



Fra deadline til *flowline*

En trinn for trinn-analyse av endring i en norsk medieorganisasjon

From deadline to flowline

A step-for-step analysis of change in a Norwegian media organization

Aina Landsverk Hagen

Forsker, Arbeidsforskningsinstituttet, Oslomet – storbyuniversitetet
aina.hagen@oslomet.no

Ingrid M. Tolstad

Forsker, Arbeidsforskningsinstituttet, Oslomet – storbyuniversitetet
ingrid.tolstad@oslomet.no

Arne L. Bygdås

Forsker, Arbeidsforskningsinstituttet, Oslomet – storbyuniversitetet
arne.bygdas@oslomet.no

SAMMENDRAG

Hvordan får man til endring i en bransje som har gjort det meste på tilnærmet samme måte i førti år? Inspirert av teorier om liminalitet (Turner, 1986) og metaforisk arbeid presenterer denne artikkelen sju trinn som kan gjøre en organisasjon i stand til å få til varig endring. Betydningen av metaforiske språkpraksiser (Schön, 1993), visuell bevisstgjøring og metrikk-kunnskap diskuteres i lys av empiri fra feltarbeid og aksjonsforskning i Moss Avis, en lokalavis i Amedia-konsernet, som gikk fra en «deadline»-orientert produksjonsprosess til å produsere i det vi kaller «flowline» – en produksjonsflyt som følger nettets rytme, og ikke papiravisas. Både produksjonsvolumet, leserhyppigheten og de ansattes opplevelse av mestring i arbeidshverdagen økte drastisk i løpet av kort tid. Hva er det som gjorde at denne redaksjonen kom over kneika og nå med rette kan si at de har «digital først» som en etablert, kollektiv praksis og tenkemåte?

Nøkkelord

avis, medieinnovasjon, digitalisering, endring, organisasjon

ABSTRACT

How do you effect change in an industry that has done things mostly the same way for the last forty years? Inspired by theories on liminality (Turner 1986) and metaphorical work, this article presents

seven steps that can bring an organization actual and lasting change. The importance of metaphorical language practices (Schön 1993), visual awareness and knowledge of metrics is discussed in light of empirical data from field work and action research in a Norwegian local newspaper, *Moss Avis* – part of the Amedia group – which, in four weeks, went from a «deadline»-oriented production process to producing in what we call «flowline» – a production process that follows the rhythm of the internet instead of the print product. The production volume, the number of readers and the employees' sense of mastering their everyday work life increased drastically over a short period of time. What were the factors that helped this organization achieve this so that they can now rightfully claim to have established «digital first» as an actual collective practice and mindset?

Key words:

newspaper, digitalization, media innovation, change, organization

INTRODUKSJON

Avisredaksjoner i Norge og internasjonalt har gått gjennom mye av den samme transformasjonen de siste tiårene: fra et ensidig fokus på papirproduksjon og en forretningsmodell som er basert på om lag 70/30 hhv. annonse- og abonnementsinntekter, til å sikte mot å bli det bransjen gjerne kaller «digital først» (Singer, 2018). «Digital først» innebærer at det er produksjonen av den digitale versjonen av avisa som skal styre prioriteringer og strategier i organisasjonen, samt være de ansattes fokus. I praksis er slike omfattende snuoperasjoner i organisasjoner vanskelig å få til, også i mediebransjen. Medieorganisasjoner har generelt vært preget av endringsmotvilje og normativt press (Scott, 2008) og lavere grad av innovasjon enn man kunne vente etter digitaliseringen av nyhetsproduktene (Steensen, 2009). Samtidig har medieledere drevet mye med det vi kaller «innovasjons-snakke», der ny digital teknologi blir fremstilt og forstått som «løsningen» på mediekrisen (Cohen, March & Olsen, 1971). Går man inn og undersøker produksjonsrutiner, status, språk, møteformer og arbeidsflyt i avisorganisasjoner, slik vi har gjort i aksjonsforskningsprosjektet som har gitt denne artikkelens empiriske grunnlag, ser man at det er lite som faktisk er endret, til tross for en oppfatning om at man er «digital først» siden mye arbeid legges ned i å lage net-tavis (Raviola, 2010; Westlund, 2012). Papirproduksjonens logikk sitter så å si i redaksjonens vegger. Men hvorfor er dette problematisk?

Tuchmans klassiske studie fra 1978 markerer starten på «newsroom studies» med sitt fokus på journalistikk som arbeid, mens de store endringene i bransjen preger forskningsfeltet på nyhetsredaksjoners praksiser de siste tiårene (Westlund, 2017; Klinenberg, 2005; Storsul & Kromsvik, 2013; Franklin, 2014; Picard, 2014; Witschge, Andersen, Domingo & Hermida, 2016). Siden slutten av 1990-tallet har redaksjoner både i Norge og internasjonalt blitt tvunget til å nedbemanne etter fallende annonseinntekter, overgang til digitale flater og konkurranse fra store globale aktører som Google og Facebook (Anderson, 2013; Usher, 2014, 2015; Dahlstrøm & Hognestad, 2016). En rekke etnografiske studier fra 2000-tallet, hovedsakelig på redaksjoner i USA, viser samtidig hvordan tilpasning til og innovasjoner for digital redaksjonell produksjon i liten grad har funnet sted (Boczkowski, 2004; Ryfe, 2012; Anderson, 2013). Det samme viser forskningen på europeisk og norsk mediebransje (Steensen, 2009), der de fleste redaksjoner har beholdt organisasjonsstruktur, roller og ledelsesfunksjoner fra pre-digital tid, og ny teknologi fortolkes inn i denne eksisterende

organisatoriske rammen (Raviola & Norbäck, 2013) eller skaper store spenninger i organisasjonene (Konow Lund, 2013). Boyer (2013) finner for eksempel en sterk tendens til å snakke om endring og en samtidig motvilje mot faktisk å omfavne endring, slik at inkrementelle innovasjoner eller ny teknologi overraskende ofte har liten effekt på organisatorisk endring (Watkins & Anderson, under utgivelse). Til tross for satsing på digitale produkter har inntekter fra digital produksjon foreløpig ikke erstattet den tradisjonelle papiravis som hovedinntektskilde (Krumsvik, 2012, Westlund 2017a). Dette bildet er i ferd med å endre seg med satsinger på digitale abonnenter framfor annonser, men med en raskt fallende annonsetilgang må medieorganisasjoner finne måter å styrke sin digitale posisjon, samtidig som de vedlikeholder sine tradisjonelle produkter, som papiravis og lineær-tv.¹

For avisene, som tidligere i hovedsak produserte og distribuerte sine nyheter i form av en trykket papiravis, har denne 'digitale revolusjonen' i stor grad handlet om å utforske, utvikle og tilpasse seg nye måter å produsere og distribuere nyhetsstoff på innenfor nettjournalistikkens prinsipper om kontinuerlig nyhetsproduksjon på flere digitale plattformformer samtidig. I lys av bransjens uttalte innovasjonsbehov og -ønsker, skorter det slettes ikke på teknologiske nyvinninger, i form av tekniske løsninger (ulike digitale publiseringsverktøy eller CMS – *content management systems*), analytiske verktøy (for metrikk og brukerdata) og produksjonsteknologier (f.eks. *virtual og augmented reality*). Samtidig peker empirien som presenteres her, mot at en av hovedutfordringene for nyhetsorganisasjoner i dag *ikke* er evnen til å komme på eller omfavne nye ideer, konsepter eller innovasjoner, men heller det å klare å introdusere, implementere og integrere disse nyvinningene i redaksjonenes arbeidspraksiser i hverdagen (se Ryfe, 2012; Petre, 2015; Christin, 2014 om betydningen av legitimitet, status og rykte i bransjen). Dette er særlig knyttet til spørsmål omkring hvordan man organiserer arbeidsflyt, og fordeler roller og funksjoner i nyhetsproduksjonen – både i og utenfor møter (se f.eks. Nylund, 2013; Grimsmo & Heen, 2013; Westlund, 2017).

Hva skal til for at en organisasjon klarer å implementere et tankesett og en redaksjonell arbeidsflyt som er tilpasset digital produksjon? I denne artikkelen tar vi utgangspunkt i en lokal avisredaksjon som nylig har fått til en reell digital først-snuoperasjon, og hvor endringen ser ut til å vare. På fire uker gikk Moss Avis fra å være det nyhetsredaktøren har referert til som «dårligst i klassen» i sitt konsern Amedia, til å øke antall saker hver journalist produserte med 40 prosent og antall lesere med 30 prosent.² Organisasjonen fjernet seg først fra papirproduksjonens rutiner ved å innføre Escenic som journalistenes arbeidsverktøy, før de utnyttet tiden de sparte til å øke volum på produksjonen. Dette ga også automatisk flere lesere. En overraskende bieffekt ser ut til å være at også papiravisproduksjonen har tjent på denne endringen. Endringene har ifølge vaktstjefen stor effekt: «[V]olumøkningen og den tilnærma stålkontrollen vi har på hvor den enkelte saken er i produksjonsprosessen, gir oss [fordeler] på papir», forteller han. Det digitale planleggingsverktøyet Trello ble med noen nye grep en sentral og integrert del av avisens nyhetsproduksjonsprosess, sammen med enkle excel-skjemaer. Denne overgangen beskrives her som et skifte fra

1. <https://www.medier24.no/artikler/i-fjor-falt-norske-avisers-annonseinntekter-med-over-1-milliard-kroner-og-na-rammer-det-ogsaa-de-sma-avisene/396276>

2. Moss Avis har ca. 13 000 i opplag, med en vekst på 8,1 %, og ca. 35 000 daglige lesere (tall fra MBL 2018). På grunn av omlegging av metoden for å måle lesertall, er nettbrett og e-avis unntatt fra denne statistikken i 2018.

papirproduksjonslogikk og deadline-regime til et digitalt «mind-set» og det vi, i likhet med lokalavisas sjefredaktør, kaller «flowline» (se også Bygdås, Clegg & Hagen, under utgivelse) – en ny type produksjonsflyt tilpasset det digitale. Hva skjedde, og hvordan greide de det?

Endringene i lokalavisa er tett knyttet til forsknings- og utviklingsarbeidet forfatterne som aksjonsforskere har gjort sammen med redaksjonen de siste tre årene, og springer ut fra tidligere forskning på innovasjon og kollektiv kreativitet i en rekke ulike bransjer (Carlson, Clegg & Gjersvik, 2012). De to andre avisredaksjonene i prosjektet, Sunnmørsposten og Nationen, er også i ferd med å gjøre lignende snuoperasjoner, tilpasset sin lokale kontekst. Ifølge nyhetsredaktøren i Moss Avis er noe av grunnen til at de fikk til en reell endring at de gjorde mange grep samtidig, mens en redaktør i en av de andre deltagende redaksjonene har betegnet *flowline* som «magi gjennom mange små grep». Under diskuterer vi hva disse grepene, eller trinnene som vi kaller det, består i, med mål om at andre redaksjoner og organisasjoner kan gjennomføre en slik snuoperasjon, på sine premisser. Denne kunnskapen vil være relevant også for nyhetsmedier som har basert seg på lineær produksjon, slik som tv og radio, hvor organisasjonene forsøker å inkorporere digitale løsninger som en del av sin produksjonslogikk og forretningsmodell (Nordås i Vågan & Barland, 2015).

Under vil vi først ta for oss hvordan vi har brukt kjernebegreper og teorier om liminalitet (Turner, 1986) til å identifisere og forstå endring – eller mangel på sådan, men også hvordan forståelser av liminalitet kan omsettes til strategiske faktorer for å få til endring. Vi vil så ta for oss hvordan vi i aksjonsforskningsprosjektet *OMEN: Organizing for Media Innovation* (2015–2019) har gått metodisk til verks for å motivere til, legge til rette for, fasilitere og ikke minst observere endring i de deltagende medieorganisasjonene, før vi presenterer de sju trinnene vi har identifisert som avgjørende. Vi bygger her på observasjoner og utsagn fra medarbeidere og ledere i Moss Avis som viser betydningen av hvert endrings-trinn – og hva slags konsekvenser disse inkrementelle endringene har fått i praksis. Til slutt vil vi diskutere hvordan innføringen av *flowline* kan være et startpunkt for å tenke nye runder med organisasjonsendring, for eksempel med fokus på journalistisk kvalitet og kreativitet.

TEORETISK BAKGRUNN: LIMINALITET OG OVERGANG

En av de sentrale teoriene knyttet til forløpet gjennom endring innbefatter begrepet om *det liminale*, og har sitt utgangspunkt i van Genneps (2004/1977) studie av overgangsritualer i tradisjonelle samfunn. Her beskriver han hvordan man i overgangen mellom ulike roller eller statuser i samfunnet gjennomgår tre etterfølgende faser: 1) separasjon (divestiture), hvor man trekker seg ut fra sin nåværende status, og løsriver seg fra sin opprinnelige tilhørighet; 2) overgang (liminalitet), hvor man befinner seg mellom ulike statuser, og er både hverken/eller og både/og; og 3) reinkorporering (investiture), hvor man inntar sin nye identitet og returnerer til samfunnet med en ny status (van Gennep 2004/1977). I henhold til sin opprinnelse i det latinske ordet 'limen' som betyr terskel, karakteriserer begrepet det liminale stadiet mellom atskillelse og reintroduksjon. Det er altså det å tre over terskelen og inn i det liminale, og deretter tilbake over terskelen *ut av* det liminale, som gjør det mulig for individet rituelte å endre sin rolle eller status i samfunnet.

Antropologen Victor Turner har påpekt at denne typen prosesser ikke kun er forbeholdt tradisjonelle overgangsritualer, men at det å bevege seg inn og ut av ulike typer liminale tilstander er en sentral del av det kulturelle apparatet mennesker tar i bruk også i moderne liv. Turner var særlig opptatt av hvordan liminaliteten gir mennesket mulighet til aktivt å forestille seg og endre på sine handlingsstrategier, også i organisasjoner (Howard-Grenville, Golden-Biddle, Irwin & Mao, 2011). Ved å ta det første steget over terskelen trer man *ut* av det vanlige, gjenkjennbare og forutsigbare hverdagslivet, som Turner inspirert av språklige kategorier kaller en *indikativ modus* (Turner, 1986, s. 41). Den liminale fasen man så trer *inn* i, er derimot grunnleggende tvetydig, ettersom den er preget av den samtidige tilstedeværelsen av det kjente og det ukjente, det eksisterende og det nye. Ifølge Turner er det nettopp denne tvetydigheten som gir grobunn for endring; gjennom å bringe det eksisterende og kjente i kontakt med det nye og ukjente blir det mulig for folk å reflektere over det indikative, og forestille seg at ting *kunne ha vært annerledes*. I det liminale går man dermed inn i det vi på norsk kan kalle en *konjunktiv modus* (subjunctive mode), preget av det som kanskje er eller kan være, av hypotese, fantasi og til og med begjær (Turner, 1986, s. 42). Her kan man reflektere over, utforske og teste ut ideer, roller, handlinger, forståelser og praksiser som skiller seg fra det man er vant med. Med van Gennep (2004/ 1977) ser vi hvordan man deretter trer tilbake til det vante, men i endret form.

For redaksjonelt ansatte i en medieorganisasjon vil det å kunne få til endringer i rollefordelinger, produksjonsflyt eller arbeidsmetoder dermed handle om å finne måter å tre ut av den indikative og velkjente arbeidshverdagen på, og inn en konjunktiv modus hvor de både kan forestille seg og prøve ut nye måter å gjøre ting på. Videre er det helt avgjørende at man evner å ta med seg disse nye forestillingene og praksisene *tilbake* over terskelen, slik at de ikke forblir i det liminale rommet. Dette er også kanskje den vanskeligste fasen når det kommer til organisasjonsendringer, for hvordan får man det nye til å ikke bare bli et blaff, men faktisk å vedvare i en travel og presset hverdag? I denne artikkelen har vi brukt begrepet «trinn» for å nyansere, identifisere og beskrive det som skjer før, underveis og etter slike liminale overgangsfaser i en organisatorisk endringsprosess.

METODISK TILNÆRMING

Forskningsprosjektet som denne artikkelens empiri bygger på, har et mål om å produsere ny innsikt i hvordan man kan lede, organisere og praktisere innovasjon og utvikling i organisasjoner som fortsatt i stor grad forvalter arven fra avisindustriens tradisjoner og praksiser. Vi er primært opptatt av det som kalles «hverdagsinnovasjoner»; en rekke små intervensjoner og grep som til sammen og over tid kan bidra til mer overordnede endringer innen organisasjonene (Hargadon & Bechky, 2006). Gjennom de årene vi som aksjonsforskere har jobbet med endringsledelse og organisasjonsendringer, har en (frustrert) undring til stadighet dukket opp: Hvorfor er det så vanskelig å endre? Er det ikke bare å gjøre det? I starten av forskningsprosjektet ytret også et flertall av de ansatte i de deltagende medieorganisasjonene frustrasjoner over alt «maset» om endring: Kan vi ikke bare få gjøre jobben vår?

I kraft av å være et aksjonsforskningsprosjekt er vi ikke kun opptatt av å observere og analysere det som foregår i de deltagende avisene, men også å bidra aktivt til å gjøre disse

organisasjonene og deres ansatte bedre rustet til å hankses med de mange utfordringene de møter i det turbulente medielandskapet de opererer innenfor (se Elden & Levin, 1991; Reason & Bradbury, 2006). Forskningsprosessen er abduktiv; vi går fra observasjoner av praksis i organisasjonene til å finne teori som kan forklare disse observasjonene, og derigjennom utvikle nye aksjonsforskningsmetoder og forslag til tiltak som igjen kan testes ut i organisasjonene i tett samarbeid med forskerne for å se hvorvidt og hvordan endring skjer. Selv om forskergruppen kommer inn som en form for «eksterne endringsagenter», er et av hovedmålene at vi gjennom våre intervensjoner skal bidra til at avisenes egne ansatte blir «interne endringsagenter», som driver innovasjonen i organisasjonene fremover, gjennom å fokusere og forsterke det som fungerer allerede (se Cooperrider & Whitney, 1999; Ludema, Cooperrider & Barrett, 2006). Denne løsrivelsen er også avgjørende for at organisasjonen skal komme ut av den liminale fasen, uten å falle tilbake til gamle vaner.

Innledningsvis gjennomførte prosjektet en omfattende intervjurunde med ansatte og ledelse i de tre deltagende avisene (totalt ca. 90 intervjuer av journalister, deskjournalister og redaktører). Analyse av disse dataene ga en kontekstforståelse som la grunnlaget for de første intervensjonene som ble gjort i de tre redaksjonene, på ulike tidspunkt. Det er kun noen av disse intervensjonene som er fokus i denne artikkelen.

Tabell 1: Oversikt over empiriske data innhentet fra Moss Avis

Type empiri Moss Avis 2015-2018	Antall	Deltakere	
		Ledelse	Ansatte
Intervju	30 semistrukturerte intervjuer á 1 time	4	26
Workshops med ledelse	8 workshops á 2 timer	3	
Workshops med partssammensatt utviklingsgruppe	5 workshops á 2-3 timer	3	4
Workshops med redaksjon	5 heldags workshops	3	15-20
Deltakende observasjon og sit-alongs	5 dager	3	15-20
Uformelle samtaler og observasjon	ca. 30 timer	3	15-20
Møte med konsernledelse	2 møter á 1 time	2	
Workshop med ledere i konsernets aviser	2 workshops á 3 timer	38	
Interne dokumenter (rapporter og analyser)	ca. 150 sider		

En metode som ble testet ut først i Moss Avis, høsten 2016, var det vi kaller *sit-alongs* (inspirert av *walk-alongs*, se Holgersson, 2014; Hagen, Brattbakk, Andersen, Dahlgren, Ascher & Kolle 2015), der forskeren sitter ved siden av journalisten mens de jobber og stiller spørsmål rundt det som foregår «inni maskinen». Over tre dager gjennomførte en forsker ca. 25 uformelle samtaler foran pc-ene til journalister, markedsavdeling, resepsjon,

deskansatte og ledelse i lokalavisa. Noen av samtalene varte under ett minutt, andre kunne vare opp mot en time eller mer. Denne metodikken gav forskerne en ny type forståelse for hvordan og i noen tilfeller også hvorfor arbeidsflyten ikke fungerte godt for de aller fleste, men også eksempler på ansatte som hadde laget egne systemer for å få til en slik flyt.

Denne metodiske tilnærmingen ble gjentatt fire uker etter at lokalavisen hadde gjort en rekke grep for å gjøre «digital først» eller «flowline» høsten 2017. To dager med observasjoner i det åpne kontorlandskapet, ca. 10 *sit-alongs* med de redaksjonelt ansatte, samt samtaler med de tre redaktørene i ledergruppa og noen av journalistene som hadde vært tett involvert i forarbeidet til endringene, ga forskergruppa et bilde av nettopp hvordan denne organisasjonen hadde kommet seg «over kneika». Hovedspørsmålet under denne empiri-innsamlingsrunden var nettopp; hva har gjort at dere har fått det til? Svarene varierte fra person til person, avhengig av perspektiv, rolle og ståsted, men ga til sammen et mer eller mindre helhetlig bilde av endringsforløpet, og utgjør det empiriske grunnlaget for definisjonen av hvert endringstrinn.

METAFORISK ARBEID: FRA DEADLINE TIL FLOWLINE

For å forstå hvorfor faktisk endring så ut til å være så vanskelig å få til, begynte vi derfor å se nærmere på *hvor* i disse endringsprosessene redaksjonene møtte på utfordringer, *hva* disse utfordringene bestod i, og *hvordan* man kunne gripe disse utfordringene an, både analytisk og i praksis. Ettersom det var tydelig at endringsforsøkene i redaksjonene strandet på ulike steder i prosessen, ble det naturlig å kikke nærmere på nettopp forløpet i de endringsprosessene de skulle gjennom, ved å bruke Turners (1986) liminalteori. I tråd med denne forståelsen kunne det se ut som om redaksjonene hadde problemer i den siste fasen, med å *fullføre* overgangen fra hvordan de tidligere gjorde noe, til en ny måte å gjøre det på – i stedet for å falle tilbake til det vante. Hva måtte til for å sikre denne overgangen?

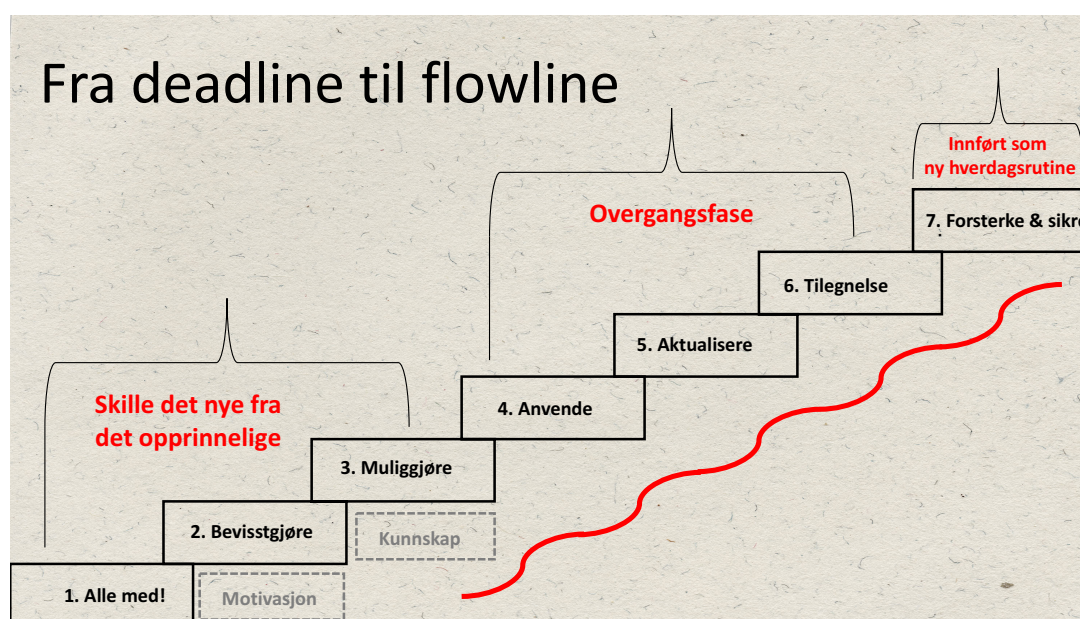
Sentrale begreper og metaforer som brukes i dagligtalen i en organisasjon, kan ikke undervurderes når man skal se på nettopp endring (Schön, 1993), slik som det innarbeidede begrepet «deadline». Disse bidrar til å sementere og forsterke eksisterende arbeidspraksiser og produksjonsprosesser, noe som igjen kan hemme potensialet for faktisk innovasjon og endring (Morgan, 1997; Srivasta & Barrett, 1988). Det var tidligere slik at hele nyhetsproduksjonen skulle ligge så tett som mulig opp mot den endelige deadline til trykkeriet, slik at nyhetene var «ferske» (Galtung & Ruge, 1965). Trykktiden fikk slik konsekvenser for hele det bakenforliggende løpet opp mot ferdigstilling av avisproduktet. Dette fikk igjen konsekvenser for når ansatte kom på jobb og hvordan de jobbet. Denne rytmen har preget alt fra arbeidstid og arbeidsavtaler, til turnuser, kontor-innredning til ledelsesstruktur i nyhetsredaksjoner. Selv om redaktører snakker om at deres redaksjoner er «digital først», ble det tydelig for oss gjennom deltagende observasjon i redaksjonene at de selv aktivt bruker etablerte papiravis-ord som «forsiden» og «deadline», f.eks. under morgenmøter.

Ifølge Schön (1993) er metaforer ikke bare en måte å se verden på, det er også en prosess hvor igjennom nye perspektiver på verden blir født. For å tydeliggjøre denne logikken, gjorde vi et grep vi kaller «visuell bevisstgjøring». Vi viste ledelsen i hver redaksjon to ulike grafer – en som viste arbeidstid, møtetidspunkter og deadliner, en som viste besøkstopper

på nettsiden og ba dem til slutt lage en egen graf over kildetilgjengelighet. Ved å stille disse visuelle representasjonene ved siden av hverandre, ble det tydelig for alle at på tidspunktene hvor flest lesere er inne på nettsidene, var journalistene enten ikke på jobb eller de satt i møter for å planlegge dagens eller ukas produksjon. Etter å ha gjennomgått de ulike grafene og diskrepansen mellom dem, lanserte forskerne så tanken om at man heller enn å tenke deadline, kunne se for seg å operere etter det vi valgte å kalle en *flowline* – altså en produksjonsflyt som faktisk fulgte *nettets* rytme, og ikke papiravisas (Bygdås et al., under utgivelse). Ledelsen i Moss Avis omfavnet begrepet, fylte det med eget innhold og klarte altså å legge om produksjonen til en flyt tilpasset nettets rytme, i en *flowline*. Hvordan greide de det?

7 TRINN TIL ENDRING: FRA SEPARASJON GJENNOM OVERGANG TIL REINKORPORERING

«Det ble tydelig mens vi snakket at alt henger sammen med alt. Jeg var ikke klar over det», sier digitalredaktøren i Moss Avis, høsten 2017. Redaksjonsledelsen hadde akkurat avsluttet et møte med en delegasjon fra *Fylket*; vaksjefer fra flere konsern-aviser som var på besøk for å få «den usminkede versjonen» av hvorfor det har gått så bra nettopp her, og hvordan de kan gjøre noe av det samme hos seg. Med utgangspunkt i Turners liminal-teori (1986) gikk forskergruppen i gang med å utarbeide et analytisk rammeverk for å forstå denne vellykkede endringen, noe som resulterte i nyanseringen av Turners (1986) liminal-teori og defineringen av de syv trinnene presentert under.



Figur 1: Fra deadline til flowline: Trinn for trinn. Figuren er laget for analytiske formål og er slik ikke en sekvensiell beskrivelse av hvordan utviklingen foregikk i Moss Avis.

Det empiriske materialet gjorde det nødvendig å nyansere ulike steg eller trinn innenfor overgangens tre ulike faser. Trinn 1–3 hører derfor inn under den innledende fasen hvor

man trer ut av det vante, 4–6 i den liminale fasen hvor endringen forestilles og realiseres, og trinn 7 i fasen hvor man trer tilbake til det vante i en endret kapasitet. Lokalavisens evne til å endre sin produksjonsflyt kan sees i sammenheng med at arbeidet med visuell bevisstgjøring og metaforisk arbeid, sammenfalt med en annen, ekstern faktor: levering av tall (metrikk) fra Amedia-konsernets utviklingsgruppe. Disse viste at avisa kom svært dårlig ut, både i antall digitale lesere og antall saker journalistene la ut på nettsiden i løpet av en dag. Avisene i konsernet blir målt opp mot hverandre, og de blir bedt om å forbedre produksjonen sin basert på en innholdsanalyse gjort på kjennetegn ved saker som «går godt», dvs. blir lest av mange, og ikke minst som utløser tegning av digitale abonnement. Disse tallene ble ifølge nyhetsredaktøren i Moss Avis den motiverende faktoren for at redaksjonsledelsen bestemte seg for at noe måtte gjøres. En nøkkel her, som utgjør det første – og mest fundamentale – steget i separasjonsfasen, var å involvere alle i redaksjonen.

Trinn 1. Alle må med!

«Jeg var med i gruppa som jobbet fram dette, det var god ledelse å involvere alle», forteller en av journalistene i redaksjonen. Sammen med tre andre ble han invitert med i en arbeidsgruppe som møttes over flere ganger, og som kulminerte i et felles seminar med hele redaksjonen, der forslagene til arbeidsgruppa ble diskutert og forankret. Nyhetsredaktøren ba medarbeiderne komme med forslag til hvordan de kunne øke produksjonen av saker, med mål om å frigjøre mer tid til de mer dyptpløyende sakene. En av journalistene som var med i arbeidsgruppa og deltok på seminaret, beskriver i etterkant hvordan «vi fikk bestemme selv, tror alle er fornøyde. Viktig at alle er med på det».

Vi definerer trinn 1 i separasjonsfasen slik: *Deltakelse og inkludering innebærer at 1) alle som på et eller annet punkt kan bli berørt av endringene, må være involvert i prosessen, og 2) at disse er dedikerte til å være med på å skape endringene idet man trer ut av det vante.*

Nyhetsredaktøren forteller hvordan forberedelsene var viktige for å skape felles eierskap til prosessen, og at «når vi satt der på seminaret følte vel folk at det var investert en del. Det kom fort fram at det viktige var at alle var med, at det ikke er akseptabelt med gratispassasjer» (se Cooperrider & Whitney 1999). Arbeidsgruppa foreslo blant annet at alle journalistene skulle produsere to såkalte «kjappsaker» hver dag, med deadline klokka 12, før de jobbet med en større sak. Disse sakene kjennetegnes av en til to kilder, at de kan løses raskt og er ofte positive saker som folk har interesse av å vite noe om. Ifølge sjefredaktøren har kjappsakene også vært viktige for papirdesken, som nå har mye større overskudd av småsaker og notiser. «Vi jobber med hva en kjappsak er, (det er) viktig for at flowlinen skal funke», sier han. Gruppearbeidet gjorde at alle fikk muligheten til å komme med innspill til hvordan forslagene kunne gjennomføres i praksis (f.eks. definere hva som kan løses som en kjapp sak). I etterkant så vi også at dette er satt opp som et eget punkt i notatene fra arbeidsgruppa: «Alle må med, ellers går det ikke».

Samtidig var det viktig at alle, inkludert ledelsen, var omforent om at hele redaksjonen nå skulle publisere i det digitale publiseringsverktøyet Escenic, og ikke gå via papiravisprogrammet Saxo, slik som tidligere. Dette var ikke første gang de hadde prøvd å gjennomføre en slik endring, men denne gangen ble det iverksatt samtidig med en rekke andre grep, som gjorde at journalistene så nytten av å publisere i Escenic. Det at «alle er med» handler

altså også om å ikke gjøre unntak for enkeltjournalister eller spesielle situasjoner: «Jeg har solgt inn dette med at absolutt alt [må inn i planleggingsverktøyet Trello], hvis ikke kan vi ikke stole på det vi ser, stole på systemet lenger», forteller nyhetsredaktøren.

Trinn 2. Hvordan bli bevisst hva som kreves?

Gjennom feltarbeid og workshops i redaksjonene kom det fram at det var særlig en praksis de ikke visste hvordan de skulle få bukt med; journalistenes hang til å lage det de kalte «dritten i midten»-saker. De er gjerne kjennetegnet av at de er skrevet for å «fylle avisa» (dvs. papirutgaven). Det å klare å lage et tydeligere skille mellom «kjappsakene» og lengre, større saker ble derfor avgjørende for redaksjonen. Som en av journalistene med desidert best resultater etter endringen forteller, medførte overgangen til å levere kjappsaker også en tydeliggjøring av hva slags saker og kvalitet som ble forventet av redaktørene: «Det er ikke så høye kvalitetskrav på alle saker, sånn som det var før. Da måtte alle saker ha mange kilder og jobbes med nøye». Denne endringen medførte også en kollektiv bevisstsendring og en profesjonell logikk (Westlund 2017b) rundt hva ved en potensiell sak det er viktig å gjøre noe med.

Vi definerer det andre trinnet i separasjonsfasen som følger: *Formulere, rydde og kategorisere hva som oppleves som viktig å gjøre noe med. Identifisere problemer og utfordringer – gjerne som en vekselvirkning mellom presentasjon og felles artikulering av hva som er de aktuelle utfordringene når man trer ut av det vante.*

En journalist beskriver det slik: «Det er lite i dette som handler om hvordan løse en sak best mulig. Vi må akseptere at alt ikke kan være like viktig. Det å ta tak i produksjonsflyten er vel så viktig». En av bieffektene ledelsen håpet på med innføringen av kjappsaker, var at journalistene ville legge om rytmen på produksjonen, slik at de forberedte neste dags sak på ettermiddagen, avtalte intervjuer og la inn beskrivelse av saken i Trello – alt før de gikk hjem fra jobb. Slik var tanken at *flowline* ville bli en naturlig del av arbeidsrytmen.

Trinn 3. Hvordan gjøre det mulig?

«Det [Trello] er universet vårt. Det geniale vi har funnet på nå, er fargekodene», forteller digitalredaktøren. Trello er et gratis, online planleggingsverktøy som redaksjonen har hatt i bruk en stund, men hun forteller at det forløsende momentet var når journalistene selv bestemte seg for hvilke farger som skulle symbolisere hvor langt den enkelte saken var kommet i produksjonen. Rødt betegner en idé som er 'tatt' av en journalist, fargen gjøres om til gult når saken er 'i arbeid', grønt betyr at saken er ferdig skrevet og eksportert til Escenic, mens rosa er publisert på nettavisens front og svart når saken også kommer i morgendagens papirprodukt. En av journalistene forteller at de hadde fargekoder tidligere også, men de ga ikke noen mening og var mer forvirrende enn oppklarende. Nå har de ifølge ham fått et «veldig bra verktøy for å følge sakene fra start til mål, vi har truffet bra på hvilke merkelapper og punkter i produksjonsprosessen vi skal ha markører for ting». Med et kjapt blikk kan alle nå absorbere et øyeblikksbilde av tilstanden i redaksjonen.

Slike muliggjørere for endring kan være små hver for seg, men sammen har de stor betydning (Gibson 1979). Journalistene beskriver at hverdagen på jobb, med det nye formatet «kja-

ppsaker», fargekodene i Trello og skjemaer som gir oversikt, rett og slett er blitt bedre. Det siste er et egenprodusert oversiktsdokument i Excel som viser alle sakene som er planlagt inn til en utgave av papiravisa og til publisering på nett, og vaksjefen forteller at dette «gjør at vi ikke må ut og jakte (på saker til papir)». Samtidig er produksjonsvolumet blitt så høyt at redaksjonen ikke er desperat etter saker «å fylle avisa med». «Vi har satt det i system, med kjappe saker og planlegging av oppslag. Det gjør veldig mye med deg å slippe å sitte på morgenmøtet og måtte lage et oppslag, [som en] tvangstrøye», sier en av journalistene (jmf. Nylund 2013).

Vi definerer dette tredje trinnet i separasjonsfasen som følger: *Her utvikles forslag til hvordan utfordringene skal løses, og hva som kan gjøres annerledes. Forankring i organisasjonen gir større sjanse for at endringene blir permanent nedfelt i hverdagspraksiser. Det blir sentralt å få tydelig fram hva som kan gjøres, og hvem som kan gjøre det, samt å lage og tilpasse verktøy som kan anvendes av alle.*

«De grepene vi har gjort i Trello kan lage et rammeverk som er en evig påminnelse, lage strukturer som gjør at man jobber deretter (...) Nå skriver alle i Escenic. (...) Det funka før, men dette har medført at vi har kommet helt i mål», forteller nyhetsredaktøren, som mener journalistene merker at når de skriver i Escenic, er det lett å slippe saken idet de har satt punktum. Beslutninger basert på metrikk er også en form for muliggjørere, som kan få stor betydning i hverdagen (Petre 2015). Som digitalredaktøren retorisk spør: «Når er folk inne på nettavisa, publiserer vi i takt med det? (...) [Det er] bestemt nå at vi pusher saker tidligere og seinere.» Den totale nett-trafikken i redaksjonen består av parametere som fordeling av åpne/lukkede saker, bruk av fri flyt etc., slik at man ikke nødvendigvis finner igjen akkurat de samme tallene i den «offisielle» trafikkstatistikken fra konsernet. Her er det nettopp en muliggjørere, som regnearket de har laget til intern bruk, som gjør at de kan dokumentere endringen på individnivå og over tid.

Trinn 4. Hvordan gjøre det konkret?

Journalistene beskriver også at arbeidsfordelingen er endret – tilbake til det som gjaldt da avisa hadde ca. 125 ansatte, i stedet for de omlag 30 de er nå. «Nå er det sånn at journalisten lager saken, og så er det opp til noen andre å forvalte stoffet. Sånn var det før, men så ble ansvaret for alt lagt på journalisten. Nå er vi tilbake der, noen andre tar seg av resten, du bare pøser på med innhold», forteller digitalredaktøren. Det at journalistene nå begrenser fokuset sitt til å lage innhold og ikke lenger opplever at de må ta individuelt ansvar for å få avisa i trykken til deadline, virker å bidra til å senke skuldrene hos alle i redaksjonen – også vaksjefen for papir, som sier: «Journalistene setter pris på det, kjappe saker skal de ikke dulle med, lage avistitler». De nye verktøyene blir i seg selv endringsagenter som bidrar til å holde prosessen i gang (Hargadon & Bechky 2006). «Nå er det veldig mye stoff, nå får vi alt. Vi har alltid noe å gå på», forteller digitalredaktøren.

Vi definerer dette første trinnet i liminalfasen som følger: *Her oversettes forslag til spesifikke løsninger, verktøy, modeller og praksiser som kan brukes i hverdagen. Det nye gis et eget navn (f.eks. «kjappesak» eller «flowline») og det legges til rette for at det kan tas i bruk. Dette trinnet representerer overgangen fra en styrt innovasjonsprosess, gjerne med hjelp av eksterne, til at medarbeiderne selv tar ansvar for å bringe prosessen framover, noe som gir mindre behov for mikrostyring.*

«Det som er genialt med det for oss i replelsen, nå kan jeg skrolle gjennom [...] veldig kjapt, nå er blikket mitt: når noe er grønt, men ikke svart eller rosa stopper jeg, det er vare-lager», forteller digitalredaktøren. Deres arbeidshverdag er blitt enklere, også fordi de nå er bedre forberedt. Nyhetsredaktør og digitalredaktør tar en rask økt i Trello på kvelden, rydder i det journalistene har lagt inn av planlagte saker, og markerer det som er publisert: «Du kan være sikker på at du ikke overser noe, [det] har vært et problem, armer og bein, fellesdesk, journalister, foto, redaktører. Ofte nok til at folk blir irritert», forteller nyhetsredaktøren. I diskusjoner med redaksjonens ledergruppe kommer det fram at det å gi redaktørene en mulighet til å være bedre forberedt ved arbeidsdagens begynnelse var et av de uttalte målene ved det nye *flowline*-regimet.

Trinn 5. Hvordan sette ut i livet?

«Før måtte vi hjelpe desken med å fylle sider, nå må desken rydde plass til oss», forteller en av journalistene. En av de mest utilsiktede effektene har vært hvordan en «digital først»-praksis (Singer 2018) har bidratt til at produksjonen av papiravisa også blir en del av et *flowline*-regime. «Nå starter vi hver morgen og har ferdig stoff vi kan bruke til papiravisa, [det er] mye større grad av preproduksjon», forteller vaksjefen. Tidligere hadde desken «all makt» over sakene idet journalistene hadde sendt dem fra seg, men for å spare tid, med færre ansatte, fikk journalistene utdelt maler for hvordan saken deres skulle bli seende ut i det endelige papirproduktet. Formatet var slik styrende for innholdet. Malene er helt borte i *flowline*-regimet. «Nå er det sånn at de (journalistene) lager saken, og så er det opp til noen andre å forvalte stoffet», forteller digitalredaktøren. Eller med vaksjefens ord: «Vi planlegger innhold, ikke morgendagens avis». Det gjør at arbeidsdagen er mer forutsigbar, forteller han. Redaksjonens evne til å ta i bruk nye verktøy, følge opp nye arbeidsrutiner og teste nye teknologier (Raviola & Nordbäck 2013), uten støtte fra andre, ser ut til å være avgjørende her – og betydningen av at endringen får konsekvenser som faktisk synes i det daglige, skal ikke undervurderes, mener nyhetsredaktøren: «Dette er kapitalen vår [det vi legger inn i Trello], kan ikke slurve med det. Journalistene er helt enig, synes det er topp, de ser at det funker».

Vi definerer det andre trinnet i liminalfasen slik: *Dette er det avgjørende stadiet for faktisk endring, som det første trinnet der ansatte som interne endringsagenter jobber uavhengig av eksterne, og tar egne grep for å sikre implementering. Uten dette har de liten sjanse for å bli del av hverdagspraksis. Her blir det tydelig om det svikter i trinn 1 (er alle med?) eller trinn 3 (fungerer de tekniske muliggjørerne?).*

Reglene de har blitt enige om seg imellom, må samtidig overholdes av kollektivet, beskriver nyhetsredaktøren: «Hvis du har en idé du ikke vet om blir en sak, ikke legg inn. [Det er en] terskel for når dette er en idé». Dersom endringen faktisk skal fungere, må redaksjonen kunne stole på at det de ser i Trellos skjermbilde, er reelt. Digitalredaktøren beskriver hvordan skjemaene hun har innført, Excel-dokumentene der de sletter innholdet med en gang det er publisert, også letter på den mentale arbeidsbyrden: «Ute av syne er publisert, gir en følelse av å rydde og kaste», sier hun.

Trinn 6. Hvordan blir endringene gjort til noe dagligdags?

Vaktsjefen beskriver det som en mentalitetsendring: «Vi merker det på journalistene», sier han og beskriver hvordan de ikke lenger er opptatt av oppslag, men heller av å produsere innhold. Et av de første tegnene på at en endring har skjedd, er hvordan det nye plutselig blir tatt for gitt (van Gennep 2004/1977). «[Det var] også noe av det vi solgte inn som en effekt vi var ute etter; nå tenker ikke journalistene så mye om det er en side som er åpen, [det] er ikke så mye åpne sider. De skriver en sak, regner med at den blir trykka om en dag eller to», forteller nyhetsredaktøren. Han beskriver hvordan redaksjonen på kort tid har gått fra at alle er involvert i produksjonen av papiravisa og bekymret for om de «har nok stoff», til at de fleste journalistene forteller at de ikke lenger tenker på det.

Vi definerer det siste trinnet i liminalfasen som følger: *Nye verktøy og praksiser blir her nedfelt i organisasjonen og de ansattes måter å jobbe på. Det gjøres fortsatt modifiseringer og tilpasninger, men hovedideen består. Endringen går fra å være noe nytt og uvanlig, til å bli tatt for gitt og del av hverdagen.*

Flere av reglene de innførte i starten, og som det var viktig for dem at ingen sluntret unna, er nå oppløst – de er det ikke bruk for lenger: «Ikke helt sånn at [vi leverer] to saker innen kl. 12, [det] var sånn de første dagene, [jeg] hadde helt glemt det, nå virker som de [journalistene] tar de kjappe sakene når de har rom til det», forteller nyhetsredaktøren. Ifølge digitalredaktøren er det nå slik at journalistene skriver en «kjappsak» når de oppfatter at saken er verdt å få ut fort – og noen ganger blir det en lengre sak enn de opprinnelig definerte som en «kjappsak». Den tiden journalistene brukte på å skrive notiser tidligere, er kraftig minimert, nettopp fordi de ikke skriver på mål. De skriver ut det som trengs, før de legger saken inn i Escenic. Så tar noen andre over.

Trinn 7. Hvordan forsterke og sikre endringen?

I løpet av fire uker høsten 2017 gikk altså journalistenes publiserte saker opp med 40 prosent, og antall lesere på avisens nettsider gikk opp med 30 prosent. For enkelte journalister var økningen formidabel. En erfaren journalist som har ansvar for å dekke kommunestyret (noe som vanligvis blir regnet som lite leservennlig og *catchy*), fikk en økning på 135 prosent flere lesere – og spontan applaus av kollegaene da det ble formidlet under et morgenmøte. Hun forteller også at det nye systemet passer hennes personlighet veldig godt, hun liker at det er oversikt, forutsigbarhet og fleksibilitet: «Jeg arkiverer mine saker når de har fått alle fargene, ledelsen har egentlig sagt at de vil gjøre det, men jeg gjør det selv», forteller hun og legger til at hun synes det er så greit å ha oversikt. «Da finner jeg dem igjen». Hun har også begynt å tenke på om dette er et grep som flere vil være tjent med: «Kanskje alle kunne gjøre det, det ville gjort det ryddigere».

Vi definerer trinnet i reinkorporeringsfasen slik: *Når endringen er integrert i organisasjonens praksiser, er det lett å glemme hvordan den oppstod. Ved å minne seg selv på at dette var resultatet av en utviklingsprosess, kan man bli inspirert til å gjøre nye endringer og lede til et nytt trinn 1: «alle med». Det metaforiske arbeidet er her vesentlig, fordi endringen da er nedfelt som en ny, felles diskurs.*

Journalisten med den største økningen i lesere har også en sterk motivasjon for å bli lest på nett, og er ofte borte ved nettdesken for å sjekke hvordan saken hennes går (m.a.o. hvor

mange lesere som er inne på den i mer enn ti sekunder). Samtidig er det flere i redaksjonen som har tanker rundt hvorvidt dette kan bli en varig endring – eller bare er et blaff: «Følelsen av at dette er viktig å bruke tid på kan fort forsvinne dersom man ikke får bekreftelse på at dette er oppdraget», påpeker nyhetsredaktøren. For å unngå at redaksjonen faller tilbake til det gamle, er det allerede noen strategier som er på plass. En av disse er at nyhetsredaktøren snakker med hver enkelt journalist om hvordan de individuelt presterer med tanke på volum og lesertall. Denne strategien bidrar med en differensiering av ansvar, men kan også sies å innebære en disiplinering og overvåking av den enkelte ansatte som tidligere var basert på skjønn og magefølelse (Petre 2015). De første månedene etter snuoperasjonen ble resultatene presentert i detalj hver uke for hele redaksjonen. Dette bidro til å holde kurs og fart også etter at den umiddelbare suksessen var et faktum, mener nyhetsredaktøren. «Før satt vi med blanke ark [...] Nå må jeg ha en strategi for å følge dette til det sitter i ryggmargen. [Dette er] fortsatt ferskt, kommer ikke til å gå av seg selv framover», sier han når vi spør hvordan han ser for seg den nære framtida. Det gjenstår fortsatt forbedringer i samarbeidet mellom de ulike produksjonsformatene, som digitalredaktøren beskriver: «Siste kneppet der har vi ikke [på å få til god flyt i kommunikasjonen mellom nett og papir]».

DISKUSJON: OM Å TA SATS – OG VÆRE SKEPTISK

Hvordan har endringen vært for redaksjonens ansatte? En av journalistene i lokalavisa, som også var med i arbeidsgruppa, beskriver dagens situasjon slik: «Det er bedre arbeidsmiljø, mindre stress, høyere produksjon». Tidligere «prøvde vi å finne opp avisa på morgenen», forteller sjefredaktøren. Når nyhetsredaktøren i en samtale beskriver redaksjonens suksess, sier han at «jeg tror det handler om at vi tok ordentlig sats, mer (og) tydeligere enn ved tidligere anledninger». Ett år etter snuoperasjonen har de papiravisa planlagt og ferdigstilt på et langt tidligere tidspunkt. Papiravisas behov er dermed ikke lenger styrende for de redaksjonelle prioriteringene de gjør, slik vi tenker er avgjørende for å kunne kalle det man gjør for «digital først» eller «flowline».

Det er samtidig flere i redaksjonen som fremviser sunn skepsis til hva endringene faktisk innebærer: «Det blir viktig å bruke tid på analyser før man ser at det fungerer. Blir det bedre kvalitet?», spør en av avisas deskjournalister. Dette vil være en mulig strategi for å sikre og forsterke endringen. En annen vil være å se hvordan de tekniske systemene kan bygge oppunder den nye flyten, eller som deskjournalisten sier: «Alle lager flere saker, de går derfor forttere utenfor fronten, kanskje de fortjener å ligge lenger?». Digitalredaktøren problematiserer på sin side at journalistene «lager bare mer saker på det de allerede jobber med, noen må ut av komfortsonen sin, bli mer tabloide, skrive saker som underholder». Noen grep er allerede foreslått, som å fordele et såkalt overvåkingsansvar blant journalistene, slik Sunnmørsposten har gjort med hell (Bygdås et al., under utgivelse): «Vi skal få ansvar for å følge med på ulike etater, det vil kanskje gjøre det lettere å ikke trække i bedene til hverandre når man lager kjappe saker. (...) Jeg tror det blir bra», forteller en av journalistene.

Høsten 2018 har Moss Avis etablert seg på et nivå der produksjonen av artikler laget av avisas egne journalister er om lag 25 prosent høyere enn den var før omleggingen. Den før-

ste perioden, fram mot årsskiftet 2018/2019 var økningen på 30–35 prosent. Ifølge nyhetsredaktøren tror de at de klarer å komme tilbake dit med det han kaller «en liten repetisjon av mål og arbeidsoppgaver». Et annet spørsmål vi ikke ennå har undersøkt, er hvordan endringene ser ut fra markedsavdelingens eller lesernes perspektiv. Abonnentene har fått mer stoff og informasjon om stort og smått ved lokalsamfunnet, som en av journalistene sier det: «Vi har blitt en lokalavis igjen». Redaksjonen har nå en suksesshistorie de kan fortelle videre, og konsernet har en mulighet til å bruke erfaringene på andre redaksjoner for å motivere til endring. Likefullt, gir disse endringene bedre kvalitet og ikke minst: mer kreativitet? Arbeidsdagen i dag kontra for tre år siden, beskrives av vaktstjefen som «mer samlebånd. Det var mer journalistisk kreativt før, nå er det mer systemer og rutiner». Men han vil ikke tilbake, «det er litt julaften her nå, det går veldig bra», smiler han til kollegaene som er på besøk fra *Fylket*.

KONKLUSJON

En trinn for trinn-analyse av en reell endring i en organisasjon kan lett tolkes som en «oppskrift» på endring. Men denne innsikten har liten nytte dersom den ikke kan overføres og tilpasses andre lokale kontekster. Hvordan man løser «Alle skal med»-komplekset, er kanskje noe av det vanskeligste her, også fordi det er avgjørende hva slags forhold organisasjonen allerede har til autonomi, kollektive beslutninger, autoritet og rettferdighet. Det er også avgjørende å forstå teknologiens rolle, siden mange endringsprosesser strander nettopp fordi det teknologiske ikke er på plass eller ikke virker slik man trodde og håpet på. Dersom en ser teknologien som en rekke muliggjørere for endring (Gibson, 1979), kan en også få et mindre deterministisk syn på dens rolle i organisasjonen. «Vi må vente på det nye systemet», er en gjentakende forklaring på hvorfor planlagte endringsprosesser blir utsatt. Her mener vi organisasjoner generelt har mye å tjene på å jobbe rundt systemene, og praktisere en «Do it yourself»-filosofi. En annen faktor som er avhengig av lokal kontekst og bransjetilknytning, er evnen til å oversette og navngi sine egne prosesser, verktøy og løsninger. Denne metaforiske makten ser vi er en av de sterkeste endringsagentene i en organisasjon (Schön, 1993). Det er først når en avisredaksjon innser at begrepet «deadline» rommer enormt mye taus kunnskap og «tatt-for-gitt-heter» rundt hverdagspraksis, at de kan endre språket og dermed også stille spørsmål ved det vante – og slik se sin egen verden på nytt – for eksempel gjennom metaforen «flowline».

LITTERATURLISTE

- Anderson, C.W. (2013). *Rebuilding the News Metropolitan Journalism in the Digital Age*. Philadelphia: Temple University Press.
- Anderson, C. W., Bell, E. & Shirky, C. (2015). Post-industrial journalism: Adapting to the present. *Geopolitics, History and International Relations*, 7(2), 32–123.
- Boyer, D. (2013). *The life informatics: newsmaking in the digital era*. Ithaca, N.Y.: Cornell University Press. <https://doi.org/10.7591/cornell/9780801451881.001.0001>
- Boczkowski, P. J. (2004). *Digitizing the news: innovation in online newspapers*. Cambridge, Mass.: MIT Press.

- Bygdås, A., Clegg, S. & Hagen, A.L. (under utgivelse). *Media management and Digital transformation*. New York: Routledge.. Carlsen, A, Clegg, S. & Gjersvik, R. (2012). *Idea Work*. Oslo: Cappelen Damm.
- Christin, A. (2014). *Clicks or Pulitzer?: Web journalists and their work in the United States and France*. Dissertation. Paris: EHES.
- Cohen, M. D., March, J. & Olsen, J. (1972). A Garbage Can Model of Organizational Choice. *Administrative Science Quarterly*, 17(1), 1–25.
- Cooperrider, D. L. & Whitney, D. (1999). *Collaborating for Change: Appreciative Inquiry*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Dahlstrøm, H. K. & Hognestad, L. I. (2016). Nedbemanning som utfordring for journalistikken. *Norsk medietidsskrift*, 23(2), 2–19. <https://doi.org/10.18261/issn.0805-9535-2016-02-02>
- Elden, M. & Levin, M. (1991). Co-generative learning: Bringing participants into action research. I William Foote Whyte (Red.), *Participatory Action Research* (s. 127–142). Newbury Park, CA: Sage. <https://doi.org/10.4135/9781412985383.n9>
- Franklin, B. (2014). The Future of Journalism. *Digital Journalism*, 2(3), 254–272. <https://doi.org/10.1080/21670811.2014.930253>
- Gibson, J. J. (1979). *The theory of affordances. The Ecological Approach to Visual Perception*. Boston: Houghton Mifflin.
- Grimsmo, A. & Heen, H. (2013). Journalistundersøkelsen 2012. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.
- Hagen A. L., Brattbakk, I., Andersen, B., Dahlgren, K, Ascher, B. & Kolle, E. (2016). *Ung og ute: En studie av ungdom og unge voksnes bruk av uterom* (Rapport 6/2016). Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.
- Hargadon, A. B. & Bechky, B. A. (2006). When collections of creatives become creative collectives: A field study of problem solving at work. *Organization Science* (4), 484–500. <https://doi.org/10.1287/orsc.1060.0200>
- Holgersson, H. (2014). Challenging the hegemonic gaze on Foot: Walk-alongs as a Useful Method in Gentrification Research. I T. Shortell & E. Brown (Red.), *Walking the European City. Quotidian Mobility and Urban Ethnography* Kap. 12: 207-224. Farnham: Ashgate.
- Howard-Grenville, J., Golden-Biddle, K., Irwin, J. & Mao, J. (2011). Liminality as cultural process for cultural change. *Organization Science*, 22(2), 522–539. <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0554>
- Klinenberg, E. (2005). Convergence: News Production in a Digital Age. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 597(1), 48–64. <https://doi.org/10.1177/0002716204270346>
- Konow Lund, M. (2013). *Moving-Image News Production in Two Newsrooms. A news ethnography of discourses of professionalism, technology, and journalistic practices at TV2 Newschannel and VG Nett/VGTV, 2007-2009* (Doktorgradsavhandling). Universitetet i Oslo.
- Krumsvik, A. (2012). Why old media will be funding journalism in the future. *Journalism studies*, 13(5–6), 729–741. <https://doi.org/10.1080/1461670x.2012.664331>
- Ludema, J. D., Cooperrider, D. L. & Barrett, F. J. (2006). Appreciative Inquiry: the Power of the Unconditional Positive Question. I P. Reason & H. Bradbury (Red.), *Handbook of Action Research* (s. 155–165). London: Sage Publications.
- Morgan, G. (1997). *Images of organization*. Sage, Calif.: Thousand Oaks.
- Nordås, F. (2015). Webkringkasting – til nye sjåarar på YouTube. I R.W. Vaagan & J. Barland (Red.), *Entreprenørskap og ledelse i media* (s. 63–82). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Nylund, M. (2013). Toward Creativity Management: Idea Generation and Newsroom Meetings. *Journal International on Media Management*, 15(4), 197–210.
- Petre, C. (2015). *The traffic factories: Metrics at Chartbeat, Gawker Media, and the New York Times*. White Paper, New York: Tow Center for Digital Journalism.
- Picard, R. G. (2014). Twilight or New Dawn of Journalism? *Digital Journalism*, 2(3), 273–283. <https://doi.org/10.1080/21670811.2014.895531>

- Raviola, E. (2010) *Paper Meets Web. How the Institutions of News Production Works On Paper and Online* (Doktorgradsavhandling). Jönköping International Business School.
- Raviola, E. & Norbäck, M. (2013). Bringing technology and meaning into institutional work: Making news at an Italian business newspaper. *Organization studies*, 34(8), 1171–1194. <https://doi.org/10.1177/0170840613492077>
- Reason, P. & Bradbury H. (2006). *Handbook of Action Research: The Concise Paperback Edition*. London: Sage.
- Ryfe, D. M. (2012). *Can journalism survive? An inside look at American newsrooms*. Cambridge: Polity Press.
- Schön, D. A. (1993). Problems, Generative Metaphor – A Perspective on Problem-Setting in Social Policy. I A. Ortony (Red.), *Metaphor and thought* (s. 137–163). Cambridge: Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781139173865.011>
- Scott, W.R. (2008). Lords of Dance: Professionals as Institutional Agents. *Organization Studies*, 29(02), 219–238. <https://doi.org/10.1177/0170840607088151>
- Singer, J. B. (2018). Entrepreneurial Journalism. I T. P. Vos (Red.), *Journalism. Handbook of Communications Science series 19* (s. 255–372). Boston/Berlin: De Gruyter Mouton. <https://doi.org/10.1515/9781501500084-018>
- Steensen, S. (2009). What's Stopping them? *Journalism Studies*, 10(6), 821–836. <https://doi.org/10.1080/14616700902975087>
- Srivastva, S. & Barrett, F. J. (1988). The transforming nature of metaphors in group development: A study in group theory. *Human Relations*, 41(1), 31–63. <https://doi.org/10.1177/001872678804100103>
- Storsul, T. & Krumsvik, A. H. (2013). What is Media Innovation? I T. Storsul & A. H. Krumsvik (Red.), *Media Innovations: A Multidisciplinary Study of Change* (s. 13–26). Gothenburg: Nordicom.
- Tuchman, G. (1978). *Making News: A Study in the Construction of Reality*. New York: The Free Press.
- Turner, V. W. (1986). *The Anthropology of Experience*. Urbana, Ill.: University of Illinois Press.
- Usher, N. (2014). *Making News at The New York Times*. Ann Arbor: University of Michigan Press.
- Usher, N. (2015). Newsroom moves and the newspaper crisis evaluated: space, place, and cultural meaning. *Media, Culture & Society*, 37(7), 1005–1021. <https://doi.org/10.1177/0163443715591668>
- Van Gennep, A. (2004/1977). *The Rites of Passage*. Oxfordshire/New York: Routledge.
- Watkins, E. A. & Anderson, C.W. (under utgivelse). Managing Journalistic Innovation and Source Security in the Age of the Weaponized Internet. I A. Bygdås, S. Clegg & A.L. Hagen (Red.), *Media management and Digital transformation*. New York: Routledge.
- Westlund, O. (2012) *Cross-media News Work – Sensemaking of the Mobile Media (R)evolution* (Doktorgradsavhandling). Göteborgs Universitet.
- Westlund, O. (2017a). Nyhetsjournalistik i en mobil tidsålder: En genomgång av tio viktiga forskningsområden. *Norsk medietidsskrift*, 24(1), 1–12. <https://doi.org/10.18261/issn.0805-9535-2017-02-05>
- Westlund, O. (2017b). Interna förhandlingar om journalistikens framtid. *Norsk medietidsskrift*, 24(3), 1–8. <https://doi.org/10.18261/issn.0805-9535-2017-03-05>
- Witschge, T., Anderson, C. W., Domingo, D. & Hermida, A. (2016). *The SAGE handbook of digital journalism*. London: Sage. <https://doi.org/10.4135/9781473957909>