

Organisasjonsendring og sensemaking

Hvordan programledere i NRK-radio fortolker digitaliseringen av radiomediet

Niklas Didrik Hellum

Veileder

Dag Ingvar Jacobsen

Masteroppgaven er gjennomført som ledd i utdanningen ved Universitetet i Agder og er godkjent som del av denne utdanningen. Denne godkjenningen innebærer ikke at universitetet inntår for de metoder som er anvendt og de konklusjoner som er trukket.

Universitetet i Agder, 2015

Fakultet for Samfunnsvitenskap

Institutt for Statsvitenskap og ledelsesfag

Sammendrag

Denne oppgaven ser på hvordan ansatte i en fortolker en organisasjonsendring.

Organisasjonsendringen som studeres er overgangen fra FM til digital radio i Norge, og de ansatte som undersøkes er programledere i NRK-radio.

Mer spesifikt undersøker oppgaven om det er like eller ulike fortolkninger av digitaliseringen blant programledere som jobber i enten en FM-kanal, eller en av de nye digitale radiokanalene i NRK.

Overgangen til digital radio er en av de mest omfattende endringene i Norsk mediehistorie, og har stor betydning for hele Norges befolkning. Det har derfor vært mye og til tider heftig debatt i mediene om digitaliseringen er riktig. I mange andre land i Europa har den samme debatten pågått, og i flere tilfeller ført til at digitaliseringen har blitt utsatt eller stoppet. Til tross for denne heftige debatten som har pågått i Norske medier, er Norge er det første landet i verden som har vedtatt å stenge FM-nettet.

Etttersom NRK har Norges største radiokanaler og er sentral i arbeidet for digitaliseringen, er det å studere NRK verdifullt for å få innblikk i denne omfattende endringen. For å få frem hvordan programlederne i NRK fortolker overgangen til digital radio, har åtte programledere blitt intervjuet i denne undersøkelsen. Disse intervjuene ble gjennomført våren 2015. For å få frem likheter og ulikheter i ansattes fortolkninger av omstillingen, har data blitt presentert og analysert innenfor Jacobsens (2012) konseptuelle modell for planlagt organisasjonsendring og drøftet i lys av Weicks (1995) teori om sensemaking (meningsskaping). I tillegg støtter oppgaven seg på teoretiske perspektiver om organisasjonsstruktur for å belyse hvordan det å jobbe i forskjellige radiokanaler kan påvirke sensemaking.

Resultatet av undersøkelsen viste at det både er like og ulike meninger blant ansatte som jobber i FM og DAB-kanaler. Det er bred enighet på tvers av FM og DAB-kanaler om at digitaliseringen av radio er et resultat av teknologiske endringer i samfunnet og at en overgang til digital radio er nødvendig for radioens overlevelse i en digital virkelighet. Den felles virkelighetsoppfatningen forklares dermed i stor grad av at digitaliseringen handler om radioens overlevelse.

Andre forklaringsfaktorer som medvirker til den felles fortolkningen av virkeligheten, er at de ansatte har en sterk identifikasjon med NRK, og at de har fått delta i endringsprosessen.

Undersøkelsen avdekket også at det er en felles bekymring på tvers av kanalene om at mottak for radio i bil er det største problemet for en vellykket digitalisering av radio.

Analysen viste også at ansatte som jobber i DAB-kanaler opplever at de jobber mer, er mer bekymret for egen jobb, og vil ha en raskere stenging av FM-nettet enn sine kolleger i FM-kanaler. Den ulike meningen i forhold til disse aspektene ved endringsprosessen, henger sammen med at det er usikkerhet om de nye kanalene kommer til å bli en suksess eller ikke når FM-nettet sannsynligvis skrus av i 2017.

I lys av sensemaking perspektivet viste undersøkelsen at det ikke er alle av Weicks syv elementer i sensemaking teorien som kan forklare hvorfor det eksisterer lik fortolkning av endringen. Oppgaven viste at sannsynlighet og identitet var de to komponentene som best forklarte en hvorfor det er en felles fortolkning av virkeligheten i NRK- radio.

Forord

Denne oppgaven representerer avslutningen på et langt og lærerikt utdanningsløp. Det å gjennomføre et så langt studieløp betyr at jeg har nådd et mål jeg i mange år har jobbet hardt for. Det kjennes veldig godt.

Å skrive en avsluttende oppgave om radio var både spennende og lærerikt, og har vært en fin kombinasjon av fag og interesse. I arbeidet med denne oppgaven har jeg fått større innsikt i en spennende bransje, samtidig som jeg har fått større forståelse for utfordringene i forbindelse med store endringsprosesser.

Jeg vil takke min veileder Dag Ingvar Jacobsen for god veiledning gjennom hele prosessen. Jeg er heldige og har hatt en så god veileder, som har stilt opp og delet av sin kompetanse og entusiasme for faget. Jeg vil også takke mine medstudenter som har bidratt med gode ideer og innspill hele veien, og særlig Ingvild som har lest oppgaven og kommet med konstruktive tilbakemeldinger hele veien.

Jeg vil også rette en stor takk til min familie. Min mor Anne og mine brødre Anders, Eilif, Henrik og Gregers, som har støttet meg gjennom hele utdannelsen. Jeg vil også takke Dan, som med sine tidlige yogatimer og inspirerende ord ga meg mange gode starter på arbeidsdagen.

Kristiansand 31.05.2015

Niklas Didrik Hellum

Innhold

Sammendrag	i
Forord	iii
Innhold	v
1.0 Innledning.....	1
1.1 Oppbygging av oppgaven.....	4
2.0 Organisasjonsendring og sensemaking	5
2.1 Tidligere forskning	6
2.2 Weicks sensemaking.....	8
2.3 Organisasjonsstrukturens betydning for sensemaking	13
2.4 Sensemaking i en endringsprosess	14
3.0 Valg av case	22
4.0 Metodevalg og forskningsdesign	23
4.1 Valg av metode og forskningsdesign.....	24
4.2 Behandling av data	28
5.0 Digitaliseringsprosessen.....	30
5.1 Digitaliseringens første bølge (1981–1995)	32
5.2 Digitaliseringens andre bølge (1995-2011)	32
5.3 Digitaliseringens tredje bølge (2011-2015).....	35
6.0 Analyse.....	40
6.1 Endringens drivkrefter.....	40
6.2 Endringens innhold og omfang.....	42
6.3 Endringens kontekst	46
6.4 Endringsprosessen	53
6.5 Oppsummering av funn	59
7.0 Drøfting	62
7.1 Hvorfor er det så lik fortolkning av endringen?	63
7.2 En sterk felles identitet	67
7.3 Deltagelse i endringsprosessen.....	69
7.4 Forklaring på forskjeller	70
8.0 Avslutning – implikasjoner av studiens funn.....	73
8.1 Styrker og svakheter ved oppgaven.....	73
8.2 Videre forskning	74
8.3 Oppsummering	75
Litteraturliste	76
Vedlegg	84

Figurer og tabeller

Figur 2-1: Sensemaking (Cmap, s.a.).....	12
Figur 2-2: Konseptuell modell for endring (Jacobsen, 2012, s. 32).....	17
Figur 2-3: Produkt- og markedsmatrisen (Wikimedia, s.a.).....	19
Figur 5-1: Fremdriftsplan for digitalisering (Meld. St. 8 (2010-2011) s. 7).....	35
Tabell 6-1: Oppsummering av funn	61

1.0 Innledning

FM-radioen slik vi kjenner den har eksistert siden 50-tallet, og ved siden av aviser, er radio i dag den eneste medieplattformen som ikke har blitt heldigitalisert. Radioen har siden den kom i 1933 hatt en sterk og viktig posisjon i Norge, og vært både en plattform for underholdning, samfunnsdebatt og nasjonalt beredskap. Men som følge av digitaliseringen som de siste 30 årene har skylt over samfunnet og særlig med tanke på internetts raske fremvekst, har det stadig kommet nye digitale plattformer som har utfordret radioens posisjon.

Disse store samfunnsendringene har ført til at folk i dag har større krav om å kunne velge hva de vil høre på, og når de vil høre på det. Dette gjelder særlig blant den yngre delen av befolkningen som har vokst opp med mobilen og ikke radioen på frokostbordet.

Derfor har både staten og de store riksdekkende radiostasjonene vært enige om at digitalisering av radio før eller siden bør skje, ettersom det å bli på FM-nettet er forbundet med at radio svekkes vis-a-vis digitale plattformer. På kort sikt har digitaliseringen av radio handlet om radioens konkurranseposisjon i markedet, men på lengre sikt har det handlet om radioens overlevelse.

De store aktørene har derfor i mange år jobbet hardt for digitalisering av radiomediet. I 2011 kom gjennombruddet. Stortinget vedtok at FM-nettet kunne slukkes i 2017 om fem krav var oppfylt innen januar 2015. Disse fem kravene var:

- NRK må få en digital dekning som tilsvarer det P1 har i FM-nettet. Dette tilsvarer en dekningsgrad på 99,7 prosent.
- Den kommersielle delen av det digitale nettet må ha en dekningsgrad tilvarende 90 prosent av befolkningen.
- Det digitale radiotilbudet må representere en merverdi for lytterne.
- Det må finnes rimelige og teknisk tilfredsstillende løsninger for mottak av radio i bil.
- Minst halvparten av de daglige radiolyttere må bruke en digital plattform

Fire år etter, den 16. april 2015 konkluderte stortinget med at alle fem krav var oppfylt slik at FM-nettet kan stenges i 2017. Norge blir dermed det første landet i verden som slukker FM-

nett og går over til digital radio. I pressemeldingen i forbindelse med vedtaket skriver kulturdepartementet at:

«Digitaliseringen av radioen åpner for et langt større mangfold av radiokanaler som vil komme lyttere i hele landet til gode. For lytterne betyr dette et langt mer mangfoldig og differensiert radiotilbud, støyfritt mottak og en rekke nye funksjoner. Digitaliseringen gir også langt bedre beredskap og åpner for økt konkurranse, og nye muligheter for innovasjon og utvikling.» (Kulturdepartementet, 2015).

Digitaliseringen av radio kommer til å føre til store organisasjonsendringer i samtlige radiostasjoner, deriblant NRK som er den største aktøren på det norske radiomarkedet, med 38 prosent av den totale radiolyttingen en gjennomsnittsdag i 2014 (Vaage, 2014).

Digitaliseringen betyr at NRK må tilpasse seg en ny virkelighet, med de muligheter og utfordringer som vil møte organisasjonen i det nye systemet.

Man kan studere mange ulike aspekter ved en slik stor endringsprosess, slik som strategi, kultur og motstand og fokusere på ulike nivåer i organisasjonshierarkiet. Denne oppgaven ser på det menneskelige aspektet ved en organisasjonsendring ved å studere hvordan ansatte i en organisasjon fortolker en endringsprosess. Å finne ut hva ansatte mener om en endringsprosess er viktig fordi vellykkede organisasjonsendringer ofte er vanskelig å få til hvis de ansatte ikke er med på laget (Kotter, 1995). I slike store endringsprosesser er det også vanlig at ansatte i ulike deler av organisasjonen har ulike fortolkninger av hva som skjer

"People in organizations are in different locations and are familiar with different domains, which means they have different interpretations of common events" (Weick, 1995, s. 53).

Når det eksisterer ulike fortolkninger om hva som skjer i en og samme organisasjon, kan dette føre til adferd som kan ha negative konsekvenser for endringsprosessen, og resultatet av endringen (Stensaker, 2002 s. 185). Hensikten med oppgaven er dermed først og fremst å finne ut hva de ansatte i NRK-radio mener om organisasjonsendringene, og deretter om det finnes ulike fortolkninger av endringen i ulike radiokanaler i NRK.

For å få frem hva programleder i NRK-radio mener om digitaliseringen av radiomediet, har et utvalg av ansatte blitt intervjuet våren 2015. Disse intervjuene har så blitt presentert innenfor en modell for planlagt organisasjonsendring, som inneholder de sentrale aspektene ved en endringsprosess. På denne måten vil ikke bare ansattes mening om omstillingen komme frem, men også eventuelle likheter og forskjeller på tvers av kanalene. Når det er gjort, vil

programledernes meninger om digitaliseringen drøftes i lys av Karl Weicks teori om sensemaking, eller meningsskaping på Norsk, får å se hvordan denne meningen har utviklet seg (Weick, 1995).

På bakgrunn av dette formuleres følgende problemstillinger:

- 1. Hvordan fortolkes overgangen til DAB i NRK-Radio?*
- 2. Er det forskjellige fortolkninger i ulike avdelinger (i ulike organisatoriske enheter)*

Ulike organisatoriske enheter refererer til hvorvidt de ansatte jobber i en av de tradisjonelle FM-kanalene P1, P2 og P3, eller en av de nyopprettede DAB-kanalene P1+, P13 og NRK klassisk.

Den teoretiske målsetningen med denne oppgaven er dermed ikke å utvikle noen ny teori, men å anvende eksisterende organisasjonsteori for å belyse en endringsprosess i en offentlig organisasjon. Oppgaven er dermed avgrenset til tre organisasjonsteoretiske hovedfelt: organisasjonsendring, sensemaking, og organisasjonsstruktur.

Det er per dags dato få studier som har brukt sensemaking for å se på de hvordan ansatte tolkninger en endringsprosess, og da spesielt i mediebransjen slik som denne studien gjør. Dermed vil denne oppgaven være et bidrag i så måte. Oppgaven vil også bidra til å kaste et lys over radiobransjen som gjennomgår historiske endringer, samt avdekke hvordan det er å være ansatt i NRK i en så omfattende endringsprosess som denne.

1.1 Oppbygging av oppgaven

Denne oppgaven er bygget opp som følgende. I Kapittel 2. presenteres det teoretiske rammeverket for oppgaven. Dette teoretiske rammeverket er sensemaking, organisasjonsstruktur og organisasjonsendring. Etter det følger kapittel 3. som består av beskrivelse av case.

Kapittel 4 inneholder en redegjørelse for forskningsdesign og metodevalg. Kapittel 5. består av en gjennomgang av digitaliseringsprosessen. Hensikten med denne gjennomgangen er å gi en bakgrunn og kontekst for ansattes fortolkning av overgangen til digital radio.

I kapittel 6. presenteres og analyseres de ansatte mening om FM og DAB, samt forskjeller på tvers av kanalene. I slutten av dette kapittelet blir hovedfunnene så presentert. I kapittel 7. drøftes de ulike fortolkningene av endringen som har kommet frem fra kapittel 6 i lys av Weicks (1995) sensemaking teori. Kapittel 8 er et avsluttende kapittel, som består av implikasjoner, videre forskning og en oppsummering.

2.0 Organisasjonsendring og sensemaking

Organisasjonsendringer er i dag vanlig, ettersom organisasjoner stadig må tilpasse seg skiftende omgivelser. Men til tross for at organisasjonsendringer er vanlig, er de ofte preget av usikkerhet (Lüsher & Lewis, 2008). Denne usikkerheten ligger i endringens natur, ettersom man i en endringsprosess går fra en kjent tilstand, til en fremtidig og usikker tilstand.

En slik situasjon, preget av usikkerhet er ifølge Weick en forutsetning for sensemaking skal skje. I følge Weick er sensemaking en prosess som reduserer kompleksiteten og fjerner usikkerheten for organisasjonens medlemmer, gjennom å skape en felles fortolkning av endringen. Når verden igjen er forståelig, er det mulig for organisasjonens medlemmer å handle som et kollektiv. Sensemaking kan dermed forsås som en måte å organisere på (Weick, 1995).

For å studere sensemaking i en organisasjonsendring, henter denne oppgaven inspirasjon fra Stensaker (2002), som brukte sensemaking for å studere hvordan Statoils endringsstrategi ble fortolket ulikt i forskjellige organisatoriske enheter. I tillegg så Stensaker på hvordan disse ulike fortolkningene førte til at strategien ble modifisert når den skulle implementeres i organisasjonen.

I likhet med Stensaker, undersøker denne oppgaven hvordan en endring fortolkes ulike organisatoriske enheter. Modifikasjoner av strategien når den skal implementeres er derimot ikke et tema for denne oppgaven.

I Stensakers studie ble ansattes fortolkninger av endringen analysert i forhold til tre kategorier. Disse kategoriene var ansattes fortolkninger av endringens innhold, endringens kontekst og endringsprosessen.

“...the sensemaking perspective is introduced and the cases are presented with the help of sensemaking perspective. Multiple and divergent descriptions about content, context, and process can be explained and clarified using the sensemaking perspective. » (Stensaker, 2002, s. 69-70).

I likhet med Stensakers studie, ser denne oppgaven på NRK-ansattes fortolkninger av endringens innhold, kontekst og prosess. I tillegg ser denne oppgaven på ansattes fortolkninger av endringens drivkrefter og endringens omfang. Samlet speiler disse ulike komponentene Jacobsen (2012) konseptuelle modell for en planlagt endringsprosess, og vil dermed være en del av det teoretiske rammeverket for oppgaven.

Når det gjelder de fire elementene i Jacobsens konseptuelle modell for planlagt endring, vil det alltid være usikkerhet knyttet til de ulike komponentene, og aller sterkest er usikkerheten knyttet til endringens drivkrefter. Ettersom usikkerhet er en forutsetning for sensemaking, er sensemaking teorien dermed egnet til å se på ansattes fortolkninger av disse ulike aspektene ved en endringsprosess.

2.1 Tidligere forskning

Paul & Reddy (2010) trekker frem Derwins studier innenfor kommunikasjonsteori som en rød tråd gjennom forskning hvor sensemaking har blitt brukt. Derwin har anvendt sensemaking siden tidlig på 70-tallet. Både Derwin og Weicks sensemaking teorier faller innenfor sosialkonstruktivismen, hvor man ser virkeligheten som et sosialt konstruert fenomen (Berger & Luckman, 1967). Likevel refererer ikke Derwin og Weicks begreper til det samme. Den fundamentale forskjellen, er at Derwin fokuserer på hvordan et enkelt individ skaper mening for seg selv, mens Weick ser meningskapning som en kollektiv prosess som starter på individuelt nivå.

I følge Paul & Reddy (2010) er det tre fellesnevnerer ved alle anvendelser av sensemaking på tvers av de ulike forskningsdisiplinene. Den første fellesnevneren er at sensemaking handler om meningskapning og forståelse. Det dreier seg med andre ord om en kognitiv aktivitet som er ulik andre kognitive aktiviteter, slik som beslutningstaking, problemløsning, oppfattelsesevne og bevissthet (Klein, Moon & Hoffmann, 2006a). Til tross for at det er en prinsipiell forskjell mellom de to aktivitetene, er det allikevel mange som forveksler sensemaking med beslutningstaking (Weick, 1995). Forskjellen mellom de to aktivitetene, er at sensemaking er prosessen som kommer før beslutningstakingen, og ordner virkeligheten slik at en beslutning i det hele tatt er mulig.

For det andre er sensemaking en viktig del av informasjonssøking, ettersom de fleste anvendelser av sensemaking dreier seg om å finne, forstå og bruke informasjon (Paul & Reddy, 2010). For det tredje handler de fleste studier som anvender sensemaking om en prosess som starter på et individuelt nivå. I følge Paul & Reddy (2010) er det enda lite forskning og forståelser om sensemaking som starter i samarbeidssituasjoner.

Et sensemaking perspektiv er et kognitivt perspektiv på en endringsprosess. Ifølge Stensaker (2002, s. 102) er fortolknings skjemaer og konstruerte virkeligheter nøkkelbegreper for å forstå sensemaking.

Et fortolkningsskjema er et system for å skape mening, som har vokst frem gjennom erfaring og sosialisering (Weick, 1995). Et slikt fortolkningsskjema inneholder både strukturelle og sosiale egenskaper, hvor de sosiale egenskapene dreier seg om delt oppfatning (Stensaker, 2002, s. 102). Men fordi slike fortolkningsskjemaer kun finnes i hodet på organisasjonens medlemmer, er de vanskelig å identifisere. Derfor er det ifølge Stensaker (2002 s. 102) hensiktsmessig å bruke sensemaking til å undersøke det Isabella (1990) kaller «*Constructed Realities*», ettersom disse konstruerte virkelighetene er resultatet av fortolkningsskjemaet i bruk, og dermed kan beskrives i ord og fortellinger.

Sensemaking har ofte blitt brukt for å studere kriser og organisasjonsendring, fordi disse situasjonene har mange likheter (Maitilis & Sonensheim, 2010). Når sensemaking har blitt brukt til å studere organisasjonsendring har fokusert ofte vært på ledelsen, ettersom det er ledelsens fortolkning av omgivelsene som vanligvis fører til endringsprosesser, men også fordi ledelsen har stor makt til å påvirke ansatte nedover i organisasjonen (Gioia and Chittipeddi, 1991; Gioia & Thomas, 1996; Gioia, Thomas, Clark, & Chittipeddi, 1994).

Flere studier har også sett på mellomledernes sensemaking av endringen, fordi mellomlederne er det viktige bindeleddet mellom ledelsens visjon og hvordan denne visjonen blir oversatt og implementert i organisasjonen (Balogun, Huff, & Johnson, 2003; Balogun & Johnson, 2003; Balogun & Johnson, 2005). I de senere årene har fokuset også blitt rettet mot de produserende leddene i organisasjonen. Disse studiene er viktige, fordi de har sett på hvordan ansatte på gulvet av en organisasjon kan oppleve endringen, og hvordan de kan fortolke endringen på en annen måte enn ledelsen (Bartunek, Rousseau, Rudolph & DePalma, 2006; Sonensheim, 2009).

Når ansatte i en og samme organisasjon utvikler forskjellige fortolkninger eller konstruerte virkeligheter om endringen, er det ifølge Stensaker (2002 s. 185) en av tre ting som sannsynligvis skjer. 1). At strategien blir modifisert 2). At organisasjonens medlemmer kommer i konflikt med hverandre, eller 3). At organisasjonens medlemmer prøver å påvirke hverandres mening om endringen.

«...the sensemaking perspective best explains why modifications occur. Modifications occur because organizational members and groups try to make sense of the change content, process, and context. They develop multiple, and sometimes diverging, CRs based on sensemaking processes. Diverging CRs either differ among organizational groups or change over time within the same group. When multiple and divergent CRs exist, one of three things is likely to happen. (1) The strategy is modified. (2) The

groups/members enter into conflict. (3) The groups/members try to affect each other's views through sensegiving” (Stensaker, 2002, s. 185).

2.2 Weicks sensemaking

Sensemaking er en teori om hvordan mening konstrueres i felleskap, og kan dermed forstås som en måte å organisere mennesker på. Weick definer sensemaking som:

«Sensemaking involves the ongoing retrospective development of plausible images that rationalize what people are doing» (Weick, 2005, s. 409).

Sensemaking begynner med det Weick kaller en økologisk forandring. En økologisk forandring er en forandring i organisasjonens omgivelser, slik at verden ikke lenger er slik organisasjonens medlemmer forventer at den skal være. I følge Weick er en slik forandring ofte en krise, men kan også komme i form av nye muligheter.

Når verden ikke lenger er slik vi forventer at den skal være og våre rutinger brytes, opplever vi ifølge Weick et ubehag. Dette ubehaget refererer Weick til som kognitiv dissonans. Gapet mellom vår forventning om virkeligheten og hvordan den er, kan bare tettes ved at man forkaster den gamle, og konstruerer en ny mening om virkeligheten. Når dette er gjort vil også ubehaget forsvinne. Det er denne prosessen som kalles sensemaking.

Sensemaking består av syv sammenhengende elementer (Weick, 1995, s. 17):

1. Har sitt grunnlag i identitetskonstruksjon
2. Er retrospektiv
3. Er handling i omgivelsene
4. Er sosial
5. En pågående prosess
6. Fokuserer av og på hint fra omgivelsene
7. Drevet av sannsynlighet fremfor nøyaktighet

Disse syv elementene sensemaking henger sammen på følgende måte:

«People concerned with identity in the context of others engage ongoing events from which they extract cues and make plausible sense retrospectively, all the while enacting more or less order into those ongoing events” (Weick, 1995, s. 18).

2.2.1 Identitetskonstruksjon

Sensemaking er en sosial prosess som alltid starter på individuelt nivå. I følge Weick viser spørsmålet «hvordan kan jeg vite hva jeg tenker før jeg ser hva jeg sier» til alle elementene i meningsskapingprosessen, og hvordan identiteten, *jeg-et*, er det grunnleggende i prosessen. (Weick, 1995, s. 12). Meningsskaping starter alltid med en meningsskaper.

Sensemaking ser både virkeligheten og identitet som et sosialt konstruert fenomen. Identiteten skapes dermed i sosiale prosesser, i dynamikken mellom hvordan vi ser oss selv, og hvordan vi blir oppfattet av andre.

Weick mener videre at vi ikke har en singulær identitet, men at vi består av mange ulike identiteter. Vår mangefasetterte identitet er et resultat ulike sosiale kontekster vi har vært en del av (Weick, 1995, s. 18). Det at vi har mange identiteter ser Weick som en styrke, ettersom vi dermed har et stort repertoar å benytte oss av til meningsdanning i mange ulike situasjoner.

«The more selves I have access to, the more meaning I should be able to extract and impose in any situation. Furthermore, the more selves I have access to, the less the likelihood that I will ever find myself surprised» (Weick, 1995, s. 24).

2.2.2 Retrospeksjon

Ifølge Weick (1995) dreier sensemaking seg om at det vi gjør, bare gir mening etter at vi har gjort det. Meningen trer med andre ord frem i etterkant av handlingen. Dermed kan ny handling rasjonaliseres på bakgrunn av meningen som allerede har trådt frem.

Meningsskapingen påvirkes dermed av hva vi legger merke til fra fortiden, hvor langt tilbake vi ser tilbake, og hvordan vi husker tidligere hendelser (Weick, 2001, s. 462). Dermed er sensemaking en komparativ prosess (Helms Mills, Thurlow & Mills, 2010, s. 184). Når vi glemmer fortiden eller bruker den sporadisk, svekkes vår evne til meningsdannelse (Weick, 2001).

2.2.3 Handling i omgivelsene

I følge Weick (1995) trer mening frem som et resultat av at handling og tanken virker sammen. At meningen handles ut ifra tanken, refererer Weick til som *Enactment*. Weick (1995, s. 31) mener våre omgivelser ikke er noe statiske og fastsatt, som eksisterer frakoblet og uavhengig av oss mennesker, men at omgivelsene skapes kollektivt gjennom handling. Vi skaper omgivelsene, og omgivelsene er med på å forme oss selv. Dermed vil vi til enhver tid

se en refleksjon av oss selv i våre omgivelser (Weick, 1995). Ved hjelp av spørsmål eller andre former for handling rettet mot omgivelsene, får vi en respons som inneholder informasjon om omgivelsene. Samtidig er disse handlingene med på å tilføre omgivelsene en grad av orden. *Enactment* hviler på to grunnleggende spørsmål. Det første spørsmålet er hva er historien her? og det andre spørsmålet er hva skjer nå? (Lankes, 2011). Når vi handler for å besvare disse to grunnleggende spørsmålene, er måten vi handler på med på å bestemme svaret vi får (Weick, 2003). Fraværet av, eller mangelfull interaksjon med omgivelsene, fører til at en person og en organisasjon mister evnen til å danne seg mening om hva som skjer (Weick, 2001, s. 462).

2.2.4 Det sosiale

Sensemaking er både en individuell og en sosial prosess. Sensemaking begynner med individet, men den sosiale konteksten er helt avgjørende for at meningen skal skapes kollektivt. Meningskapningen blir påvirket av både den fysiske, men også den impliserte og tenkte tilstedeværelsen av andre mennesker i en organisasjon (Weick, 1995).

Den sosiale konteksten legger føringer for meningen som dannes på flere måter. Den sosiale konteksten mennesker til handlinger de må berette for andre, påvirker kvaliteten på informasjonen den enkelte mottar, og inneholder normer og forventninger for hvilke meninger som er akseptable (Weick, 1995, s. 53).

Det at sensemaking er en sosial prosess, medfører at den meningen mange er enige om, og kan relatere seg til, ofte er den meningen som får bred sosial støtte og brer om seg i en organisasjon (Weick, 2001). Følgene av dette, betyr at det å endre mening, innebærer å endre sin sosiale kontekst (Weick, 2001, s. 461). Det betyr også at hvis en person med sterke meninger flytter fra en enhet i organisasjonen til en annen, blir sosialt isolert eller forlater organisasjonen, så kan organisasjonen raskt miste grepet om hva som skjer.

2.2.5 En pågående prosess

Ifølge Weick (1995) er virkeligheten en kontinuerlig strøm av hendelser, og det samme er også sensemaking, ettersom vi kontinuerlig bevisst eller ubevisst oppdaterer vår mening om hvordan virkeligheten er. Vi kan dermed si at sensemaking skjer med den samme hastigheten våre fortolkninger av virkeligheten må oppdateres (Weick, 1995).

“Sensemaking never starts. The reason it never starts is that pure duration never stops. People are always in the middle of things, which become things, only when those same people focus on the past from some point beyond it (...). To understand sensemaking is to be sensitive to the ways in which people chop moments out of continuous flows and extract cues from those moments” (Weick, 1995 s. 43)

2.2.6 Hint fra omgivelsene

Sensemaking innebærer aktiv utvelgelse og filtrering av informasjon fra omgivelsene slik at man kan konstruere et bilde av hva som skjer. Når man henter ut ett hint fra omgivelsene og bygger en historie rundt disse, gjør vi dette ifølge Weick på bakgrunn av en intuitiv følelse av hva som er den rette historien.

Hintene fra omgivelsene, fungerer dermed som et bindeledd mellom en enhet og en kategori, omtrent slik som når man legger puslespillbrikker for å danne et fullstendig bilde. Meningen trer dermed frem etter gjentatte runder med selektivt søken etter informasjon (puslespillbrikker) som bekrefter den intuitive følelse av hva historien er (Weick, 2001, s. 462).

Essensen i hintene fra omgivelsene, er ikke at de skal være de viktigste hintene, men heller at man har tillit til dem og bruker de samme hintene som referansepunkter for meningsskapingen (Weick 1995, s. 53). Weick viser til en militærtropp som gikk seg vill i en snøstorm, men fant veien hjem igjen på grunn av at en av troppens medlemmer fant et kart i lommen. Først da de var i trygt fremme fant de ut at de hadde brukt et kart over en annen fjellkjede enn den de var i (Weick, 1995).

“When you're tired, cold, hungry, and scared, any old map will do” (Weick, 1995).

2.2.7 Sannsynlighet og ikke nøyaktighet

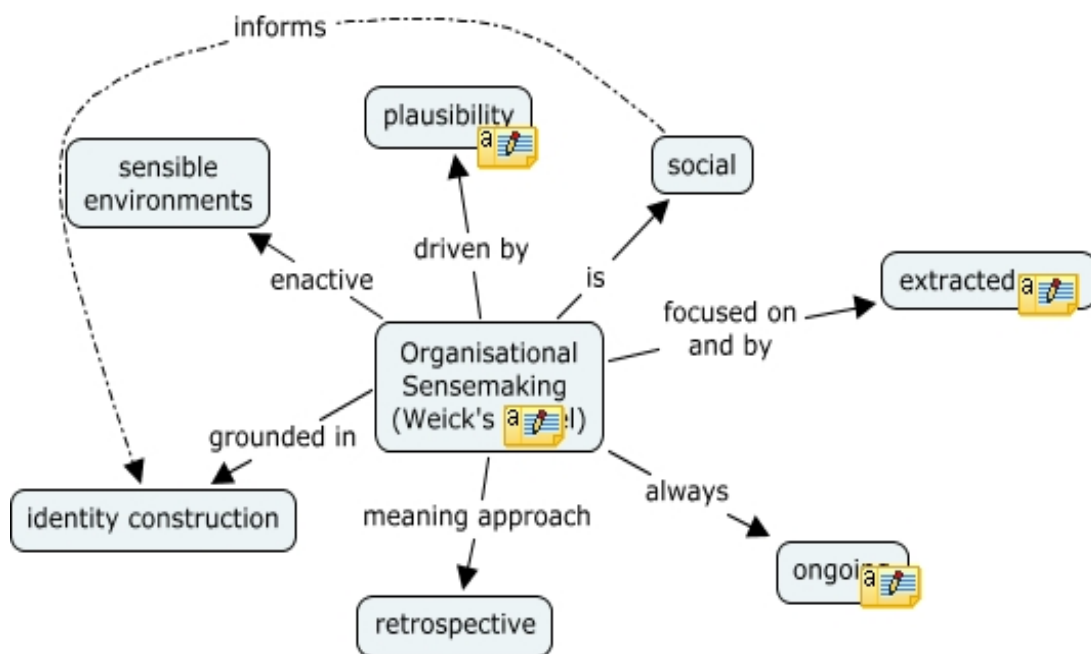
At meningen konstrueres på bakgrunn av hva som er sannsynlig og ikke hva som er nøyaktig, henger sammen med at virkeligheten er en strøm i kontinuerlig endring, og at det bare er sannsynlige fortolkninger av virkeligheten som kan brukes som rasjonalisering for ny handling i en slik verden.

“ (...) in an equivocal, postmodern world, infused with the politics of interpretation and conflicting interests and inhabited by people with multiple shifting identities, an

obsession with accuracy seems fruitless, and not of much practical help either.
(Weick, 1995, s. 61).

I følge Weick hadde nøyaktighet vært fint, men så lenge det ikke er praktisk mulig, er det bare sannsynlig fortolkninger av virkeligheten som gir mening. Sannsynlige fortolkninger om virkeligheten er både lettere å konstruere og korrigere, samtidig som de har lettere for å få sosial støtte.

Sensemaking prosessen illustreres på det følgende bildet:



Figur 2-1: Sensemaking (Cmap, s.a.).

2.2.8 Kritikk av sensemaking

Weicks sensemaking har blitt kritisert for å i for liten grad fokuserer på makt, kunnskap, strukturer og tidlige relasjoner for å forklare hvordan organisasjoner fortolker virkeligheten (Helms Mills, Thurlow & Mills, 2010). I tillegg har det blitt hevdet at alle syv elementene i sensemaking ikke er like relevante. Helms Mills et.al (2010) argumenterer for at *sannsynlighet* og *identitetskonstruksjon* er de sentrale forklaringsfaktorene for å forklaremeningsskaping. I utgangspunktet mente Weick at alle elementene i sensemaking var

like viktige, men han har siden erkjent at noen av elementene i teorien kan være viktigere enn andre (Weick et.al. 2005)

På bakgrunn av denne kritikken utviklet Helms Mills et.al (2010) en «*kritisk sensemaking*», en teori som er en videreutvikling av Weicks sensemaking. I motsetning til Weicks sensemaking, som fokuserer på organiseringsprosesser, ser kritisk sensemaking på hvordan makt og dominerende antagelser i en organisasjon gjør at noen typer personligheter dominerer meningsskapingen i en organisasjon.

2.3 Organisasjonsstrukturens betydning for sensemaking

Grunnlaget for problemstillingen i denne oppgaven, er innsikten i at virkeligheten ofte fremstår ulikt på bakgrunn av hvor i organisasjonen man befinner seg.

I en bedrift vil eierne ofte ha en annen oppfatning av problemene enn administrerende direktør har, mens ansatte i en økonomiseksjon som regel vil oppfatte situasjonen ganske forskjellig fra de som arbeider med salg og markedsføring. Det er også vanskelig for ikke å si umulig å fastslå hvem som har "rett", Heller er det snakk om at man ser ulike aspekter ved virkeligheten og dermed også vektlegger forhold ulikt (Jacobsen, 2012, s. 58).

For å forstå hvorfor virkeligheten kan fortolkes i forskjellige organisatoriske enheter, behøves en kort redegjørelse for hva som menes med organisasjonsstruktur og hvordan organisasjonsstruktur kan påvirke sensemaking.

Ordet struktur stammer fra det latinske ordet *struere* som betyr å bygge eller ordne. Henry Mintzberg (1979) er en sentral teoretiker innenfor organisasjonsteori, og mener all menneskelig aktivitet gir opphav til to motstridende krav. Det første kravet er at arbeidet må fordeles, og det andre kravet er at arbeidet må koordineres.

På bakgrunn av dette definerer Mintzberg organisasjonsstruktur som:

"The sum total of the ways in which its labor is divided into distinct tasks and then its coordination is achieved among these tasks" (Mintzberg, 1983, s.2).

Hierarkiet i en organisasjon refererer til hvem som bestemmer over hvem i en organisasjon. Det dreier seg med andre ord hvordan arbeidet koordineres. En organisasjon med mange hierarkiske nivåer har en høy organisasjonsstruktur, mens en organisasjonen med få eller ingen overordnede har en flat struktur (Mintzberg, 1979; Andersen, 2009).

Arbeidsdelingen dreier seg om hvem som gjør hva i en organisasjon. Jo mer arbeidsoppgaver blir gruppert i ulike enheter og stillinger, jo mer spesialisert sier vi arbeidet er. Vertikal spesialisering dreier seg om hvordan oppgaver er fordelt på ulike nivåer i hierarkiet, mens horisontal spesialisering referer til hvordan oppgaver er fordelt på ett nivå i organisasjonsstrukturen (Christensen, Læg Reid, Roness & Røvik, 2004).

Hvordan organisasjonen er strukturert refererer dermed til hvilke prinsipper som er valgt for arbeidsfordeling og spesialisering, hvilke enheter som har blitt opprettet, samt hvilke løsninger man har valgt for koordinering, kommunikasjon og samordning på tvers de ulike enhetene i organisasjonen (Schattschneider, 1960; Egeberg, 1995).

Sensemaking begynner i individet og er avheng av kontekstuelle faktorer. Dermed har den ansattes plassering i organisasjonsstrukturen stor innvirkning på de ansattes sensemaking. Når det gjelder den enkeltes oppfatning av egen identitet så henger denne oppfatningen ikke bare sammen med hva vedkommende jobber med, men også med hvordan den enkelte sosialiseres i organisasjonen. Hvor en medarbeider er plassert i organisasjonsstrukturen, påvirker ikke bare den ansattes oppfatning av egen identitet, men legger også føringer for hvilken informasjon de ansatte skal oppmerksomheten sin mot og eksponeres for (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

Det betyr med andre ord at organisasjonsstrukturen legger sterke føringer for hvordan den enkelte bør handle, men også hvilke hint den ansatte leter etter og får fra sine omgivelser. I tillegg kan plassering i organisasjonsstrukturen ha konsekvenser for hva vedkommende ser som en sannsynlig fortolkning av virkeligheten, ettersom ansatte med forskjellige arbeidsoppgaver ofte trenger ulike rasjonaliseringer for arbeidet.

2.4 Sensemaking i en endringsprosess

For å forstå hvordan organisasjonens medlemmer fortolker en endringsprosess, er det nødvendig med en redegjørelse av hva organisasjonsendring er. Hensikten med denne redegjørelsen er ikke å dekke alle aspektene ved en endringsprosess, men kun de elementene som er relevante for problemstillingen i denne oppgaven.

En organisasjon kan defineres som et sosialt system konstruert med hensikten om å løse bestemte arbeidsoppgaver (Jacobsen & Thorsvik, 2010). Til tross for at organisasjoner er tiltenkt å være stabile systemer for å effektivisere måloppnåelse, er det vanskelig å tenke seg at en organisasjon ikke vil endre seg gjennom sitt livsløp (Jacobsen, 2012).

I motsetning til å se organisasjonsendringer som noe uvanlig og fremmed, ser vi i dag organisasjonsendring som både normalt og nødvendig ettersom omgivelsene endrer seg stadig raskere (Johannesen og Olsen (2009, s. 160). Dette poenget understrekes også av Cummings, Worley og Huse (2005, s. 22) når de skriver at:

“The increasing pace of global, economic, and technological development makes change an inevitable feature of organizational life.” (Cummings, et.al, 2005, s. 22)

Når det nå er redegjort for hva en organisasjon er, følger en teoretisk gjennomgang av hva som menes med en organisasjonsendring. Van de ven og Poole definerer en organisasjonsendring som:

“...an empirical observation of difference in form, quality or state over time in an organizational entity”. (Van de ven & Poole, 1995, s. 512)

Selv om endringen kan defineres som en situasjon hvor en organisasjon utviser ulike egenskaper på to ulike tidspunkter, er det et vanlig perspektiv at organisasjonsendringer sees som en prosess (Van de ven & Poole, 1995). Endring som en prosess dreier seg om en form for bevegelse, fra en relativt stabil tilstand til en annen relativt stabil tilstand (Jacobsen, 2012, s. 25). En utfordring med å se organisasjonsendring som en prosess, er knyttet til spørsmålet om å fastsette det eksakte tidspunktet for når en endringsprosess starter og når den er avsluttet (Jacobsen, 2012, s. 26).

En organisasjonsendring kan forekomme i både organisasjonens formelle og uformelle elementer. Endring i organisasjonens formelle elementer kan være endring av organisasjonens mål, strategi, struktur, eller teknologi, mens endringer i organisasjonens uformelle elementer kan bety endring av organisasjonens kultur eller interne maktforhold. Når det skjer endring i organisasjonens formelle elementer kan dette også føre til endringer i organisasjonens interne maktforhold (Brusoni, Prencipe, & Pavitt, 2001), og begge formene for endring, både endring i de formelle og de uformelle elementer, fører til at organisasjonen får et nytt forhold til sine omgivelser (Jacobsen, 2012).

Van de ven og Poole, 1995, s. 513) skiller mellom fire ulike motorer for organisasjonsendring. 1). Endring som et resultat av menneskelig intensjon, i form av en plan. 2). Endring som livssyklus, likt et menneske som fødes, vokser og dør. 3). Endring som evolusjon, og 4). Endring som maktkamp.

I tillegg til disse fire, finnes det et perspektiv på endring som et resultat av tilfeldigheter (Jacobsen, 2012). Ifølge Van de ven og Poole (1995) utelukker ingen av endringsmotorene

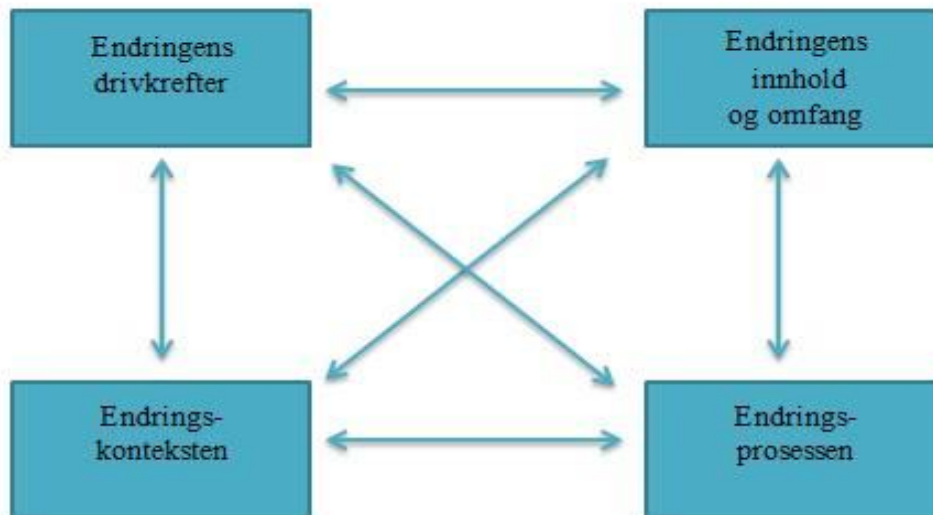
hverandre, ettersom alle kan være tilstede i en og samme endringsprosess. Årsaken til dette er at organisasjoner er komplekse sosiale systemer, som ikke kan underkastes kun en type endringslogikk. Til tross for dette mener Van de Ven og Poole at det ofte er en dominant motor gjennom hele, eller deler av prosessen. Denne oppgaven vil se endringene i NRK i lys av perspektiv 1 Endring som et resultat av en planlagt prosess.

2.4.1 Planlagt organisasjonsendring

Kurt Lewin blir sett på som en pioner innenfor studiet av planlagt endring. Han så organisasjonsendring som et resultat av dynamikken mellom de som driver frem endring, og de som motsetter seg endring. Tiltak i en endringsprosess handler dermed om enten å forsterke kreftene for endringen, eller svekke motstanden mot endring (Kaufmann & Kaufmann, 2009).

Lewin (1947) var en av de første som utviklet en modell for organisasjonsendring. Denne modellen består av tre faser. Tinefasen, omformingsfasen og stabiliseringsfasen. I opptiningsfasen, analyseres dagens situasjon, og man erkjenner et behov for endring. I omformingsfasen, defineres problemet og løsninger prøves ut, mens stabiliseringsfasen består av å bygge nye måten å gjøre ting på inn i strukturer, prosedyrer og samhandlingsmønstre (Kaufmann & Kaufmann, 2009).

Som Lewin, har Jacobsen (2012) utviklet en konseptuell modell for planlagt endring. At modellen er konseptuell, betyr den ikke er ment for å kunne testes ut empirisk, men heller fungere som et rammeverk for å ordne virkeligheten (Jacobsen, 2012, s. 32). Modellen består av fire elementer for å forstå organisasjonsendring. Disse fire elementene er endringens drivkrefter, endringens innhold og omfang, endringens kontekst og endringsprosessen.



Figur 2-2: Konseptuell modell for endring (Jacobsen, 2012, s. 32)

2.4.2 Endringens drivkrefter

Den planlagte tilnærmingen til endring kaller Jacobsen en analytisk og rasjonell tilnærming (Jacobsen, 2012, s. 38). I en planlagt endringsprosess er det enkelte personer eller en gruppes intensjon om å sikre overlevelse eller forbedring, som er motivasjonen for en organisasjonsendring. Endringens motor er dermed personer som oppfatter og responderer på det de oppfatter som drivkrefter i omgivelsene. Jacobsen definerer drivkrefter som:

*«Forhold som skaper en opplevelse blant noen mennesker i en organisasjon om at organisasjonen ikke fungerer godt nok, eller at den kunne ha fungert bedre»
(Jacobsen, 2004, s. 45).*

Vi kan skille mellom indre og ytre drivkrefter. Indre drivkrefter kan for eksempel være arbeidskonflikter, dårlige arbeidsforhold, eller mangel på motivasjon blant de ansatte. Ytre drivkrefter er drivkrefter fra organisasjonens omgivelser. Slike ytre drivkrefter kan for eksempel være endringer av teknologi, konkurranseforhold, eller endringer av offentlige reguleringer. Hvis det er bred enighet om hva organisasjonens utfordringer er kan drivkraften karakteriseres som klar (Lewin, 1947), og hvis det er enighet om at drivkraften setter hele organisasjonen i eksistensiell fare, kan vi si at drivkraften er sterk (Jacobsen, 2012).

Et sentralt poeng, og en utfordring i planlagte endringsprosesser, at drivkreftene aldri fremstår som objektive. Det er alltid rom for fortolkninger. Også innad i organisasjonen, og da ofte basert på hvor de ansatte befinner seg i organisasjonen.

Fortolkninger av en drivkraft handler både om hva drivkraften er, men også hva som er rett løsning på drivkraften. Det betyr at organisasjoner innenfor det samme organisasjonsfeltet kan endre seg helt forskjellig på bakgrunn av de samme drivkreftene.

2.4.3 Innhold og omfang

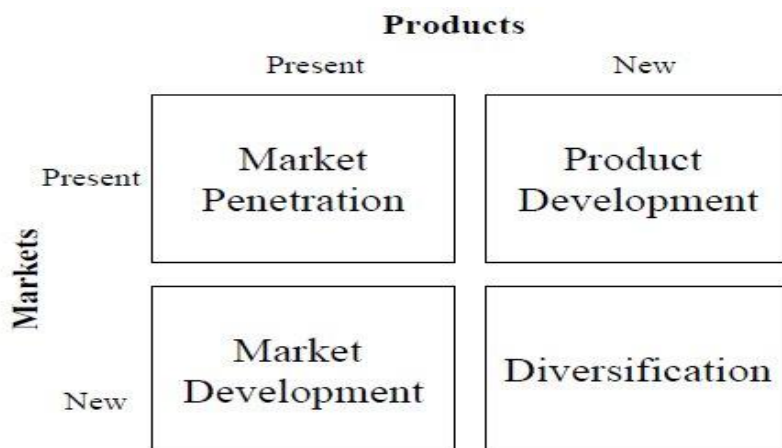
Endringens innhold dreier seg om hva det er som endres i organisasjonen. I nyere tid er et vanlig perspektiv at organisasjonens innhold omfatter:

- Mål og strategi,
- Formell struktur,
- Organisasjonskultur
- Maktrelasjoner (Roos, von Krogh & Roos, 2002).

Det er vanlig å se at disse ulike elementene er knyttet sammen, slik at endringer i ett element, vil føre til endringer i de andre elementene (Brusoni et.al. 2001).

Det er to hovedtyper endringsomfang. Endring som utvikling og endring som brudd. Endring som utvikling, er små endringer hele tiden slik at organisasjonen og omgivelsene er i harmoni med hverandre. Endring som brudd derimot, er et resultat av dramatiske endringer i omgivelsene, som organisasjonen må forholde seg til. Slike dramatiske hendelser kan for eksempel være ny revolusjonerende teknologi som kommer på markedet, politiske beslutninger, eller kriser slik som terrorisme eller finanskriser. Et perspektiv kalt punktert ekvilibrum syntes å fange opp endring som både utvikling og brudd. Ifølge dette perspektivet, brytes lange stabile perioder av dramatiske hendelser (Gersick, 1991), slik som de nevnt ovenfor.

Et annet aspekt ved endringens omfang, er graden av endringer i produkt og marked. Bedriftens produkt og markedsstrategi er bestemmende for hvorvidt endringens omfang kan karakteriseres som utvikling eller brudd. Organisasjonens unike blanding av produkt og marked, kan forstås ut ifra produkt og markeds matrise.



Figur 2-3: Produkt- og markedsmatrisen (Wikimedia, s.a.)

Det å fortsette som før med samme produkt i det samme markedet, betyr at ingen strategisk endring har funnet sted, mens det å introdusere ett nytt produkt i et nytt marked representerer det mest radikale bruddet, som også kan kalles en reorientering (Tushman & Romanelli 1985; Tushman & O'Reilly 2002).

2.4.4 Endringens kontekst

Det er vanlig å skille mellom en organisasjons indre og ytre kontekst (Jacobsen, 2012, s. 92). Den indre konteksten er knyttet til trekk ved organisasjonen, mens den ytre konteksten dreier seg om trekk ved organisasjonens omgivelser.

Den indre konteksten hviler på innsikten i at ingen organisasjoner er like. Følgelig har organisasjoner også ulike forutsetninger for å endre seg. Endringsprosesser i en stor statlig organisasjon, er derfor ofte helt annerledes enn endringer i liten oppstartsbedrift.

Den indre konteksten dreier seg derfor om organisasjonens unike blanding av strukturer, personer, maktforhold, samt normer og verdier.

Organisasjonsidentitet er et kjennetegn på den indre konteksten og handler om hva organisasjonens medlemmer ser, føler og tenker om sin egen organisasjon. Identiteten er dermed en kollektiv forståelse av organisasjonens grunnleggende verdier og karakteristikk (Hatch & Schulz, 1997, s. 357). Albert og Whetten (1985) mente disse verdiene og karakteristikkene måtte oppfylle tre kriterier for at de skulle referere til organisasjonens identitet. Disse tre kriteriene er at identiteten skal dreie seg om det sentrale ved

organisasjonen, det som skiller organisasjonen fra andre organisasjoner og det som er vedvarende ved en organisasjon.

Denne ytre konteksten kjennetegnes langs to dimensjoner; de tekniske omgivelsene og de institusjonelle omgivelsene. De tekniske omgivelsene henviser til organisasjonens grad av stabilitet. Dette dreier seg om forhold som påvirker organisasjonens ressurstilgang, og forhold som har betydning for organisasjonens resultater (Jacobsen, 2012). De institusjonelle omgivelsene dreier seg om stabiliserende krefter, slik som regulative, normative og kognitive forhold (Scott, 2008). Omgivelsene vil dermed påvirke både organisasjonens vilje, og evne til å endre seg.

2.4.5 Endringsprosessen

Å se på endringsprosessen innebærer å forsøke å svare på spørsmålet «*hvordan skjer endringen?*» (Jacobsen, 2012, s. 31). Det er spesielt tre aspekter ved endringsprosessen som er viktig å belyse. Disse to aspektene er tid, oppslutning og motstand.

Tidsaspektet i en endringsprosess er spesielt viktig, ettersom det legger føringer for hvilke typer endringer som er gjennomførbare. Endringer av organisasjonens teknologi eller struktur kan ofte gjøres raskt, mens endringer av organisasjonens uformelle elementer, det vil si kultur og maktforhold ofte tar lengre tid. Et annet aspekt ved tidsaspektet i en endringsprosess er ledelsens evne til å skape en følelse av en krise eller viktighet. En effektiv kommunikasjon av en krisefølelse til de ansatte vil samle organisasjonens medlemmer, og motivere til endring (Kotter, 1995).

Motstand og oppslutning er også en naturlig del av en endringsprosess. En vanlig teori om oppslutning i en endringsprosess, bygger på Meyer og Allen (1991) tre komponents modell om forpliktelse til organisasjonen. Disse tre typene oppslutning er nødvendighetsoppslutning, normativ oppslutning og affektiv oppslutning (Herscovitch & Meyer, 2002).

Nødvendighetsoppslutning dreier seg om en følelse blant de ansatte at de ikke har noe valg, normativ oppslutning dreier seg om oppslutning fordi de ansatte ser det som noe de bør gjøre, mens affektiv oppslutning handler om oppslutning på bakgrunn av at de ansatte ser endringen som god og nødvendig.

Affektiv forpliktelse er dermed den sterkeste formen for forpliktelse. Et eksempel på affektiv forpliktelse er at en ansatt blir i organisasjonen, selv om det kommer et lukrativt tilbud fra en konkurrent. I følge Herscovitch og Meyer (2002), kan alle tre formene for

endringsforpliktelse være gjeldene for en og samme person i forhold til en endringsprosess, men den affektive og normative forpliktelsen må være tilstede for at de ansatte skal jobbe for endringen.

“...affective and normative commitment are likely to be required to ensure a willingness to work cooperatively with others, to exert extra effort to achieve the objectives of the change, or to serve as a champion of change.” (Herscovitch & Meyer, 2002 s. 483).

Motstand mot endring kan i likhet med oppslutning deles inn i ulike faser (Coetsee 1999, s. 207-208). Likegyldighet, samt passiv, aktiv og aggressiv motstand. Forskning har vist at en av de beste måtene å håndtere motstand på er å ha en rettferdig endringsprosess. Dette kan omtales som prosedyrrettferdighet (Tyler & De Cremer, 2005). Det har vist seg at til og med de ansatte som er imot endringen, har lettere for å akseptere omstillingen når prosessen har opplevdes som rettferdig.

Videre har det blitt vist at når ansatte også får delta i endringsprosess så minsker motstanden og man får kultivert den viktige affektive forpliktelsen om endringen (Herscovitch & Meyer, 2002; Cunningham, 2006; Meyer & Stensaker, 2009; Jacobsen, 2010).

3.0 Valg av case

NRK er Norges største mediebedrift med over 3500 ansatte. Organisasjonen ble etablert i 1933 og har siden den gang kringkastet riksdekkende medier i Norge. NRK produserer, distribuerer, kjøper og selger innhold i radio, på TV og på internett. Siden oppstarten i 1933 har NRK vært statseid. I 1996 ble organisasjonen reorganisert som et statlig eid aksjeselskap hvor staten eier alle aksjene. NRK finansieres i hovedsak gjennom lisensavgiften, som betales av alle som eier et fjernsynsapparat i Norge (Syvertsen, Smith-Meyer & Enli, 2015).

I paragraf 3. i NRKs vedtekter, står det at organisasjonens formål er å

«tilby allmennkringkasting for hele Norges befolkning i radio og fjernsyn samt på øvrige medieplattformer» (NRK, 2015).

NRK radio består i dag av 16 radiokanaler som distribueres på ulike plattformer. Sett over ett, har NRK radio den suverent største andelen av radiomarkedet, med en markedsandel på hele 38 prosent av den daglige lyttingen en gjennomsnittsdag i 2014 (Vaage, 2014). NRKs første radiokanal var NRK P1, som ble opprettet med organisasjonen i 1933. I 1982 kom NRKs andre radiokanal, kulturkanalen P2 på luften. Når ungdomskanalen P3 så dagens lys i 1993 var den kjente trekanaldelingen et faktum (Syversen mfl. 2015). Siden kanalens oppstart har P1 vært Norges største radiokanal, og kanalen er det fortsatt i dag, med over 23 prosent av radiolyttere på en gjennomsnittsdag (Vaage, 2014).

Det er flere grunner til at det er interessant å studere hva programledere i NRK-radio mener om overgangen til digital radio. To grunner står frem som særlig vesentlige. For det første er NRK den største aktøren i det norske radiomarkedet. Dermed er en vellykket overgang til digital radio, avhengig at overgangen også blir vellykket for NRK.

For det andre betyr digitaliseringen av radiomediet at NRK må gå vekk fra en strategi med få svært store, til en strategi med flere mindre radiokanaler. Disse radiokanalene skal også være mer spesialisert en tidligere. Det er med andre ord en forventning om at NRK-radios allmenkringkasterrolle vil vike for en større grad av markedsorientering.

4.0 Metodevalg og forskningsdesign

En forskningsdesign er en helhetlig plan for hvordan man skal gjennomføre studien.

Forskningsdesignet dreier seg om hvilke metoder man bruker for å løse problemstillingen og dermed tilegne seg ny kunnskap.

Forskningsdesignet kan beskrives langs to dimensjoner. Den første dimensjonen er forskningsdesign som går i bredden, og det andre er forskningsdesign som går i dybden. Disse forskningsdesignene kalles henholdsvis intensive og ekstensive design. Den andre dimensjonen er design som er beskrivende eller forklarende. Slike forskningsdesigner kalles for kausale design.

Intensive design går i dybden på et problem og prøver å avdekke så mange forhold som mulig ved en eller få enheter, og er åpent for uventede kontekstuelle forhold. Et slikt intensivt forskningsopplegg kalles også for en eksplorerende design.

Ekstensive design derimot, går i bredden og ser på et fåtall av forhold ved mange enheter. Hensikten med ekstensive forskningsdesign, er at man kan undersøke omfanget, utstrekningen og hyppigheten av et fenomen på tvers av ulike kontekster.

En kausal forskningsdesign brukes hvis man vil undersøke effekten av en eller flere uavhengige variablers effekt på en uavhengig variabel (Jacobsen, 2005). Med en kausal forskningsdesign, anvender man kvantitativ metode. Med kvantitativ metode er man ute etter data i form av tall. Dette kan være tall om resultatene fra et stortingsvalg eller en spørreundersøkelse. Disse tallene analyseres ved hjelp av statistiske teknikker. Dermed er det mulig å teste hypoteser og trekke gyldige slutninger om sammenhenger i en større populasjon på bakgrunn av sammenhengen som fremkommer i et utvalg.

Hvis vi derimot har en eksplorerende forskningsdesign hvor man går i dybden på at fenomen, velges vanligvis kvalitativt metode. Når vi bruker kvalitativ metode eksisterer data i form av ord, setninger, eller fortellinger. Tilgang til kvalitative data får vi gjennom intervjuer, observasjon eller dokumentanalyser. Fordelene med et slik eksplorerende design, er at det er åpent og fleksibelt slik at man kan gå frem og tilbake mellom teori og empiri. Ulempen med eksplorerende forskningsdesign, er at det ofte er svært tid- og ressurskrevende. Dette henger først og fremst sammen med hvordan data innhentes, men også fordi man ofte ender opp med store mengder ustrukturerte data som skal sorteres og analyseres.

I motsetning til kvantitativ metode, er det vanskelig å generalisere funnene når man bruker kvalitative metode. Dette henger sammen med at utvalget i kvalitative undersøkelser er små, og at man går i dybden på fenomener som er svært avgrenset i tid og rom.

Problemstillingen er bestemmende for valg av forskningsdesign og metode. Problemstillingen kan ifølge Jacobsen (2005) vurderes langs tre dimensjoner, for å avgjøre hvilket forskningsdesign man bør velge.

For det første om problemstillingen er klar eller uklar. For det andre om problemstillingen er forklarende eller beskrivende. Og for det tredje hvorvidt man ønsker å generalisere eller ikke. På bakgrunn av disse dimensjonene følger tre typer problemstillinger. Eksplorerende problemstillinger, beskrivende problemstillinger og kausale problemstillinger.

Hensikten med eksplorerende problemstillinger er å utvikle ny kunnskap, eller avdekke hyppigheten eller omfanget av et fenomen. Beskrivende problemstillinger formuleres når man ønsker å undersøke hvordan et fenomen er. Slike problemstillinger er ofte avgrenset i tid, slik at man kan beskrive en tilstand på et bestemt tidspunkt. Hensikten med kausale problemstillinger, er å forklare årsakssammenhenger (Jacobsen, 2005).

4.1 Valg av metode og forskningsdesign

Problemstillingene i denne oppgaven er:

1. *Hvordan fortolkes overgangen til DAB i NRK-Radio?*
2. *Er det forskjellige fortolkninger i ulike avdelinger (i ulike organisatoriske enheter)*

En analyse av problemstillingene, viser at problemstillingene fremstår som relativt uklare. For det andre er problemstillingene beskrivende. At problemstillingene er beskrivende henger sammen med at oppgaven har som hensikt å undersøke fortolkninger og meninger i forbindelse med endringsprosessen i NRK. For det tredje er ikke denne studien lagt opp slik at det skal være mulig å generalisere utover det utvalget undersøkelsen representerer. Hverken innad i NRK, eller i forhold til andre organisasjoner.

På bakgrunn av en analyse av problemstillingene, er det derfor hensiktsmessig å benytte en intensiv forskningsdesign som går i dybden, fremfor i bredden. Hensikten med valget av forskningsdesign, er dermed å få frem så mange forhold (variabler) som ved det fenomenet

som studeres. Ettersom problemstillingene fremstår som både uklare og beskrivende, er det dermed mest hensiktsmessig å velge kvalitativ metode.

4.1.1 Individuelt intervju

I kvalitative undersøkelser, er intervju en vanlig metode for å innhente data. Intervjumetoden som ble brukt i denne studien kalles for semistrukturerte intervjuer. Slike intervjuer skal ligge så tett opp mot en samtale i dagliglivet som mulig, samtidig som de er et profesjonelt intervju med en klar hensikt. Med semistrukturerte intervjuer ønsker man å fange opp en persons (respondent) opplevelse av et fenomen så nært personens subjektive opplevelse som mulig. Derfor er spørsmålene ikke formulert som et spørreskjema, eller som en helt åpen samtale, med spørsmål som bringer respondenten inn på relevante temaer for oppgaven (Kvale & Brinkmann, 2009).

4.1.2 Utvalg av enheter

For å svare på problemstillingen i denne oppgaven, var det noen kriterier som lå til grunn for utvalget av respondenter. Det grunnleggende kriteriet var at programledere måtte representere ulike enheter. Programlederne som ble valgt ut måtte med andre ord enten komme fra en FM eller en DAB-kanal. Alle programlederne som er med i denne undersøkelsen har tidligere jobbet i en FM-kanal, men blitt flyttet over i en FM-kanal som følge av digitaliseringen. De andre kriteriene var at programlederne jobbet fulltid, og hadde lang fartstid i NRK.

Hensikten med disse kriteriene var å få tak i programledere som hadde god kjennskap til både organisasjonen og endringsprosessen. Et slikt utvalg hvor man velger ut respondenter som har egenskaper som er relevante i forhold til problemstillingen og undersøkelsens teoretiske perspektiver kalles for et strategisk utvalg (Thagaard, 2013).

For å få tak respondenter som oppfylte disse tre kriteriene, ble NRKs kanaltilbud studert. På denne måten ble det klart hvem som jobbet i de tradisjonelle FM-kanalene, og hvem som jobbet i de nye DAB-kanalene. Da dette var gjort, ble et utvalg programledere kontaktet per epost.

Tre stykker takket umiddelbart ja, mens den fjerde som takket ja til å delta i studien ble rekruttert via en annen respondent som takket nei. Denne programlederen gjorde det klart at vedkommende ikke per dags dato tilfredsstilte kriteriet om å jobbe fulltid i radio. Å rekruttere

respondenter gjennom andre respondenter er en effektiv måte å få tak i relevante respondenter, og omtales ofte som snøball, eller kjede rekruttering.

Da disse fire første intervjuene var gjennomført, ble intervjuobjektene kontaktet og spurt om de kunne liste opp andre programledere som oppfylte de tre nevnte kriterier. Den nye listen med respondenter ble så tatt kontakt med per epost og telefon, og ytterligere intervjuer ble avtalt. Oppgaven baserer seg på intervjuer med totalt 8 programledere i NRK-radio, 3 fra en FM kanal og 5 fra en av de nye DAB kanalene.

4.1.3 Utformingen av intervjuguide

Formålet med oppgaven er å studere hva de ansatte i NRK-radio mener om overgangen fra til digital radio, og om det er forskjellige meninger om endringen blant ansatte som jobber i en FM eller en DAB-kanal. Weicks sensemaking består av syv elementer. Intuitivt kunne det å strukturere spørsmålene etter disse syv elementene virke som en god ide, men det er to problemer med å utforme intervjuguiden på denne måten.

For det første kan man ikke fange opp individers fortolkningskjemaer, ettersom de befinner seg i hodet på respondenten (Isabella, 1990) og for det andre vil en konsekvens av slike spørsmål være at respondenten i for stor grad ledes av den som intervjuer. Hvis spørsmålene er ledende vil meningen som trer frem kunne være svært farget av hva undertegnende selv ønsker å høre, slik at den ikke er respondentens egen opplevelse av virkeligheten (Kvale & Brinkmann, 2009). Denne bevisstheten har ført til at spørsmålene som stilt er svært åpne, slik at de ansatte i NRK radio, så fritt som mulig kunne konstruere mening om overgangen til digital radio.

4.1.4 Troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet

Relabilitet refererer til hvorvidt studien er gjennomført på en pålitelig og tillitsvekkende måte. En annen måte å referere til relabiliteten på, er som forskningens troverdighet (Thagaard, 2013). I utgangspunktet refererer relabiliteten til om en annen forsker ville kommet frem til det samme resultatet med de samme metodene. Dette forskningsidealt er vanskelig å imøtekomme for kvalitative studier, som bruker en persons unike persepsjon for å studere et fenomen avgrenset i tid og rom. Derfor er kvalitative studier fundert på en forskningslogikk hvor data utvikles i et samarbeid mellom forsker og forskningsobjekt, slik at spørsmålet om

studien kan gjentas ikke lenger er relevant (Thaagard, 2013). I kvalitative studier må man derfor argumentere for troverdigheten ved å redegjøre for hvordan data er utviklet i forskningsprosessen, samt gjøre en vurdering av hvor gode data man har samlet inn.

Relabilitet kunne også omtales som troverdighet, og man kan skille mellom intern og ekstern troverdighet (Seale, 1999). Ekstern troverdighet handler om hvorvidt studien kan gjentas, mens den interne troverdigheten handler om hvor transparent forskningsprosessen er. Som nevnt er ikke kvalitative studiers eksterne troverdighet relevant, mens den interne troverdigheten kan sikres hvis forskeren gjør rede for hvordan data er samlet inn og analysert. Den interne troverdigheten kan ytterligere styrkes hvis andre forskere involveres i diskusjon og evaluering av forskningsprosjektet (Thagaard, 2013).

For det første har denne studiens troverdighet styrkes ved at data er samlet inn ved bruk av båndopptaker, slik at data ikke har gått tapt eller blitt misforstått i innsamlingsprosessen. For det andre har troverdigheten blitt styrket fordi intervjuobjektene virket komfortable under intervjuene, og kunne snakke fritt og uavbrutt. En faktor som også kan ha styrket oppgavens troverdighet, er at studenten selv har jobbet i radio og dermed har litt kjennskap til respondentene virkelighet.

En faktor som svekker studiens troverdighet, er at det siste intervjuet ble gjort relativt lang tid (omtrent 2 uker) etter de andre intervjuene, og at dette intervjuet sammenfalt med det endelige vedtaket om å stenge FM-nettet. Det kan tenkes at denne hendelsen kan ha gjort at respondentens grunnlag for meningsdannelse om prosessen var noe annerledes enn de andre respondentene. Denne respondenten kommer fra en FM-kanal. Men selv om denne programlederen ble intervjuet noe tid etter de andre, kom det ikke frem at vedkommende hadde diskutert intervjuene med andre i organisasjonen.

Validitet dreier seg om hvorvidt de tolkningene man har kommet frem til er gyldige i forhold til den virkeligheten som er studert (Thagaard, 2013). Man kan skille mellom intern og ekstern validitet (Seale, 1999). Den interne validiteten kan omtales som bekreftbarhet, mens den eksterne validiteten kan omtales som overførbarhet (Thagaard, 2013). Bekreftbarhet dreier om de tolkninger man har kommet frem til er i tråd med respondentene opplevelse av virkeligheten, og ikke personlige meninger og forestillinger. Overførbarheten på sin side, dreier seg om hvorvidt forståelsen som utvikles fra en studie, kan være gyldig i andre sammenhenger.

For å styrke forskningens bekreftbarhet og overførbarhet, må man tydeliggjøre grunnlaget for alle fortolkninger som blir gjort. Dette innebærer å redegjøre for de fremgangsmåter man har bruk for å komme frem til studiens konklusjoner, samt forskerens relasjoner til de personene som har blitt intervjuet (Thagaard, 2013).

I denne studien har data blitt samlet inn ved bruk av halvstrukturerte intervjuer med svært åpne spørsmål. Hensikten med åpne spørsmål er at respondenten i så liten grad som mulig blir ledet. Dette kan tenkes å ha styrket studiens validitet. Grunnet tidspress har ikke respondentene blitt konsultert for en gjennomgang av de transkriberte data. En slik sjekk kunne tenkes å ha styrket studiets bekreftbarhet. Noe som også kunne styrket studiens bekreftbarhet, var om forskeres fortolkninger ble sjekket av en kollega. Dette lot seg ikke gjøre i denne undersøkelsen, ettersom studien er et enkeltmannsprosjekt.

Studenten har forsøkt å fremstå som objektiv, respektfull og tillitsvekkende ovenfor de programlederne som ble intervjuet i denne studien. Likevel er det uunngåelig at data ikke er påvirket av relasjonen mellom studenten og programlederne som ble intervjuet. At studenten selv har jobbet i radio, kan ha ført til at intervjuobjektene var mer komfortable med å snakke om temaet. Et eksempel på dette, var at de fleste av respondentene tok seg ekstra tid til intervjuet hvis de kunne.

4.2 Behandling av data

Alle intervjuene ble tatt opp på både båndopptaker og mobiltelefon. Dette sikret at data ikke gikk tapt hvis en av opptakerne ikke fungerte. Lyd filene ble så overført til en PC, hvor lyden ble forbedret i et program kalt *Levelator*. Deretter ble intervjuene spilt av i et program kalt *foobar2000*. Fordelen med å bruke foobar2000, er mulighet for å programmere hurtigtaster for spoling frem og tilbake, uten at man trenger å bytte mellom avspiller og dokument under transkriberingsprosessen. Denne metoden var svært tidsbesparende. Alle lydfilene ble lagret på personlige eiendeler, som ingen andre enn studenten har tilgang til og har ikke blitt delt med andre. Når oppgaven er ferdig vil alle lydfile bli slettet.

Ettersom utvalget er lite anonymiseres alt som kan føre til at enkeltpersoner gjenkjennes. Dette betyr at hvilken redaksjon den enkelte programleder jobber i, samt hvilke arbeidsoppgaver vedkommende har hatt i digitaliseringsprosessen bortkommer. Det eneste som fremkommer er hvorvidt vedkommende jobber i enten en FM eller en DAB-kanal. Når

intervjuene skulle anonymiseres, er alle endringer utført slik at data ikke har mistet sitt meningsinnhold. Sitater som har vært umulig å anonymisere har blitt utelatt. Sitater gjengis i kursiv, og ulike respondenter skilles i fra hverandre ved hjelp av parenteser og kodenavn. For eksempel «*sitat*» (DAB.1).

4.2.1 Systematisering og sammenbinding av data

Data besto av over 70 tettskrevne sider. For å systematisere en så stor mengde data, ble den kategorisert i fire omganger. Tema som gikk igjen i flere intervjuer, og med umiddelbar relevans for oppgaven vektlagt i hele databehandlingsprosessen.

Først ble data delt opp i tre overstående kategorier. Disse overstående kategoriene var programledernes meninger om digitaliseringen av radio på tre analytiske nivåer. Disse tre nivåene er makro, meso og mikro, det vil si på organisasjonsnivå, gruppenivå og individuelt nivå. Deretter ble data kategorisert i nye underkategorier, slik som «drivkrefter» og «arbeidsmengde», som falt inn under de ulike analytiske nivåene.

Etter dette ble data sammenfattet under de ulike kategoriene etter hva respondentene fra enten FM-kanal eller DAB-kanal svarte. Denne delen var dermed komparativ av natur. Det siste steget besto av å sammenfatte likheter og ulikheter i data innenfor den konseptuelle modellen. Det er resultatet av denne siste kategoriseringen som kan leses i denne oppgaven.

Det å kategorisere en så stor mengde ustrukturerte data var en svært krevende prosess. Men denne prosessen var helt nødvendig for å få frem de viktigste temaene, og det komparative perspektivet i oppgaven. Data har blitt presentert og analysert innenfor den konseptuelle modellen for endring, som er det teoretiske rammeverket for oppgaven. Dermed er denne delen av oppgaven til både det som omtales som systematisering og sammenbinding av data (Jacobsen, 2012). Data har også blitt analysert i forhold til sensemaking teorien. Også denne delen av oppgaven må forsås som en sammenbinding av data.

5.0 Digitaliseringsprosessen

Hensikten med denne gjennomgangen, er å vise hvordan teknologi har drevet frem digitaliseringen av radio, samt hvordan DAB har blitt det teknologivalget radiobransjen har falt ned på. På denne måten blir det klart hvilke aktører som har jobbet for og imot endringen, samt hvilke muligheter og trusler som ligger i den nye teknologien. Gjennomgangen fungerer dermed som en kontekst for analysen av programledernes mening om digitaliseringen av radiomediet og DAB som teknologivalg.

I løpet av de siste 30 årene har digitaliseringen bredt om seg stadig raskere, og omfatter stadig flere områder av samfunnet. Dette gjelder særlig mediebransjen, som har gått gjennom svært store endringer. Digitaliseringen av Norske medier diskuteres blant annet i rapporten “Den digitale revolusjonen”, utgitt av Kirke-, utdannings- og forskningsdepartementet i 1995. I denne rapporten står det blant annet at

«... den digitale revolusjonen er over oss. I løpet av få år vil store deler av dagens informasjons og underholdningsindustri være betydelig endret» (Gundersen, 1995 s. 15).

Rapportens konklusjon peker på at det ikke bare er en sterkt teknologisk drivkraft, men også en politisk interesse for at det Norske samfunnet for alvor bør tre inn i den digitale tidsalder.

«Norge besitter altså allerede et stykke på vei de tekniske forutsetningene som skal til for at landets skoler, bedrifter og offentlige virksomheter skal kjøre inn på de elektroniske motorveiene. Det som mangler, er en helhetlig politikk både med hensyn til hvordan en skal samordne alle de tekniske nettene, og hvordan det offentlige skal stimulere norsk undervisning og norske bedrifter til å tre inn i det digitale rommet for å kjempe om markedsandeler, og for å sikre en fortsatt norsk kulturforankring på de elektroniske nettene.» (Gundersen, 1995 s. 382)

Dermed peker rapporten på to andre drivkrefter ved siden av teknologi som har vært med på å drive frem digitalisering av media i Norge. Disse to medvirkende drivkreftene er deregulering og globalisering.

Deregulering førte til at selskapene gikk fra å være organisert under staten som juridisk person, til å bli egne rettssubjekter. Denne prosessen kaller Grønlie og Selle (1998 s. 11) for ytre fristilling, hvor det skjer en –

«...forflytting av virksomheter bort fra sentrale styringsorgan ved å gi dem form av statsaksjeselskap, statsforetak, særlovselskap m.m.» (Grønlie og Selle, 1998 s. 11).

Reorganiseringen av NRK i 1996 til å bli et statlig eid aksjeselskap er et eksempel på konsekvensene av deregulering som drivkraft.

Den andre medvirkende drivkraften er globalisering. Den globaliserte økonomien har ført til økt konkurranse, og kjennetegnes ved en overgang fra masseproduksjon til produkter som er tilpasset spesifikke behov. At DAB-standarden ble utviklet som et prosjekt i regi av EU, med hensikt om å skape større konkurranse i radiobransjen, er et eksempel på globalisering som medvirkende drivkraft til digitalisering av radiomediet.

Konsekvensen av de tre drivkreftene teknologi, deregulering og globalisering, er at organisasjoner må utarbeide nye strategier, samt nye måter å organisere og koordinere arbeidet på (Johannesen & Olsen 2009 s. 161). Disse nye måtene å organisere på gjelder både innad i en organisasjon, men også mellom ulike virksomheter. At selskapet Digitalradio Norge AS ble opprettet er et eksempel på slike nye strategier og måter og organiserer å koordinere arbeidet på. Dette selskapet er et samarbeid mellom NRK, P4 og SBS Norge og hadde som formål å jobbe for en rask og smidig overgang til DAB.

Selv om både deregulering og globalisering er med på å drive frem endringene som skjer i radiobransjen, er teknologisk utvikling den primære drivkraften. Motivasjonen for å adaptere ny teknologi er ønsket om økt effektivitet og kostnadsreduksjon. Ønsket om kostnadsreduksjon gjelder ikke bare for kommersielle aktører, men også for NRK. Dette betyr at NRKs rolle som allmenkringkaster har begynt å vike for en mer markedsorientert tankegang (Moe, 2008).

«NRKs strategi synes å medføre en nedtoning av det klassiske allmenkringkasteroppdraget og dets betydning i vårt demokratiske samfunn, til fordel for et sterkt fokus på forretningsmuligheter, markedsandeler og nye finansieringskilder.» (Moe 2008 s. 174).

I den følgende redegjørelsen om hvordan teknologien har drevet frem endringsprosessen har de sentrale hendelsene i digitaliseringsprosessen blitt delt opp i tre historiske bølger som er inspirert av Gioia og Chittipeddi (1991) studie av sensemaking og sensegiving i en endringsprosess i academia. Disse tre digitaliseringsbølgene kan tolkes i tråd med Sydow, Schreyögg og Kochs (2009) teori om stivhengighet. Teorien om stivhengighet består av tre faser. Den første fasen er en situasjon med mange valgmuligheter. Denne situasjonen avbrytes

ved at det inntreffer en kritisk hendelse. Etter den kritiske hendelsen kommer fase to hvor valgmulighetene snevres inn. Fase tre kalles for en «Lock in» fase. I denne fasen er det vanskelig for organisasjonen å bryte ut av det valget som er tatt, ettersom organisasjonen har investert så mye ressurser og prestisje i prosjektet.

5.1 Digitaliseringens første bølge (1981–1995)

DAB er en forkortelse for «Digital Audio Broadcasting» og har vært under utvikling siden 1981, på Institut for Rundfunktechnik i Tyskland (O'Neill, 2009). I 1985 ble de første demonstrasjonene av DAB holdt på en messe i Sveits, og i 1988 ble den første DAB-sendingen gjennomført i Tyskland. EU satset på DAB-teknologien i 1987, da de opprettet Eureka-147. Eureka-147 var et samarbeidsprosjekt bestående av nasjonale kringkastere, telekommunikasjonsorganisasjoner, elektronikkprodusenter og offentlige og private forskningsinstitutter. Bakgrunnen for prosjektet, var at mange aktører i Europa så et behov for utvikle en digital arvtager til FM. Prosjektet besto av to faser. Første fase av prosjektet besto av å utvikle systemet, og andre fase besto av å gjøre det til en global standard. De første ordinære sendingene som det var mulig å lytte til for offentligheten, ble kringkastet i Storbritannia i 1993, og samme året ble DAB-systemet ferdigstilt.

I 1995 ble DAB godkjent som enhetlig europeisk standard av European Technical Standard Institute, og i 1995 ble også DAB ansett som et fullverdig kringkastingssystem for bakkenett og satellitt av det Internasjonale Telekommunikasjon unionen (ITU) (O'Neill, 2009). Etter godkjenningen av DAB systemet begynte en utstrakt promotering av DAB i Europa, og flere land begynte å sende i den nye standarden.

Til tross for at Norge ikke var ett av landene som deltok i forskningsprosjektet Eureka-147, var Norge svært tidlig ute med å utforske DAB-teknologien. Allerede i 1991 ble det i regi av televerket opprettet en styringsgruppe for DAB som etablerte et forsøksnett i Kongsberg, Halden og Oslo. Og allerede i 1994 begynte NRK og P4 med lokale DAB prøvesendinger. I 1995 lanserte NRK «Alltid Klassisk», og kanalen var dermed verdens første nasjonale radiokanal som sendte 24 timer i døgnet (St. meld. 8. 2010–2011).

5.2 Digitaliseringens andre bølge (1995-2011)

I stortingsmelding nr. 62 «Kringkasting og dagspresse» fra 1997 blir digitaliseringen av radiomediet drøftet. Her konkluderes det med at digitaliseringen av radiomediet anbefales,

men at digitaliseringsprosessen bør være aktørdrevet. Det betyr at staten ikke skal bygge ut DAB-nettet, men at det må gjøres av aktørene selv. Utbyggingen må dermed ses som en ren forretningsmessig vurdering (St.meld. nr. 62. 1996-97).

Til tross for at det vedtatte prinsippet om at digitaliseringen skal være aktørstyrt, etterspurte aktørene en sterkere innvirkning fra statens side. Som et resultat av dette, ble det i 2005 på oppdrag fra kulturdepartementet, opprettet en arbeidsgruppe som skulle jobbe med digitaliseringsspørsmålet. Deltagere i gruppen var representanter fra NRK, P4, Kanal 24, Radio2Digital, Elektronikkbransjen, Norkring, Lokalradioforbundet, Post og teletilsynet. Gruppen ble ledet av Medietilsynet.

Arbeidsgruppen publiserte sin rapport den 19. Desember 2005. Rapporten konkluderer med at DAB er den klart mest fleksible og økonomiske radioplattformen, og bør derfor innføres i Norge. Rapporten foreslår derfor en full satsing på DAB-teknologien i Norge, og at dette bør skje gjennom en slukking av FM-nettet. (Digitalradiogruppen, 2005).

I november 2006 la daværende kultur- og kirkeminister Trond Giske frem en plan for ny fordeling av kapasitet i det nye DAB-nettet. I planen forlenges de digitale konsesjonene til de kommersielle kringkasterne P4, Kanal 24 (nå Radio Norge) og Radio2Digital, fra 2014 til 2020, slik at de får større forutsigbarhet med tanke på overgangen til digital radio. Rapporten understreket også at det er bransjen selv som må velge den teknologiske standard de mener er riktig.

I 2007 ble DAB+ lansert. DAB+ er en modernisering av DAB, og ga markant bedre lyd kvalitet, bedre feilkorrigering, i tillegg til å åpne for flere radiokanaler. Den største konsekvens av et teknologibytte fra DAB til DAB+, var for de omlag 200 000 lytterne som allerede hadde investert i DAB-radio i Norge i påvente av digitaliseringen. Disse radioene vil ikke fungere ved en overgang til DAB+, og vil dermed havne på søppelfyllingen (Hoff, 2015). Byttet fra DAB til DAB+ ble møtt med både kritikk og ros. Kritikk fordi det skapte forvirring hos lytteren, og førte til at mange lyttere måtte bytte radio enda en gang, og ros fordi DAB+ løste mange av de tekniske utfordringene med DAB.

Stortingsmelding nr. 30 «Kringkasting i en digital fremtid» som kom i 2007, bygger på stortingsmelding 62 (1996-1997) og rapporten fra arbeidsgruppen fra 2005. Denne stortingsmeldingen slår fast at digitaliseringen av radiomediet, representert ved slukkingen av FM-nettet ikke kan skje før over halvparten av befolkningen har tilgang på en DAB-mottaker.

I meldingen gjøres også en gjennomgang av argumentene for og imot digitaliseringen av radiomediet.

Hovedargumentene for digitalisering er at digital radio gir:

- Større mangfold
- Bedre lyd kvalitet
- Lite støy og interferens
- Nye tjenester og funksjoner
- FM-nettene er klare for å bli skiftet ut.

Rapporten trekker også frem hovedargumentene mot digitalisering. Disse identifiserer rapporten som det store antallet analoge mottakere som må skiftes ut hvis radio digitaliseres, i tillegg til at lyd kvaliteten i noen tilfeller kan være dårligere enn det lytteren har blitt forespeilet.

I 2009 slo de tre store mediehusene NRK, MTS og SBS som jobber for digitaliseringen av radiomediet seg sammen i et felles selskap kalt Digitalradio Norge AS. Hensikten opprettelsen av dette selskapet, var å sikre selskapene forutsigbare rammevilkår, slik at en snarlig overgang til digital radio ble mulig (Henriksen, 2009). Med Digitalradio AS kunne de tre store aktørene samarbeide om utbyggingen av DAB-infrastrukturen, men også fokusere på en sunn konkurranse av innhold i digital radio. For NRKs sin del var det viktig å få fortgang i digitaliseringsprosessen for å unngå en langvarig og kostbar periode hvor radio distribueres over flere plattformer samtidig (Østrem, 2009, s. 25).

«Ja til radio» -kampanjen var et tiltak fra det nyopprettede selskapet Digitalradio AS. I følge Digitalradio Norge AS var hensikten med kampanjen å opplyse nordmenn om fordelene med digitalradio. Kampanjen ble lansert i forkant av at Kulturdepartementet stortingsmelding om radio som var ventet å bli overlevert stortinget høsten 2010.

Kampanjen gikk på nettsiden jatilradio.no, på radio, i TV, aviser og på sosial medier gjennom sommeren 2010, og innebar blant annet at kjente radioprofiler sto frem og uttalte at digitalisering av radio representerte radioens fremtid. I tillegg ble det delt ut DAB-radioer i forbindelse med konkurranser knyttet til kampanjen.

Kritikere mente kampanjen var et forsøk på lobbyvirksomhet i forkant av den kommende stortingsmeldingen om radiomediets fremtid (Spigseth, 2010). Medietilsynet gjorde en vurdering av kampanjen høsten 2010, og fastslo at ettersom ingen betalte, så kan kampanjen

heller ikke regnes som hverken konvensjonell eller politisk reklame. Med andre ord, kampanjen ble vurdert til ikke å være strid med kringkastingsloven. Medietilsynet understreket likevel at deres vedtak ikke betyr at kampanjen ikke er reklame. (Medietilsynet, 2010).

5.3 Digitaliseringens tredje bølge (2011-2015)

Som vist i denne gjennomgangen har digitalisering av radiomediet vært oppe til diskusjon flere ganger. Kringkasterne ønsket derfor en revisjon av de ulike gjennomgangene med tydeligere føringer for hvordan digitaliseringen kunne gjennomføres.

En slik revisjon kom i St. Meld. 8 (2010–2011) «Digitalisering av radiomediet». I denne statusmeldingen vedtar stortinget at FM båndet kan stenges i 2017, hvis følgene 5 kriterier er innfridd innen 1. januar 2015.

1. NRK får en digital dekning som tilsvarer det P1 har i FM nettet. Dette tilsvarer en dekningsgrad på 99,7 prosent.
2. Den kommersielle delen av det digitale nettet må ha en dekningsgrad tilvarende 90 prosent av befolkningen.
3. Det digitale radiotilbudet må representere en merverdi for lytterne.
4. Det må finnes rimelige og teknisk tilfredsstillende løsninger for mottak av radio i bil.
5. Minst halvparten av de daglige radiolyttere må være over på en digital plattform.

Stortingsmeldingen presenterte også en fremdriftsplan for overgangen fra FM til digital radio. Denne fremdriftsplanen kan leses av fra figuren under.



Figur 5-1: Fremdriftsplan for digitalisering (Meld. St. 8 (2010-2011) s. 7)

FrP var det eneste partiet som stemte imot dette vedtaket. I vedtaket står det at det ligger flere forutsetninger til grunn for overgangen fra FM til DAB. For det første, at det er bred enighet om at radio før eller siden vil bli digitalisert, og for det andre at radio i fremtiden vil distribueres gjennom mange plattformer ved siden av DAB. Prinsippet om at overgangen til digital radio skal være aktørstyrt videreføres, slik at statens rolle skal være å aktivt stimulere digitaliseringen ved å utvikle en plan for en overgang til digital radio.

En annen viktig forutsetning for overgangen fra FM til DAB, er at behovene til lokalradioene blir godt ivaretatt. I rapporten fremkommer det at Kulturdepartementet er klar over utfordringene lokalradioene står overfor i forbindelse med en slukking av FM-nettet. Departementet har derfor sett på flere ulike løsninger for å imøtekomme behovene til lokalradioene. Det sannsynlige scenariet er at FM-nettet ikke skrur av for lokalradioene, slik at utstyr og nedbetalte sendere fortsatt kan brukes.

Ett av slukkekravene sier at FM ikke kan stenges før det finnes gode løsninger for mottak av radio i bil, ettersom radiolyttingen i bil er en stor andel av den totale lytterskaren. TNS Gallup gjorde i 2014 en måling for å finne ut hvor folk hørte mest på radio. Resultatet av denne undersøkelsen var at 46 prosent av all radiolytting foregår utenfor hjemmet, hvor mesteparten regnes å foregå i bil (TNS Gallup, 2014 s. 2). Et annet og svært viktig aspekt ved radiolyttingen i bil, er at radio fungerer som et nødnett.

I 2013 gjorde medietilsynet en undersøkelse som viste at bare en tredjedel av alle nye biler ble levert med digitalt mottak av radio (Hagerup, 2014). Bilbransjen har derfor blitt ansett som en sinke når det kommer til å legge til rette for digitalisering av radio i Norge. At så få biler i dag har mulighet for mottak av DAB i bil, har ført til at bilimportørens landsforbund har anbefalt å utsette en slukking av FM-båndet til 2019, slik at bilistene skal kunne henge med i utviklingen (Amundsen, 2014). Mari Hagerup, i Digitalradio Norge mener derimot slukking av FM-nettet i 2017 gir bilbransjen god nok tid til å finne gode tekniske løsninger for mottak av DAB i bil.

5.3.1 P1+ starter sine sendinger

Den 2. oktober 2013 ble den heldigitale radiokanalen NRK P1+ opprettet. Kanalen er en viktig del av NRKs strategi for å gå over til digital radio, og flere kjente radionavn ble overført til den nye kanalen. P1+ skal sende programmer om morgenen og ettermiddagen når flest lytter til radio. Kanalen har nye programmer, men er også bygget på en ide om gjenbruk og flerbruk av innhold (Fordal, 2013).

For programledere som tidligere har jobbet i P1, betyr det å bli flyttet over til DAB å potensielt gå fra en million til null lyttere over natten. Hans-Petter Jacobsen, en profilert programleder i den nye kanalen omtalte spenningen knyttet til dette slik:

«Der vi tidligere har hatt over en million lyttere som slår på radioen hver dag, har vi nå ingen. Folk må lære seg til å høre på oss. Det blir en utfordring. Vi er vant til at lytterne er der, at vi vet hvem de er og hvor de er. Nå vet vi ingenting» (Riise, 2013).

5.3.2 P13 starter sine sendinger

28 januar 2014 startet sendingene i den andre av NRKs digitale storsatsinger. Kanalen heter NRK P13 og beskrives som en kanal for dem som er for gamle for P3, men for unge for P1, P1+ og P2. Kanalansvarlig Stig Holmer, omtalte den nye kanalen slik:

«At P13 er en musikk- og underholdningskanal betyr at musikken, rock av alle varianter og dessuten tilliggende sjangre, er utgangspunktet for opprettelsen av kanalen. Musikken er liksom «brødskiva». Underholdningen vi har tenkt å tilby, både i form av allment, informerende og humoristisk innhold i alle sendingene, kan vi si er pålegget på skiva. Og det blir flere lag med pålegg, oppå hverandre. Salami, gulost, agurk, paprika og majones på samme skiva!» (Hagerup, 2014).

P13 er tiltenk å være en musikk og underholdningskanal, hvor spesielt rock og tilliggende sjangere skal dominere spillelistene. Et siktemål for den nye DAB-kanalen, er å ha musikk ulikt det som spilles av mange kommersielle aktører (Hagerup, 2014). Likt ved opprettelsen av P1+, ble mange av NRKs populære programmer og radioprofiler overført til fra FM-kanaler til den nye kanalen.

5.3.3 DAB-nettet er ferdig utbygd

Den 22. september 2014 skrudde samferdselsminister Monica Mæland (H) på sender nr. 759 på Knappfjell utenfor Bergen. Dette markerte at det nasjonale DAB nettet var ferdigstilt, og det nye nettet gir DAB-dekning til 99,5 prosent av Norges befolkning. Utbyggingen har tatt to år og kostet 1 milliard kroner (Jørgenrud, 2014).

«På to år er det bygd opp verdens mest omfattende kringkastingsnett for radio. Det nye DAB-nettet er levert til avtalt tid, kostnad og kvalitet slik Stortinget i sin tid bestilte det, sa næringsminister Monica Mæland da hun skrudde på den 759. DAB-senderen i Norge» (Nærings og fiskeridepartementet, 2014).

5.3.4 «La FM leve» - kampanjen

Våren 2015 lanserte Norsk Lokalradioforbund kampanjen «La FM leve». I likhet med Digitalradio Norge sin «ja til radio» kampanje som kom ut før vedtaket om å stenge FM-nettet i 2011, kom «La FM leve» kampanjen før den ventede gjennomgangen av slukekravene og et endelig vedtak om stengedato for FM-nettet. Kampanjens kjerneargumenter var at overgangen fra analog og digital radio er dyrt, lite miljøvennlig og udemokratisk.

I følge Svein Larsen som er sjef i Norsk Lokalradioforbund, er hensikten med kampanjen å stoppe nedleggelsen av FM-nettet i 2017, ettersom mange lokalradioer opplever at de store aktørenes iver etter å digitalisere, tvinger lokalradioene til å endre seg mot sin vilje.

«Hvis de store aktørene vil forlate FM, må de stå fritt til å gjøre det. Men hvorfor tvinge mindre norske aktører til å gjøre det samme? Det er hovedspørsmålet. Vi har ikke bedt om dette». (Barth-Heyerdahl, 2015).

5.3.5 DAB møter motstand i Danmark og Sverige

I april 2015 kom det frem at overgangen til DAB etter all sannsynlighet utsettes i Danmark. Årsaken til dette, er at alle de store aktørene er skeptiske til utelukkende å gå over til DAB som radioplattform. Dette har ført til at det Danske kulturdepartementet har stoppet utdelingen av nye DAB-lisenser, og stoppet planleggingen av en kampanje som skulle informere folket om digitaliseringen. I Sverige er det også problemer med overgangen til DAB. Etter en gjennomgang av DAB-prosjektet i Sverige, konkluderer den Svenske riksrevisjonen våren 2015, at Sverige er best tjent ved å beholde FM-nettet. Den svenske riksrevisjonens argumenter for å beholde FM-nettet er at:

- Overgangen i for stor grad er styrt av aktørene.
- Utbyggingen av DAB-nettet ikke er samfunnsøkonomisk lønnsomt.
- En overgang til DAB vil svekke det nasjonale beredskapsnettet (Dahl, 2015).

5.3.6 Regjeringen konkluderer med at FM-nettet stenges

Den 16. april 2015 sendte regjeringen ved kulturminister Thorild Widvey (H) ut en pressemelding hvor de bekrefter at alle stengekravene er tilfredsstillt, og at FM-nettet dermed kan stenges i 2017. Norge blir etter alle sannsynlighet dermed det første landet i verden som

skurs av FM-nettet til fordel for digital radio. I forbindelse med slukkingen uttalte kulturminister Wildenvey at:

«Digitaliseringen av radioen åpner for et langt større mangfold av radiokanaler som vil komme lyttere i hele landet til gode. For lytterne betyr dette et langt mer mangfoldig og differensiert radiotilbud, støyfritt mottak og en rekke nye funksjoner. Digitaliseringen gir også langt bedre beredskap og åpner for økt konkurranse, og nye muligheter for innovasjon og utvikling» (Kulturdepartementet, 2015).

6.0 Analyse

Formålet med denne oppgavens er å finne ut hva de ansatte mener om overgangen til digital radio, og hvorvidt det finnes forskjellig fortolkninger av endringen avhengig av hvilken kanal de ansatte jobber i. Derfor vil hver del av analysen inneholde en beskrivelse av både likheter og forskjeller på tvers av kanalene. Analysen vil bli gjort innenfor Jacobsens (2012) konseptuelle modell for en endringsprosess. Den konseptuelle modellen består av endringen drivkrefter, endringen innhold og omfang, endringens kontekst og endringsprosessen.

Først ser analysen på endringens drivkrefter. Deretter rettes fokuset mot endringens innhold og omfang. Dette omfatter teknologi og strategi. Det neste som belyses er endringens kontekst. I denne delen vil søkelyset rettes mot oppfatning av identitet, økonomisk kontekst og egenskaper ved lytterne. Til slutt blir data om ulike aspekter ved endringsprosessen trukket frem. Disse aspektene ved endringsprosessen er deltagelse, arbeidsmengde, jobbsikkerhet, tidsaspektet og motstand tatt opp.

6.1 Endringens drivkrefter

Det er en felles oppfatning på tvers av radiokanalene i NRK om hvorfor digitaliseringen av radiomedier skjer. Programlederne på tvers av kanalene gir uttrykk for at de ser teknologi som kommer utenfor organisasjonen som årsaken til overgangen fra FM til DAB. De ansatte beskriver dermed det som kalles en ytre drivkraft.

«Det er jo et sånt teknologisk fremskritt. I og med at FM båndet er gammelt og derfor så må det fases ut og så er det inn med fremtiden, som er digital. Vi kan jo ikke klamre oss til andre verdenskrig, noe rundt der. Vi må jo bare fremover. Man må være positiv til fremskrittene.» (FM.1).

At det er bred enighet blant respondentene om hva organisasjonens utfordringer er, betyr at drivkraften kan karakteriseres som klar.

«Jeg syntes liksom kronargumentet for DAB er det at verden har blitt digital. Og med digitale signaler kan du flytte på mye mer informasjon. Du får vite hvilken musikk som spilles, det er mulighet til å legge ved bilder. Du får informasjon. Det er mer effektivt, det er billigere og det er mer sikker lyd. Så det er egentlig bare den veien utviklingen går.» (DAB.5).

De fleste av programlederne mener også overgangen til DAB er med på å sikre radioens overlevelse.

«Hvis jeg skal være litt tøff og legge fra meg NRK-frakken, så har jeg vært innom tanken på at DAB er med på å ta vekk sjarmen fra radio, og at det blir sånn 14 000 kanaler i lille Norge. At mulighetene er så mange at du går deg vill i DAB tåka. FM er fantastisk deilig å forholde seg til. Vi vet hva vi har, vi vet ikke hva vi får. Og det er jo farlig for min jobb og for andres jobb når det viktigste vi har, nemlig selve kanalen vår, bokstavelig talt blir lagt ned, og så skal vi over i en ny tid. Det var min konservative del og jeg kunne meget gjerne holdt et flammende innlegg som hadde blitt hyllet av KrFs landsmøte. Men i alle fall, det er den delen. Jeg tror at jeg og mange andre skjønner, at skal vi overleve, så må vi være med på det nye toget, og det er digitalt tror jeg da.» (FM.3)

At det er enighet om at situasjonen setter NRK i eksistensiell fare, betyr at drivkraften også kan karakteriseres som sterk.

«Jeg mener at det er med på å sikre radiojournalistikkens fremtid tror jeg. Uten DAB så blir radioen enda mer bakpå. Fordi vi merker det jo godt, at i TV og internett er det veldig mye rask teknologiutvikling. Radioen er ofte et litt sånt forsømt barn synes nå jeg. At teknologien er litt sånn ... at det liksom ikke er så viktig med radio. Litt sånn gammeldags tenkning. Men jeg tror dette er et veldig viktig grep for å ta vare på radioen.» (FM.3)

Drivkreftene kan oppfattes likt i et organisasjonsfelt, men møtes på forskjellige måter med forskjellige løsninger. Et eksempel på nettopp dette er at Norge er det eneste landet i verden som har bestemt at FM-nettet skal stenges, noe programlederne i NRK-radio også er klar over, uten at dette er noe som bekymrer programlederne i NRK-radio.

«Det ble vedtatt at vi skulle være det første landet til å forta denne overgangen og stenge FM. Og det er jo selvfølgelig litt dristig å gå foran, som det alltid er. Men jeg er litt stolt av det og. Jeg syntes at det er litt kult at vi faktisk gjør dette. Det er et bedre tilbud, et bedre produkt. Og det er spennende å se fremover». (DAB.4).

De ansatte mener overgangen fra FM til DAB skyldes teknologiske endringer, som er en ytre drivkraft. At programlederne oppfatter drivkraften likt på tvers av FM og DAB-kanaler, betyr

at drivkraften er klar. Drivkraften oppleves også som sterk ettersom det å ikke gjøre endringer er forbundet med eksistensiell krise.

6.2 Endringens innhold og omfang

Når det gjelder hva som endres (innhold), hvor mye som endres (omfang), er teknologi og strategi de mest relevante aspekter for problemstillingen i oppgaven.

6.2.1 Teknologi

Som et svar på den teknologiske drivkraften, har NRK og resten av de store aktørene i radiobransjen valgt DAB som digital plattform. Spørsmålet som følger av dette, er hva de ansatte mener om selve DAB-teknologien?

Det er en felles oppfattelse på tvers av FM og DAB-kanaler om at DAB er et godt teknologivalg. Programlederne har mange gode ting å si om DAB, men det er særlig fire aspekter som går igjen. At DAB fører til større mangfold, bedre dekning, bedre lyd og radioapparater som er lettere å betjene.

«FM båndet var sprengt. Kommersielle ville inn der. Lokalradio ville inn der. De store riksdekkende stasjonene vil inn der. Det var ikke mer plass igjen på FM.» (DAB.5).

«Men jeg er positiv til at det blir bedre radiogjengivelse helt klart. Jeg er kanskje mere positiv til det enn mangfoldet.» (FM.1).

«Det er fordeler med DAB radioen i og med at du kan forhåndsstille og søke og bruke radioen på en annen måte» (DAB.3)

Det er klart at de ansatte ikke jobber med distribusjon av radiosignalet, slik at de oppfatningene de har om teknologien, enten er opplevd eller tillært. Et eksempel på hvordan de ansattes oppfatning av DAB-teknologien er tillært og erfart, kommer fra en av de ansatte som henviser til de på NRK som driver med teknologi, samt opplevelsen av å høre på DAB-signalet.

«Jeg har veldig lite teknisk skoloring og tar på en måte det jeg får høre fra alle de riktige folkene i dette huset hvorfor vi skifter fra FM til DAB. I tillegg til det så har jeg jo ører, som forteller meg at det lyder bedre.» (DAB.4).

Et eksempel på en situasjon hvor den ansattes mening blir påvirket av opplevelsen av teknologien, kom fra en av de ansatte som for første gang kjørte en lengre strekning med en bil med DAB-radio. Før dette hadde vedkommende vært usikker på om DAB var det rette teknologivalget, ettersom internettdækning og hastighet stadig blir bedre.

«Hvis man tenker over det når man kjører fra Oslo til Trondheim. På ett tidspunkt så får man bare inn P1 og P2, mens alt annet blir borte. Mens med DAB, i hvert fall den ruten jeg kjørte, så er det bare noen få glipper der man ramler ut ellers har man tilgang på hele nettet. Da ble jeg veldig glad i DAB. Frem til da har jeg vært litt halvskeptisk, fordi jeg føler at det er litt sånn der at det er noen som ikke snakker sammen med tanke på hvor utrolig fort nettodekningen bygges ut og man har trådløst internett både her og der.» (DAB.2)

Fortolkningen av teknologien inneholder også en felles bekymring for mottak av DAB-radio i bil. Dette henger sammen med at en stor andel av befolkningen lytter til radio i bil, slik at mangelfullt mottak i bil, vil ha store konsekvenser for lyttertallene.

«Den største ulempen er mangelfull bruk av DAB i bil. Fordi bilradiolytterne har vært for meg den store lyttergruppen egentlig.» (DAB.3).

Og ettersom lyttertallene er med på å legitimere en kanals eksistens, og dermed de ansattes jobb som programledere, er programlederne følgelig svært urolige for dette aspektet ved teknologien.

«Det har vært et problem at bilprodusentene ikke har fulgt med på den virkeligheten som skjer.» (FM.1).

En av respondentene går så langt som å si at DAB ikke er et godt tilbud, så lenge mottak i bil ikke er i orden.

«Det er mange bilimportører som ligger etter, fordi i produksjonslandene så er ikke DAB et tema. Der har de fremdeles FM. Og vi er et såpass lite land at dette her ikke har appell egentlig. Det tar tid før det kommer. Jeg vet ikke hvordan det er med deg, men jeg hører på radio mest i bil. Det er der jeg hører på radio, time etter time i bilen når jeg kjører til og fra hytta. Så inntil vi får ordnet opp idet så er jeg ikke fornøgd. Da er ikke DAB et godt tilbud.» (DAB.3)

Programlederne i NRK-radio er positive til DAB-teknologien, og det er særlig det at den skaper mer mangfold som trekkes frem av respondentene. Det er også en felles uro for at mottak av DAB-signal i bil ikke er på plass før FM skrur av i 2017, og at dette kan føre til at radio som medium mister mange lyttere.

6.2.2 Strategi

For å imøtekomme den teknologiske drivkraften har NRK utarbeidet en todelt DAB-strategi. For det første har NRK en sentral rolle i planleggingen og finansieringen av DAB-nettet, jamfør stortingets ønske om at digitaliseringen skal være aktørdrevet. Dette skjer i samarbeid med de to andre store kommersielle radiokanalene, P4 og Radio Norge. For det andre har NRK lansert nye digitale radiokanaler. Med tanke på produkt og markedsmatrisen, er det dermed snakk om å introdusere et nytt produkt, i et nytt marked, som er en svært krevende øvelse for enhver organisasjon. Dette kan også en reorientering eller et brudd, snarere enn en utvikling innenfor eksisterende rammer.

Disse nye digitale radiokanalene skal dermed tjene flere funksjoner. Det skal imøtekomme Stortingets krav om merverdi, det skal være med på å lokke lytterne over på den digitale plattformen, samt skape en konkurransedyktig posisjon for NRK når FM-nettet slukkes.

«Ett av de kriteriene som departementet satt for å stenge FM i 2017, var jo at det skulle finnes nytt tilbud til radiolyttere som bare var tilgjengelig på digitale plattformer. Og derfor har P1+ og P13 blitt opprettet» (DAB.4).

Et annet aspekt ved strategien, er at NRK har gått fra en strategi om totalt sett ha flest lyttere, og være den største kanalen, til mange mindre kanaler for å legitimere lisensen. Den nye strategien innebærer at NRK i større grad enn før ønsker å treffe bestemte aldersgrupper.

«P1 skulle være Norge største kanal. Det var bestillingen fra ledelsen. Vi skulle være størst, vi skulle være størst i nitimen og vi skulle være størst over hele fjøla. Nå har vi gått bort fra det. Nå er det ikke det viktigste at ett program og en kanal er størst. Nå skal det i sum være størst for å legitimere lisensen.» (DAB.3)

De ansatte ble inkludert i utviklingen av den nye strategien, og det ble gjennomført omfattende markedsundersøkelser for å finne ut av hva de forskjellige aldersgruppene ønsker å høre på.

«NRK har omprioritert en masse ressurser til å forske på mer på radio. Bruken av radio og musikkbruk og smak. Og brukermønstre og vaner. Og dermed så fikk vi mye

mer kunnskap og utvikling på radio med DAB. Vi måtte vite nok før vi turte å gå ut til publikum.» (DAB.5).

Slike markedsundersøkelser er svært vanlig å gjøre i forbindelse med trefasen i en endringsprosess, hvor man analyserer dagens situasjon og erkjenner et behov for endring. En av respondentene mener disse markedsundersøkelsen førte til at man i NRK lærte mye nytt om radio og at de bidro til å utvikle den i en positiv retning. Samtidig mente programlederen at den nye strategien og kanalene ville vært en flopp uten slike undersøkelser, og dermed kunne satt hele slukkingen av FM-nettet i 2017 i fare.

«Det er ikke bare å si at nå kommer det noe som er nytt og veldig bra, og nå må du kjøpe deg ny radio. Da må vite veldig godt hva du skulle komme med til publikum. Hvis du hadde kommet med en ny DAB pakke som bare var basert på noe sammenrasket fra et lager i NRK for eksempel, om du ikke hadde nok kunnskap om brukermønstrene, da hadde det vært tidenes flopp. Og da hadde det aldri blitt slukking av FM nettet i Norge, for da hadde det vært mislykket.» (DAB.5)

Det var to programledere som hadde et litt annet syn på strategien enn de andre, og som er verdt å ta med for å belyse hva som skjer. Disse programlederne jobber i henholdsvis en FM og en DAB-kanal, og mener ikke det samme. Dermed vil ikke det å ta disse meningene med føre til at det går utover oppgavens hensikt, som er å se på systematiske forskjeller på tvers av kanalene i NRK-radio.

En programleder uenig i en strategi som i så stor grad fokuserer på bestemte aldersgrupper. Årsaken til at vedkommende er uenig i denne strategien, er at programleder er bekymret for at man da ikke klarer å skape en felles virkelighet, hvor unge og gamle kan lære av hverandre. Dette ser vedkommende på som et stort tap for radiomediet.

«Jeg uenig i at vi skal kjøre så beinhardt på alderstilthørighet. Jeg tror ikke det er bra, jeg tror at du og jeg, jeg som en eldre mann og du som en ung mann, vi kan fremdeles være i samme rom og ha felles opplevelser. Det må ikke være sånn at du skal gå di og jeg skal gå dit for at vi skal kunne le og spise og fungere. Jeg tror de er litt for tøft. Jeg syntes jeg går glipp av veldig mye, ved at jeg bare blir knyttet opp til nostalgi og en del sånne gamle ting, så da blant annet nye ting nå, nye skuespillere, nye filmer og sånt som jeg har mistet oversikten over fordi jeg ikke ser det sammen med noen. Jeg ikke er sammen med yngre folk på den måten. Så vi har peiling på forskjellige ting, og at det blir spisset mer tror jeg ikke er bra. Jeg tror vi skal ha en del felles opplevelser.

Vi skal forstå hva forskjellige generasjoner driver med og da må vi møtes. Vi må høre på de samme tingene, vi må se på de samme tingene.» (DAB.3).

Til tross for dette perspektivet på segmenteringen av lytterne, erkjenner vedkommende likevel at noe må gjøres for å nå yngre lyttere.

«Men jeg skjønner selvfølgelig når du ser at seertall og lyttertall daler i de gruppene vi gjerne vil nå. Så må jo noe gjøres.» (DAB.3).

Den andre programlederen som hadde et interessant perspektiv på strategien, mente at man nå syntes å satse på det generelle, fremfor det spesielle.

«De skal dyrke det allmenne mer enn det spesielle, mens de glemmer at det er mange i det allmenne som har behov for det spesielle. Rett og slett. Og det tror jeg er helt i kjernen av det kringkasteroppdraget, liksom folkeopplysning. Du kan tenke deg selv, hvis du går inn i en spesialbutikk, så er det jeg som skal selge sjokolade. Så tok det et halvt minutt før du skjønner at du kan jo mer enn meg om sjokolade. Og da blir du sur. Da kommer du aldri tilbake til den butikken, ikke sant, fordi du forventer at det er et menneske som er lidenskapelig opptatt av sjokolade, og vet forskjellen på fransk og belgisk sjokolade. Hvis du ikke får det, så kommer du aldri tilbake, så det er faren.» (FM.3).

Her ligger det ifølge respondenten et paradoks. Paradokset er at DAB kan legge til rette for mange mindre og spesialiserte kanaler. Det NRK heller virker interessert i, er å lage mange små kanaler med et bredt fremfor et spesialisert innhold. For å si det på en annen måte, istedenfor en DAB-strategi med mange mindre kanaler med svært smale programmer, virker det ifølge respondenten som man med den nye strategien ønsker å ha små kanaler uten smale programmer.

Analysen av de ansattes mening om DAB-strategien, viser at det er en felles oppslutning om strategien. Likevel er det enkelte innsigelser mot noen av aspektene ved DAB-strategien. Disse innsigelsene gjelder det økte fokuset på aldersgrupper, og at det virker som strategien innebærer at mange spesialprogrammene er truet.

6.3 Endringens kontekst

Fra dataene er det tre aspekter ved endringens kontekst de ansatte spesielt trekker frem. Disse tre elementene er ansatts mening om identitet, den økonomiske konteksten, samt egenskaper

ved lytterne. Disse egenskapene ved lytterne er antall lyttere, og lytternes endrede medievaner.

6.3.1 Identitet

Det ble avdekket flere felles grunnleggende verdier og karakteristikk ved de ansatte på tvers av kanaler i NRK-radio. Disse grunnleggende verdiene og karakteristikkene er NRK som lisensfinansiert og reklamefri kringkaster, en organisasjonskultur kjennetegnet av en stor grad av frihet og tillit, samt det å ha Norges største kanaler.

At NRK er en reklamefri kringkaster er noe de ansatte trekker spesielt frem som noe de identifiserer NRK med. Flere av programlederne ser reklame som direkte ødeleggende for radiosendingen. Et eksempel på en slik identifikasjon med NRK, er at flere av programlederne gir uttrykk for at de ikke kunne klart å jobbe i en kanal som sender reklame.

«Jeg har valgt bort kommersielle radiokanaler på grunn av reklamen. Jeg syntes det er kjedelig å høre på. Jeg syntes det ødelegger lange radiostrekk. Jeg har tatt et valg for lenge siden at jeg ikke hører på det. Det er kun i nødstilfelle. Og det er derfor jeg jobber her. Jeg har fått tilbud om penger og bil for å jobbe i kommersielle radiokanaler, men jeg regnet en gang ut at da må jeg sitte og høre 38 minutter, reklame hver dag på jobb. Mellom klokken 6 og 9 om morgenen måtte jeg høre nesten 40 minutter reklame i øra. Da hadde jeg blitt sprø altså. Jeg er veldig glad for at vi har et alternativ til det. Så der er jeg en skikkelig NRK særing.» (DAB.3).

I følge programledere på tvers av kanaler, har NRKs historie med frihet og tillit skapt kreative rom der de ansatte har kunnet eksperimentere og utvikle egne programmer. Dette har ført til at mange av de programmene som senere har blitt nasjonale suksesser. En av respondentene beskriver opplevelsen av frihet og tillit som at de fritt lager et program uten at ledelsen blander seg inn, så lenge denne friheten også verdsettes av programlederne.

«Vi lager liksom programmet i vakuum. Det er en sånn NRK myte, at hvis du lager noe som funker så er det ingen som blander seg så lenge de får ta litt ære innimellom.» (DAB.2).

Selv om det har blitt opprettet nye digitale kanaler, identifiserer programledere i både FM og DAB-kanaler seg sterkt med trekanalstrukturen som besto i 20 år før introduksjonen av en riksdekkende digital kanal i P1+. Trekanalstrukturen besto av Norges største kanal, allmennkanalen P1, kulturkanalen P2 og ungdomskanalen P3. Et eksempel på at de ansatte

identifiserer NRK-radio med trekanalstrukturen, kommer fra en programleder i en FM-kanal som mener de tre kanalene som utgjør trekanalprofilen ikke kommer til å forandre seg med en overgang til en digital plattform.

«P1 skal ikke forandre seg. P1 skal ikke forandre profil når vi går over til DAB. P1 vil fremdeles være P1, P2 vil fremdeles være P2 og P3 vil fremdeles være P3. Men det vil komme nye kanaler i tillegg til det. DAB kanaler som allerede består. P1+ som skal favne de over 60 og P13 som skal fange opp de mellom P3 og P1. Så overgangen til DAB gir jo da muligheten til at vi får et større mangfold.» (FM.1).

Et interessant aspekt i forbindelse med identitet, er at planen i utgangspunktet var å flytte Nitimen, fra P1, over til P1+. Men dette ble ikke gjort fordi ledelsen mente det å flytte et av NRKs mest populære programmer noen sinne, ville skape for store endringer i systemet. Det ville rett og slett bli for mye endring for lytterne.

«I utgangspunktet skulle nitimen over i P1+. Men det turte de ikke. For de var redd for et stort dropp i lyttertall på P1. At hvis også den merkevaren som har eksistert i over 50 år ble flyttet, så vil det ødelegge dette systemet. Så det turte de ikke. Men det var planlagt sånn til å begynne med.» (DAB.3).

Et annet aspekt ved sterke identifiseringen med trekanalstrukturen er at noen av de nye DAB-kanalene ikke har klart å etablere en tydelig identitet enda. Den uklare identiteten gjelder ikke på tvers av alle DAB-kanalene, men spesielt i forhold til P13. Den uklare identiteten kan forklares med tre forhold. Uklar kommunikasjon om hva kanalen skal være:

«I starten ble det kommunisert at dette skulle være en rockekanal, men for oss som skulle lage kanalen var det liksom litt sånn hæ? Det visste vi faktisk ikke at vi skulle. Det var ikke egentlig kjent for oss. Så derfor blir det kommunikasjonen uklar i starten. Folk vet liksom ikke hva slags kanal dette er. Er dette en P3 senior? Men det trenger vi jo ikke.» (DAB.1).

At kanalen ikke var bygget på en tidligere kanal slik som P1+ og NRK klassisk:

«Jeg tror jeg nevnte at det er litt forskjell på kanalene. Det som heter P1+ sprang ut av det som heter NRK gull og ikke minst Nitimen, med Hans-Petter Jacobsen som var nitimen kongen. Han hadde med seg et haleheng på ti mil med pensjonister, som nå tenkte at NRK ikke har et sted for meg lenger. Så putter de Kari Sørbo og Hans-Petter Jacobsen og masse arkivstoff i en ny kanal og kaller den P1+, og sier til alle lyttere, dette her er deres kanal. Det er seniorkanalen, skarpere kan det ikke bli. Dere må

kjøre dere en DAB radio. Og da sier folk at: «Ja, men det er selvfølgelig, det gjør vi. Vi kjøper en riktig god en». Det er deres virkelighet, de starter liksom ikke på null.» (DAB.1)

En tredje årsak til at P13 opplevdes som utydelig er fordi kanalen er satt sammen av personer fra mange ulike kanaler.

«P13 skrapte ut de få folkene de kunne fra P3, fikk noen fra P2, noen jogget glade fra P1 og lagde en ny kanal. Og da blir den kanalen mer utydelig.» (DAB.1)

I analysen av programledernes identitet, viste det seg at de ansatte på tvers av FM og DAB-kanaler identifiserer NRK med de tre store radiokanalene P1, P2 og P3, og det å være en reklamefri riksdekkende kringkaster, som gir de ansatte stor grad av frihet og tillitt. Analysen viste også at ansatte som jobber i en av de nye DAB-kanalene opplever at disse kanalene ikke har fått en helt tydelig identitet enda. Dette gjelder særlig for P13.

6.3.2 Økonomisk kontekst

Det neste aspektet ved endringens kontekst som programlederne på tvers av kanalene ofte og ettertrykkelig trekker frem, er NRKs økonomiske situasjon. Det er en sterk felles oppfatning om at NRK er i en svært vanskelig økonomiske situasjon, hvor organisasjonen hele tiden må spare penger. Denne prekære økonomiske situasjonen er ikke bare noe som har blitt omtalt i media, men har ifølge respondentene også blitt ettertrykkelig kommunisert i organisasjonen.

«Men selv sånne som meg har vært inne på tanken om å be om en sluttpakke ikke sant, fordi vi har vært tutet ørene fulle av to ting. Vi må gå mot DAB i 2017 ellers blir det for dyrt. Vi må slanke institusjonen, vi må passe på pengene, dere må lage en radiokanal og dere må få flere lyttere. Dere må, dere må, dere må. Jeg har aldri hørt så mange advarsler i min tid i NRK. Samtidig som vi skal være super kreative og levere masse gøy.» (DAB.1).

En av respondentene mener NRKs økonomiske situasjon er så vanskelig at det er en mulighet for at NRK bygningen blir solgt og at NRK flyttes fra Marienlyst.

«Mange har prøv til og med å selge bygningen her. Bernander gjorde jo det. Og Røkke ved aker RGI har lagt inn bud. Det er mange som har villet selge og gjøre noe med det her. Det kan hende at det blir solgt nå, at vi blir flyttet ut i Groruddalen eller noe sånt. På grunn av situasjonen.» (DAB.3).

Som følge av NRKs økonomiske situasjon, har mange også blitt sagt opp i organisasjonen. En av respondentene hevder de har fått beskjed om at de produserende leddene ikke skal rammes, men opplever at dette ikke stemmer med virkeligheten. I motsetning til det som sies, opplever vedkommende at de som produserer programmer er de første som får sin stilling vurdert.

«Vi har allerede hatt en nedbemanning, en slankeprosess i NRK arkiv og Research. Avdelingene blir gredd i gjennom. Det sies at ikke de produserende leddene skal rammes. Vel, det vi ser at vi kanskje er de første som blir klådd på, og det er en kjempestor belastning på alle. Selv om jeg kjenner at jeg sitter trygt.» (DAB.1).

Den kollektive oppfattelsen av at NRK er i en økonomisk krise, kommer også frem gjennom opprettelsen av de nye kanalene, fordi disse ble opprettet uten ekstra ressurser. Opprettelsen av de nye kanalene har vært en dugnad, hvor alle avdelinger har måtte gi fra seg medarbeidere uten å få dem erstattet.

«Begge de to nye radiokanalene P1+ og P13 er jo startet uten at vi har fått en ekstra krone. Så vi har realisert sånne rasjonaliseringsprosjekter for å si det sånn. Det er dugnad eller spleiselag. Toppledelsen vedtok at de to nye radiokanalene skulle startes ved at alle eksisterende avdelinger i NRK var forpliktet til å avgi medarbeidere uten å få dem erstattet.» (DAB.4).

Mengeles på ressurser gjør at programlederne ser at de kunne levert et bedre produkt enn det de gjør i dag hvis situasjonen var annerledes.

«Vi mangler litt ressurser og NRK er i en utrolig pressa situasjon. Så vi har ikke de ekstra musklene vi gjerne skulle ønske vi skulle hatt.» (DAB.1).

At de ansatte opplever at de kunne leverte et bedre produkt med mer ressurser til rådighet opplever flere som frustrerende. En programleder mener også den krevende økonomiske situasjonen kan få konsekvenser for P13, som i dag har en stor produksjon i forhold til hvor mange som hører på den nye kanalen.

«Etter hvert får NRK også mange kanaler, sånn at vi må begynne å kutte, og da etter hvert si opp folk fordi vi ikke klarer å holde det gående. Så sånn sett har DAB sine sider også. For eksempel P13, det som skulle være de unge-voksnes nye kanal, den har ikke på langt nær slått til sånn som P1+. Den har mange færre lyttere. Så da er spørsmålet, hva som skjer med den kanalen? Klarer P13 å holde trykket oppe med så mange ansatte og så stor produksjon, med så få lyttere? Så da får vi den internt. Og da blir det diskusjoner vi ikke har hatt tidligere.» (DAB.3)

Programledere på tvers av kanaler i NRK-radio er svært bekymret for NRKs økonomiske situasjon. De opplever NRKs vanskelige økonomiske situasjonen i hverdagen på flere måter. I form av et mye strammere budsjett enn før, slik at de må jobbe mer, og ved at det skjer oppsigelser i organisasjonen. Den trange økonomiske situasjonen fører også til at de ikke har ressurser til å levere det produktet de gjerne skulle ønsket å gitt til lytterne.

6.3.3 Egenskaper ved lytterne – antall lyttere

Når det gjelder programledernes mening om lyttertallene, er det to ting de trekker frem. For det første at en konsekvens av å gå over til DAB vil være at lyttertallene går ned på i alle kanaler.

«Det som skjer når man slukker FM-båndet er at alle starter med samme utgangspunkt, ingen er egentlig størst. Folk skal bare begynne med blanke ark og høre på hva de vil.» (FM.2)

De ansatte omtaler det forventede fallet i antall lyttere på forskjellige måter, men en gjentakende frase er at kortene i radiobransjen deles ut på nytt.

«Det vil antagelig bli som om kortene blir delt ut på nytt i hele radio Norge.» (DAB.4).

For det andre kommer det frem at de ansatte mener kanalene i det nye paradigmet hverken kan være for store eller for små. Hvis kanalene er blir for små, kan NRK slite med å legitimere lisensen overfor Stortinget, slik at politikerne griper inn.

«Det er klart når den samlede oppslutningen om NRK lyttingen er under 50 prosent på både radio og på de digitale plattformene, da sliter vi. Da sliter vi med å legitimere eksistensen vår, og da begynner politikerne å gå inn på dette her. Først ved å flytte lisensen over til budsjettet i stortinget, slik at det blir behandlet hvert år. Ett år kan vi får mye og ett år kan vi får lite. Vi mister den faste rammen som lisensinntekten er, og så etter hvert blir vi kanskje privatisert helt eller flyttet. Men foreløpig så har NRK en sånn kraftig posisjon, at det ikke er noe trussel sånn umiddelbart.» (DAB.3).

Og hvis de nye kanalene blir for store, kan dette føre til at kommersielle aktører klager slik at Stortinget krever at NRK blir mindre. Dette skjedde ifølge en respondent i Danmark.

«Da Danmarks Radio skulle gå digitalt, satset de på sånn vanvittig breddesortiment. Det bare sånn der gitar jazz kanalen, trumpet jazz kanalen, saksofon jazz kanalen, Det var en sånn voldsom bredde. Og det gjorde sånn at det funka. Men DR ble så

dominerende at stortinget, eller hva faen det heter i Danmark, bestemte at de måtte legge ned en kanal. Og de la vel ned kulturkanalen tror jeg. Altså, oppslutningen ble for stor rundt rikskringkastingen slik at stortinget grep inn.» (DAB.2)

Dermed er de ansatte fanget i en ny og uvant dynamikk, hvor de må tenke på lyttertallene på en helt annen måte enn før.

Det er en felles oppfatning på tvers av kanalene om at alle kanaler og programmer kommer til å få mindre lyttere når FM-nettet skrur av. Det er også en oppfatning om at man må tenke på en annen måte enn før, ettersom strategien ikke lenger er å være størst i noen få kanaler, men over hele kanaltilbudet.

6.3.4 Endrede medievaner

Programlederne i NRK-radio tror det blir vanskeligere å holde på de gamle lytterne, men også vanskeligere å nå nye lyttere i det nye systemet.

«Jeg tror det er mange som veksler mellom P1 og P1+. Og jeg for eksempel, jeg veksler mellom P2 og NRK alltid nyheter. Jeg er ikke en P1+ lytter. Så jeg bruker kanalene på en helt annen måte. Jeg er innom en tre fire kanaler hver dag. Så lojaliteten sånn sett blir satt på prøve.» (DAB.3).

Oppfatningen om at det blir vanskeligere å nå lytterne, gjelder spesielt med tanke på yngre generasjoner.

«At ting forandrer seg fort ja, det ser du på yngre generasjoner. Mange unge i dag hører jo ikke på radio, de bruker TV-en, PC-en eller mobilen. Men vi får se.» (DAB.3).

Yngre lyttere er på mange forskjellige plattformer, og programlederne gir derfor uttrykk for at det er vanskelig å vite hvor lyttergruppen befinner seg, og vanskelig å vite hvordan man skal gå frem for å nå de yngre lyttere.

«Der føler jeg at vi har noen utfordringer, fordi at det er en helt annen måte å tenke på. Altså tenker du parallelt. At man hører på radio og følger med på sosiale medier. Og så er det vanskelig å vite hva slags sosiale medier ikke sant. Er det facebook, er det twitter? Og det kommer hele tiden noe nytt der også. Hvem skal man nå? Nå er vi veldig innstilt på at vi må være på facebook og vise oss frem. Men samtidig skal vi nå yngre lyttere, og yngre lyttere er ikke på facebook lenger. De er jo på Snapchat og alt mulig annet. Så der tror jeg vi har noen utfordringer. Å vite for det første hvem vi skal

nå, hvilken aldersgruppe, og hvor den aldersgruppen befinner seg. Og ikke minst, hvordan vi skal gjøre det. Hvordan vi skal tilrettelegge det radiostoffet vi har på sosiale medier.» (FM.2)

Programledere på tvers av kanalene mener de endrede medievanene i samfunnet, vil gjøre det vanskeligere å holde på de gamle lytterne, men også vanskeligere å nå nye lyttere. Det er også en felles oppfatning om at det blir utfordrende å nå de yngre lytterne.

6.4 Endringsprosessen

Det er fem aspekter ved endringsprosessen som kommer særlig frem i intervjuene. Disse fem aspektene ved endringsprosessen er deltagelse i endringsprosessen, økt arbeidsmengde, nye arbeidsoppgaver, tidsaspektet i endringsprosessen og motstand mot endringen.

6.4.1 Deltagelse

Fra intervjuene kommer det frem at alle de ansatte fikk lov til å delta på strategisamlinger og andre møter i forbindelse med overgangen fra FM til DAB. I disse samlingene fikk de ansatte være med på å utforme de nye DAB-kanalene. Det er med andre ord snakk om det som kalles bred og dyp deltagelse i prosessen. Bred, fordi mange er inkludert, og dyp, fordi de ansattes ideer og meninger har blitt tatt med i utformingen av det nye kanaltilbudet.

Et godt eksempel på de ansattes deltagelse i prosessen, er at en av respondentene viser til at de fikk gjennomslag for at NRK skulle satse på klassisk musikk, selv om dette ikke var noe åpenbart satsingsområde.

«Da slapp vi til med våre argumenter og la frem de på en strategisamling.» (DAB.5).

NRK fulgte opp de ansattes forslag, og gjennomførte markedsundersøkelser. Disse undersøkelsene viste at det var et marked for en klassisk DAB-kanal, og dermed ble den nye klassiske radiokanalen et faktum.

«Så da satte vi i gang med å bygge opp innholdet i forhold til de markedsundersøkelsene som ble gjort.» (DAB.5)

Et annet eksempel på at programlederne har deltatt i endringsprosessen kommer fra en av respondentene som fikk delta på et seminar der de jobbet med digitaliseringen. Konklusjonen fra dette seminaret, var at NRK skulle fortsette å satse på kvalitet. Programlederen mener at å satse på kvalitet er typisk når det er de ansattes som får bestemme.

«Det var et sånt seminar hvor man egentlig landet på det at vi må fortsette å levere kvalitet. Det er klassisk NRK når de ansatte får bestemme. Vi må satse på kvalitet, og det er jo det riktige.» (DAB.2)

Ansatte på tvers av kanaler gir uttrykk for at de har fått delta i planleggingen av det nye digitale tilbudet, og at de ansattes ideer og meninger har blitt lyttet til. De ansatte gir også uttrykk for at de opplevde det at de fikk delta som positivt.

6.4.2 Arbeidsmengde

Det er en felles oppfatning blant programledere i både FM og DAB-kanaler om at de har fått økt arbeidsmengde i forbindelse med digitaliseringen av radio. Den økte arbeidsmengden er hovedsakelig knyttet til opprettelsen av de nye kanalene, digitaliseringen av innhold, samt interaksjon med lytterne på sosiale medier.

Til tross for at det er enighet på tvers av kanalene om at det er mer å gjøre enn før, mener programledere i DAB-kanalene, at de opplever større arbeidsmengde enn sine kolleger i FM-kanalene.

«Vi bare jobber og jobber og jobber. Jeg tror ikke jeg har jobbet så intenst før. Kanskje med den trekanaldelingen så var det litt av det samme.» (DAB.1).

Den økte arbeidsmengden gjør at programledere som jobber i DAB-kanaler føler at de ikke har nok energi til den ekstra kreative prosessen som gir programmet og kanalen det lille ekstra.

«Vi fikk nå til slutt samlet 20 medarbeidere som nå lager denne radiokanalen. Det er innenfor rammen av det som hva som ble bestemt at P13 skulle være. Akkurat nok til å få det til å gå rundt. Men jeg merker nå etter et år at det ikke er nok til å ha tid til å tenke seg om i tillegg. Så vi er i en samlebånds virkelighet, hvor vi produserer masse radiotimer. Den ekstra kreative prosessen som vi også trenger av krefter og tid, som er nødvendig for å utvikle og løfte denne radiokanalen videre, den merker vi nå at det har vi ikke tid til å få til. Så det er en utfordring som jeg nå grubler på i forhold til den overgangen i 2017. Hvordan vi skal klare å vokse og styrke oss, sånn at vi bare ikke er helt utslitt når vi kommer til 2017, og nesten ikke har noen krefter igjen til det store spranget?» (DAB.4).

Et viktig aspekt av den økte arbeidsmengden på tvers av kanalene er stadige krav fra ledelsen om å merke digitalt innhold, samt være synlige på sosiale medier. Dette opplever de ansatte

som svært belastende, ettersom det kommer i tillegg til at de skal lage god radio i en allerede presset situasjon.

«Proessen har jeg opplevd som krevende, i den forstand at vi stadig har fått mere metadata oppgaver. Med det mener jeg at vi skal begynne å tagge ting. Det var jo et skjellsord i starten. Vi skjønnte ikke helt hva det var for noe. I dag skjønner jeg jo godt hvor viktig det er. Hvis du ønsker å finne et intervju med deg for 5 år siden, som handlet om sørlandsidyll eller noe annet, så er det tagget. Og det har blitt mer og mer vår oppgave da. Så det har vært en sånn krevende prosess mot det. Men vi er jo blitt utdannet underveis, og har lært hvor viktig det er. Og det er en del av den digitale utviklingen.» (FM.3)

Det er en som gir uttrykk for at det å ta bort presset fra disse oppgavene ville gjort arbeidssituasjonen mye lettere.

«Sånne som meg og de jeg jobber sammen med, og det tror jeg gjelder alle redaksjonene i min kanal, hvis vi skulle fått en presang, så ville det vært en god assistent som klipper stoffet vårt, sånn at vi slipper å sitte til midnatt. Noen superflinke sosiale medier Wizards som får gjøre det de har lyst til å skape så bra ting som P3 gjør, for de er blitt veldig gode på det. Men de har også så mange års erfaring med det ... så hvis de hadde tatt av litt av det trykket rundt de irritasjonsmomentene da hadde det vært mye lettere å bare peise på.» (DAB.1).

Programlederen i både FM og DAB-kanaler gir uttrykk for at de jobber mer enn før, men det kommer frem at ansatte som jobber i DAB-kanaler opplever spesielt stort arbeidspress. Grunnen til at programlederne jobber mer enn før, er først og fremst at de er færre om de samme arbeidsoppgavene, men også at de har fått flere nye oppgaver, slik som digitalisering av innhold og interaksjon med lytteren på sosial medier.

6.4.3 Jobbsikkerhet

Analysen av drivkreftene viste at det er uenighet i virkelighetsoppfatning blant programlederne om at digitaliseringen av radio er med på å sikre de ansattes jobb i fremtiden. Undersøkelsen viser også at de ansatte er bekymret for egen jobb. Det ansatte som jobber i DAB-kanaler er mer bekymret for egen jobb enn sine kolleger i FM-kanaler.

Usikkerheten omkring egen arbeidssituasjon henger hovedsakelig sammen med to faktorer. NRKs vanskelige økonomiske situasjon.

«Nå er det jo oppsigelser i det her huset og sånn ikke sant. Vi har måttet la til sammen 8 mennesker gå i underholdningsavdelingen, så det blir jo strammere og vanskeligere å få gjort jobben sin. Jeg tror ikke det blir noe bedre i 2017, jeg tror ikke vi har noe mer penger da. Så sånn er det rett og slett. Dette må vi bare klare.» (DAB.4).

Og hvorvidt de nye DAB-kanalene blir en suksess eller ikke.

«Så det [2017] blir dommens dag. Så for min del, er det ikke nok folk som liker den kanalen min, så må jeg bare se det i øynene og så må vi bare se det i øynene. Hvor blir vi da av? Så det er jo en kjemperisiko. Men det å ikke være med på DAB toget for oss i vår avdelingen i NRK, det tror jeg hadde vært veldig skummelt. Da hadde vi vært under andre herrer og blitt skviset litt ut på siden. Men nå får vi jo plass til å boltre oss og virkelig prøve hardt, og nå nye publikumsgrupper. Så vi får en god plass og anledning til å gjøre det. Men hvis vi likevel ikke når frem til mange nok når tallene kommer, da har vi i alle fall prøvd. Da kan det være seg at mange her må finne seg noe annet drive med. Det er det nok mange som kjenner på.» (DAB.5)

«Så sånn sett har DAB sine sider også. For eksempel P13, det som skulle være de unge-voksnes nye kanal, den har ikke på langt nær slått til sånn som P1+. Den har mange færre lyttere. Så da er spørsmålet, hva som skjer med den kanalen? Klarer P13 å holde trykket oppe med så mange ansatte og så stor produksjon, med så få lyttere? Så da får vi den internt. Og da blir det diskusjoner vi ikke har hatt tidligere.» (DAB.3)

I forhold til usikkerheten til egen jobb, trekker en enkelt ansatt frem et tredje poeng som er hensiktsmessig å ta med i analysen av jobbsikkerhet for å belyse situasjonen fra flere sider. Dette dreier seg om at når NRK med DAB-strategien, virker å velge vekk spesialprogrammene. Og når disse spesialprogrammene forsvinner, så forsvinner også folkene som jobber der.

«En kollega av meg er veldig bekymret over at fagredaksjonene blir borte. I den forstand at spesialprogrammene legges ned. Og en ting er at spesialprogrammer blir borte, men folkene også blir borte.» (FM.3)

De ansatte på tvers av kanalene i NRK-radio er mer bekymret for sin arbeidssituasjon enn før, men programledere som jobber i DAB-kanaler er markant mer bekymret enn sine kolleger i FM-kanaler. Usikkerheten omkring egen arbeidssituasjon henger sammen med NRKs prekære økonomiske situasjon, men også i forhold til om de nye kanalene vil lykkes når FM-nettet skrur av i 2017.

6.4.4 Tidsaspektet i endringen

Tidsaspektet i en endringsprosess viktig, ettersom det legger føringer for hvilke typer endringer som er mulig. Endringer av formelle elementer, det vil si endringer av teknologi, mål, strategi eller struktur kan gjøres raskt, mens endringer av organisasjonens uformelle elementer, det vil si kultur og maktforhold ofte tar lengre tid. Stortinget vedtok i 2011 at FM-skulle stenges i 2017. I et endringsperspektiv er dette forholdsvis lang tid.

Når det gjelder de ansattes mening om tidsaspektet i endringsprosessen, er det en forskjell i mening blant ansatte i FM og DAB-kanaler. Ansatte som jobber DAB-kanaler vil ha en raskere stenging av FM-nettet enn sine kolleger i FM-kanaler.

«Jeg synes egentlig at det er litt lenge. Det kunne like gjerne vært neste uke for min del.» (DAB.4).

«Når vi først skal gjøre det, så synter jeg det er helt ålreit å gjøre det hardt og brutalt og komme over.» (DAB.3).

Hovedgrunnen til at de ansatte i DAB-kanaler mer utålmodige med å slukke FM-nettet, er at en snarlig slukking av gjør at DAB-kanaler kan konkurrere om lytterne på like premisser med andre kanaler.

«Det hadde jo vært enda verre om det hadde kommet i 2019. Fordi utbyggingen ikke hadde vært god nok. Da hadde vi fått utgifter på nærmere 300 millioner med parallell distribuering. Det er jo tragisk for en svær bedrift som dette her, å bruke så mye penger på det. Det hadde vært ille. Så når vi først skal gjøre det, så synter jeg det er helt ålreit å gjøre det hardt og brutalt og komme over.» (DAB.3).

De som jobber i en FM-kanal derimot, er litt mer avventende i forhold til slukkingen. Dette henger sammen med en antagelse om at de med slukking må kraftig ned i antall lyttere.

«Vi klamrer oss til makta så lenge det er mulig, men vi må abdisere før eller siden. Vi har ikke noe valg, det går jo i den retningen. Altså ikke noe valg, med det så mener jeg at vi har ikke valg i forhold til at vi ikke kan være så store lenger.» (FM.1).

Når det gjelder tidsaspektet i endringen, mener programledere på tvers av kanalene at det er riktig å gå over til DAB. Men programlederne som jobber i DAB-kanalene er mer utålmodige med å få gjort slukkingen enn sine kolleger i FM-kanalene. Dette henger hovedsakelig sammen med at de ønsker at alle skal komme over på den nye plattformen så raskt som mulig, slik at de kan konkurrere med sine kolleger på like premisser. Men utålmodigheten henger også

sammen med at NRK med en snarlig overgang til DAB vil spare mye penger og at man dermed kan slippe ytterligere nedskjæringer og oppsigelser.

6.4.5 Motstand

Det er svært lite motstand mot endringen blant programleiderne i NRK-radio på tvers av kanalene. Dette sier de selv henger sammen med stor faglig enighet om at radio før eller siden vil bli digitalisert, og at digitalisering av radiomediet er nødvendig for at radio skal overleve. En annen årsak til at det ikke er motstand mot endringen, er at programleiderne ikke ser noe poeng å motsette seg endringen, når det er et Stortingsvedtak som ligger til grunn for slukkingen av FM-nettet.

Noen av programleiderne sier at det i begynnelsen av endringsprosessen var mer uenighet og motstand mot digitaliseringen, ettersom man på det tidspunktet ikke visste om DAB var kommet for å bli. Men denne motstanden hos enkelte forsvant når de mente at FM var fortiden og DAB fremtiden.

«Det var mye større uenighet og polarisering begynnelsen av DAB strategien. Men jeg opplever en større harmonisering rundt strategien nå, etter hvert som man ser at det er kommet for å bli. Man får jo mer sendetid tross alt.» (DAB.5).

«I utgangspunktet da det var snakk om at FM skulle ned, ikke sant. Så kjente jeg også at jeg hadde masse motstand mot det. At jeg ikke forstod hvorfor. At jeg var redd for en ny teknologisk plattform som ikke var like bra, og som ikke leverte like god lyd. For vi som jobber i radio er vi opptatt av at både musikk, kontentum og stemmer, at alt det der skal være nyansert. Det skal ha det rommet som trengs for å vekke interessen når du hører. (...) men så, en stortingsbeslutning om å legge ned FM, og det er jo ikke noe du kan fortsette å kjenne motstand mot. Og når tallene går den veien som det gjør nå, så ser det ut som det går mot nedlegging av FM i 2017. Så det er jo ingen vei tilbake for oss som lager radio.» (DAB.1)

«De fleste har sett på noe det som noe kommer. Det er greit. I og med at det er et stortingsvedtak som ligger bak og det er en ledelse som sørger for at dette blir gjennomført da er det greit, da kan vi ikke protestere på det. Men det er jo selvfølgelig tatt noen grep underveis her som ikke alle er enige i. Både personalpolitiske og på andre måter.» (DAB.3).

Som en del av den nye DAB-strategien ble det utviklet nye digitale radiokanaler som skulle fungere som et trekkplaster for lytterne over på den nye plattformen. Derfor ble mange kjente programledere og programmer flyttet over fra FM-kanalene de hadde jobbet lenge i, og over i en av de nye DAB-kanalene. For programlederne som jobber i DAB-kanaler, betydde dette å gå fra store kanaler og programmer med mange lyttere, til helt nye kanaler med få lyttere.

Men til tross for denne radikale endringen, så skapte ikke dette motstand hos de ansatte. Dette fraværet av motstand mot å bli flyttet over på en ny kanal, henger sammen med at programlederne som ble flyttet over ser på DAB-prosjektet helt nødvendig, og en dugnad alle må være med på, for at omstillingen skal bli en suksess. I tillegg gir de ansatte i DAB-kanaler uttrykk for at fraværet av motstand mot å bli flyttet fra en kanal til en annen, sammen med en erkjennelse om at ledelsen har rett til å flytte programmer og programledere slik de mener er riktig.

«Som ledelse har du rett til å programsette. Det er en styringsrett som en arbeidsgiver har. Skal du begynne å nekte på det, det er veldig radikalt altså (DAB.3).

I denne delen av analysen har det kommet frem at det ikke er motstand mot endringen. Det dermed heller ikke motstand mot de strategiske grepene som har blitt tatt for at overgangen skal bli en suksess. Dette omfatter å flytte medarbeidere fra en kanal til en annen. De ansatte ser på digitaliseringen og de strategiske grepene som har blitt tatt som nødvendig og de jobber derfor aktivt for at endringen skal bli en suksess, selv om det innebærer store utfordringer for den enkelte.

6.5 Oppsummering av funn

Hensikten med denne oppgaven er å forsøke å besvare følgende problemstillinger:

- Hva mener programlederne i NRK-radio om overgangen fra FM til DAB?
- Er det forskjellige meninger om overgangen fra FM til DAB blant ansatte som jobber i en FM- eller en DAB-kanal?

Resultatet av undersøkelsen viser at det er svært mye likheter, men også noen forskjeller mellom ansatte som jobber i FM og DAB-kanaler. For det første viste analysen at det er en felles oppfatning på tvers av de ulike kanalene om at digitaliseringen av radiomediet skjer på grunn av teknologiske endringer i samfunnet.

Det er også en felles virkelighetsoppfattelse om at radioen slik som andre medier må digitaliseres både for å overleve og være relevant i en digital tidsalder. Når det gjelder selve DAB-teknologien, er det en kollektiv oppfattelse om at DAB er et bedre alternativ enn FM, og dermed en god arvtager til FM.

I tillegg til felles fortolkninger om at digitaliseringen er positivt og at selve DAB-teknologien er en god representant for det digitale hamskiftet, er det en felles oppfatning om at mangelfullt mottak av digital radio i bil kan stikke kjepper i hjulene for en vellykket digitalisering av radiomediet.

Undersøkelsen viste også at det var tre elementene av endringsprosessen det var ulike meninger om. Disse ulikhetene dreide seg om arbeidsmengde, større usikkerhet omkring egen jobb og tidspunktet for slukkingen av FM-nettet.

Sammenlignet med kollegene som jobber i en av de tradisjonelle FM-kanalene, mener programledere i DAB-kanalene at de jobber mye mer enn før. Den økte arbeidsmengden henger sammen med at de er få mennesker om å lage en helt ny radiokanal.

Ansatte i DAB-kanaler er også mye mer positive til en snarlig slukking av FM-nettet, sammenlignet med sine kolleger i FM-kanaler. Iveren etter å slukke FM-nettet hos ansatte i DAB-kanaler, henger sammen med at en snarlig slukking av FM-nettet medfører at programledere i DAB-kanaler da kan konkurrere om lytteren på like premisser med sine kolleger og konkurrenter som fortsatt sender i FM-nettet.

Programledere som jobber i DAB-kanaler er også mer bekymret for egen jobb enn sine kolleger i FM-kanaler. Denne usikkerheten omkring egen arbeidssituasjon henger sammen med usikkerhet knyttet til hvorvidt de nye kanalene vil bli en suksess eller ikke når FM-nettet skrus av.

I den følgende tabellen kan man lese forskjellene mellom ansatte i FM og DAB kanaler i forhold til sentrale aspekter i endringsprosessen. Modellen inneholder bare de meste sentrale elementene som fremkommer fra data.

Kanal	FM	DAB
Drivkrefter	<i>Ser teknologi som kommer utenfor organisasjonene som drivkraft, endring for å unngå eksistensiell krise.</i>	<i>Ser teknologi som kommer utenfor organisasjonene som drivkraft, endring for å unngå eksistensiell krise.</i>
Innhold	<i>Positiv til DAB som teknologivalg og NRKs DAB-strategi.</i>	<i>Positiv til DAB som teknologivalg og NRKs DAB-strategi.</i>
Omfang	<i>Ser endringen som et brudd med fortiden (revolusjon).</i>	<i>Ser endringen som et brudd med fortiden (revolusjon).</i>
Kontekst	<i>Sterk NRK-identitet, sterk kanalidentitet, organisasjon i økonomiske krise, har mange lyttere i FM, tror det blir færre lyttere for egen kanal i 2017.</i>	<i>Sterk NRK-identitet, svak kanalidentitet, organisasjon i økonomiske krise, har få lyttere med DAB, tror det blir flere lyttere for egen kanal i 2017.</i>
Prosess	<i>Ingen motstand, affektiv oppslutning om endringen, mener digitaliseringen handler om å sikre radiens overlevelse.</i>	<i>Ingen motstand, affektiv oppslutning om endringen, mener digitaliseringen handler om å sikre radiens overlevelse, <i>Mer arbeid, usikkerhet om egen arbeidssituasjon, vil ha rask slukking av FM-nettet.</i></i>

Tabell 6-1: Oppsummering av funn

7.0 Drøfting

Dataanalysen anskueliggjør en felles virkelighetsoppfatning på tvers av kanalene i NRK-radio om at digitaliseringen av radio er viktig for radiomediets overlevelse. Analysen viste imidlertid også uenigheter ved ulike aspekter av digitaliseringen. Uenigheter på tvers av kanalene kan knyttes til oppfatninger om arbeidsmengde, jobbsikkerhet, og tidsaspektet i digitaliseringsprosessen. I den følgende analysen anvendes sensemaking-teori for å drøfte disse likhetene og ulikhetene.

Sensemaking består av syv komponenter. Disse komponentene er; identitet, den sosiale konteksten, retrospeksjon, handling i omgivelsene, at sensemaking er en pågående prosess, hint fra omgivelsene og sannsynlighet. Disse syv komponentene fungerer som en sekvens, og kan forklares på følgende måte:

“Viewed as a significant process of organizing, sensemaking unfolds as a sequence in which people concerned with identity in the social context of other actors engage ongoing circumstances from which they extract cues and make plausible sense retrospectively, while enacting more or less order into those ongoing circumstances”.(Weick, Suthcliffe & Obstfeld 2005 s. 409).

Av de syv komponentene i sensemaking teorien, er det særlig to som kan forklare hvorfor fortolkningen av overgangen til digital radio er så lik blant programlederne i NRK-radio, - nemlig identitetskonstruksjon og sannsynlighet. At identitetskonstruksjon og sannsynlighet er de mest forklarende elementene i sensemaking argumenter også Helms Mills et.al (2010) for, og var årsaken til at de utviklet et «kritisk sensemaking» rammeverk i forlengelsen av Weicks teori.

Sensemaking starter med at det skjer en forandring i omgivelsene, slik at verden ikke lenger er slik folk forventer at den skal være. Forandringen som skapte en grad av usikkerhet blant programlederne i NRK-radio, og dermed førte til en sensemaking-prosess, var Stortingets vedtak fra 2011 om at FM-nettet skulle stenges i 2017.

7.1 Hvorfor er det så lik fortolkning av endringen?

Analysen av intervjuene viste at det er bred enighet om at digitaliseringen er viktig og riktig for radio. I denne første delen av drøftingen skal sensemaking-perspektivet brukes for å forklare hvorfor fortolkninger av digitaliseringen blant ansatte i NRK-radio er så like. Til slutt ser drøftingen på hvorfor det også er ulike fortolkninger av digitaliseringsprosessen.

7.1.1 Sikkerhet, ikke sannsynlighet

I følge Weick handler sensemaking om sannsynlighet og ikke nøyaktighet, fordi sannsynlighet er forenelig med en sosialt konstruert verden i kontinuerlig endring.

«Sensemaking is about plausibility, pragmatics, coherence, reasonableness, creation, invention, and instrumentality» (Weick, 1995 s. 57)

Et interessant funn i denne oppgaven, er at programlederne mener digitaliseringen ikke bare virker som en sannsynlig tolkning av virkeligheten, men mer som en sikker fortolkning av virkeligheten. Det er flere grunner til at de ansatte opplever digitaliseringen som en sikker fortolkning av virkeligheten. De mest fremtredende årsakene til at ansatte i NRK er sikre på at digitaliseringen av radio er riktig, er følgende:

- Drivkraften oppleves som klar og sterk
- Teknologien fremstår som det eneste riktige valget
- Strategien oppleves som klar og riktig

7.1.2 Drivkraften fremstår som klar

En av de viktigste årsakene til at programledere på tvers av kanaler i NRK mener digitaliseringen av radio er en sikker fortolkning av virkeligheten, er at drivkraften, det vil si årsaken til at endringen skjer fremstår som det Lewin (1947) og Jacobsen (2012) omtaler som både klar og sterk. Det er med andre ord en delt oppfatning blant programledere i både FM og DAB-kanaler, om at verden har blitt digital og at radio likt andre medieplattformer bør digitaliseres for å overleve og utvikle seg videre.

Dette understreker at de ansatte ser på digitaliseringen som det Gersick (1991) kaller en punktert ekvilibrium, det vil si et brudd med fortiden, fremfor utvikling innenfor eksisterende rammer.

Programledernes oppfattelse av drivkraftens klarhet og styrke, har blitt forsterket av at Stortinget, som er en del av programledernes sosiale kontekst (Weick, 1995), og det Scott (2008) kaller organisasjonens regulative omgivelser, har stått bak flere grundige gjennomganger av digitaliseringsspørsmålet.

Som et resultat av disse gjennomgangene har Stortinget også konkludert med at digitalisering av radiomediet er riktig og viktig for radiomediets utvikling og overlevelse. De opplever med andre ord også drivkraften som klar og sterk. Stortingets behandling av digitaliseringsspørsmålet fungerer dermed som et hint fra omgivelsene om at digitaliseringen er riktig.

7.1.3 Teknologien fremstår som klar

At DAB-teknologien oppfattes som et bedre alternativ enn FM er også med på støtte opp om programledernes mening om at digitaliseringen av radio er en sikker fortolkning av virkeligheten. De viktigste forbedringene ved DAB vis-a-vis FM, er at DAB åpner for flere riksdekkende kanaler, bedre dekning og bedre lyd kvalitet. Denne oppfatningen om at DAB er et bedre teknologivalg enn FM, er et resultat av at de ansatte har brukt teknologien selv, men også av at de har fått høre fra andre i organisasjonen med teknisk kompetanse, at DAB er det rette teknologivalget.

At de ansatte har brukt DAB-teknologien selv og dermed opplevd at den er bedre enn FM, er ett klart eksempel på hvordan sensemaking er avhengig av handling i omgivelsene. Disse handlingene gir hint om omgivelsene som dermed brukes for å forsterke den fortolkningen om virkeligheten man tror er sannsynlig.

Det at de ansatte har omgått andre i organisasjonen som jobber med DAB-teknologien og informerer de ansatte om at den er en god løsning på den teknologiske drivkraften, er et eksempel på hvordan den sosiale konteksten er en viktig komponent av en felles virkelighetsfortolkning.

Hadde de ansatte derimot omgått folk som var svært kritiske til teknologien, ville de ikke fått hint som bekreftet den oppfatningen av teknologien de allerede har. Det å bli fortalt av personer med teknisk kompetanse i organisasjonen at DAB er det rette teknologivalget, kan også ses som et eksempel på det Gioia og Chittipeddi (1991) kaller sensegiving.

Weick mener også at et valg virker mer sannsynlig når det ikke finnes andre alternativer (Helms Mills et.al. 2010).

“...when there are no better alternatives, other individuals seem enthusiastic about this alternative, other individuals or organizations have taken this same perspective, and/or this explanation resonates most closely with existing identities and perceptions” (Thurlow, 2009, s. 259).

Dermed er det at DAB ikke har noen konkurrerende teknologi også være med på å styrke de ansattes oppfatning om at DAB er et sikkert valg for radiomediet.

7.1.4 Strategien fremstår som klar

At digitaliseringen av radio representerer en sikker fortolkning av virkeligheten, henger også sammen med at de ansatte opplever strategien som klar og god. Dette er forenelig med forskning som har vist at faglig enighet er viktig i en endringsprosess, ettersom det kan skape oppslutning om endringen og hindre at det oppstår motstand (Jacobsen, 2012).

Det at de ansatte selv har vært med på å utforme DAB-strategien, har også bidratt til at digitaliseringen anses som en sikker fortolkning av virkeligheten, ettersom strategien dermed er et resultat av at organisasjonens samlet all kompetanse for å komme frem til den beste løsningen.

Ettersom de ansatte vært med på å utforme strategien, er også den sikre meningen de har om digitaliseringen i dag, delvis en rasjonalisering av egne ideer og handlinger. Dette er et eksempel på det retrospektive elementet i sensemaking-teorien.

At det i forbindelse med planleggingen av DAB-strategien også ble utført grundige markedsundersøkelser av lytternes ønsker og vaner, har også bidratt til at de ansatte er trygge på at strategien representerer en sikker fortolkning av virkeligheten. Hensikten med markedsundersøkelsene er å få hint fra omgivelsene om hvordan virkeligheten er. Dermed

kan man utvikle et programtilbud som blir en mer sannsynlig fortolkning av omgivelsene, enn hva det ville uten disse undersøkelsene.

Hvorvidt strategien har blitt modifisert i det den skulle implementeres i organisasjonen sier data i denne oppgaven lite om. Men at organisasjonens medlemmer ikke er i konflikt med hverandre, eller prøver å påvirke hverandres meningsskaping (Stensaker, 2002), underbygger oppgavens funn om at det eksisterer en felles virkelighetsoppfatning om strategien og endringen.

I Weicks (1993) analyse av Mann Gulch-brannen, hadde brannmennene en forventning om at brannen de skulle slukke var liten og kontrollerbar. De søkte dermed etter hint fra omgivelsene som bekreftet denne antagelsen og ignorerte hint om det motsatte, nemlig at brannen var stor og ute av kontroll. Denne skråsikkerheten og optimismen fungerte dermed som skylapper for de hintene som kunne informerte dem om hvordan brannen egentlig var (Maitlis & Sonenshein, 2010).

På samme måte som i Mann Gulch-eksempelet får programlederne i NRK flere hint om at DAB kan by på problemer, og kanskje ikke er det beste valget for radiomediet i Norge. Disse hintene dreier seg blant annet om at det er mange som enda ikke har kjøpt seg DAB-radio, at det er problemer med mottak av DAB i bil, at flere land har forkastet DAB-prosjektet og at norske lokalradioer er sterkt imot digitaliseringen.

Datagrunnlaget viser at de fleste av programlederne på tvers av kanalene har oppdaget ett eller flere av disse negative hintene, som de kunne brukt for å konstruere en helt annen fortolkning om digitaliseringen enn den de har. De velger imidlertid å ignorere, eller ilegge disse hintene liten betydning, noe som kan medføre en betydelig risiko.

For brannmennene i Mann Gulch brannen, ble det å overse og ignorere hint om en alternativ fortolkningen av virkeligheten fatalt. Når flammene kom mot dem i stor fart og de måtte flykte fra flammene, var det umulig for brannmennene å holdt fast ved den gamle fortolkningen av virkeligheten, og de sto ovenfor en krise, som grunnet manglende sensemaking førte til panikk.

Men man kan også se dette fra en annen side. Hvis programlederne i NRK skulle søkt etter og dvelt ved alle disse negative hintene, så er det ikke sikkert det hadde vært så lett for dem å gjøre jobben sin. Fortolkningen av digitaliseringen ville med andre ord fremstå som mindre sannsynlig.

Dette understreker at når noe fremstår som sannsynlig, så ordner det virkeligheten slik at det er mulig å handle, mens slike tvetydigheter som det disse hintene representerer raskt kan føre til handlingslammelse. I motsetning til Mann Gulch-brannen, hvor ingen av brannmennene lenger hadde tillit til ledelsen er det i NRK en stor grad av tillit til ledelsen, og også til Stortinget som har vedtatt at FM-nettet skal stenges.

7.2 En sterk felles identitet

Foruten sannsynlighet, er den andre viktige forklaringen for hvorfor det er en felles fortolkning om digitaliseringen av radiomediet, at det er en sterk felles oppfatning av identitet.

Det var vanskelig å si noe entydig om de ulike programledernes identitet, utover at de fremstår som profesjonelle og svært sterke personligheter, som i stor grad identifiserer seg med NRKs grunnleggende verdier og karakteristikker. For å forstå den enkelte programleder som skaper mening i overgangen til digital radio, kan man dermed forstå dem i lys av deres «NRK-identitet».

Denne NRK identiteten består av det å være en riksdekkende reklamefri kringkaster som gir de ansatte stor grad av frihet, tillitt og medbestemmelse. I tillegg blir organisasjonen også identifisert med de tre store kanalene P1, P2 og P3. Denne beskrivelsen av NRKs identitet er dermed forenelig med Alfred og Whettens (1985) tre identitetskriterier, om at organisasjonens identitet må omfatte det sentrale, distinkte og vedvarende ved organisasjonen.

Programlederne i NRK har også en sterk tilhørighet til organisasjonen. Denne sterke tilhørigheten og identifikasjonen med organisasjonen, er et resultat av at de ansatte har jobbet lenge i NRK og trives med å jobbe der. De befinner seg med andre ord i en sosial kontekst hvor det har utviklet seg sterke sosiale bånd. Disse sterke sosiale båndene er med på å opprettholde og forsterke både den individuelle og organisasjonens identitet, og dermed legge et grunnlag for felles fortolkning av virkeligheten.

Dette er forenelig med Weicks analyse av Mann Gulch brannen (Weick, 1993) og katastrofen i Bophalfabrikken (Weick, 1988; 2010), hvor svake sosiale bånd var en medvirkende årsak til sviktende felles fortolkning av virkeligheten. Med svake sosiale bånd menes, at de ansatte ikke kjente hverandres ærlig godt.

NRK er en organisasjon preget av sterk sosial tilhørighet. Eksempler på denne sterke tilhørigheten og identifikasjonen med NRK, er at enkelte omtaler NRK som en familie, og at de fleste ikke kunne tenke seg å jobbe noe annet sted. Dette indikerer dermed at de utviser det Meyer & Allen (1991) kaller affektiv forpliktelse til organisasjonen, som er den sterkeste formen for organisasjonsforpliktelse. Hvorvidt de ansatte ikke ønsker å jobbe noe annet sted fordi det ikke finnes andre riksdekkende reklamefrie radiostasjoner i Norge, sier data derimot lite om.

I Weicks (1993) analyse av Mann Gulch-brannen, viste han hvordan brannmennene mistet sin identitet i det de fikk en ordre om å slippe brannslukkingsutstyret og løpe fra en brannen for å redde livet. Men da brannmennene fikk beskjed om å kaste fra seg brannslukkingsutstyret som identifiserte dem som brannmenn, hadde de ikke lenger noen identifikatorer for hvem de var. I det de kastet fra seg brannslukkingsutstyret opplevde de dermed å kaste fra seg sin egen identitet. Med kollapsen av identitet, kollapset også brannmennenes evne til meningsdannelse.

“A fire crew that retreats from a fire should find its identity and morale strained. If the retreating people are then also told to discard the very things that are their reason for being there in the first place, then the moment quickly turns existential. If I am no longer a firefighter, then who am I? With the fire bearing down, the only possible answer becomes an endangered person in a world where it is every man for himself.”
(Weick, 1993 s. 9)

Likt Mann Gulch-brannen blir de ansatte i NRK-radio instruert om å legge fra seg en teknologi for å redde organisasjonen og dermed seg selv. Men programlederne i NRK identifiserer seg ikke med FM-teknologien på samme måte som brannmennene identifiserer seg med brannslukkeutstyret. De ansatte mener det er riktig å legge fra seg FM til fordel for digital distribusjonsteknologi, ettersom digital radio i større grad er forenelig med samtiden og fremtiden. Istedenfor å utfordre de ansattes identitet, bidrar digitaliseringen av radio til å opprettholde organisasjonens identitet i endrede omgivelser.

Med tanke på de strukturelle forskjellene, det vil si hvorvidt programlederne som jobber i en FM eller en DAB-kanal har ulik mening om organisasjonens identitet, gir ansatte i DAB-kanaler uttrykk for at de opplever de nye kanalene, og da spesielt P13s identitet, som uklare.

At P13 identitet oppleves som usikker kunne tenkes å føre til de ansatte ble usikre på om digitaliseringen av radio var riktig. Men noen slik usikkerhet finnes ikke blant programledere som jobber i DAB-kanaler. Dette har sammenheng med at de ansatte i større grad identifiserer

seg med NRK som helhet, og dermed deler den felles fortolkninger av at digitaliseringen er riktig. De ansatte identifiserer seg i større grad med organisasjonen som helhet fremfor de ulike enhetene i organisasjonen. Dette er forenelig med et integrasjonsperspektiv på organisasjonskultur (Martin, 1992).

7.3 Deltagelse i endringsprosessen

Deltagelse i endringsprosessen har vært viktig for at det har blitt dannet en felles fortolkning av digitaliseringen av radiomediet. Denne deltagelsen skjedde ved at programlederne ble inkludert på felles arenaer, hvor ledelsen og ansatte fra alle kanaler møttes ansikt til ansikt og utformet de nye radiokanalene. At det å møtes på felles arenaer har bidratt til å skape den felles virkelighetsoppfatningen, er forenelig med Weick (1995) som sier at organisering på sitt mest grunnleggende skjer ansikt til ansikt. Dette støttes også av blant annet Lengel og Daft (1986) som påpeker at den mest effektive måten å overføre informasjon, er kommunikasjon ansikt til ansikt.

Programlederne på tvers av kanalene opplevde denne deltagelsen i endringsprosessen som svært positivt. Deltagelse i utformingen av det nye radiotilbudet har gjort de ansatte mer positive til digitaliseringen. Dette er i tråd med forskning som viser, at deltagelse i en endringsprosess fører til at de ansatte selv ønsker endring, og får eierskap til endringen (Meyer & Herscovitch, 2002; Cunningham, 2006; Meyer & Stensaker, 2009; Jacobsen, 2010). Ansatte som får delta i en endringsprosess opplever også prosessen som rettferdig, selv om de er uenig i årsaken til endring (Tyler & De Cremer, 2005).

På disse felles arenaene har de ansatte fritt kunne komme med sine ideer og tanker om endringen. Den frie kommunikasjonen har dermed bidratt til at det har blitt skapt et felles språk og en felles fortolkning av endringen, i tillegg til at den frie kommunikasjonen har medvirket til at de ansatte har fått et større eierskap til endringen (Arnulf, 2014).

Programledere på tvers av kanalene har gitt uttrykk for at det har vært stor enighet om digitaliseringen er positivt for radiomediet. At det er stor enighet blant de ansatte kan tenkes å fungere slik Asch (1956) har vist, at det er vanskelig å være uenig en gruppe mennesker som mener det samme, spesielt når man er alene. Men til tross for at en gruppes mening ofte overdøver enkelte meningsmotstandere, gir ansatte i NRK-radio uttrykk for at de fritt har kunnet si sin mening om endringen, og ikke har problemer med å være uenig til tross for at de

er alene sin mening. De ansatte gir også uttrykk for at det å tale sin mening fritt også blir verdsatt i organisasjonen. Det er med andre ord ingen form for «dialogbegrensning» i organisasjonen (Gustavsen, 1990).

På disse felles arenaene har ledelsen også hatt mulighet til å bedrive det Gioia og Chittipeddi (1991) omtaler som sensegiving. Sensegiving vil si at ledelsen kommuniserer sin mening om hvordan endringen skal ses og forstås til de ansatte, slik at de ansatte blir overbevist om at dette er en rett fortolkning av virkeligheten.

Det at radioledelsen har kunnet bedrive sensegiving ovenfor sine ansatte, henger sammen med at ledelsen besitter betydelig grad av stillingsbasert makt (Bass, 1960). Det vil si at ledelsen i kraft av sin posisjon i organisasjonsstrukturen har større makt enn de ansatte, men også det Lukes (1974) omtaler som meningsmakt. Ledelsen kan, i kraft av sin maktposisjon, påvirke de ansattes meninger og holdninger slik at de er i overenstemmelse med ledelsens visjon og strategi. Men til tross for at programlederne har gitt uttrykk for at ledelsen har bedrevet sensegiving overfor dem, var det lite som tydet på at ledelsens sensegiving var en av de faktorene som i størst grad forklarer hvorfor det er en så lik felles fortolkning av digitaliseringen.

7.4 Forklaring på forskjeller

Resultat av denne oppgaven viste at det er en sterk felles fortolkning av endringens drivkrefter, endringens innhold og omfang, og endringens kontekst. Men studien har også vist at det er ulike fortolkninger blant de ansatte i FM og DAB-kanaler om visse aspekter ved endringsprosessen.

Disse ulike fortolkningene om prosessen dreier seg om, at ansatte som jobber i DAB-kanaler opplever at de for det første jobber mer enn før, for det andre at de er mer usikre på egen jobbsituasjon, og for det tredje at de ønsker en raskere stenging av FM-nettet enn sine kolleger i FM-kanaler.

Disse tre aspektene ved prosessen henger også tett sammen. For å forklare hvordan disse henger sammen, må man se på endringens kontekst (Jacobsen, 2012). Det viktigste ved denne konteksten er at NRK er i en svært vanskelig økonomisk situasjon. Dette har ført til at de nye DAB-kanalene ble opprettet uten ekstra ressurser, ved at ansatte ble forflyttet fra FM-kanaler over til en av de nye DAB-kanalene.

At DAB-strategien og de nye kanalene er opprettet uten ekstra ressurser, har ført til at alle ansatte må jobbe mer enn før, fordi det betyr at et er færre folk om de samme oppgavene. Men den økte arbeidsmengden gjelder spesielt for ansatte som jobber i en av de nye DAB-kanalene, ettersom de jobber med et nytt produkt i ett nytt marked, noe som er av de mest krevende endringene for en organisasjon og dermed også dens ansatte (Tushman & Romanelli 1985; Tushman & O'Reilly 2002).

Det er ikke uvanlig at ansatte jobber mer i en endringsprosess (McHugh, 1997), og slikt dobbeltarbeid kan føre til at de ansatte motsetter seg endringen (Jacobsen, 2012). Men det som er interessant blant programledere som jobber i DAB-kanaler i NRK, er at istedenfor å motsette seg endringen, ønsker de heller en raskere overgang til det nye systemet sammenlignet med sine kolleger i FM-kanaler. Dobbeltarbeidet gjør ikke at de motsetter seg endringen, og henger hovedsakelig sammen med at de ikke ser noen vei tilbake. FM anses som fortiden og DAB som fremtiden. Når det ikke er noen vei tilbake, er det bedre for programledere som jobber i DAB-kanaler å stenge FM-nettet så raskt som mulig. Slik kan de konkurrere om lytterne på like premisser med sine kolleger som jobber i FM-kanaler.

Programlederne i DAB-kanaler er også svært spente på hvorvidt de nye kanalene vil bli en suksess eller ikke når FM-nettet skrus av i 2017. Og med NRKs vanskelige økonomiske situasjon i bakhodet, som har ført til at mange i organisasjonen allerede har mistet jobben, er det flere som er bekymret for om de også kan bli sagt opp hvis de nye kanalene ikke blir en suksess.

Det som er verdt å merke seg, er at til tross for at det er ulike fortolkninger av endringsprosessen i FM og DAB-kanaler, så fører ikke dette til at de ansatte i DAB-kanaler motsetter seg endringen, eller har en annen oppfatning av endringen som helhet enn sine kolleger i FM-kanaler.

Programlederne som jobber i DAB-kanaler aksepterer stille disse negative konsekvensene som nødvendig i en periode for å imøtekomme drivkreftene og sikre organisasjonens overlevelse. Samtidig gir ansatte i DAB-kanaler uttrykk for at de antar usikkerheten og ekstraarbeidet vil forsvinne i det FM-nettet skrus av. Hvis de derimot hadde hatt en oppfatning om at denne usikkerheten og arbeidsmengden ville vedvart i lang tid etter at FM-nettet er slukket, er det også tvilsomt at de hadde vært så affektivt forpliktet til endringen.

Digitaliseringen av radiomediet og DAB-teknologien har både fordeler og ulemper vis-a-vis FM-radioen. Men det er først om noen år at vi kan se tilbake på digitaliseringsprosessen og se

om den ga mening. I dag er det derimot enighet på tvers av kanalene i NRK-radio, om at digitaliseringen av radiomediet og DAB som teknologivalg, vil sikre radioens overlevelse i en digital fremtid.

8.0 Avslutning – implikasjoner av studiens funn

Denne oppgaven har pekt på at identitet og sannsynlighet var de viktigste punktene for at programlederne i NRK-radio skulle gjøre seg opp en mening om digitaliseringen av radiomediet. Dette stemmer over ens med Helms Mills et.al. (2010) sin kritikk av Weick, om at det ikke er alle elementene i sensemaking-teorien som er like relevante for meningsskapning.

Det er en felles oppfatning om at den teknologiske drivkraften er så sterk, at endring ses på som det eneste reelle alternativet for programlederne i NRK. Verden har blitt digital, noe programlederne mener at radiomediet også må bli. Dermed er funnene i denne oppgaven forenelig med Kotter (1995) som understreker at det å skape «a sense of urgency», det vil si en felles krisefølelse, er sterkt medvirkende til at de ansatte har en felles oppfatning av virkeligheten.

Studiens funn bekrefter også forskning som viser at det å la de ansatte delta i endringsprosessen, er medvirkende til å skape en felles virkelighetsforståelse og oppslutning om endringen (Herscovitch & Meyer, 2002; Cunningham, 2006; Meyer & Stensaker, 2009; Jacobsen, 2010). Funnene støtter også opp om Herscovitch og Meyer (2002) forskning som viser at ansatte kan være affektiv forpliktet til både organisasjonen og til endringen.

8.1 Styrker og svakheter ved oppgaven

Denne studien er bruker sensemaking for å studere ett enkelt case. Det er fordeler og ulemper ved å studere ett enkelt case på denne måten. Det er en fordel at man får frem mange variabler ved et fenomen, og en ulempe at det er vanskelig å bruke studiens funn til å si noe om andre tilfeller. I Norsk sammenheng er NRK en unik organisasjon, og ville det mest nærliggende være å bruke oppgavens funn som et springbrett for undersøkelser av NRKs søsterkanaler i Sverige og Danmark.

Til tross for at det har vært svært mye og til tider heftig debatt i mediene om digitaliseringen av radio er riktig, har denne studien avdekket at det ikke var noen slik debatt innad i organisasjonen. Innad i NRK har det heller en svært sterk felles virkelighetsoppfatning om at digitaliseringen av radiomediet er både viktig og riktig.

Hovedårsaken til at det er en så sterk felles fortolkning av endringen innad i NRK-radio, er at den teknologiske drivkraften oppfattes som svært sterk og klar. Det ville derfor vært interessant å bruke sensemaking til å studere en organisasjonsendring hvor det er mer usikkerhet og tvetydighet. Slik kunne sensemakingens komponenter hatt et større forklaringspotensiale. Etersom digitaliseringen har møtt på store hindre i Sverige og Danmark, og muligens skrinlegges for godt, ville det være interessant å gjøre en tilsvarende undersøkelse blant programledere i Sveriges og Danmarks radio.

8.2 Videre forskning

Digitaliseringen av radio er en stor omstillingsprosess i offentlig og privat sektor, som berører hele Norges befolkning. Denne oppgaven har dukket ned i ett aspekt ved denne problemstillingen, ved å se på hva de ansatte mener om endringsprosessen. Men arbeidet med oppgaven åpnet døren til flere problemstillinger som kunne vært interessant for videre studier.

Denne oppgaven har studert meningsskapning blant programlederne i NRK-radio. Men ettersom denne oppgaven har sterke indikasjoner på at det har skjedd det Gioia og Chittipeddi (1991) kaller sensegiving fra ledelsen, det vil si at ledelsen har overbevist de ansatte om sin fortolkning av endringen, ville dette være en naturlig vei videre.

Begrepet stivhengighet (Sydow et.al, 2009) har blitt brukt i denne oppgaven for å beskrivelse hendelsesforløpet i endringsprosessen, og det er svært fremtredende indikasjoner på at en prosess liknende stivhengighet har vært medvirkende til at DAB er teknologivalget vi har valgt i Norge. En studie som så på stivhengighet ville dermed være spennende spesielt i lys av O'Neills (2009) argument om at DAB har feilet å bli den globale standarden utviklerne av teknologien intendert at den skulle være.

Innenfor rammene av NRK ville det også være interessant med å anvende Jacobsens (2012) konseptuelle modell, til å gjøre en full studie av endringsprosessen. En slik studie ville kunne studere hvilken stil ledelsen har valgt overfor sine ansatte, og måle denne ledelsesstilen opp mot, med henblikk på det resultatet som oppnås.

Etersom digitaliseringen er et samarbeid mellom offentlige og private organisasjoner, som har opprettet felles samarbeidsorganisasjoner for at endringen skal bli en suksess, ville en studie av offentlig/privat samarbeid også være svært interessant å utforske videre.

8.3 Oppsummering

Problemstillingene i denne oppgaven har vært å avdekke hvordan programledere i NRK-radio fortolker overgangen til digital radio, og hvorvidt det eksisterer ulike fortolkninger av digitaliseringen blant programledere som jobber i en FM, eller en DAB-kanal. Resultatet av undersøkelsen har vist at det både er like og ulike fortolkninger om digitaliseringen av radiomediet blant ansatte som jobber i FM og DAB-kanaler.

Det er bred enighet på tvers av FM og DAB-kanaler om at digitaliseringen av radio er et resultat av teknologiske endringer og at en overgang til digital radio er nødvendig for å sikre radioens overlevelse i en digital tidsalder.

Denne felles virkelighetsoppfatningen forklares dermed i stor grad av at digitaliseringen handler om radioens overlevelse, men også andre forklaringsfaktorer er medvirkende til den felles fortolkningen av virkeligheten. De viktigste av disse medvirkende forklaringsfaktorene, er at de ansatte har en sterk identifikasjon og lojalitet med NRK, og har fått delta i endringsprosessen.

I lys av sensemaking perspektivet, viste undersøkelsen at det ikke er alle av Weicks syv elementer i sensemaking teorien som kan forklare hvorfor det eksisterer lik fortolkning av virkeligheten i en organisasjon. Oppgaven viste likt Helms Mills et. al (2010), at sannsynlighet og identitet var de to komponentene som best kunne forklare den felles fortolkningen av endringen.

Analysen viste også at ansatte som jobber i en DAB-kanal har de var ulik fortolkning av tre aspekter ved endringsprosessen. Disse tre aspektene ved prosessen var at ansatte som jobber i DAB-kanaler opplever større arbeidsmengde, er mer bekymret for egen jobb, og vil ha en raskere stenging av FM-nettet enn sine kolleger i FM-kanaler.

Den ulike meningen om disse aspektene ved endringsprosessen, henger sammen med programlederne opplever usikkerhet om de nye kanalene kommer til å bli en suksess eller ikke når FM-nettet sannsynligvis skrur av i 2017.

Litteraturliste

- Andersen, J. A. (2009) *Organisasjonsteori*. Oslo. Universitetsforlaget.
- Asch, S. E. (1956). *Studies of independence and conformity: I. A minority of one against a unanimous majority*. Psychological monographs: General and applied, 70(9), 1-70.
- Albert, S. & Whetten, D. A. (1985) 'Organizational Identity'. In L. L. Cummings and B. M. Staw (Red) *Research in Organizational Behaviour*, Vol. 7, 263–295.
- Arnulf, K. (2014). Kommunikasjon og ledelse. I Brønn, P. S. & Arnulf, K. (Red). *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner (125-148)*. Bergen. Fagbokforlaget.
- Bass, B.M (1960). *Leadership, psychology and organizational behavior*. New York, NY: Harper.
- Bartunek, J., Rousseau, D. M., Rudolph, J., and DePalma, J. (2006). 'On the receiving end: Sensemaking, emotion, and assessments of an organizational change initiated by others'. *Journal of Applied Behavioral Science*, 42, 182-206.
- Balogun, J. (2003). 'From blaming the middle to harnessing its potential: creating change intermediaries'. *British Journal of Management*, 14, 69-83.
- Balogun, J., Huff, A. S. and Johnson, P. (2003). 'Three responses to the methodological challenges of studying strategizing'. *Journal of Management Studies*, 40, 192-224.
- Balogun, J. and Johnson, G. (2005). 'From intended strategies to unintended outcomes: the impact of change recipient sensemaking'. *Organization Studies*, 26, 1573-601.
- Balogun, J., & Johnson, G. (2004). Organizational restructuring and middle manager sensemaking. *Academy of management journal*, 47(4), 523-549.
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (1991). *The social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge*. Penguin UK.
- Brusoni, S., Prencipe, A., & Pavitt, K. (2001). Knowledge specialization, organizational coupling, and the boundaries of the firm: why do firms know more than they make? *Administrative science quarterly*, 46(4), 597-621.
- Brusoni, S., & Prencipe, A. (2001). Managing knowledge in loosely coupled networks: Exploring the links between product and knowledge dynamics. *Journal of Management Studies*, 38(7), 1019-1035.
- Christensen, T, P. Læg Reid, P.G. Roness og K.A. Røvik (2004) *Organisasjonsteori for Offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Cummings, T., Worley, C. G, & Huse, E.F. (2005). *Organization development and change* (8th ed.). Mason, Ohio: Thomson/South-Western
- Cunningham G.B (2006). The relationship among commitment to change, coping with change, and turnover intentions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 15(1), 29-45.

- Coetsee, L. (1999). From resistance to commitment. *Public Administration Quarterly*, 204-222.
- Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1986). Organizational information requirements, media richness and structural design. *Management science*, 32(5), 554-571.
- Egeberg, M. (1995). The policy-administration dichotomy revisited: the case of transport infrastructure planning in Norway. *International Review of Administrative Science*. 61, 565-576.
- Gersick, C. J. (1991). Revolutionary change theories: A multilevel exploration of the punctuated equilibrium paradigm. *Academy of management review*, 16(1), 10-36.
- Gioia, D.A. and Thomas, J.B. (1996) "Identity, Image and issue interpretation: Sensemaking during strategic change in academia", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41, 370-403.
- Gioia, D. A., & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic management journal*, 12(6), 433-448.
- Gioia, D. A., Thomas, J. B., Clark, S. M. and Chittipeddi, K. (1994). 'Symbolism and strategic change in academia: the dynamics of sensemaking and influence'. *Organization Science*, 5 (3), 363-83.
- Groth, L. (1999). *Future organizational design: the scope for the IT-based enterprise*. Wiley. Chichester.
- Gundersen, H. (1995). *Den digitale revolusjonen: med innledning av statsråd Gudmund Hernes*. Akademika.
- Gustavsen, B. (1990). *Strategier for utvikling i arbeidslivet*. Tano. Oslo.
- Grønlie, Tore og Selle, Per. 1998. *Ein stat? Fristillingas fire ansikt*. Oslo. Samlaget
- Gersick, C. J. (1991). Revolutionary change theories: A multilevel exploration of the punctuated equilibrium paradigm. *Academy of management review*, 16(1), 10-36.
- Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: extension of a three-component model. *Journal of applied psychology*, 87(3), 474.
- Helms Mills, J., Thurlow, A., & Mills, A. J. (2010). Making sense of sensemaking: the critical sensemaking approach. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 5(2), 182-195.
- Isabella, L. A. (1990). Evolving interpretations as a change unfolds: How managers construe key organizational events. *Academy of Management Journal*, 33(1), 7-41.
- Jacobsen, D.I (2004). Deltagelse som et virkemiddel i organisatoriske endringsprosesser – et tveegget sverd? I: H. Knudsen, J. Falkenberg, K. Grønhaug og Å. Garnes, (Red). *Mysterion, Strategiske og Kainotomia*. Oslo: Novus forlag.
- Jacobsen, D. I. (2004). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Fagboklaget

- Jacobsen, D. I. (2012). *Organisasjonsendring og endringsledelse*. 2. utgave. Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. Thorsvik, J. (2010). *Hvordan organisasjoner fungerer*. 3. utgave. Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4. utgave. Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser*. 2. utgave. Oslo. Høyskoleforlaget
- Jo Hatch, M., & Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of marketing*, 31(5/6), 356-365.
- Johannesen, J. & Olsen, B. (2009). *Fremtidige strategier og organisasjonsformer: verdiskapning i en globalisert kunnskapsøkonomi*. Oslo: Cappelen akademisk forlag
- Klein, G., Moon, B. M., & Hoffman, R. R. (2006). Making Sense of Sensemaking 1: Alternative Perspectives. *IEEE intelligent systems*, 21(4), 70-73.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Interview: introduktion til et håndværk*. Hans Reitzel.
- Kaufmann, A. & Kaufmann, G. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen. Fagbokforlaget.
- Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard business review*, 73(2), 59-67.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics II. Channels of group life; social planning and action research. *Human relations*, 1(2), 143-153.
- Lüscher, L. S. & Lewis, M. W. (2008). Organizational change and managerial sensemaking: Working through paradox. *Academy of Management Journal*, 51(2), 221-240.
- Lukes, S. (1974). *Power: A radical view* (Vol. 1). Macmillan: London.
- Maitlis, S., & Sonenshein, S. (2010). Sensemaking in crisis and change: Inspiration and insights from Weick (1988). *Journal of Management Studies*, 47(3), 551-580.
- Martin, J. (1992). *Cultures in organizations*. Three perspectives. New York: Oxford University Press.
- Marshall, T. (2011). *Sensemaking*. I Lankes, R. D (Red). The atlas of new librarianship. MIT Press. Hentet fra: http://quartz.syr.edu/blog/?page_id=7140
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of vocational behavior*, 61(1), 20-52.
- Meyer, C.B. & Stensaker, I.G. (2009). Making Radical Change Happen through Selective inclusion and Exclusion of Stakeholders. *British Journal of Management*, vol. 20, 219-237
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.
- McHugh, M. (1997). The stress factor: another item for the change management agenda? *Journal of Organizational Change Management*, 10(4), 345-362.

Mintzberg, H. (1979). The structuring of organizations: A synthesis of the research. University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship.

Moe, H. (2008). "Morgendagens NRK: Allmenntidsvirksomhet." *Norsk medietidsskrift* 15(04). Hentet den 8. mai 2015 fra <https://bora.uib.no/bitstream/handle/1956/3067/Moe%20-%20Morgendagens%20NRK%20-%20Allmenntidsvirksomhet%20-%20NMT%202008.pdf?sequence=1>

Mullen, B., & Copper, C. (1994). The relation between group cohesiveness and performance: An integration. *Psychological bulletin*, 115(2), 210.

O'Neill, B. (2009). DAB Eureka-147: a European vision for digital radio. *New Media & Society*, 11(1-2), 261-278.

Paul, S. A., & Reddy, M. C. (2010, February). Understanding together: sensemaking in collaborative information seeking. In *Proceedings of the 2010 ACM conference on Computer supported cooperative work* (pp. 321-330). ACM.

Roos, J., & Von Krogh, G. (1992). Figuring out your competence configuration. *European Management Journal*, 10(4), 422-427.

Sydow, J., Schreyögg, G., & Koch, J. (2009). Organizational path dependence: Opening the black box. *Academy of Management Review*, 34(4), 689-709.

Sonenshein, S. (2010). We're Changing—Or are we? untangling the role of progressive, regressive, and stability narratives during strategic change implementation. *Academy of Management Journal*, 53(3), 477-512.

Schattschneider, E. (1975). *The Semi-Sovereign People*. New York: Holt, Rinehart and Winston.

Stensaker, I. G., (2002) A Change in Plans: A Sensemaking Perspective on Strategy Implementation. Dissertation Department of Strategy and Management. Norwegian School of Economics and Business Administration

Seale, C. (1999). *The Quality of Qualitative Research*. London: Sage Publication

Scott, W. R. (2008). *Institutions and organizations: Ideas and interests*. London: Sage Publication

Thaagard T. (2013) *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode*. 4. utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Thomas, J. B., Clark, S. M. and Gioia, D. A. (1993). 'Strategic sensemaking and organizational performance: linkages among scanning, interpretation, action, and outcomes'. *Academy of Management Journal*, 36 (2), 239-70.

- Thurlow, A., & Helms Mills, J. (2009). Change, talk and sensemaking. *Journal of Organizational Change Management*, 22(5), 459-479.
- Tyler, T. R., & De Cremer, D. (2005). Process-based leadership: Fair procedures and reactions to organizational change. *The Leadership Quarterly*, 16(4), 529-545.
- Tushman, M. L., Virany, B., & Romanelli, E. (1985). Executive succession, strategic reorientations, and organization evolution: The minicomputer industry as a case in point. *Technology in Society*, 7(2), 297-313.
- Tushman, M. L., & O'Reilly III, C. A. (2006). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. I D. Mayle (Red). *Managing innovation and change* (3.utg.) 170-184
- Vaage, O. F. (2014). *Norsk mediebarometer 2014*. Oslo-Kongsvinger. Statistisk sentralbyrå.
- Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of management review*, 20(3), 510-540
- Weick, K. E. (2010). Reflections on enacted sensemaking in the Bhopal disaster. *Journal of Management Studies*, 47(3), 537-550.
- Weick, K. E. (1988). Enacted Sensemaking in Crisis Situations [1]. *Journal of management studies*, 25(4), 305-317.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Weick K. E. (2007). *Sensemaking*. In Clegg, S., & Bailey, J. R. (Eds.). (2007). *International encyclopedia of organization studies*. London: Sage Publications.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization science*, 16(4), 409
- Weick, K. E. (1993). The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. *Administrative science quarterly*, 628-652.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization science*, 16(4), 409-421.

Dokumenter

- Digitalradiogruppen (2005). *Digital radio i Norge*. Hentet fra: <http://www.medietilsynet.no/PageFiles/8700/DAB-rapport2005.pdf>
- Innst. S. nr. 103 (1997-1998). Innstilling frå familie-, kultur- og administrasjonskomiteen om kringkasting og dagspresse 1996 m.v. Hentet fra: <https://www.stortinget.no/no/Saker-og-publikasjoner/Publikasjoner/Innstillinger/Stortinget/1997-1998/inns-199798-103/>
- Kultur og kirke departementet (2006, 22. November). Pressekonferanse om DAB. [Oslo]: Hentet fra [https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/kilde/kkd/prm/2006/0195/ddd/pdfv/298748-faktaark -digital radio.pdf](https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/kilde/kkd/prm/2006/0195/ddd/pdfv/298748-faktaark-digital-radio.pdf)

Kulturdepartementet (2015, 16. Mars). Radiodigitaliseringen skjer i 2017. Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/nb/aktuelt/radiodigitaliseringen-skjer-i-2017/id2406145/>

Kultur og kirke departementet (2006, 22. November). Sikra rauka satsing på digital radio fram til 2020. Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/nb/aktuelt/sikrar-auka-satsing-pa-digital-radio-fra/id436851/>

St. meld nr. 8 2010-2011 (2011). Digitalisering av radiomediet. [Oslo]: Kulturdepartementet. Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/nb/dokumenter/meld-st-8-20102011/id632619/>

St. meld nr. 30 2006-2007 (2007). Kringkasting i en digital fremtid. [Oslo]: Kultur og kirke departementet Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/nb/dokumenter/Stmeld-nr-30-2006-2007-/id466242/>

St. meld nr. 62 1996-1997 (1997) Kringkasting og dagspresse. [Oslo]: Kulturdepartementet. Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/nb/dokumenter/stmeld-nr-62-1996-97-/id191364/?docId=STM199619970062000DDDEPIS&ch=1&q=>

TNS Gallup. (2014). Årsrapport for radiolytting i Norge 2014. Offisielle tall fra radioundersøkelsen. Oslo: TNS Gallup. Hentet fra: <http://www.tns-gallup.no/tns-innsikt/arsrapport-for-radiolytting-2014>

Aviser

Amundsen, G. (2014, 7. mai) Bilbransjen vil utsette FM-slukkingen. *Aftenposten*. Hentet 6. mars 2015 fra: http://www.aftenposten.no/digital_old/Bilbransjen-vil-utsette-FM-slukking-7557445.html

Barth-Heyerdahl, L. (2015, 7. februar). Kjemper for å beholde FM-radioen. *TV2*. Hentet 17. mai 2015 fra: <http://www.tv2.no/a/6522630>

Dahl, K. (2015, 14. april). Slukkingen av FM i Danmark utsettes. *Radionytt.no*. Hentet 23. april 2015 fra <http://www.radionytt.no/r15078.php>

Dahl, K. (2015, 14. april). Offentlig slakt av DAB i Sverige. *Radionytt.no* Hentet 23. april. 2015 fra <http://www.radionytt.no/r15079.php>

Dyrnes, T. (2010, 20. juli). Ja! til radio. *P3*. Hentet 10. februar 2015 fra <http://p3.no/ja-til-radio/>

Fordal, J. A. (2013, 13 august). Klart for P1+. *NRK*. Hentet 30 mai fra http://www.nrk.no/informasjon/klart-for-p1_-1.11179688

Fordal, J. A. (2009, 22. april). Fjernsynets historie. *NRK*. Hentet 10. februar 2015 fra <http://www.nrk.no/organisasjon/fjernsynets-historie-1.6512060>

Hagerup, M. (2014, 23. januar). NRK P13 – Ny rocka heldigital kanal. *Radio.no*. Hentet 30 mai 2015 fra <http://radio.no/2014/01/nrk-p13-ny-rocka-heldigital-kanal/>

Hagerup, M. (2014, 6. mars). Slukkerapport: god dekning men lytting og bil henger igjen. *Radio.no*. Hentet 30. mai 2015 fra <http://radio.no/2014/03/slukkerapport-god-dekning-men-lytting-og-bil-henger-igjen/>

Henriksen, A. (2009, 02. september). Radiogiganter slår seg sammen. *Aftenposten*. Hentet 6. mars 2015 fra <http://www.aftenposten.no/kultur/pRadiogiganter-slar-seg-sammenp-6620062.html>

Hoff, P.M. (2015, 06. januar). DAB-Trollet som sprakk. *Dagens Næringsliv*. Hentet 6. mars 2015 fra: <http://www.dn.no/meninger/debatt/2015/01/05/2156/Medier/dabtrollet-som-sprakk>

Jørgenrud, M. (2014, 22. september). DAB-nettet er ferdig utbygd. *Digi.no*. Hentet 13. april 2015 fra <http://www.digi.no/tele-kommunikasjon/2014/09/22/dab-nettet-er-ferdig-utbygd>

Medietilsynet (2008, 17. juni). *Hva er allmennkringkasting?* Hentet 10. februar 2015 fra <http://www.medietilsynet.no/no/Oppslag/Ofte-stilte-sporsmal/Allmennkringkasting/Hva-er-allmennkringkasting/>

Nærings- og fiskeridirektoratet (2015, 16. april). *Radiodigitaliseringen skjer i 2017*. Hentet 23. mai 2015 fra: <https://www.regjeringen.no/nb/aktuelt/radiodigitaliseringen-skjer-i-2017/id2406145/>

Riise, H.B. (2013, 12. juni). Går fra en million lyttere til null. *NRK*. Hentet den 6. Mars 2015 fra: <http://www.nrk.no/kultur/gar-fra-en-million-lyttere-til-null-1.11074979>

Syvertsen, Trine & Smith-Meyer, Trond & Enli, Gunn. (2015, 10. mars). NRK. I Store norske leksikon. Hentet 9. april 2015 fra <https://snl.no/NRK>

Solheim, John & Syvertsen, Trine & Smith-Meyer, Trond. (2013, 19. november). Massemedier I Norge. I Store norske leksikon. Hentet 12. februar 2015 fra https://snl.no/Massemedier_i_Norge.

Spigseth, R. (2010, 17. juli). Slakter NRKs digitalradio-jippo. *Dagsavisen*, s. 52-53.

Østrem, O. (2009, 03. September). Digital Samling. *Klassekampen*, s. 25.

Programmer

Foobar2000 http://download.cnet.com/Foobar2000/3000-2139_4-10235595.html

Levelator http://download.cnet.com/The-Levelator/3000-2170_4-197650.html

Figurer

Wikimedia. (s.a.). *Produkt- og markedsmatrisen*. Hentet 31. mai 2015 fra <http://upload.wikimedia.org/wikipedia/en/5/53/AnsoffMatrix.jpg>

Cmap. [s.a]. *Sensemaking*. Hentet 31. mai 2015 fra http://cmapspublic.ihmc.us/rid=1210136295281_565567225_11239/

Vedlegg

Intervjuguide:

- Hvor lenger har du jobbet i NRK?
- Hva mener du om digitaliseringen av radiomediet?
- Hvordan har du opplevd digitaliseringsprosessen?
- Hva tenker du om fremtiden til radiomediet?
- Er det ulike oppfatninger om digitaliseringen i din kanal?
- Hvordan opplever du at det er fattet et vedtak om å stenge FM-nettet?
- Tror du båndet til lytteren vil endre seg med digitalisering av radio?
- Hva mener du om situasjonen til lokalradioene?