjon enn forventet vedrørende digitalisering av nyhetsprodukter (Steensen, 2009, Scott, 2018). Et pågående forskningsprosjekt kalt «Organizing for Media Innovation (OMEN) utført av Arbeidsforskningsinstituttet (AFI) ved Høyskolen i Oslo og Akershus, har fastslått at papirproduksjonens logikk fortsatt sitter i redaksjonenes vegger, og det er lite som har endret seg til tross for at det legges en vesentlig innsats i det å lage en nettavis (Hagen et al. 2018). Det vil med andre ord si at det i avisene eksisterer en sterk kultur som bygger på gamle og lange historiske prosesser vedrørende produksjonen av papiravisen, dermed er denne også svært vanskelig å endre. Det betyr at alt fra møteformer, språk, status, arbeidsflyt og produksjonsrutiner blir utført på omtrent samme vis som det alltid har gjort.

Helt siden slutten av 1990 tallet har norske redaksjoner måttet nedbemanne grunnet enorme tap i annonseinntekter, konkurranse fra større aktører som Facebook og Google samt en overgang til digitale flater (Hagen et al, 2018). Flere studier fra 2000-tallet viser til hvordan

innovasjoner for, og tilpasning til digitale redaksjonelle produksjoner i mindre grad har funnet sted (Boczkowski, 2004, Anderson, 2013, Steensen, 2009). Mange redaksjoner har derfor beholdt ledelsesfunksjoner, roller og organisasjonsstrukturen fra pre-digital tid, noe som tilsier at den nye teknologien som kommer må fortolkes inn i disse eksisterende organisatoriske rammene, og kan også skape større spenninger i organisasjonene (Raviola & Norbäck, 2013). Eksempelvis finner Boyer (2013) sterke tendenser til å prate om endringer og samtidig en motvilje mot å omfavne slike endringer. Dette betyr at ny teknologi og inkrementelle innovasjoner har en svært liten effekt på organisatoriske endringer (Hagen et al. 2018). Til tross for satsninger på digitale produkter har dermed ikke en digital produksjon i avisindustrien klart å erstatte den tradisjonelle papiravisen som den største inntektskilden (Krumsvik, 2012).

4.2 Om Schibsted

Schibsted er en internasjonal mediegruppe med over 8000 ansatte i 22 land. I Skandinavia har de flere mediehus i verdensklasse, ledende markedsplasser og leverer således også mange digitale tjenester. På grunn av dette er millioner av mennesker i interaksjon med Schibsted hver eneste dag.

Schibsteds historie starter allerede i 1839, som ansees som året da Schibsted Forlag formelt ble grunnlagt av Christian Michael Schibsted (1812-1878). Christian vokste opp på et barnehjem, hvor han etter hvert får arbeidstrening som typograf, samtidig som han lærer mer om avisbransjen. Dette skulle bli starten på et Norges største mediehus (tall hentet fra medienorge.uib.no).

Schibsteds korporative samfunnsansvar er nært knyttet til deres visjon som er;

Empowering people in their daily life, (Schibsted.com, 2019)

Deres mål knyttet til avisbransjen er således å styrke mennesker gjennom å verne om pressefriheten og redaksjonell integritet. Som det største mediehuset i Skandinavia, er Schibsteds mål også å fortsette å forme medielandskapet, slik som de har gjort i mange år. I Norge eier Schibsted flere større aviser som VG, Aftenposten og Bergens Tidende, og med dette eier de også flere av landets ledende aviser. De hevder selv at deres publiseringer er kjent for sin eksepsjonelle journalistikk, en høy redaksjonell uavhengighet og en sterk digital utvikling. Gjennom dette er formålet deres å holde mennesker informert og oppdatert på viktige temaer som berører samfunnet.

I 2016 kjøpte Schibsted opp 8 lokalaviser som tidligere var eid av regionsavisene Bergens Tidende og Fædrelandsvennen. Lokalavisene Lister, Lindesnes og Søgne og Sogndalen Budstikke ble da samlet sammen med Kristiansand Avis og fire andre lokalaviser på Vestlandet under direktøren Sturle Rasmussen. Om hensikten bak denne sammenslåingen ytret Rasmussen at:

I en samlet portefølje får lokalavisene større muskler og et bredere miljø enn de ville ha hatt hver for seg. Det blir nyttig når de skal finne en digital forretningsmodell som fungerer lokalt, og samtidig skal kunne dra nytte av og bidra til økosystemet og ressursene i Schibsted, nasjonalt og regionalt (Journalisten, 10.08.16).

I oktober 2018 fikk lokalavisene som befinner seg i Agder en felles ansvarlig redaktør i Fridtjof Nygaard, hvor de tidligere har hatt ulike redaktører i hver avis. Lokalavisene i Schibsted Sør består i dag av fire aviser; Søgne og Sogndalen Budstikke, N247, Lister og Lindesnes avis. Fordi Lister og Lindesnes er de to avisene som er mest sammenliknbare både i form av organisering, størrelse og opplag vil jeg i fortsettelsen av denne oppgaven konsentrere meg om disse.

4.2.1 Lindesnes avis

Lindesnes avis er en lokalavis som ble trykket for første gang den 24 juli 1889. Den blir utgitt i Mandal i Vest Agder, men dekker også flere omkringliggende kommuner som Åseral, Marnadal, Lindesnes og Audnedal. I 2018 hadde avisen et opplag på totalt 6059, hvorav 4599 holdt papiravisen og 5994 hadde digitalt abonnement (tall hentet fra mediebedriftene.no). Siden 2014 er det Fridtjof Borø Nygaard som har vært redaktør i Lindesnes etter mange år i både Dagbladet og VG. I 2018 ble Nygaard også felles redaktør for to andre lokalaviser på Sørlandet, henholdsvis Søgne og Sogndalen Budstikke samt Lister avis i Farsund.

4.2.2 Lister avis

Lister avis, tidligere kalt Farsund Avis, er en lokalavis i Vest Agder som dekker kommunene Farsund, Kvinesdal, Lyngdal, Hægebostad og Flekkefjord. Mens hovedkontoret ligger i Farsund har avisen også kontorer i både Lyngdal og Kvinesdal. Avisen ble utgitt for første gang i 1878, men den første utgaven av avisen under navnet Lister kom ikke ut før i januar 2008. Avisen har utmerket seg flere ganger gjennom at Lister vant prisen for årets nyskapning under mediedagene i Bergen i 2011, samt at de vant prisen for årets lokalavis i 2018.

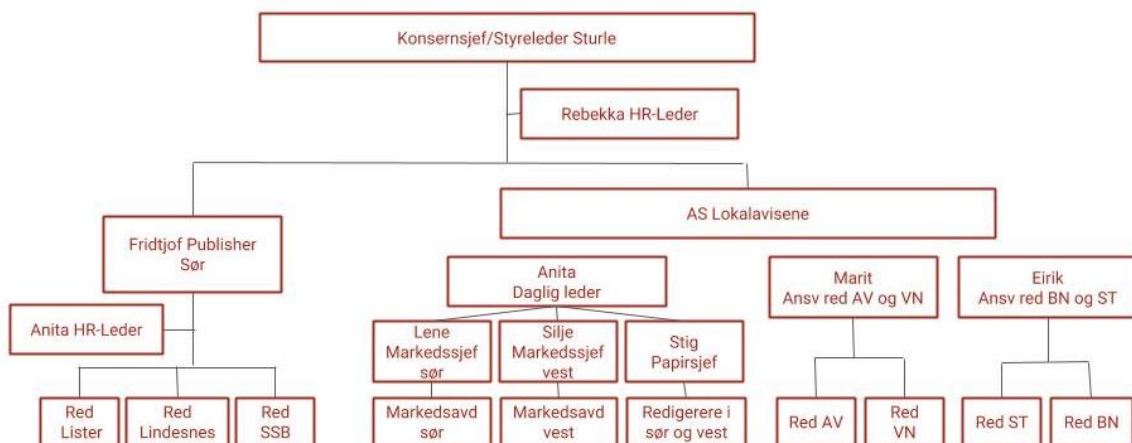
I 2014 innførte avisen en abonnementsmodell som gjorde at leserne nå måtte betale for å få tilgang til alt på nettsiden deres; Lister24.no. E-avisen ble også inkludert i dette

abonnementet, og ikke- abonnenter fikk nå kun tilgang til et begrenset antall saker på nettsiden. I tillegg gjorde også avisen vesentlige endringer i sin papirutgave, ved at de reduserte antall utgivelsesdager fra seks til fire dager per uke. I tillegg til både nettavis og papiravis hadde Lister en egen web-tvkanal som ble nedlagt våren 2019. I 2018 hadde Lister et opplag 5778, hvorav 4348 holdt papiravisen og 5681 hadde digitalt abonnement (tall hentet fra mediebedriftene.no).

4.2.3 Om avisene i dag

Når det gjelder dagens organisering av lokalavisene er dette en kompleks affære, hvor det har skjedd store endringer de siste årene. Mens alle som arbeider i redaksjonen i avisene er ansatt i Schibsted, er både den ansvarlige redaktøren, grafikerne og de som jobber i markedsavdelingene ansatt i en egen organisasjon som heter AS Lokalavisene. Dette vises i organisasjonskartet over organiseringen av lokalavisene i Schibsted under.

Tabell 2. Organisasjonskart over lokalavisene i Schibsted



Denne oppdelingen gjør at mange kolleger som deler kontor og jobber i samme avis ikke nødvendigvis er ansatt i samme firma. Eksempelvis er grafikerne som tidligere var ansatt i samme AS som den øvrige redaksjonen nå ansatt i et eget AS kalt AS Lokalavisene. De siste årene har avisen også gått gjennom flere nedbemanninger, og bare siden 2014 har de nærmest blitt halvert. I dag jobber det 7 personer i redaksjonen i Lindesnes, i tillegg til ansvarlig redaktør. I Lister jobber det 15 personer i redaksjonen samt en freelancer, men disse er fordelt på tre kontorer; Farsund, Lyngdal og Kvinesdal. Majoriteten av de ansatte befinner seg likevel i Farsund. I tillegg til redaksjonen har avisene en salgsavdeling organisert i AS Lokalavisene

bestående av 11 personer, samt en 10% stilling i markedsavdelingen. Felles for lokalavisene både i sør og vest er at de har en papirdesk med 4 personer, som dekker alle avisene.

Etter at den nye redaktøren ble ansatt har det blitt innført turnusordninger for de ansatte, noe som har resultert i at det er færre på jobb, spesielt på kvelder og i helger. Denne nedgangen i arbeidstid har ført til store lønnskutt hos de enkelte journalistene. Bakgrunnen for dette er innsparinger som er et direkte resultat av blant annet fallende annonseinntekter. All økonomi styres ellers av Schibsted lokalt, og lokalavisen må følge rammevilkår gitt derfra.

Når det gjelder innholdet i digitaliseringsprosessen i lokalavisene i Schibsted gjelder det hovedsakelig satsningen på «digital først». Bakgrunnen for dette er et mål om å kunne leve av digitale abonnenter innen 2021, et mål satt fra ledelsen i Schibsted sentralt. Med dette følger et økende fokus på digitale publiseringsmetoder, hva slags overskrifter som selger abonnement og algoritmer for hva som vises på hver enkelt abonnements personlige nettside. Samtidig må det tas hensyn til beregning av tidspunkt for publisering, samt en tanke om når folk leser artikler og hva det er som gjør at de ønsker å lese disse artiklene. Dette måles gjennom antall klikk på hver enkelt artikkel, samt hvor lenge hver person er inne på artikkelen, hva som er neste artikkel de leser etc. Ut ifra dette kan mediasjefene ved Schibsted få en svært nøyaktig oversikt over hver enkelt abonnements lesevaner. Teknologien som brukes her utvikles hos Schibsted sentralt, mens kontorene for de ulike støttefunksjonene befinner seg i utlandet, hovedsakelig i Sverige og i Polen.

Alle aviser trenger et produksjonssystem, uavhengig om de er i papirform eller digitale. For lokalavisene i Schibsted gjelder dette Schibsted Media Platform (SMP), som er felles for alle avisene som eies av Schibstedkonsernet. Når det gjelder publisering og dirigering av fronter skjer dette gjennom et system som heter Doktor Order. I motsetning til SMP er ikke dette det samme systemet som gjelder for alle avisene, VG har eksempelvis et helt annet. Redaktøren i lokalavisene har satt spørsmålsteget ved hvorfor de ikke kunne ha et felles system for dette gjennom et felles nyhetsrom som alle ledere kunne ha tilgang til, men får til svar at dette ikke er aktuelt. Hans tolkning av dette svaret er at det er for mange personlige interesser og for dårlig strategi innad i Schibsted.

4.3 Digitalisering

Digitalisering er et vagt begrep i den betydning at det har mange ulike definisjoner innenfor litteraturen. Damanpours definisjon (1996) går ut på at digitalisering er en form for prosessinnovasjon som referer til introduksjonen av nye elementer til en bedrifts produksjon

eller serviceprosess, og relateres til teknologisk eller teknisk innovasjon. Digitalisering handler derfor om å bruke en muliggjort digital teknologi for å innovere. Digitale teknologier er generiske på tvers av mange næringer og offentlige sektorer, og digitalisering utgjør også kjernen i det som kalles den nye industrielle revolusjonen, også kalt industri 4.0. (Howaldt et al. 2017).

Digital teknologi skal som teknologi generelt, bli sett på som kunnskap om fysiske prosesser («hardware») og kunnskap om hvordan organisere og styre disse («software»), (Fagerberg et al. 2010, s.839). For transformasjoner av næringer krever ikke bare teknologiske innovasjoner, men også ikke- teknologiske innovasjoner slik som organisatorisk endring, sosiale og institusjonelle endringer samt til slutt en systemtransformasjon (Chaminade et al.2018). Dette støttes av Perez (2016) som hevder at

New technology systems not only modify the business space, but also the institutional context and even the culture in which they occur (Perez, 2010, s. 188).

På lik linje går en nøkkelpåstand innenfor overgangsstudier (transition studies) at bærekraftige overganger involverer langsiktige, endringer mot mer bærekraftige produksjon og forbruk innenfor flere dimensjoner (Panetti et al. 2018). Denne tilnærmingen fokuserer på fremveksten og diffusjonen av radikale teknologier som utfall av en samevolusjon og koalisjon av prosesser på flere nivåer. Teknologioverganger trenger derfor å bli fulgt av endringer også i sosiale, økonomiske og institusjonelle dimensjoner slik som endringer i brukerpraktikk, reguleringer, industrielle nettverk, infrastruktur og symbolsk mening eller kultur (Geels, 2002). Dette viser med noe andre begreper og forståelser til diskusjonen av ressurser i teorien. Avisene må gjenbruke, skape nye eller avvikle ressurser for å digitalisere, men de trenger at det skjer endringer i omgivelsene som at det utvikles nye ressurser. Disse ressursene som da kan dannes på et systemnivå må på sin side være tilpasset det bedriftene på organisasjonsnivå har behov for. Dersom dette skjer vil vi kunne si at det skjer en gjensidig tilpasning av ressurser.

5.0 Drøfting

I dette kapittelet vil jeg drøfte mine funn fra denne undersøkelsen opp mot de teoriene jeg har beskrevet i teorikapittelet og min analytiske modell.

5.1 Absorpsjonskapasitet og ressurser

Det første jeg vil ta for meg i drøftingen er lokalavisenes absorpsjonskapasitet, og hva slags ressurser de har, får og ønsker. Dette vil jeg gjøre ved å ta utgangspunkt i det første empiriske delspørsmålet som er;

Hvordan foregår assimilering, transformering og utnyttelse av informasjon og kunnskap om digitalisering i de to avisene?

5.1.1 Assimilering

Assimilering går som nevnt i teorien ut på de rutinene og prosessene som gjør en organisasjon i stand til å analysere, prosessere, tolke og forstå informasjon som kommer fra eksterne kilder. For å kunne analysere denne prosessen er det derfor viktig å samtidig se på hvordan avisene faktisk tilegner seg denne kunnskapen samt hvilken kunnskap og andre ressurser avisene skaffer seg for å være i stand til å assimilere ekstern kunnskap.

Valgfritt å tilegne seg ny kunnskap

Etter at lokalavisene ble en del av Schibsted er det en del informasjon, kompetanse og teknologi som de *må* tilegne seg på grunn av en overgang til andre produksjons- og publiseringssystemer, andre ting kan de ansatte tilegne seg på *frivillig* basis. De må med andre ord skaffe seg nye ressurser, eventuelt også ombruke de de allerede har. Ansvarlig redaktør legger vekt på at det sistnevnte er opp til hver enkelt ansatt hva de har lyst til å lære mer om, han «tvinger» ingen på kurs. Dette bekreftes blant annet av en journalist i Lister som uttalte;

Å heve kompetansen er noe vi må ta tak i selv. Vi kan komme med ønsker gjennom medarbeiderdiskusjoner, derfor vet jeg ikke hva de andre har snakket om. Jeg har alltid lagt vekt på å lære, og fått det innfridd i stor grad.

Bakgrunnen for valget om å ikke sende folk på kurs med mindre de ytrer et ønske, er at han erfaringsmessig har opplevd at de ansatte da kommer hjem og sier at kurset var bra, men husker ingenting. Da skjer det heller ingen kompetanseheving i organisasjonen, og han påpeker at det er å kaste bort ressurser. På en annen side kan det også være at han mangler en systematisk oversikt over hva de ulike journalistene mangler av kunnskap og kompetanse. Da han nylig tok over Lister, og de ansatte er en svært sammensatt gruppe når det gjelder alt fra erfaring, interesser og faglig bakgrunn er det naturlig at en slik oversikt ikke er på plass enda.

En av de stedlige redaktørene kunne fortelle at de likevel har noe generell kursvirksomhet som de prøver å delta på, men at det er i liten grad. Han begrunner dette med;

Problemet med vår posisjon i Schibsted er at vi er små. Våre behov er mer spesialiserte i forhold til vår stilling som små. Våre behov er helt andre enn Aftenposten sine. Og det må vi innrømme at vi merker i forhold til konserntankegangen.

Dermed opplever ikke de ansatte i lokalavisene at de får mye igjen for å bruke tid på å gå på disse kursene siden de ikke er tilpasset deres behov. Konkrete eksempler på behov de har er utvikling av nettsider som større aviser har, eksempelvis en modul Fædrelandsvennen har for dødsannonser på nett. Om denne uttaler han at

Den ligger i Schibsted-systemet, og i teorien skulle det egentlig bare være å plukke den ned og ta den i bruk, men der er noen barrierer. Det går blant annet på at vi ikke har noen utviklerkompetanse på huset. I mitt hode burde dette være ganske logisk å få til. Men der opplever vi i forhold til det som heter Schibsted IT at vi er nederst på rangstigen og må vente og bli sist.

Dette utsagnet understreker det Zahra & George (2002) påpeker, nemlig at ekstern kunnskap ofte er kontekstspesifikk og at dette faktum kan hindre utenforstående å både ta i bruk og forstå denne kunnskapen. Her kan utviklerkompetansen utgjøre en ressurs som ikke er tilgjengelig i lokalavisene, og således hemmer mulighetene disse har for assimilering av kunnskap. På lik linje kan også en utnyttelse av den eksterne kunnskapen være avhengige av erfaringsbaserte teknikker som ikke lokalavisene er vant til å bruke. Da Schibsted har lite kursvirksomhet mellom avisene og at de kursene som finnes er lagt opp til å dekke alle avisene uansett størrelse, tar kursene heller ikke hensyn til at avisene også har ulike behov og at de minste ikke innehar grunnlaget for å ta imot den nye kunnskapen som fremvises. Dette kan også være årsaken til at det å «tvinge» folk ut på kurs ikke fungerer. Da vil det være en bedre strategi at de ansatte selv gjenkjenner områder der de mangler kunnskap, og legger inn ønske om å reise ut og lære mer om dette. Dette synes å være vanlig praksis i Schibsted da en av de yngre journalistene forteller at det er et område hun har lyst til å lære mer om, som Aftenposten er svært dyktige på. Da kan hun be om å bli sendt ut dit over noen dager for å skaffe seg mer informasjon og kunnskap om emnet.

«Nederst i næringskjeden»

Samtidig forteller dette utsagnet om lokalavisenes behov at de ofte blir nedprioritert, noe som bekreftes av samtlige av de ansatte som har blitt intervjuet. Utsagnet -vi er nederst i

næringskjeden gikk igjen, uavhengig av stilling og posisjon i avisene. Journalistene forteller at de store mediehusene har egne utviklere til blant annet digital historiefortelling, mens lokalavisene må bruke de ressursene som finnes på nettet gratis. Det er da lett å tenke seg at den teknologien som hentes fra nett er svært generell fordi den skal kunne tas i bruk av hvem som helst. Dermed er den avhengig av at de som tar den i bruk utvikler egne erfaringsbaserte teknikker som en «*vi gjør det beste ut av det*» løsning, og denne er trolig lite kompatibel med den skreddersydde teknologien som utvikles i de store mediehusene. Dette fordi en sjeldent får tak i informasjon som andre betaler dyrt for, gratis. På en annen side kan det virke som at disse digitale verktøyene, som er gratis på nett, også tas i bruk på frivillig basis innad i lokalavisene, da det ikke er arbeidsmetoder som er utviklet spesielt for lokalavisene. Da vil det bli en svært variert bruk av denne teknologien, noe som er med på å bygge opp kompetanseforskjellene blant alle de ansatte. Dette bunner i at kanskje ikke alle vil ta den i bruk fordi den ikke oppleves som relevant eller pålagt, men også at de som faktisk tar den i bruk vil tolke og forstå informasjonen om hvordan bruke den ulikt. På denne måten ser vi at bygging av ressurser for assimilering av ekstern kunnskap og informasjon i avisene i stor grad baseres på at de ansatte skaffer seg kompetanse på egenhånd.

Samtidig kommer det fram gjennom intervjuene at Schibsted har en stipendordning der de ansatte i konsernet kan besøke andre bedrifter innenfor Schibsted for å utvikle egen kompetanse. Dette kan gjelde alt fra digital historiefortelling til opplæring i excel og grafikk. Stipendet dekker både reise og opphold, og den eneste kostnaden avisene får er ved eventuell innleie av vikar i perioden den ansatte er borte. Her kan en ansatt fortelle at hun fikk nei fra sin tidligere redaktør, men har under den nye fått klarsignal til å søke på nytt. Om kompetansen innad i lokalavisen kan journalisten fortelle at;

Vi har blitt veldig flinke til å tenke at dette kan vi fortelle med tekst, dette kan vi fortelle med bilde og dette kan vi fortelle med levende bilde. Men hva vi kan fortelle med, altså de digitale mulighetene byr på så mye mere da. Altså man kan bruke grafikk og digital historiefortelling på mange måter.

Dette viser igjen et språk hva gjelder kompetansen hos de ansatte, og at ønsket om å lære nye ting er svært varierende. Dette kan også være et eksempel på at det kognitive systemet basert på den erfaring og bakgrunn journalistene har resulterer i en avvisning og også filtrering av ny kunnskap fordi den ikke passer med den de har fra før. Da samtlige av de ansatte vi har intervjuet i lokalavisene gjør et poeng av at de jobber med det digitale og skal være på nett først, men samtidig ikke omfavner de mulighetene som finnes for å lære mer av de nyeste

løsningene tyder dette på at det finnes noe motvilje mot endringer innad i avisene. I tråd med Boyers (2013) funn finnes det altså da sterke tendenser til å snakke om endringene, men samtidig en motvilje mot å omfavne dem. Samtidig forteller flere av journalistene at de lærer mye gjennom «learning by doing», og at dette har vært godt nok da den teknologien de har ikke er så avansert. Det stemmer nok med tanke på den teknologien som er pålagt å kunne for å kunne publisere en artikkel på nett, men kanskje ikke når det gjelder det å ta i bruk eksempelvis mer avanserte historiefortellerteknikker. Dermed kan noe av innholdet de produserer fort virke «gammeldags», og de vil også fort henge etter ved raske teknologiske endringer.

Sommervikarene

Ansvarlig redaktør har gjort et poeng av at abonnementsstallene stiger hver sommer, når de får inn de nye, unge, kreative sommervikarene. Han forteller at disse ikke er redde for å prøve ut nye løsninger, og at dette utgjør en positiv ressurs for lokalavisene. Hvis vi ser bort ifra det faktum at dette økte abonnementsstallet kan skyldes sommerturistene, tyder våre funn i lokalavisene likevel på at alder ikke nødvendigvis er en bestemmende faktor i dette tilfellet. Bakgrunnen for dette er at en av de ansatte som tilsynelatende best omfavner ny kunnskap og ønsker å lære slettes ikke er blant de yngste ansatte. Samtidig forteller en av de yngste at hun «har tenkt» på å reise på kurs for å lære, men har ikke fått gjort det. Dette viser at ønsket om å lære ikke er aldersbestemt i dette tilfellet. Likevel er det et poeng at de som kommer rett fra skolebenken også har vokst opp med mye teknologi, derfor har de også mer grunnleggende kunnskaper om det. Som en erfaren journalist sa;

De unge kommer og tar meg. Så den nye teknologien og kompetansen skal jeg lære om, og ta i bruk så godt jeg kan.

Drøftingen viser at assimilering av ekstern kunnskap i avisene utarter seg ulikt blant de ansatte i lokalavisene, noe som blant annet skyldes at de selv er ansvarlig for å tilegne seg den kompetansen selv mener de trenger. Den teknologien de får fra Schibsted er i mange tilfeller skreddersydd for de større avisene, de er derfor ikke tilpasset lokalavisenes behov, og kan også inneholde erfaringsbaserte teknikker de ansatte ikke har kunnskap om. På grunn av dette tyder funnene på at det skjer en filtrering og avvisning av ny kunnskap og informasjon, fordi den ikke er pålagt og heller ikke relevant. Derfor vil den heller ikke gi noen insitamenter for læring på organisasjonsnivå.

5.1.2 Transformerings

Mens assimilering går ut på rutiner og prosesser for å forstå innhentet ekstern kunnskap, går transformering av kunnskap ut på en organisasjons evne til å både utvikle og raffinere de rutiner som fasiliterer det å kombinere eksisterende med nylig tilegnet kunnskap. Som nevnt i teorien oppnås dette gjennom å tilføre eller fjerne kunnskap og andre ressurser, eller ved å tolke den samme kunnskapen samt ressursene på en annen måte. Gjennom å studere prosessen for transformasjon i Schibsted ser vi at lokalavisene sliter med å kombinere den eksisterende og nye kunnskapen. En journalist uttalte at

Tenkningen er enda på papir, og det er litt dumt. På nett kan du skrive så langt du vil, det er ingen begrensninger sånn sett. Men nå går vi over på et strengere malstyrt regime for papir for å effektivisere papirproduksjonsprosessen, og da må vi skrive på mål. Dette er ressurskrevende, fordi jeg ønsker å skrive fritt, men da tar det veldig lang tid å kutte senere i papirversjonen.

Papirtankegang som barriere

I tråd med teorien om transformering kan papiravisen og nettavisen sees på som noe som har to ulike rammevilkår, og som må tolkes inn i en ny sammenheng for å takle de endringene digitalisering fører med seg. Først når en ny sammenheng er på plass kan lokalavisene si at de innehar en transformeringsevne. På en måte klarer de dette gjennom at artikler faktisk publiseres både i papirform og på digitale plattformer. Samtidig kan det virke som at rutinene som kombinerer og setter sammen nye sammenhenger fortsatt ikke er gode nok. På lik linje med andre norske lokalaviser sitter det også her en papirtankegang igjen i veggene, noe som fungerer som en barriere for å finne de beste digitale løsningene (Hagen et al.2018). Ansvarlig redaktør forteller at på morgenmøtene i begge avisene sitter ledere og reflekterer over hva som skal i papiravisen. Om det sier han at;

Papiravisen skal være et produkt som egentlig bare går av seg selv. Det er jo frontingen og inntektene på nettet vi skal leve av.

I dette tilfellet er det vanskelig å se hvordan en slik kombinerings av kunnskap skal kunne skje spontant i tråd med Zahra & Georges (2002) redefinisjon av transformering. Dette fordi papirlogikken sitter så sterkt, og har gjort det så lenge avisindustrien har eksistert. Det vil derfor være nødvendig å bryte dette originale kunnskapssystemet for å lage plass til å lagre og absorbere ny kunnskap. Først da vil lokalavisene kunne gjenkjenne nye muligheter, og kanskje også måten de ser på seg selv.

5.1.3 Utnyttelse

Fordi avisene sliter med transformasjon av ekstern informasjon og kunnskap, vil de naturlig også ha vansker med å utnytte dette. Utnyttelse av kunnskap går som nevnt i teorien ut på de rutinene som gjør at organisasjoner kan raffinere, utvide og påvirke eksisterende kompetanse, eller å danne nye rutiner gjennom å inkorporere tilegnet og transformert kunnskap inn i eget operativt arbeid (Zahra & George, 2002). Dette gjøres blant annet gjennom å inkorporere allerede internalisert kunnskap inn i sine daglige aktiviteter, noe det er vanskelig å se at det kan dannes ruiner for, da det for det første ikke eksisterer noen rutiner for å i det hele tatt tilegne seg og assimilere kunnskap, og heller ikke for en internalisering av denne. Likevel kan man se at noen enkeltindivider innenfor begge avisene har klart å koble ekstern kunnskap med sin egen erfaringsbaserte, eksempelvis gjennom at de erfaringsmessig vet hvilket tidspunkt i døgnet som er det beste å publisere på for å tiltrekke flest lesere. Dette utgjør for dem en rutine, fordi det er noe som gjentas hver arbeidsdag. På denne måten har de dannet egne system og strategier for hvordan de arbeider med artikler, samt også publiserer dem. Det er likevel kun snakk om enkeltindivider, noe som gjør at det er vanskelig å si at lokalavisen innehar kompetanse om det å utnytte ekstern kunnskap og informasjon.

5.2 Kultur

I denne delen av drøftingen vil jeg ta for meg kulturen i lokalavisene, før jeg ser på om, og i tilfelle hvordan, denne kulturen kan påvirke deres absorpsjonskapasitet. Dette vil jeg gjøre gjennom å se på det andre empiriske delspørsmålet som er;

Hvordan utarter kulturen seg i de to lokalavisene, og hvordan hemmer og fremmer dette digitaliseringsprosessen de gjennomgår?

For å finne ut hvilken rolle kultur spiller i digitaliseringsprosessene i lokalavisene i Schibsted, må det først defineres om det finnes en spesiell kultur, eventuelt også flere subkulturer. Dette fordi en kultur ikke kan eksistere uten at det finnes en gruppe mennesker som eier den (Schein, 1984). Derfor må disse gruppene identifiseres, for å kunne få grep om kulturen som er innvevd i dem. Det første steget blir da å se på artefakter som er Scheins (1984) første nivå, og som utgjør det konstruerte miljøet tilhørende en organisasjon.

5.2.1 Artefakter

Atmosfæren er rolig første gangen vi setter våre føtter i lokalavisene, tidlig en onsdagsmorgen. Både kontoret i Lister og det i Lindesnes er relativt vanskelige å finne frem til, en må vite hvor de ligger for å finne dem. I hvert fall dersom en ikke er lokal. Men det er kanskje ikke så mange som besøker dem heller, stort sett stiller journalistene opp der ting

skjer. De er serviceinnstilte slik. Denne dagen er vi heldigvis med på en «Schibsted-tour» med ansvarlig redaktør som både guide og personlig sjåfør. Det blir derfor ikke bruk for hverken Google Maps eller banking på dører under dette første besøket. Ikke en gang for å finne døren til det lille kontoret i Lyngdal. Inne i de ulike avislokalene blir vi møtt med alt fra store smil og pratsomme personligheter, til litt forsiktige fremtoninger som hincer om at ikke alle er like komfortable med å legge ut om sin opplevde arbeidsdag til utenforstående. Og kanskje aller minst eventuelle problemer eller uenigheter som kan ha oppstått. Ulikhetene blant de ansatte begynner dermed å vise seg med en gang (utdrag fra egne notater).

Da vi kom til redaksjonen i Lister var de ansatte i redaksjonen akkurat ferdige med sine morgenmøter, og de rigget til med både kaffe og fruktfat til oss besøkende. Morgenmøtene har de hver dag mellom åtte og ni, hvorav de andre kontorene under Lister avis også deltar via Skype. Rutinen er den samme som i Lindesnes, der de starter dagen på samme vis. På morgenmøtene diskuterer de hendelser som kan ha dukket opp det siste døgnet, men også hva de ellers jobber med, både på kort- og på langsikt.

Nå skal dere være ærlige med når dere svarer på spørsmål fra de her, sier ansvarlig redaktør.

Hensikten er at vi skal lære noe av dette her.

De ansattes fortellinger

Fordi artefakter også handler om hva mennesker sier, er det viktig å analysere historiene de ansatte forteller, for å finne eventuelle mønstre som går igjen. Dette kan i så tilfelle gjenspeile hvilke normer og verdier som er ansett som relevant i de to avisene. I lokalavisene blir det snakket mye om kulturforskjeller uten at noen helt setter fingeren på hva det i så fall er som utgjør disse forskjellene. Likevel er det tydelig at det er noe både ledelsen og de ansatte i Lister og Lindesnes kjenner på i det daglige. En ting som går igjen hos de ansatte er ulikhetene mellom de to avisene, og overgangen fra å ha to respektive ledere i hver avis, til at en av dem tar over begge to. Da avisene blir oppfattet som svært ulike av de ansatte i utgangspunktet, ligger det mye følelser bak det at begge avisene nå skal gjøres om til omtrent samme format. Dette vises blant annet gjennom et sitat fra en av de ansatte i Lister som uttalte,

Vi har mistet mye av vår egen identitet. Før i tiden sa vi at Lindesnes var russeavisa. Vi var Aftenposten. Nå føler vi at vi skal ned på samme nivå som dem.

Bakgrunnen for dette er blant annet at avisen Lister vant prisen for årets lokalavis i 2018. Dette er noe de ansatte har vært svært stolte av, og prisen ble også vunnet under ledelsen til

tidligere ansvarlig redaktør som tidligere jobbet i Aftenposten. Da er det lett å tenke seg at mye av tankegangen bak driften av en avis har fulgt med denne redaktøren da han overtok i Lister. Etter sammenslåingen har imidlertid mange av de elementene som utgjorde kriteriene for hvorfor de vant denne prisen blitt tatt bort av økonomiske årsaker. Økonomiske beregninger som forteller om hvilke artikler som selger og hva som blir mest lest tilsa at Lister avis var full av artikler som ikke ble lest, noe som utgjør mye bortkastet tid og ressurser. Samtidig hadde også Lister en tv-kanal, som også nå har blitt fjernet av økonomiske årsaker. Om dette uttalte en av de ansatte i Lister;

Folk sier, dere har jo ikke tjent penger på det. Nei, kanskje ikke, men vi har fått frem veldig mange nye kunder. Vi har økt mange abonnementer på TV-satsningen. Derfor ble vi kåret til årets lokalavis i fjor. Føles jo ut som at vi i fjor vant Champions League, mens at vi nå rykker ned til tredje divisjon.

En annen uttalelse som også går på dette med årets lokalavis er;

Alle linjene i juryens beslutning er tatt bort. Uten at vi egentlig har fått noen begrunnelse, liksom fått lov til å stille spørsmål og få komme med innspill og at vi føler vi blir lyttet til. Det har vært veldig vondt for det rører jo ved stoltheten vår. Vi er jo best, hvorfor tar du det vekk?

Disse to er et utdrag av flere tilnærmet like utsagn av samtlige ansatte vi intervjuet i Lister, både ved kontoret i Farsund og Lyngdal. Da disse er så samstemte tyder det på at det eksisterer en sterk felles kultur innad i Lister, som har bakgrunn i de historiske prosessene som har skjedd innad i avisen, og som er farget blant annet gjennom å ha en redaktør med bakgrunn fra Aftenposten. Bakgrunnen for å kunne anta at det er snakk om historiske prosesser er at flere av de ansatte forteller om at de har vært gjennom flere større endringer i løpet av den tiden de har jobbet i avisen. Dette utgjør ganske lang tid da de ansatte vi har snakket med har arbeidet der i flere tiår. Dermed kan en anta at de sammen har jobbet seg gjennom disse endringene, og at de også sammen har funnet felles løsninger på de problemene og utfordringene endringene har ført med seg. Da teorien av kultur påpeker at en gruppe mennesker må ha vært sammen lenge nok til å ha opplevd å utarbeide felles løsninger på problemer som også fungerer, vil dette igjen tilsi at Lister har en sterk felles kultur, til tross for at kontorene er lokalisert på flere steder (Schein, 1984). Samtidig vil dette kanskje tilsi at den nye ansvarlige redaktøren ikke er inkludert i denne kulturen fordi han ikke har vært til stede under de prosessene vedrørende tidligere problemløsning. En ansatt ved Lister

poengterer at de heller ikke har sett ham så mye etter sammenslåingen, selv om han gjør seg tilgjengelig hele tiden via mail og telefon. Om dette uttaler hun;

Men det er jo ikke det samme.

Det sier seg selv at når en person er leder for flere enheter som er plassert på ulike lokasjoner innenfor et geografisk område, er det umulig å kunne være alle steder på en gang. Samtidig er det vanskelig å bli delaktig i en kultur, for ikke å snakke om å endre den, dersom en ikke er der og kjenner til den allerede eksisterende kulturen. Da ansvarlig redaktør allerede fungerte som redaktør i Lindesnes, er det naturlig at det føles som en «favorisering» av den avisen da han nå etter sammenslåingen fortsatt tilbringer mesteparten av tiden sin der. Dette trenger ikke bli problematisk, men ved større endringsprosesser der det også trengs en støttende kultur vil det være hensiktsmessig å reflektere over dette, da det kan være med å bestemme om kulturen blir en støtte eller barriere i en slik prosess.

I Lindesnes kan de ansatte også fortelle om tidligere endringsprosesser de har gått gjennom, men det legges lite vekt på problemer vedrørende den prosessen de er gjennom nå. Ved spørsmål om sammenslåingen med Lister kan de fortelle at dette oppleves som lite problematisk, og at de ikke merker så mye til. Likevel sier de «vi» og «dem» om de ansatte i Lister, og at de på grunn av geografisk avstand samt det faktum at de nylig ble slått sammen ikke helt kjenner på noen kollega følelse enda. Dette understrekes av en av de ansatte som sa;

Vi har en og samme Nygaard (ansvarlig redaktør), men det er relativt nylig at han tok over i Lister. Det er de og oss... forskjeller, både på måter vi tenker og jobber. For et år tilbake hadde du ikke trengt å være en distinkt mann for å se en forskjell på de to nettavisene eller papiravisene. Det kommer ikke bare fordi de har valgt en egen vei, men handler også om at de har en egen kultur

En av endringene de har hatt innad i redaksjonen er at de i forkant av mine intervjuer hadde byttet lokale for redaksjonen, hvorav de nå har et åpent kontorlandskap for samtlige av journalistene. Til tross for litt uro rundt dette på forhånd, er alle jeg snakker med enstemmige i at dette har gjort mye for arbeidsmiljøet, og at de allerede er blitt mer sammensveiset enn tidligere. Disse uttalelsene henter mot at de ansatte i redaksjonen i Lindesnes ikke har vært like sammensveiset som dem som jobber i Lister fra før. Årsaker til dette kan både være at de har en yngre gjennomsnittsalder, men også at flere av de ansatte ikke har arbeidet like lenge i Lindesnes som det de fleste har gjort i Lister. Ansvarlig redaktør påpeker også at mange av de ansatte her kommer fra mange ulike fagbakgrunner, og ikke nødvendigvis har utdannelse

innenfor journalistikk. Dermed vil de kanskje ikke bare ha en yngre kultur, men en som også er mer differensiert og heterogen enn den i Lister.

Med det at ansvarlig redaktør allerede hadde vært redaktør i Lindesnes i en årrekke er det rimelig å anta at denne redaksjonen allerede er vant til hans måte å jobbe på, og at de har bygd sin egen kultur rundt dette. Da ansvarlig redaktør også har bakgrunn fra VG som er den største avisen i Schibsteds eierskap er det sannsynlig at dette har påvirket hvordan kulturen i Lindesnes utarter seg på lik linje som forrige redaktør i Lister gjorde med sin bakgrunn fra Aftenposten. Og nettopp det faktum at VG også er under Schibsteds eierskap kan ha gjort at Lindesnes allerede har flere av de samme kulturtrekkene som går igjen innad i Schibsted, og således også hatt lettere for å tilpasse seg til dette formatet.

Med bakgrunn i denne drøftingen om artefakter kan en si at det finnes sterke tendenser til at det eksisterer to ulike kulturer i Lister og Lindesnes, hvorav den i Lister kanskje er noe sterkere med bakgrunn i en lenger sammensveiset historie. For å se hva som ligger bak disse kulturene og også hvordan de kan påvirke den endringsprosessen vedrørende digitalisering som de nå går gjennom, må vi ta prøve å gjenkjenne de normer og verdier som eksisterer i de to avisene, og som også utgjør Scheins (1984) andre analysenivå.

5.2.2 Normer og verdier

Verdigrunnlaget i lokalavisene

En verdi kan sies å komme til uttrykk gjennom en tendens til å foretrekke noe fremfor noe annet (Jacobsen, 1997). I dette caset vises det i Lister gjennom mange uttalelser om at de foretrekker måten de har drevet avis før, og at de ikke skjønner hvorfor denne måten måtte endres. På lik linje sier verdier også noe om hva som verdsettes av en gruppe, og som de er opptatt av å både fremme og ivareta. I Lister har de lagt sin stolthet i arbeidet med en avis som har vunnet prisen for årets lokalavis, noe de også anser som en bekreftelse på at den måten de har drevet avisen på er ønskelig og ansett som god. Dette gjør også at det oppleves som ekstra sårt og uforståelig når den arbeidsmåten de er vant til å jobbe på rives bort.

Det normative grunnlaget i lokalavisene

Mens disse verdiene fremstår som et ideal for hvordan drive en lokalavis på Sørlandet, har det også blitt dannet normer i form av prinsipper og uskrevne regler for hvorfor dette er riktig. Dette kommer tydelig frem gjennom indirekte uttalelser om at Lister er en bedre avis enn Lindesnes eksempelvis gjennom en kommentar om at Lindesnes fremstår som en russeavis mens Lister er Aftenposten. Dette kan tyde på at de i Lister anser sin egen avis som mer seriøs

enn Lindesnes, og dermed også bedre. Her kan det også tyde på at Lindesnes legger til grunn et mer økonomisk rasjonale enn det Lister gjør. Dette kommer frem gjennom at ansvarlig redaktør om endringene i avisen Lister uttaler at denne var den eneste lokalavisen i Schibsted som gikk med underskudd i fjor, og dersom dette hadde fortsatt hadde han måttet redusere med fire ansatte. Denne realiteten gjorde at han måtte ta voldsomme grep, og dette måtte skje på kort tid. Her vises derfor normer gjennom at han anser passende atferd som noe som setter økonomi høyt, og at arbeid med artikler som nesten ikke leses er bortkastet tid og ressurser. Dette ser vi gjennomgående i Lindesnes gjennom at de ansatte der er stolte av å ha en kort og konsis avis som leverer det den skal, fremfor en tykk avis fylt med mange artikler som ikke blir lest. Som en motsetning til dette påpeker Lister at det var denne tykke avisen som utgjorde et av kriteriene som de vant prisen for årets lokalavis for, og argumenterer for at det er dette leserne av Lister vil ha. Med bakgrunn i dette kan vi ane et skille når det gjelder det normative grunnlaget som kommer frem i de to ulike avisene gjennom kaldere, rasjonelle økonomiske verdier på ene siden og varme, kanskje til og med nostalgiske verdier på den andre siden. For å få et bedre grep om dette skillet må vi se på prøve å få grep om de grunnleggende antakelsene i de to lokalavisene, noe som utgjør Scheins (1984) tredje analysenivå.

5.2.3 Grunnleggende antakelser

Grunnleggende antakelser kjennetegnes gjennom felles meninger og oppfatninger som fortolkes til noe som ansees som riktig og sant (Jacobsen, 1997). Fordi det er noe den enkelte tar for gitt, er det heller ikke noe de er bevisst over. For å prøve å få grep om de grunnleggende antakelsene ved hver lokalavis, vil jeg drøfte mine funn opp mot Scheins (1991) syv dimensjoner vedrørende grunnleggende antakelser.

De grunnleggende antakelsene i Lister

I Lister er det liten tvil om at de ansatte anser sin avis som en viktig brikke i sine omgivelser. Dette vises gjennom flere uttalelser om at de leverer det leserne vil ha. De argumenterer for at bestemødre leser artikler om fotballturneringer fordi de ønsker å se bilder av barnebarna, og at dette er noe de både får og beholder lesere på. Videre påpeker flere av de ansatte at kulturelementer er svært viktig å ha med i en lokalavis, fordi det nettopp er dette som viser hva som er spesielt med deres lokalmiljø, og gjør at leserne får et personlig forhold til Lister avis. Likevel er de enige i at ting som forhåndsmtaler av arrangement, som egentlig er det samme som en form for annonsering bør bort. Dette tyder på at de er opptatt av å tilpasse seg

det som skjer i omgivelsene, og også at de styres av mer følelser når det kommer til innholdet i avisen.

Fordi de ansatte også er ganske enstemmige i opplevelser av endringsprosesser virker det som at de er mer opptatt av at sannheter er noe som en blir enige om i felleskap, fremfor utprøving og testing av antatte idealer (Jacobsen, 1997). Når det gjelder tidsperspektiv synes de ansatte å være opptatt av fortid ved at de stadig vender tilbake til fortellinger om hvordan ting var før. Samtidig er de i avissammenheng opptatt av å vise hva som skjer nå i lokalmiljøet, og lite bekymret for å binde opp mye tid og ressurser i artikler som leses av få så lenge de får dekket interesseområdet til alle sine lesere på detaljnivå. Flere av de ansatte blir følsomme når de snakker om de endringene de gjennomgår samt tapet av den gamle redaktøren, noe som tyder på at de verdsetter sterke relasjoner mellom mennesker. De legger også vekt på at denne personen var ledende fremfor styrende, og at beslutninger ble tatt i dialog med de ansatte. Derfor kan en anta at de mener at makt og myndighet bør fordeles mellom mer egalitære strukturer, gjennom deltakelse og samarbeid fremfor styring ovenfra.

Grunnleggende antakelser i Lindesnes

I Lindesnes er det tydelig at de ansatte er svært opptatt av å være aktive samfunnsaktører, og skal levere nyheter de mener leserne bør ha uten premisser. Et godt eksempel på dette så vi gjennom at de publiserte bilder av undervannsrestauranten *Under*, når det allment sett lå en sperrefrist for publisering av bilder. Ansvarlig redaktør påpeker likevel dette med viktigheten av pressefrihet, og at nyheter ikke skal legges på vent fordi noen har lagd avtaler med bakgrunn i økonomiske intensjoner. Dette utpeker seg som en stor forskjell mellom de to lokalavisene, da ansatte i Lister reagerte kraftig på denne beslutningen og det ble påpekt at dette ikke hadde skjedd under ledelsen av den forrige redaktøren. Med dette er det tydelig at avisen ønsker å fremstå som rasjonelle, og skriver hva de vil uten å legge for mye følelser i spill.

De ansatte i Lindesnes synes også å være mer opptatt av en utprøving av sannheter ved å lytte til de som vet best, fremfor at de i felleskap skal komme frem til noe det er en enighet om. Ansvarlig redaktør fremstår som en tydelig lederfigur som innehar myndighet både basert på sin erfaring fra små og store aviser, men også sin klare tale. Han har et tydelig økonomisk rasjonale i grunn, noe som er naturlig med bakgrunn i det presset han får fra Schibsted lokalt om å øke lønnsomheten til lokalavisene. Med bakgrunn i dette tyder mine funn på at redaksjonen i Lindesnes er opptatt av fremtiden gjennom at de legger vekt på økonomi og overlevelse, samt har et sterkt fokus på at det er det digitale de skal leve av.

Når det gjelder hvordan mennesker skal relatere seg til hverandre er de også i Lindesnes opptatt av samarbeid, og deltakelse, noe som har hjulpet etter de fikk et åpent kontorlandskap og nå kan spørre om råd og innspill i plenum. Samtidig er de gjennom ansvarlig redaktørs tydelige lederstil vant til noe mer hierarki, selv om de i stor grad har autonomi i det daglige arbeidet. Ved at de er nærmere leder enn de i Lister i det daglige, virker de mer opplyste om hvorfor endringer må skje og også hvorfor det digitale må ha hovedfokus. Om dette påpeker ansvarlig redaktør at redaksjonen i Lindesnes er endringsvillige i overflaten, men at de også der kjenner på en papirkultur. Bakgrunnen for dette er at papiravisen tilhørende Lindesnes var førsteprioritet helt frem til 2014, men da de har ansatt nye mennesker i redaksjonen etter dette vil ikke papirlogikken sitte like sterkt som det den gjør i Lister. Ellers tyder funnene mine på at det i Lindesnes en stor toleranse for uenighet og konflikt mellom mennesker, noe hendelsen med undervannsrestauranten Under også påpeker.

5.2.4 To ulike kulturer

Gjennom denne analysen av kulturelementer i Lindesnes og Lister avis kan en se tydelige tendenser til ulike kulturer. Da de ligger inn under samme konsern og samme ledelse vil det også være naturlig å definere dem som subkulturer, til tross for at de befinner seg på ulike lokasjoner. Vi har allerede sett at redaksjonen i Lindesnes fremstår som både mer heterogen og ustabil enn den i Lister basert på av at flere har jobbet der i kortere tid enn majoriteten av de ansatte i Lister, samt at de har en mer differensiert fagbakgrunn. Da dette sammen med lengden og intensiteten av delte erfaringer er med på å bestemme styrken av en kultur, kan en basert på funn anta at kulturen innenfor redaksjonen i Lister er noe sterkere enn den i Lindenes. At det eksisterer ulike kulturer kan ansees som naturlig basert på at de to avisene har gjennomgått ulike problemløsningsprosesser under ulikt eierskap, til tross for at mange av utfordringene er universelle for avisbransjen som en helhet. Fordi kulturen er ulik er det også naturlig at de to avisene vil håndtere endringsprosessen rundt digitalisering på ulike måter. Dette fordi det vil være ulike oppfattelser av hva som oppleves som nødvendig å endre, hva slags tidsperspektiv de har, samt hva slags ressurser blant annet i form av kunnskap og informasjon de trenger.

Papirkultur vs. digital kultur

Vi har gjennom denne oppgaven vist til at aviser verden over sliter med overgangen til det digitale, noe som også gjelder lokalavisene i Schibsted. Disse er langt unna å nå målet om å bli heldigitale i 2021, et mål som er satt fra ledelsen sentralt i Schibsted. Denne bestillingen, som altså har kommet ovenfra, har blitt tolket på mange ulike måter blant de ansatte i

lokalavisene. Tolkningene strekker seg alt fra at papiravisen ligge død i 2021, til at det gjelder å kunne leve på inntekter fra digitale abonnement, mens andre mener at papiravisen kommer til å leve i mange år til. Fordi dette målet tolkes så ulikt, er også opplevelsen av nødvendigheten for å satse stort på digitalisering svært ulik. Dette har tilsynelatende ført til både motstand mot endring, samt en tilstedeværelse av ulike visjoner og målsetninger blant de ansatte, men også mellom de ansatte innad i avisene og ledelsen. Om hvorfor papirkulturen stiller så sterkt i regionen lokalavisene befinner seg i uttaler ansvarlig redaktør;

Altså her i Mandal er det 15000 mennesker. Byen styres av en gruppering på 5-10 menn på 55 år som er vokst opp som avisbud. Det henger igjen på måten de bruker pengene sine på. Så om 20 år, når de er på gamlehjem og de som nå er 13-15 år og som kun forholder seg til det digitale blir voksne, blir det en annen fart på det.

Med bakgrunn i dette kan en tenke seg at det er et generasjonsspørsmål og at det dermed vil være naturlig at papiravisene utfases etter hvert som årene går. Likevel er det kort tid til fristen ledelsen i Schibsted har satt om å være heldigitale, noe som tilsier at det ikke er mulig å vente på et naturlig generasjonsskifte. Om dette uttaler en ansatt i Lindesnes;

Schibsted har gjort en rå dreining bare mot det digitale. De kan med et pennestrøk utradere mange år med pressehistorie fordi de skal rett over på det digitale. Det er klart det trengs noen mennesker som sier stopp litt, vent litt.

Funnen mine tyder på at de ansatte i begge aviser har ulike meninger om denne raske overgangen og kommentarene strekker seg fra *Det er en heftig ambisjon, Det er et hårete mål til Vi bor på bondelandet. Mange forholder seg fortsatt til papir som nyhetsmedium.*

Når det er sagt er det ingen av de jeg intervjuer som mener papiravisen er fremtiden, alle er enige om at det er det digitale som kommer til å regjere. Likevel tyder funn på at papirlogikken sitter sterkere i Lister, noe som kan skyldes at redaksjonen der har arbeidet sammen lenge før endringen om å fokusere på den digitale avisen først kom. Den siste uttalelsen over peker på et viktig faktum, nemlig at lokalavisene befinner seg i perifere regioner som holder på tradisjoner med papiravis. De fleste ansatte er også lokale, det vil si at de er en del av denne logikken og kulturen til tross for at de arbeider i en bransje som er i endring. Mye tyder derfor på at det ikke bare er ulikheter i kulturen mellom de to lokalavisene, men også mellom lokalavisene og Schibsted sentralt. Dette fordi ledelsen som bor og jobber inne i Oslo, eller blårusen som en ansatt i lokalavisene kaller dem, er vant til et annet tempo enn det som er tilfellet i små lokalmiljøer på Sørlandet. Opplevelsen av hva som

er nødvendig å endre skiller derfor ikke bare mellom lokalavisene, men også mellom lokalavisene på organisasjonsnivå og Schibsted på systemnivå. Dette medfører at ansvarlig redaktør havner mellom barken og veden i form av en interessekonflikt. Samtidig er det også disse kulturtrekkene som vil kunne påvirke lokalavisenes absorpsjonskapasitet. Dette er bakgrunnen for hvorfor jeg mener at påstanden fra teorien om at organisasjonskultur bør få en mer eksplisitt rolle i teorier om absorpsjonskapasitet støttes av, og gir økt innsikt i den empiriske konteksten noe jeg vil argumentere nærmere for i neste kapittel.

5.3 Oppsummering sett i et kultur- og ressursperspektiv»

I dette avsnittet vil jeg oppsummere analysen ved å tolke de empiriske funnene inn i en kultur-, absorpsjonskapasitet- og ressurs-sammenheng. Dette vil jeg eksemplifisere avslutningsvis ved å sette funnene inn i en tabell.

Gjennom drøftingen så jeg at assimilering, transformering og utnyttelse av kunnskap i avisene utarter seg ulikt blant de ansatte, der en av årsakene til dette er at de selv er ansvarlige for å heve egen kompetanse. Heving av egen kompetanse blir da et spørsmål om vilje og en følelse av nødvendighet, noe som i stor grad bestemmes av den eksisterende kulturen innad i avisene. Dersom kulturen innad i avisen omfatter at papiravisens posisjon fortsatt vil stå sterkt i mange år fremover, vil det ikke oppleves som noen nødvendighet blant de ansatte å lære seg mange nye digitale teknikker. At de ansatte ikke føler stort press for å lære digitale teknikker kan også være en refleksjon av kulturen som eksisterer i disse små lokalmiljøene på Sørlandet der papiravisen ifølge ansvarlig redaktør fortsatt stiller sterkt blant befolkningen. Dette viser at kulturen også er kontekstspesifikk, og skiller seg fra den korporative kulturen som kanskje finnes hos Schibsted sentralt. Da kultur er noe som er vanskelig å endre, vil denne eksisterende «papirkulturen» således kunne utgjøre en barriere for endringsprosessen knyttet til digitalisering. Om dette uttaler ansvarlig redaktør;

Vi må ha en kompetent arbeidsstab til å være digitale (...), men du kan ikke bare bytte ut en hel stab og sette inn fire 20-åringer fordi det er mye taus kunnskap og det er mye verdifulle evner, men du må skru det til dem

Dette utsagnet burde tilsi at han er svært opptatt av at de ansatte må heve sin kompetanse om digitale teknikker og verktøy. Likevel har jeg gjennom analyser av datamaterialet funnet at individuell kompetanseheving er opp til hver enkelt ansatt, det finnes derfor ikke noe system eller rutiner for dette. Dermed kan kompetanseheving hos ansatte være et godt eksempel på

den interessekonflikten han står i, samt det å skulle balansere kulturen mellom lokalavisene og Schibsted sentralt. Samtidig så jeg i teorien at absorpsjonskapasitet kan deles inn i potensiell og realisert, der potensiell gjør en bedrift mottakelig for å tilegne samt assimilere eksternt innhentet kunnskap og informasjon. Realisert sees derimot på som en funksjon av en organisasjons transformativ og utnyttende evner. På mange måter kan det virke som at kultur her kan utgjøre forskjellen mellom den potensielle og realiserede absorpsjonskapasiteten. Dette fordi potensialet til å ta i bruk og forstå eksternt innhentet kunnskap er til stede, men det blir ikke realisert fordi kulturen i avisene både favoriserer gammel papirtankegang som igjen gjør at mange ansatte ikke har forståelsen for hvorfor det er nødvendig å tilegne seg ny kunnskap. Manglende forståelse utgjør på sin side en barriere for å kunne transformere og utnytte denne kunnskapen og informasjon som noe eget tilpasset organisasjonen. Med bakgrunn i dette mener jeg at teorier om kultur kan hjelpe å forklare de forhold som det originale rammeverket rundt absorpsjonskapasitet ikke makter, for eksempel hvorfor avisene sliter med å tilegne seg ny kunnskap og informasjon. Denne forklaringen mener jeg er essensiell for å fullt ut kunne forstå organisasjoners absorpsjonskapasitet og at analyser av dette fenomenet blir ufullstendige uten å gå grundig inn i kulturens betydning for at organisasjoner kan dra nytte av ekstern informasjon og kunnskap.

I teorien påpekte jeg at innovasjonsprosesser omfatter å bygge opp kunnskap og andre ressurser i organisasjoner, samt å hente inn supplerende kunnskap og ressurser utenifra. Jeg så også at det eksisterer et skille mellom ressurser på organisasjonsnivå og systemnivå, noe som en i dette caset ser gjennom lokalavisene og Schibsted sentralt. Fordi en digital transformering vil kreve komplekse prosesser av ressursendring, er det hensiktsmessig å studere hvordan og hva slags modifisering av ressurser som skjer i lokalavisene for å oppnå målsetningen om å bli heldigitale innen 2021 (Isaksen, 2019). Gjennom drøftingen har jeg sett at denne modifiseringen av ressurser er noe avisene sliter med, dette har jeg eksemplifisert under i tabell 2. Tabellen tar utgangspunkt i at Schibsted har utviklet en media-teknologi, som ikke er helt tilpasset lokalavisenes behov, men som disse tar i bruk gjennom å modifisere ressurser, men der også ressurser hemmer digitaliseringen.

Tabell 3. Oppsummering og kobling av funn

Ressursmodifisering	Gjenbruk av gamle ressurser	Dannelse av nye ressurser	Destruksjon av gamle ressurser
Forhold ved ressurser som fremmer og hemmer digitalisering	Bruk av symbolsk kunnskap fra papir hos journalister fremmer digital publisering gjennom at de kobler og transformerer denne kunnskapen til et annet formål.	Hindret av mangel på utviklingskompetanse i lokalavisene som hemmer gjensidig tilpasning av teknologiutvikling i disse og hos Schibsted.	Hemmer digitalisering ved at tradisjonelle arbeidsrutiner fra en gammel «papirkultur» delvis henger igjen.

Kilde: Egne data

En viktig årsak til at avisene sliter med overgangen til det digitale har jeg gjennom drøftingen sett har grunnlag i en «mismatch» mellom det avisene ønsker og trenger, og det de får tilgang til fra Schibsted. Her blir begrepet «gjensidig tilpasning av ressurser» relevant. Bakgrunnen for dette er at lokalavisene i Schibsted sliter med digitalisering fordi det er en svak tilpasning av ressurser mellom avisene og ressurser i form av ny media-teknologi som dannes hos Schibsted lokalt. Svak tilpasning ser en gjennom at mange av de ansatte ikke innehar den kompetansen som trengs for å ta ny teknologi i bruk og at lokalavisene mangler utviklingskompetanse når det gjelder å tilpasse teknologien til sine særegne behov som små aviser med blant annet lesere med andre leservaner og interesser enn de større avisene i Schibsted. Samtidig ser jeg at teknologiutviklingen i Schibsted ikke tar hensyn til lokalavisenes behov, og tar heller ikke bruk av den symbolske kunnskapen avisene innehar til sin utvikling av teknologi. Dette gjør at teknologien som dannes ikke er tilpasset lokalavisenes behov, noe som påvirker de ansattes oppfattelse om hvor viktig det er å tilegne seg denne. Her ser jeg hvordan en tilpasning av ressurser mellom organisasjonsnivå og systemnivå er viktig for innovasjonsprosesser, og også hvordan en mangel på denne tilpasningen således kan utgjøre en barriere.

6.0 Konklusjon

I dette kapittelet vil jeg prøve å besvare forskerspørsmålene, samt se om det er mulig å generalisere funnene, både teoretisk og empirisk. Jeg vil også se på om den teoretiske modellen jeg presenterte i teorikapittelet oppfyller formålet sitt, eventuelt om den trenger modifisering.

Mitt empiriske forskerspørsmål var:

Hva forklarer utfordringene med digitalisering i avisene Lister og Lindesnes?

Gjennom drøftingen har jeg sett at de to lokalavisene jeg har studert sliter med digitalisering, mye grunnet mangel på rutiner for å tilegne seg og bruke ekstern kunnskap og informasjon. Mangel på rutiner ser jeg gjennom at mange ansatte ikke anser den teknologien de har tilgang til som relevant eller nødvendig. Bakgrunnen for at teknologien ikke anses som relevant er at de ansatte har en variert forståelse for hvorfor det fokuseres så sterkt på det digitale når papiravisen fortsatt selger, noe som på sin side kan skyldes en gammel «papirkultur» med tilhørende arbeidsvaner og verktøy. Samtidig er heller ikke all teknologien lokalavisene får tilgang til fra Schibsted sentralt tilpasset små avisers behov, og Schibsteds utviklere tar heller ikke bruk av lokalavisenes erfaringsbaserte kunnskap. Det skjer derfor lite gjensidig tilpasning av ressurser, noe som hemmer digitaliseringsprosessen i lokalavisene.

Samtidig har jeg også sett at det eksisterer et skille mellom kulturene i de to avisene, noe som kan skyldes at ansvarlig redaktør i Lindesnes har bakgrunn fra VG. Fordi han har jobbet i Lindesnes i flere år, har denne kulturen innarbeidet en større forståelse for nødvendigheten av det digitale skiftet. Ellers er både Lister og Lindesnes aviser som har en lang historie på Sørlandet, og har også gjennomgått mange av de samme endringene. Dette tilsier at de har møtt på de samme problemene, så på mange vis er det naturlig at de deler flere kulturelle trekk. Dette kommer frem gjennom at intervjuobjekter ved begge avisene kan fortelle om tidligere endringsprosesser, nedbemanninger og avisenes storhetstid før nettavisene kom. Men med bakgrunn i forskning gjort på avisbransjen både i innland og utland, utartet disse problemene seg likt i store deler av verden. Likevel bestemmes kultur av hvordan ulike grupper av mennesker finner løsninger på disse utfordringene, og disse løsningene utarter seg ulikt ikke bare fra land til land, men også avis til avis. Fordi mange av de problemene avisene har møtt og svart på skjedde før sammenslåingen av lokalavisene, tyder ting på at avisene har bygd ulike kulturer på hvert nes. Men da de nå må finne en felles løsning på digitaliseringsproblemet for at avisene skal overleve, finnes det potensiale for at avisene nå

kan løse problemene nettopp på tvers av avisene gjennom å dra nytte av sine noe unike erfaringer og kompetanse, og at det kan lede til en mer helhetlig kultur på tvers av avisene. En slik helhetlig kultur som bygger på avisenes varierte erfaringer med problemløsning kan være en styrke for eventuelle kommende endringsprosesser.

Er funnene i lokalavisene generaliserbare?

Denne delen av konklusjonen vil diskutere hvorvidt resultater fra den empiriske analysen av lokalavisene kan generaliseres. Da er det hensiktsmessig å skille mellom empirisk og teoretisk generalisering, dvs. mellom «statistical generalization» og «analytical generalization» i begrepsbruken til Yin (1989, s.38).

Empirisk generalisering angår spørsmålet om resultater fra et case er relevant i andre sammenhenger, i denne oppgaven om forhold som fremmer og hemmer digitalisering i de to lokalavisene også finnes i andre aviser i og utenfor Schibsted. For å finne ut om mine funn er dekkende for empiriske utviklingstrekk ved digitalisering generelt, er det viktig å se på andre studier om samme tema. Steensen (2009) har utført et studie innenfor norsk avisindustri der målet var å finne faktorer som påvirker innovasjonsprosesser i digitale nyhetsrom for å videreutvikle grunnleggende teorier om slike prosesser. Basert på de funnene han gjorde fastslår han at slike prosesser er både komplekse og tilfeldige grunnet den ustabile strukturen til disse redaksjonene. Ved å kombinere og sammenlikne funnene i sin egen studie med tidligere studier på dette området har han kommet opp med fem faktorer som påvirker innovasjon i digitale nyhetsrom. Jeg vil nå se om disse sammenfaller med mine funn i denne undersøkelsen.

1. Steensens første faktor handler om redaksjonell autonomi: Er innovative prosjekter initiert og gjennomført innenfor en autonom redaksjon og med relativ autonomi innenfor det digitale nyhetsrommet?

Når det gjelder innovative prosjekter er det lite som kommer frem av slike prosjekter i intervjuene i lokalavisene i Schibsted. Årsaken til dette er blant annet at de har lite ressurser til annet enn det daglige arbeidet, det hjelper derfor lite med en høy grad av autonomi i arbeidet når det ikke finnes midler til å igangsette prosjekter, for eksempel prosjekter for å tilpasse sentral media-teknologi i Schibsted til lokalavisenes egne behov.

2. Den andre faktoren omhandler en redaksjonell arbeidskultur: Reproducerer det redaksjonelle nyhetsrommet fenomenet «gatekeeping» ved at noen gjennomgår alt som legges ut eller er alternative arbeidskulturer utforsket?

Under intervjuene ser vi at gatekeeping ikke er noe tema i lokalavisene, journalistene får i stor grad ut de artiklene de ønsker å publisere. Her ligger det få begrensninger, og det er med på å gi journalistene autonomi i sitt daglige arbeid.

3. Den tredje faktoren i Steensens studie er ledelsens rolle: Er redaksjonens ledelse i stand til å sikre stabile rutiner for innovasjon?

Gjennom drøftingen har vi sett at det eksisterer få rutiner for innovasjon i lokalavisene.

4. Den fjerde faktoren undersøker relevansen av ny teknologi: Er ny teknologi oppfattet som relevant, det vil si effektiv og nyttig?

På dette punktet ser jeg at relevansen vedrørende ny teknologi oppfattes svært ulikt blant de ansatte, noe som både skyldes at de selv er ansvarlige for å tilegne seg det de mener er relevant informasjon og kunnskap, samt at den teknologien de får tilbud om ofte ikke er tilpasset deres behov. På mange områder mangler de også den kompetansen som trengs for å ta ny teknologi i bruk, dermed blir ikke den teknologien de ansatte blir tilbudt ansett som effektiv og nyttig, fordi de ikke har mulighet til å ta den i bruk. En kan derfor si at ny teknologi ofte ikke ansees som relevant i form av å være effektiv og nyttig.

5. Steensens siste faktor omhandler innovative individer: er innovasjon implementert og forstått som en del av praksisen ved journalistikk?

Også på dette punktet spriker resultatene blant de ansatte. På lik linje med ønsket om tilegne seg ny teknologi er dette noe som tilsynelatende bare er forstått av enkelte av de ansatte. Dette fordi det bare er et fåtall som har vært interessert i å lære seg nye teknikker og ny teknologi, men lener seg på at skiftet mot det digitale går sakte og på «learning by doing». Innovasjon, forstått som bruk av ny teknolog og nye arbeidsprosesser, er derfor i liten grad forstått som en del av praksisen ved journalistikk, og kan være enda et eksempel på at «papirkulturen» fortsatt stiller sterkt i lokalavisene.

Oppsummert ser jeg at lokalavisene sliter med mange av de samme faktorene som påvirker innovasjon som andre lokalaviser i Norge. Unntaket er gatekeeping, der de ansatte i lokalavisene i stor grad kan publisere det de ønsker, innenfor visse rammevilkår. Likevel er ikke innholdet i det som publiseres noe som fremstår som svært viktig i en digitaliseringsprosess, derfor kan en i denne oppgaven som tar for seg digitalisering til en viss grad se bort ifra dette avviket. Med bakgrunn i dette er funnene i denne undersøkelsen såpass

sammenfallende med Steensens, at en vil kunne påstå at resultatene innehar en god ekstern validitet, gjennom at de kan generaliseres empirisk.

Teoretisk generalisering går ut på om det analytiske rammeverket for å forklare digitaliseringsprosesser i denne oppgaven er et relevant utgangspunkt for å studere og forstå digitaliseringsprosesser i organisasjoner mer generelt. Det analytiske rammeverket fra teorikapittelet skal først diskuteres og nyanseres i lys av resultater fra den empiriske analysen i lokalavisene, og spørsmålet blir deretter om dette reviderte rammeverket er teoretisk generaliserbart.

Mitt teoretiske forskerspørsmål i denne oppgaven var:

Hvordan kan teorier om absorpsjonskapasitet, kultur og modifisering av ressurser kobles for å utgjøre et teoretisk rammeverk for å analysere digitaliseringsprosesser i næringslivet?

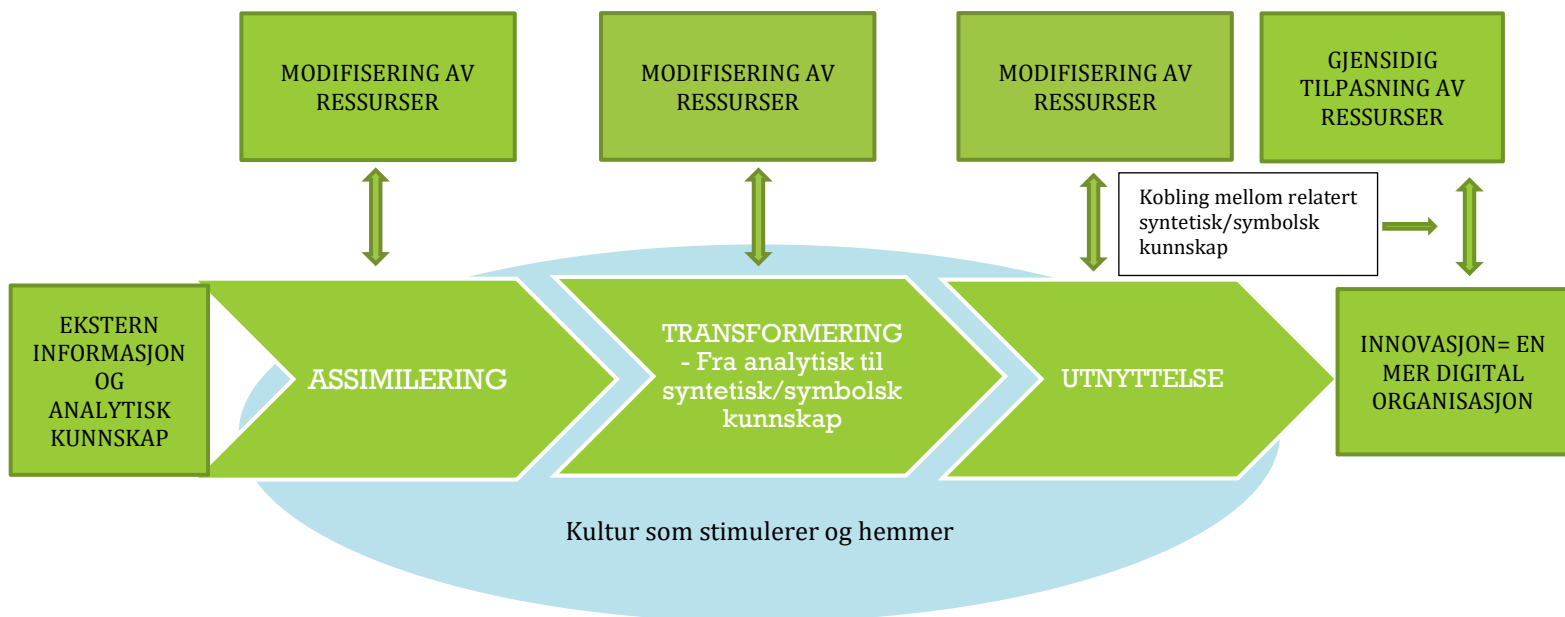
Gjennom analysen har jeg sett at modellen fungerte som et redskap for å hente inn, analysere og forstå utviklingstrekk ved digitalisering i de to lokalavisene. Men basert på de funnene jeg har gjort ser jeg også at det kan være behov for noen modifiseringer. Eksempelvis har jeg gjennom undersøkelsen sett at det er et poeng at denne eksterne innhentede kunnskapen og informasjonen i stor grad handler om analytisk kunnskap, da den er svært avansert og teknologibasert, og dannes av egne utviklere med delvis høy akademisk kompetanse hos Schibsted sentralt. Innenfor lokalavisene har jeg erfart at de ansatte innehar mer symbolsk og syntetisk kunnskap fordi media tilhører en såkalt kulturell produksjonstype, og ofte er mer tett knyttet opp til normer og vaner tilhørende hverdagskulturen til sosiale grupperinger. De ansatte i lokalavisene som på en vellykket måte klarer å transformere og utnytte ekstern kunnskap kan en da si også mestrer det å kombinere og transformere kunnskapstypene. Avisene får altså inn eksterne ressurser i form av analytisk kunnskap i «innebakt» form som software og algoritmer, som noen få ansatte makter å transformere til syntetisk og symbolsk kunnskap. Med bakgrunn i denne observasjonen ser jeg at det kan være hensiktsmessig å modifisere modellen ved å legge til de ulike kunnskapstypene.

I tillegg har jeg basert på funnene sett at modifisering av ressurser delvis skjer på ulike måter i alle de tre boksene, assimilering, transformering og utnyttelse. Under assimileringen så jeg at modifisering av ressurser kan skje gjennom en endring av normer, eksempelvis fra «not invested her» til «vi kan lære av andre». En slik endring vil kunne gjøre barrieren for å ta i bruk ny kunnskap, mindre. Når det gjelder transformering så jeg at modifisering av ressurser kan skje gjennom å bygge ny kunnskap gjennom å bruke ny media-teknologi inn i egen

kontekst, som enkelte ansatte har gjort. Til slutt så jeg at ved utnyttelse vil modifiseringen eksempelvis skje gjennom at ny teknologi tilpasses eget bruk, og blir til en rutine i redaksjonen. Her gjenstår som nevnt arbeid i avisene. Basert på slike observasjoner bør modellen inkludere ulike bokser av ressursmodifisering, fordi dette utarter seg ulikt ut ifra hvilken del av prosessen en ser på.

Gjennom analysen har jeg også sett at gjensidig tilpasning av ressurser er en viktig forutsetning for å få til en vellykket digitaliseringsprosess. Dette fordi analysen viser at avisene ikke får tilgang til teknologi som er tilpasset deres behov som små lokalaviser, og at Schibsted sentralt heller ikke tar bruk av deres erfaringsbaserte kunnskap. Gjensidig tilpasning skjer i noen grad gjennom at de ansatte i lokalavisene kan gjennomføre kurs i regi av Schibsted og andre i bruk av digitale teknikker, som «digital historiefortelling». I slike tilfeller er kursene basert på syntetisk og symbolsk kunnskap som synes tilpasset tilsvarende kunnskap hos ansatte i lokalavisene. Gjensidig tilpasning av ressurser, for eksempel i form av tilsvarende kunnskapsbaser, blir dermed et viktig element i denne analysemodellen.

Til slutt har vi også gjennom analysen sett at kulturen i lokalavisene både kan fremme og hemme digitalisering. Dette bør gjøres eksplisitt, og basert på denne drøftingen blir modellen sende ut som vist under.



Figur 2. Revidert forskningsmodell

Denne modifiserte utgaven av modellen mener jeg bør kunne utgjøre et godt analyseverktøy også utover det som er studert i denne utgaven. Dette fordi modellen er bygd opp med en tanke om at digitaliseringsprosesser kan forstås som andre innovasjonsprosesser, der litteratur om innovasjonsprosesser påpeker at det kreves både interne prosesser, innhenting av relevant kunnskap og informasjon utenifra samt en kobling av intern og ekstern kunnskap for at læring, som grunnlag for innovasjon, skal kunne skje. Da blir det å studere ressurser og også en gjensidig tilpasning av disse ressursene relevant.

Videre studier

Videre studier kan undersøke relevansen av det reviderte analytiske rammeverket gjennom empiriske studier av organisasjoner i andre bransjer enn aviser. I første omgang bør det være i forholdsvis små organisasjoner i bransjer som har behov for å digitalisere for å møte økt konkurranse eller andre eksterne endringer. Det betyr å studere relevansen av rammeverket i andre typer kontekster, men der det likevel er likhetstrekk når det gjelder type organisasjoner. Dette bør også skje som kvalitative studier siden denne studien har lært hvor viktig kultur og ressursmodifisering er for digitaliseringsprosesser, som er faktorer som krever intensive studier og læring underveis. Da blir kvalitative studier den meste hensiktsmessige metoden. I neste omgang kan kanskje relevansen av den reviderte modellen prøves ut på andre typer organisasjoner, for eksempel mer ressurssterke organisasjoner med interne FoU-avdelinger.

Referanseliste

- Alvesson, M. (2012). *Understanding organizational culture*. Sage.
- Anderson, C.W. (2013). *Rebuilding the News Metropolitan Journalism in the Digital Age*. Philadelphia: Temple University Press.
- Asheim, B.T., Isaksen, A., Trippel, M. (2019). *Regional Innovation Systems*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited
- Benghozi, P.J., Lyubareva, I. (2014). *When Organizations in the Cultural Industries Seek New Business Models: A case study of the Frech Online Press*. International Journal of Arts Management, Vol.16(3). pp:6-19
- Boczkowski, P. J. (2004). *Digitizing the news: innovation in online newspapers*. Cambridge, Mass.: MIT Press.
- Boyer, D. (2013). *The life informatics: newsmaking in the digital era*. Ithaca, N.Y.: Cornell University Press. <https://doi.org/10.7591/cornell/9780801451881.001.0001>
- Büschgens, T., Bausch, A., & Balkin, D. B. (2013). *Organizing for radical innovation—A multi-level behavioral approach*. The Journal of High Technology Management Research, 24(2), 138-152.
- Chaminade, C., Lundvall, B.-Å., & Haneef, S. (2018). *Advanced Introduction to National Innovation Systems*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Clark, K. B., T. Fujimoto. (1991) *Product Development Performance: Strategy, Organization, and Management in the World Auto Industry*. Boston: Harvard Business School Press
- Cohen, W., Levinthal, D. (1990). *Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation*. Administrative Science Quarterly, 35: 128-152
- Dahlander, L., O'Mahony, S. & Gann, D. M. (2016). *One foot in, one foot out: how does individuals' external search breadth affect innovation outcomes?* Strat. Mgmt. J., 37: 280-302.
- Damanpour, F. (1996). *Organizational complexity and innovation: developing and testing multiple contingency models*. Management science, 42(5), 693-716.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of organizational life*. Reading/T. Deal, A. Kennedy.—Mass: Addison-Wesley, 2, 98-103.
- Dew, N., & Sarasvatny, S. D. (2016). *Exaptation and niche construction: behavioral insights for an evolutionary theory*. Industrial and Corporate Change, 25, 1: 167-179.
- Dubois, A., Gadde, L.E. (2002). *Systematic combining: An abductive approach to case research*. Journal of Business Research (55).pp: 553-560
- Fagerberg, J., Srholec, M., & Verspagen, B. (2010). *Innovation and economic development*. In Handbook of the Economics of Innovation (Vol. 2, pp. 833-872). North-Holland.
- Geels, F. W. (2002). *Technological transitions as evolutionary reconfiguration processes: a multi-level perspective and a case-study*. Research policy, 31(8-9), 1257-1274.
- Gregory, B. T., Harris, S. G., Armenakis, A. A., & Shook, C. L. (2009). *Organizational culture and effectiveness: A study of values, attitudes, and organizational outcomes*. Journal of business research, 62(7), 673-679.
- Habermas, J. (2006) *Political communication in media society; Does Democracy still enjoy an epistemic dimension? The impact of normative theory on empirical research*. Communication theory (4). pp:411-426
- Hill, Roberta (1984) *From hot metal to cold type: new technology in the newspaper industry*. New Zealand journal of industrial relations, , 9, 161-175
- Hofstede, G. (1998). *Identifying organizational subcultures: An empirical approach*. Journal of management studies, 35(1), 1-12.

- Howaldt, J., Kopp, R., & Schultze, J. (2017). *Why Industrie 4.0 Needs Workplace Innovation—A Critical Essay About the German Debate on Advanced Manufacturing*. In *Workplace Innovation* (pp. 45-60). Springer, Cham.
- Isaksen, A. (2018) *From success to failure, the disappearance of clusters: a study of a Norwegian boat-building cluster*. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*
- Isaksen, A. (2019) *Digital transformation and regional industries*. Presentasjon på AAG Annual Meeting, Washington 3-7 april 2019
- Isaksen, A., Tödting, F., & Trippel, M. (2018a). *Innovation Policies for Regional Structural Change: Combining Actor-Based and System-Based Strategies*. In A. Isaksen, R. Martin, & M. Trippel (eds), *New Avenues for Regional Innovation Systems - Theoretical Advances, Empirical Cases and Policy Lessons* (pp. 221-238). Cham: Springer.
- Jansen, J. J., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2005). *Managing potential and realized absorptive capacity: how do organizational antecedents matter?*. *Academy of management journal*, 48(6), 999-1015.
- Jacobsen, D.I., Thorsvik, J. (1997). *Hvordan Organisasjoner Fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS
- Johannessen, A., Tuft, P.A. (2002). *Introduksjon til Samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag
- Johnston, R. Gibbons, M. (1975) *Characteristics of information usage in technological innovation*. *IEEE Xplore*. Vol.22(1)
- Karlsen, J. (2008). *Læring, kunnskap og innovasjon fra et organisatorisk ståsted*. Isaksen, A., Karlsen, A. and Sæther, B. *Innovasjoner i norske næringer. Et geografisk perspektiv*, 81-96.
- Khazanchi, S., Lewis, M. W., & Boyer, K. K. (2007). *Innovation-supportive culture: The impact of organizational values on process innovation*. *Journal of operations management*, 25(4), 871-884.
- Kim, L. (1997)a. *The dynamics of Samsung's technological learning in semiconductors*. *California Management Review*, 39(3). pp:86-100.
- Kim, L. (1997)b. *From imitation to innovation: The dynamics of Korea's technological learning*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Krumsvik, A. (2012). *Why old media will be funding journalism in the future*. *Journalism studies*, 13(5-6), 729-741. <https://doi.org/10.1080/1461670x.2012.664331>
- Kvale, S. (1997). *Det kvalitative forskningsintervju*. Gyldendal, Oslo.
- Lane, P., Koka, B., Pathak, S., (2006) *The reification of Absorptive Capacity: A critical Review and Rejuvenation of the Construct*. *The Academy of Management Review*, Vol. 31, No.4. pp. 833-863
- Lane, P. J., & Lubatkin, M. (1998). *Relative absorptive capacity and interorganizational learning*. *Strategic Management Journal*, 19: 461-477.
- Latour B. 1987. *Science in action*. Cambridge, MA: Harvard University Press. Google Scholar
- Lazer, D., Baum, M., Benkler, Y., Berinsky, A., Greenhill, K., Menczer, F., Metzger, M., Nyhan, B., Pennycook, B., Rothschild, D., Schudson, M., Sloman, S., Sunstein, C., Thorson, E., Watts, D., Zittrain, J. (2018) *The science of fake news*. *Policy forum of social science*. Vol. 359, Issue 6380, pp. 1094-1096
- Lundvall, B.-Å. (1992): "Introduction". In: Lundvall, B.-Å. (ed.): *National Systems of Innovation - toward a Theory of Innovation and Interactive Learning*. Pinter Publishers. London, pp. 1-19.
- Lundvall, B. Å. (2007). *National innovation systems—analytical concept and development tool*. *Industry and innovation*, 14(1), 95-119.
- Lundvall, B.-Å. (2010) *Scope, Style and Theme of Research on Knowledge and Learning Societies*. *Journal of the Knowledge Economy*, 1, 1 ss.18-23
- Lundvall, B.-Å., & Johnson, B. (1994). *The Learning Economy*. *Journal of Industry Studies*, 1(2), 23-42

- March, J. (1991) *Exploration & Exploitation in Organizational Learning*. Organization Science. Vol.2(1)
- March, J.G. & Simon H.A. (1958) *Organizations*. New York: Wiley
- Martin, J. (2002). *Organizational culture: Mapping the terrain*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Martin, J., Meyerson, D., Pondy, L., Boland, R., & Thomas, H. (1988). Managing ambiguity and change. *Organizational cultures and the denial, channeling and acknowledgement of ambiguity*. New York: Wiley Publications.
- Maskell, P., Eskelinen, H., Hannibalsson, I., Malmberg, A., & Vatne, E. (1998). *Competitiveness, Localised Learning and Regional Development*. London: Routledge.
- McChesney, R., Nichols, R. (2011). *The Death and Rebirth of American Journalism*. New York: Nation Books.
- Morris, R.T. (1956) *A typology of Norms*. *American Sociological Review*, Vol. 21, No. 5 pp. 610-613 American Sociological Association
- Mowery, D. C., Oxley, J. E., & Silverman, B. S. (1996). *Strategic alliances and interfirm knowledge transfer*. *Strategic Management Journal*, 17: 77-
- Myers, S., and Marquis, D. G. (1969). *Successful industrial innovations: a study of factors underlying innovation in selected firms*. Government Printing Office, Washington, D.C.
- Nel, F. (2010) *WHERE ELSE IS THE MONEY?* *Journalism Practice*, 4:3, 360-372, DOI: 10.1080/17512781003642964
- Panetti, E., Parmentola, A., Wallis, S. E., & Ferretti, M. (2018). *What drives technology transitions? An integration of different approaches within transition studies*. *Technology Analysis & Strategic Management*, 30(9), 993-1014.
- Paterson, C., Domingo, D. (2008) *Making online news: The ethnography of new media production*. New York: Peter Lang Publishing Inc
- Perez, C. (2010). *Technological revolution and techn-economic paradigms*. *Cambridge Journal of Economics*, 34:185-202.
- Perez, C. (2016). *Capitalism, Technology and a Green Global Golden Age: The Role of History in Helping to Shape the Future*. In M. Jacobs, & M. Mazzucato (eds.), *Rethinking Capitalism. Economics and Policy for Sustainable and Inclusive Growth* (pp. 191-217). Oxford: Wiley Blackwell
- Polanyi, M. (1966) *The Logic of Tacit Inference*. Cambridge University Press. Vol. 41,(155), pp. 1-18
- Rangus, K. & Slavec, A. (2017) *The interplay of decentralization, employee involvement and absorptive capacity on firms' innovation and business performance*. *Technological Forecasting and Social Change* 120. pp195-203.
- Raviola, E. & Norbäck, M. (2013). *Bringing technology and meaning into institutional work: Making news at an Italian business newspaper*. *Organization studies*, 34(8), 1171-1194. <https://doi.org/10.1177/0170840613492077>
- Ringdal, Kristen (2001) *Enhet og Mangfold*. Polen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS
- Rocha, F. 1997. *Inter-firm technological cooperation: Effects of absorptive capacity, firm-size and specialization*. Discussion paper series No. 9707, Netherlands: United Nations University, Institute for New Technology
- Rothmann, W., & Koch, J. (2014). *Creativity in strategic lock-ins: The newspaper industry and the digital revolution*. *Technological Forecasting and Social Change*, 83, 66-83.
- Salvato, C. (2009). *The contribution of event-sequence analysis to the study of organizational routines* (pp. 68-102). Northampton, Massachusetts: Edward Elgar Publishing.
- Saffold III, G. S. (1988). *Culture traits, strength, and organizational performance: Moving beyond "strong" culture*. *Academy of management review*, 13(4), 546-558.

- Schein, E. H. (1984). *Culture as an environmental context for careers*. *Journal of Organizational Behavior*, 5(1), 71-81.
- Schein, E. H. (1985). *Defining organizational culture*. *Classics of organization theory*, 3, 490-502.
- Schein, E. H. (1990). *Organizational culture* (Vol. 45, No. 2, p. 109). American Psychological Association.
- Schein, E. H. (1993). *On dialogue, culture, and organizational learning*. *Organizational dynamics*, 22(2), 40-51.
- Schumpeter, Joseph. A (1975 [orig.pub.1942]) *Creative Destruction*. *Fra Capitalism, Socialism and Democracy*. New York: Harper. Pp. 82-85.
- Scott, W.R. (2008). *Lords of Dance: Professionals as Institutional Agents*. *Organization Studies*, 29(02), 219–238. <https://doi.org/10.1177/0170840607088151>
- Simon, H.A. (1991) *Bounded Rationality and Organizational Learning*. *Organization Science*. Vol. 2(1)
- Singer, J. B. (2018). *Entrepreneurial Journalism*. I T. P. Vos (Red.), *Journalism. Handbook of Communications Science series 19* (s. 255–372). Boston/Berlin: De Gruyter Mouton. <https://doi.org/10.1515/9781501500084-018>
- Spender, J.-C. 1996. *Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm*. *Strategic Management Journal*, 17: 45-62.
- Steen-Johnsen, K., Ihlebæk, K. A., & Enjolras, B. (2016). *News on new platforms: Norwegian journalists face the digital age*. *The Crisis of Journalism Reconsidered: Democratic Culture, Professional Codes, Digital Future*, 190-209.
- Steensen, S. (2009). *What's Stopping them? Journalism Studies*, 10(6), 821–836. <https://doi.org/10.1080/14616700902975087>
- Storper, M. and Salais, R. (1997) *Worlds of Production: The Action Frameworks of the Economy*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Sunley, P. (2011) *Worlds of production: conventions and the microfoundations of regional economies*. In P. Cooke, B. Asheim, R. Boschma, R. Martin, D. Schwartz and F. Tödtling (eds) *Handbook of Regional Innovation and Growth*, pp. 339–349. Cheltenham: Edward Elgar
- Teece, D. J. (1981). *The market for know-how and the efficient international transfer of technology*. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 458(1), 81-96.
- Teece, D. J., & Pisano, G. (1994). *The dynamic capability of firms: An introduction*. *Industrial and Corporate Change*, 3(3), 537-556.
- Tellis, G. J., Prabhu, J. C., & Chandy, R. K. (2009). *Radical innovation across nations: The preeminence of corporate culture*. *Journal of marketing*, 73(1), 3-23.
- Thomas, G. (2017) *How to do your Research project, a guide for students*. London: SAGE Publications Ltd
- Trippl, M., Isaksen, A., Baumgartner-Seiringer, S., Frangenheim, A., & Rypestøl, J. (2019). *Green path development, asset modification and agency: towards a systemic integrative approach*. *PEGIS - Papers in Economic Geography and Innovation Studies*, No. 2019/01
- Van Maanen, J. (1988). *Tales of the field*. Chicago: University of Chicago Press
- Van Maanen, J., & Barley, S. (1985). *Organizational culture: Fragments of a theory*. *Organizational Culture*. Beverley Hills, CA: Sage Publications, 31-53.
- Von Hippel, E. (1988) *The sources of innovation*. Oxford University Press, New York
- Weick, K.E. (1979) *The social psychology of organizing*. 2nd. Edition. New York: Random House
- Weick, K. E. (1983). *Managerial thought in the context of action*. *The executive mind*, 221-242.

Yildiz, H., Fey, C. (2010) *Compatibility and unlearning in knowledge transfer in mergers and acquisitions*. Scandinavian Journal of Management. 26, 448-456

Yin, R.K (1989) *Case Study Research. Design and Methods*. Revised edition. Sage Publications. Newbury Park.

Zahra, S. A., & George, G. (2002). *Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension*. Academy of management review, 27(2), 185-203.

Zheng, W., Yang, B., & McLean, G. N. (2010). *Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management*. Journal of Business research, 63(7), 763-771.

Nettsider:

Burnham, A (2009) Hentet fra <https://www.pressgazette.co.uk/full-speech-andy-burnham-at-oxford-media-convention/>

Johansen, G (2016) Hentet fra <https://journalisten.no/vestnytt-sturle-rasmussen-strilen/schibsted-samler-lokalavisene/293398>

Mediebedriftene (u.å.) Hentet fra <https://www.mediebedriftene.no/tall-og-fakta/opplagstall/>

Sagberg, I (2018) Hentet fra https://snl.no/Edgar_Schein

Schibsted (u.å.) Hentet fra www.schibsted.com

Vedlegg 1. Intervjuguide

Generelt om hver avis

Antall ansatte, kjønnsfordeling, alder, opplag papir vs digitale abonnenter.

Hva er du utdannet som?

Hvor lenge har du jobbet her, og hva gjorde du før?

Kan du beskrive en vanlig arbeidsdag? (hvordan er arbeidet organisert) teambasert/autonomi?

Har du mye samarbeid med andre i avdelingen? (med hvem, om hva og hvorfor?)

Digitalisering

Hva legger du i ordet digitalisering innenfor avisindustrien?

Hva tenker du om målet om å bli heldigitale innen 2021?

Har du noen tro på at papiravisene vil forsvinne helt?

Hvem er ansvarlig for din opplæring på arbeidsplassen?

Er det stor forskjell på å skulle skrive en artikkel i avisen i forhold til på nett?

Hvordan har overgangen fra papir til det digitale vært for deg?

Endringer

Kan du nevne noen konkrete endringer dere har gjort mens du har arbeidet her?

Hvem tar initiativ til disse endringene?

Hvor får dere kunnskap til å utføre disse endringene fra?

-Egenutviklet, innkjøpt, eller finnes det mye innad i Schibsted?

Hvordan har det vært å ta i bruk denne nye teknologien? (enkelt, vanskelig, lærevillighet)

Opplever du at endringene har skjedd gradvis, eller har det kommet som «skippertak»?

Kultur

Hva legger du i begrepet arbeidskultur?

Hva snakker dere om i pausene?

Hvordan vil du beskrive kulturen her i ...?

Oppslutning om digitalisering?

Sykefravær? Konflikter?

Hvordan er kulturen for å si ifra om dere gjenkjenner noe som har forbedringspotensiale på arbeidsplassen?

Turnover, nyansettelser, hvordan skjer dette?

Hvordan er samarbeidet mellom de ulike søsteravisene?

