



Høgskulen på Vestlandet

Masteroppgave

MOØ300 Masteroppgave

Predefinert informasjon

Startdato:	10-05-2019 09:00	Termin:	2019 VÅR
Slutt dato:	22-05-2019 14:00	Vurderingsform:	Norsk 6-trinns skala (A-F)
Eksamensform:	Masteroppgave	Studiepoeng:	30
SIS-kode:	203 MOØ300 1 O 2019 VÅR		
Intern sensor:	Jill Merethe Loga		

Deltaker

Navn:	Mina Hjelleset Bergan
Kandidatnr.:	103
HVL-id:	571345@hvl.no

Informasjon fra deltaker

Egenerklæring *: Ja
Jeg bekrefter at jeg har registrert oppgavetittelen på norsk og engelsk i StudentWeb og vet at denne vil stå på vitnemålet mitt *:

Gruppe

Gruppenavn:	Mina Hjelleset Bergan & Henrikke Heyerdahl
Gruppenummer:	1
Andre medlemmer i gruppen:	Henrikke Heyerdahl

Jeg godkjenner avtalen om publisering av masteroppgaven min *

Ja

Er masteroppgaven skrevet som del av et større forskningsprosjekt ved HVL? *

Nei

Er masteroppgaven skrevet ved bedrift/virksomhet i næringsliv eller offentlig sektor? *

Ja, NRK, SVT & DR



Høgskulen
på Vestlandet

MASTEROPPGAVE

Tohendighet hos de skandinaviske allmennkringkasterne

Ambidexterity among the scandinavian public broadcasters

Mina Hjelleset Bergan & Henrikke Heyerdahl

Innovasjon og ledelse

Institutt for økonomi og administrasjon

Torstein Nesheim

22.05.19

Vi bekrefter at arbeidet er selvstendig utarbeidet, og at referanser/kildehenvisninger til alle kilder som er brukt i arbeidet er oppgitt, jf. Forskrift om studium og eksamen ved Høgskulen på Vestlandet, § 10.

Oppgavens tittel:	Tohendighet hos de skandinaviske allmennkringkasterne	Lvert dato: 20.05.2019
Masteroppgavens omfang:	30 studiepoeng	
Forfatter:	Mina Hjelleset Bergan & Henrikke Heyerdahl	
Mastergrad:	Master i Innovasjon og Ledelse	Tall sider u/tabeller, modeller, referanseliste og vedlegg: 86
Veileder(e):	Torstein Nesheim	Tall sider m/tabeller, modeller, referanseliste og vedlegg: 118
Studieobjekt:	NRK, SVT & DR	
Metodevalg:	Kvalitativ metode	

© Mina Hjelleset Bergan & Henrikke Heyerdahl 2019
Tohendighet hos de skandinaviske allmennkringkasterne
Mina Hjelleset Bergan & Henrikke Heyerdahl
Høgskulen på Vestlandet, Bergen

Sammendrag

Formålet med vår masteroppgave er å besvare forskningsspørsmålet: *“Hvordan responderer de skandinaviske allmennkringkasterne på spenningene de møter på som tohendige organisasjoner?”*

Mediebransjen befinner seg i en periode med teknologiske revolusjonære endringer, der digitalisering er med på å forme morgendagens mediebransje. For å overleve i det stadig skiftende miljøet er bedrifter avhengige av å ha en forretningsmodell som er levedyktig på både kort og lang sikt. For å oppnå en passende forretningsmodell er det et sentralt element at bedrifter har evnen til å opptre tohendig. En tohendig organisasjon er en organisasjon som klarer å utnytte sine eksisterende ressurser samtidig som de utforsker nye muligheter. Gjennom en komparativ casestudie vil vår masteroppgave belyse hvordan NRK, SVT og DR responderer på spenninger de møter på i deres tohendige organisasjoner. For å besvare forskningsspørsmålet har vi utarbeidet tre supplerende forskningsspørsmål med utgangspunkt i de tre spenningsområdene: organisasjonsdesign, innovasjonstype og organisatorisk tilpasning. Strukturen til studien tar utgangspunkt i de nevnte spenningsområdene.

Gjennom 25 intervjuer med representanter fra casebedriftene har studien avdekket at spenninger knyttet til tohendighet oppstår på grunnlag av at motstridende egenskaper fremmer utnyttelse og utforsking. De tre allmennkringkasterne har tatt ulike valg knyttet til struktureringen av sin tohendige organisasjon. Funn fra studien belyser hvordan en tohendig organisasjon i realiteten er mer nyansert enn etablert teori tilsier. Videre belyser funn fra analysen at det er stor likhet i omgivelsene til de tre allmennkringkasterne, men at forskjellene utspiller seg gjennom forskjellige forventninger fra oppdragsgiveren i de skandinaviske landene.

Samtlige av bedriftene anerkjenner at det å ivareta en tohendig organisasjon er en utfordrende balansegang. De tre bedriftene fokuserer hovedsakelig på å utnytte sine eksisterende ressurser, men de har alle innslag av strategi og fokusområder som knyttes til det å utforske nye muligheter. Funn i henhold til spenninger knyttet til organisasjonsdesign belyser at både NRK, SVT og DR kombinerer et mekanisk og organisk design ved at deres design er utarbeidet med fokus på en mekanisk og stabil organisasjon, men at de alle har flere

organiske trekk inkorporert i sitt design. Når det gjelder spenninger knyttet til innovasjonstype, tyder funn på at alle bedriftene har integrert arbeidet med inkrementelle innovasjoner inn i sine arbeidshverdager, samtidig som de har valgt svært forskjellige måter å arbeide med radikale innovasjoner. NRK arbeider hovedsakelig med radikale innovasjoner som prosjektarbeid, SVT har en egen innovasjonsavdeling og DR har valgt å outsource sine radikale innovasjoner. Tilknyttet organisatorisk tilpasning har studien avdekket forskjeller i hvordan casebedriftene håndterer spenningene de møter. Både NRK, SVT og DR baserer seg i stor grad på erfaringer når de utnytter sine eksisterende ressurser. Forskjellene kommer her i større grad til syne innenfor utforskingselementet. NRK har det største fokuset på åpen innovasjon og eksternt samarbeid for å tilpasse seg omgivelsene gjennom å utforske nye muligheter. Videre belyser funn at SVT er den eneste av casebedriftene som har satt av tid eksplisitt til å utforske nye muligheter. Avslutningsvis belyser studien at DR nå er i en prosess der de forsøker å gå fra en lukket praksis til en mer åpen praksis.

Vi mener at studien vi har gjennomført er svært dagsaktuell, og kan gi verdifull innsikt til casebedriftene, mediebransjen samt andre etablerte bedrifter som står ovenfor organisatoriske spenninger knyttet til tohendighet. Studien gir betydningsfulle implikasjoner for både casebedriftene og mediebransjen i sin helhet. I tillegg kan studien gi mediebedrifter verdifull innsikt i hvordan vellykkede medieaktører ivaretar en tohendig organisasjon og hvilke strategiske beslutninger de har valgt å styre selskapene sine etter. Funnene fra studien viser også betydningen av å være bevisst på markedsendringer og at aktører aktivt bør ta stilling til både organisasjonsdesign, innovasjonstype og organisatorisk tilpasning. Studien setter mulige veivalg i en akademisk kontekst og bidrar til å gi en systematisk oversikt over faktorer bedrifter bør vurdere for å ivareta eller oppnå en tohendig bedrift. Tilgangen til en komparativ studie av allmennkringkasterne presenterer en verdi for selskapene i seg selv.

Stikkord for biblioteket: *tohendighet, innovasjon, organisasjonsdesign, tilpasning, media, allmennkringkasting, utnytte & utforske*

Abstract

The purpose of this thesis is to answer the research question: *"How do the Scandinavian public broadcasters respond to the tensions they encounter in their ambidextrous organizations?"*

The media industry is currently experiencing many technological revolutionary changes, where one of the most important contributing factors to changes in the media industry is digitization. To survive in the ever-changing environment, organizations rely on a business model that is viable in both the short and the long term. One of the key elements needed in order to achieve a favorable business model is the ability to be ambidextrous. An ambidextrous organization manages to both exploit its existing resources while also exploring new opportunities. Through a comparative case study, our master thesis will shed light on how the public broadcasters NRK, SVT and DR respond to the tensions they encounter in their ambidextrous organizations. To answer the research question, we have formulated three additional research questions based on three sources of tension that arise in ambidextrous organizations: organization design, innovation type and organizational adaptation. The structure of the thesis is based on these three sources of tension.

Through 25 interviews with representatives from the case companies, the study has revealed that tensions related to ambidexterity arise on the basis that conflicting elements promote exploitation and exploration. The three public broadcasters have made different decisions regarding the structuration of their ambidextrous organization. Findings from the study illustrate how an ambidextrous organization in reality can be more nuanced than established theory suggests. Furthermore, our findings show many similarities between NRK, SVT and DR, in regards to their surroundings. A distinct similarity between these public broadcasters is that their government oversee and regulate their missions, but there is a difference in what their politicians expect from its public broadcaster.

Both NRK, SVT and DR acknowledges that the maintaining of an ambidextrous organization is a challenging balancing act. The three organizations focus mainly on exploiting their existing resources, but they all have elements of strategy and focus areas related to the exploration of new opportunities. Findings related to organization design shows that both

NRK, SVT and DR combines a mechanic and organic design, which are illustrated by their combination of a stable and mechanic organization with the incorporations of organic design elements. In regards of innovation type, many findings indicate that all of the organizations have integrated the work with incremental innovation in their workdays. There are however differences between the three in how they have chosen to work with radical innovations. NRK uses mainly project-based work when it comes to radical innovations, while SVT has its own innovation department. DR has chosen to outsource its radical innovations to external actors. The study has also revealed differences in relation to organizational adaptation and how the businesses cope with the related tensions that arise. While both NRK, SVT and DR uses a lot of their gained experiences, there are some differences when it comes to the element of exploration. Among the three public broadcasters, NRK has the largest focus on open innovation and external cooperation, in order to adapt to their environment through the exploration of new possibilities. Furthermore, findings reveal that SVT is the only one of the three companies that has dedicated time explicitly to explore new opportunities. Finally, the study shows that DR now is in a process of becoming a more open practice.

We believe that the study is very relevant and provides valuable insights for the case companies, the media industry and other established companies that are facing tensions related to ambidexterity. The study provides meaningful implications for both the case companies and the media industry as a whole. In addition, the study also brings forth valuable insight to how successful media businesses maintains an ambidextrous organization and the strategic decisions that currently govern their companies. Findings show the importance of the awareness of market changes and that companies should actively and continuously consider both organization design, innovation type and organizational adaptation. Besides, the study contributes to the placement of different strategic options companies can consider to either maintaining or create an ambidextrous organization, into an academic context. The access to a comparative study of the public broadcasters presents a value for the companies themselves.

Keywords for the library: *ambidexterity, innovation, organizational design, adaptation, media, public broadcasting, exploit & explore*

Forord

Denne masteroppgaven er skrevet som en del av studiet Innovasjon og ledelse ved Høgskulen på Vestlandet.

Vi vil takke de tre casebedriftene våre NRK, SVT og DR for deres deltakelse i vår studie, samt alle respondentene som har deltatt på intervju og bidratt med viktig informasjon og innspill. Vi vil også takke Høgskulen på Vestlandet for deres økonomiske støtte som har bidratt til øke kvaliteten på studien.

Videre vil vi rette en stor takk til vår veileder, Torstein Nesheim, som har vært en sentral bidragsyter med sine viktige innspill og kontinuerlige tilbakemeldinger.

Avslutningsvis vil vi takke hverandre for et godt samarbeid gjennom studien.

20. mai 2019

Henrikke Heyerdahl

Henrikke Heyerdahl

Mina H. Bergan

Mina Bergan

Innholdsfortegnelse

2.0 Innledning	1
2.1 Overordnet forskningsspørsmål	2
2.1.1 Supplerende forskningsspørsmål	2
2.2 Avgrensning	2
3.0 Teori	4
3.1 Omgivelser og endringer	4
3.2 Tohendighet	5
3.3 Organisatoriske spenninger	6
3.3.1 Spenning 1: Organisasjonsdesign	7
3.3.1.1 Mekanisk- og organisk organisasjonsstruktur	7
3.3.1.2 Strukturell separasjon, atferdsmessig integrasjon og sekvensiell veksling	9
3.3.2 Spenning 2: Innovasjonstype	11
3.3.3 Spenning 3: Organisatorisk tilpasning	14
3.4 Syntese	18
4.0 Metode	19
4.1 Forskningstilnærming	19
4.2 Forskningsdesign	19
4.3 Forskningsmetode	20
4.4 Forskningsstrategi	21
4.5 Datainnsamling	21
4.5.1 Fase 1	21
4.5.2 Fase 2	22
4.5.2.1 Intervjuguide & intervjuobjekter	22
4.6 Dataanalyse	23
4.7 Studiens kvalitet	23
4.7.1 Reliabilitet	24
4.7.2 Validitet	24
4.8 Etikk og personvern	25
5.0 Empirisk kontekst	26
5.1 Bransjens utvikling	26
5.2 Konkurransesituasjon	27
5.3 Casebedrifter	28
6.0 Funn & analyse: NRK	29
6.1 Presentasjon av Casebedrift nr. 1, NRK	29

6.2 Funn & analyse NRK: Bakgrunn for endring	31
6.3 Funn & analyse NRK: Organisasjonsdesign	32
6.3.1 Strukturelle endringer	32
6.3.2 Internt samarbeid	34
6.3.3 Beslutningsmakt i NRK	35
6.4 Funn & analyse NRK: Innovasjonstype	36
6.4.1 Tradisjoner & forbedring av det eksisterende	36
6.4.2 Innovasjon i teknologidivisjonen	38
6.5 Funn & analyse NRK: Organisatorisk tilpasning	39
6.5.1 Økt fokus på nett TV	39
6.5.2 Bruk av erfaringer	40
6.5.3 Kompetanseutvikling	41
6.5.4 Eksterne samarbeid	42
6.6 Funn NRK: oppsummering	43
7.0 Funn & analyse: SVT	44
7.1 Presentasjon av Casebedrift nr. 2, SVT	44
7.2 Funn & analyse SVT: Bakgrunn for endring	46
7.3 Funn & analyse SVT: Organisasjonsdesign	47
7.3.1 Beslutningsmakt i SVT	47
7.3.2 Strukturering av innovasjon & innovasjonsavdeling	48
7.3.3 Kunnskapen til de ansatte	50
7.4 Funn & analyse SVT: Innovasjonstype	51
7.4.1 Tradisjoner & forbedring av det eksisterende	52
7.4.2 Større innovasjonsprosjekter	52
7.4.3 Innovasjonsdriver	53
7.5 Funn & analyse SVT: Organisatorisk tilpasning	54
7.5.1 Eksterne trusler & økt fokus på nett TV	54
7.5.2 Bruk av erfaring	55
7.5.3 Eksterne samarbeid	56
7.5.4 Kompetanseutvikling	58
7.6 Funn SVT: oppsummering	59
8.0 Funn & analyse: DR	60
8.1 Presentasjon av Casebedrift nr. 3, DR	60
8.2 Funn & analyse DR: Bakgrunn for endring	62
8.3 Funn & analyse DR: Organisasjonsdesign	64
8.3.1 Strukturelle endringer	64
8.3.2 Beslutningsmakt i DR	65
8.3.3 Kunnskapen til de ansatte	67
8.3.4 Internt samarbeid	68
8.4 Funn DR: Innovasjonstype	69

8.4.1 Tradisjoner & forbedring av det eksisterende	69
8.4.2 Innovasjonsprosesser	70
8.4.3 Innovasjon i DR	71
8.5 Funn & analyse DR: Organisatorisk tilpasning	72
8.5.1 Utfordringer	72
8.5.2 Kompetanseutvikling og bruk av erfaringer	74
8.5.3 Eksterne samarbeid og markedspåvirkning	75
8.6 Funn DR: oppsummering	76
9.0 Diskusjon	77
9.1 Kontekstuelle faktorer og tohendighet	77
9.2 Organisasjonsdesign	78
9.3 Innovasjonstype	85
9.4 Organisatorisk tilpasning	88
9.5 Revidert syntese	91
10.0 Konklusjon.....	93
10.1 Hovedfunn	93
10.2 Implikasjoner & bidrag til mediebransjen	95
10.3 Implikasjoner NRK, SVT & DR	96
10.4 Metodiske begrensninger	96
10.5 Videre forskning	96
11.0 Referanseliste.....	97
12.0 Vedlegg.....	102
12.1 Forespørsel om samarbeid; masteroppgave 2019	102
12.2 Request for cooperation; Master's thesis 2019	103
12.3 Offisiell bekreftelse på samarbeid om masteroppgave, NRK	104
12.4 Official confirmation of contribution to a master thesis, SVT	105
12.5 Official confirmation of contribution to a master thesis, DR	106
12.6 Samtykkeskjema	107
12.7 Consent form	110
12.8 Interview Guide	113
12.9 Intervjuguide	115
12.10 Intervjuobjekter	117



1.0 Liste over figurer & tabeller

Figurer

Figur 1: Omgivelser.....	S. 5
Figur 2: Spenning, organisasjonsdesign.....	S. 8
Figur 3: Strukturelle modifikasjoner	S. 10
Figur 4: Inkrementell vs radikal innovasjon	S. 12
Figur 5: Spenning, innovasjonstype	S. 13
Figur 6: Spenning, organisatorisk tilpasning	S. 17
Figur 7: Syntese	S. 18
Figur 8: Template analyse.....	S. 23
Figur 9: Utviklingen mediebransjen	S. 26
Figur 10: Organisasjonskart NRK.....	S. 30
Figur 11: Tidslinje NRK.....	S. 31
Figur 12: Tidslinje SVT.....	S. 44
Figur 13: Organisasjonskart SVT.....	S. 45
Figur 14: Tidslinje DR.....	S. 61
Figur 15: Organisasjonskart DR.....	S. 62
Figur 16: Revidert Syntese.....	S. 92

Tabeller

Tabell 1: Oppsummering av funn: NRK.....	S. 43
Tabell 2: Oppsummering av funn: SVT.....	S. 59
Tabell 3: Oppsummering av funn: DR.....	S. 76
Tabell 4: Organisasjonsdesign	S. 84
Tabell 5: Innovasjonstype.....	S. 87
Tabell 6: Organisatorisk tilpasning	S. 91

Tohendighet hos de skandinaviske allmennkringkasterne

2.0 Innledning

Den siste perioden har internett sitt inntog samt økt digitalisering bidratt til tekniske revolusjonære endringer (Mellbye, 2016). Digitalisering påvirker hele det skandinaviske næringslivet, og alle bransjer blir berørt av denne endringen (ibid). Innføringen av ny teknologi, de stadig skiftende omgivelsene og disruptive forretningsmodeller setter høye krav til bedrifter sine tilpasningsevner (ibid). For å henge med i utviklingen og overleve i det konkurranseutsatte markedet står bedrifter overfor en balansegang, der de hele tiden må utføre en avveining mellom stabilitet og fleksibilitet.

Mediebransjen berøres i stor grad av den teknologiske utviklingen hvor aktørene i bransjen står ovenfor store endringer og er avhengige av evnen til å omstille seg. De stadig skiftende omgivelsene utgjør en stor usikkerhet for bedrifter som opererer i mediemarkedet, men det legger også grunnlaget for flere muligheter. Siden 2000-tallet har bransjen gjennomgått drastiske endringer forårsaket av digitale og teknologiske innovasjoner som presser bedrifter til å ta kritiske veivalg og tilpasse seg (Nesheim mfl., 2017). Fremveksten av nye digitale medier fører til at mediebedrifter må ta proaktive valg for å kunne drive virksomheten videre (Barland, 2012). For de tre skandinaviske allmennkringkasterne NRK, SVT og DR har presset til å levere innhold gjennom flere distribusjonskanaler gjort seg gjeldende (Solheim, 2018). Overgangen fra lineær TV til nett TV har påvirket de skandinaviske allmennkringkasterne til å foreta utfordrende avveininger og prioriteringer (ibid).

En sentral utfordring som oppstår som følge av mer konkurranseutsatte markeder er å kunne utføre den daglige driften samtidig som en utvikler bedriften i tråd med markedet og gjennomfører betydningsfulle endringer (Birkinshaw & Raisch, 2008). Evnen til å utnytte eksisterende ressurser samtidig som en utforsker nye muligheter betegnes som tohendighet (ibid). Det er strategisk viktig å foreta valg som sikrer en hensiktsmessig balansegang mellom stabilitet knyttet til utnyttelse av ressurser og fleksibilitet knyttet til utforsking av nye muligheter (ibid). I skillet mellom utnyttelse og utforsking oppstår det som regel spenninger innad i bedriften, da de to fenomenene trekker i hver sin retning. Disse spenningene har Raisch & Birkinshaw (2008) inndelt i fem spenningsområder. De fem spenningsområdene er:

organisatorisk læring, innovasjonstyper, strategisk ledelse, organisatorisk tilpasning og organisasjonsdesign (ibid).

Ettersom den digitale utviklingen har ført til at NRK, SVT og DR har gått over til å operere mer tohendig er fokuset i vår studie på hvordan allmennkringkasterne i de skandinaviske landene blir påvirket av spenninger. Formålet med våre forskningsspørsmål er å belyse de skandinaviske allmennkringkasterne sine utfordringer og utfall i deres fokus på å levere sine daglige tjenester samtidig som de tilpasser seg utviklingen i markedet, teknologien og kundene sine forventninger. Basert på den relativt like konteksten og prinsippene til organisasjonene ønsker vi å fordype oss i valg de har tatt i møte med spenningene; innovasjonstyper, organisatorisk tilpasning og organisasjonsdesign. Studien vil undersøke variasjoner, ulikheter og likheter i casebedriftene sine strategier. Med dette som grunnlag har vi utformet våre forskningsmål, som er delt inn i et overordnet forskningsspørsmål og tre supplerende forskningsspørsmål.

2.1 Overordnet forskningsspørsmål

Hvordan responderer de skandinaviske allmennkringkasterne på spenningene de møter på som tohendige organisasjoner?

2.1.1 Supplerende forskningsspørsmål

1. Hvordan har NRK/SVT/DR bygget inn tohendighet i sitt organisasjonsdesign, og hvordan har dette fungert i praksis?

2. Hva preger spenningene knyttet til innovasjonstype NRK/SVT/DR møter på som en tohendig organisasjon?

3. Hva preger spenningene knyttet til organisatorisk tilpasning NRK/SVT/DR møter på som en tohendig organisasjon?

2.2 Avgrensning

For å gjennomføre studien innenfor tidsrammen og med en høy kvalitet har vi foretatt noen avgrensninger. Vi har avgrenset studien til mediebransjen, og innenfor mediebransjen har vi

avgrenset til de skandinaviske allmennkringkasterne NRK, SVT og DR. De er alle store selskaper som består av varierte divisjoner og avdelinger. Med bakgrunn i tilgangen på intervjuobjekter og ønsket om en helhetlig forståelse har vi valgt å se på hvert enkelt selskap som en enhet, og vi har derfor ikke avgrenset til spesifikke prosjekter eller avdelinger. Likevel har vi gjennom utvelgelsen av intervjuobjekter, så langt det har latt seg gjøre, forsøkt å sikre tilgangen på mennesker fra tilsvarende stillinger og avdelinger i de tre selskapene, for å kunne oppnå en hensiktsmessig sammenligning. Videre har vi innenfor teori avgrenset til tre av de fem spenningsområdene fra Raisch og Birkinshaw sin teori, der vi vil fokusere på: organisasjonsdesign, innovasjonstyper og organisatorisk tilpasning. Grunnen til at vi valgte de tre overnevnte spenningene bygger på to elementer; begrensninger i tid gjorde at vi så det som formålmessig å redusere antall spenninger fra fem til tre og at vi med grunnlag i de tre utvalgte spenningene så muligheten til å gjennomføre en helhetlig og dyptgående studie av høy kvalitet. Spenningene er tett knyttet til hverandre, og det er til tider vanskelig å skille mellom dem da overgangene er mindre tydelige. Vi har derfor gjennom valg av teori inkorporert elementer vi så som verdifulle fra de to utelatte spenningene, slik at studien tar hensyn til sammensetningen av eksisterende teori og belyser faktorer som gir verdifull innsikt innenfor de to ytterligere spenningene.

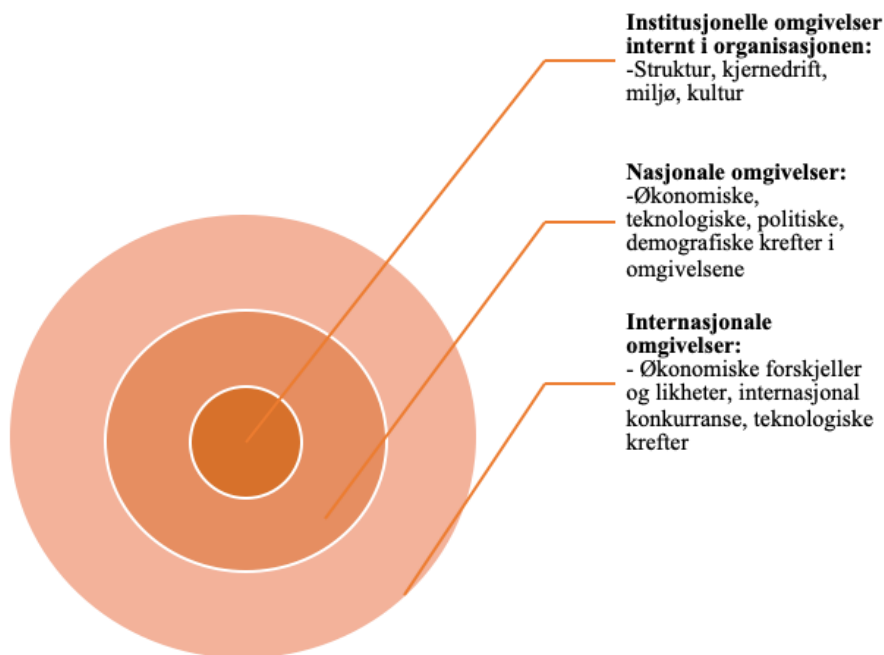
Spenningen organisasjonsdesign valgte vi fordi bedrifters organisering av tohendighet er et grunnleggende element i forståelsen av tohendighet. Innenfor organisasjonsdesign har vi inkludert elementer av ledelse gjennom å skille mellom sentralisert og desentralisert ledelse. Spenningen innovasjonstype så vi som relevant da nye kombinasjoner av eksisterende ressurser er elementært for å operere tohendig. Avslutningsvis valgte vi å gå dypere inn på spenningen organisatorisk tilpasning grunnet en meget høy relevans da en av drivkreftene til at casebedriftene opptrer tohendig er endringer i det eksterne miljøet. Innenfor denne spenningen inkluderte vi også læringsmekanismer gjennom å se på læring gjennom den interne og eksterne absorpsjonsevnen til bedriftene.

3.0 Teori

I dette kapittelet vil vi utdype teori og tidligere forskning, som vil være grunnlaget for besvarelsen av vårt overordnede forskningsspørsmål samt tilhørende forskningsspørsmål. I innledningen av kapittelet vil vi belyse hvordan endringer i omgivelser påvirker bedrifter til å utvikle og omstille seg. Deretter utdyper vi begrepet tohendighet og hva som definerer en tohendig organisasjon. Avslutningsvis presenterer vi tre ulike spenninger som kan oppstå når en bedrift forsøker å ivareta en tohendig organisasjon.

3.1 Omgivelser og endringer

I det generelle miljøet til en bedrift er det ulike type krefter som påvirker nasjonale omgivelser og bedriftens mulighet til å tilegne seg ressurser (Jones, 2013). Økonomiske krefter som renter, økonomisk tilstand og ledighetsrate påvirker blant annet etterspørsel og prisnivåer (ibid). Teknologiske krefter vil eksempelvis være utvikling av nye produksjonsteknikker og teknologisk utvikling knyttet til produkter og tjenester, som til gjengjeld kan påvirke en bedrifts markedsposisjon (ibid). Politiske, etiske og miljømessige krefter gir blant annet en indikasjon på hvordan politikk påvirker en bedrift og dens interessenter (ibid). Demografiske, kulturelle og sosiale krefter definerer eksempelvis alder, utdanning, livsstil, normer og verdier i en nasjon som påvirker og former selskapets kunder, ledere og ansatte (ibid). Egenskaper ved de internasjonale omgivelsene til en bedrift som internasjonale konkurrenter, forskjeller og likheter i økonomi og politikk, er andre elementer som påvirker bedrifters konkurranseposisjon (ibid). Modellen nedenfor illustrerer faktorer i omgivelser som påvirker bedrifter.



Figur 1:
Omgivelser

En av de største truslene bedrifter står ovenfor er introduksjonen av disruptive innovasjoner som potensielt kan endre bransjer i sin helhet (Trott, 2017). Begrepet disruptiv innovasjon ble først introdusert av Christensen i 1997 og beskriver innovasjoner som skaper nye markeder eller helt nye produkter/tjenester (Abelsen mfl., 2013). De fleste bransjer har på et eller annet tidspunkt stått ovenfor en disruptiv innovasjon som har endret spillereglene i markedet og presset bedrifter til å ta nye strategiske veivalg (ibid). På lang sikt vil disruptive innovasjoner kunne påvirke eksisterende markeder og resultere i at ny teknologi overtar (ibid). Stadig skiftende markeder stiller også krav til bedrifters evne til å operere tohendig.

3.2 Tohendighet

Begrepet tohendighet har vært fremstilt i ulike perspektiver siden Duncan (1976) først benyttet begrepet i henhold til organisasjoner (Birkinshaw & Gupta, 2013). Duncan benyttet begrepet til å beskrive doble strukturer som benyttes av organisasjoner for å gjøre ulike aktiviteter parallelt (ibid). I senere tid har O'Reilly og Tushman (1996) introdusert begrepet i lys av bedrifters håndtering av evolusjonære og revolusjonære endringsprosesser (O'Reilly & Tushman, 1996). Begrepsdannelsen av tohendighet som O'Reilly & Tushman introduserte ble vidt anerkjent og ansett for å være et betydelig bidrag til diskusjoner rundt hvordan

organisasjoner skal respondere på disruptive innovasjoner som forstyrrer markedet de opererer i (Birkinshaw & Gupta, 2013).

I vår oppgave vil vi benytte definisjonen av tohendighet som organisasjoner sin evne til å gjøre to ting samtidig: å utnytte bedriften sine eksisterende ressurser samtidig som bedriften evner å utforske nye muligheter (Birkinshaw & Raisch, 2008). Gjennom å være tohendig oppnår bedriften en effektiv daglig drift samtidig som bedriften skaper langsiktig bærekraft gjennom å være tilpasningsdyktig i henhold til skiftende omgivelser (ibid). Bedriften sin evne til å utnytte innebærer å anvende eksisterende ressurser innenfor bedriftens kjernevirksomhet for å skape verdi på nåværende tidspunkt (ibid). Utforsking handler om å løfte blikket og se utover bedriftens kjernevirksomhet for å skape verdi i fremtiden (ibid). Å sikre seg en fremtidig levedyktig forretningsmodell er noe mange organisasjoner etterstreber, men denne balansegangen er vanskelig. Det er en kunst å skape en organisatorisk struktur der utforsking av fremtidige muligheter ikke går på bekostning av nåværende muligheter og den daglige driften (ibid).

Utfordringene ved å opprettholde balansen mellom å utnytte og utforske kan føre til at bedrifter ender opp med å være middelmådige på begge områder (March 1991). En bedrift som fokuserer for mye på utnyttelse kan oppnå verdiskapning i nåtiden, men verdiskapningen er ofte ikke levedyktig på sikt (Levinthal & March, 1993). På den andre siden kan en bedrift som fokuserer for mye på utforsking bruke enormt med midler på å utforske, og aldri dra nytte av sine funn, da bedriften glemmer å utnytte resultatene av utforskingen (O'Reilly & Tushman, 1996).

3.3 Organisatoriske spenninger

Litteraturen vi har presentert viser at det er enighet om at det krever en hensiktsmessig balansegang dersom en bedrift skal klare å inneha en tohendig organisasjon. Birkinshaw og Raisch presenterte i 2008 en teori om fem spenninger en organisasjon møter på i overgangen til å bli en tohendig organisasjon (Birkinshaw & Raisch, 2008). De fem spenningene er: organisatorisk læring, innovasjonstyper, strategisk ledelse, organisatorisk tilpasning og organisasjonsdesign (ibid). For å operasjonalisere begrepet tohendighet og skape en

overkommelig analyse vil vi fokusere på tre av spenningene; organisasjonsdesign, innovasjonstyper og organisatorisk tilpasning. Vi vil innenfor hver av disse spenningene trekke inn eksisterende teori innenfor innovasjon og organisasjonsvitenskapen, slik at vi både belyser og avgrenser innholdet i hvert spenningsområde.

3.3.1 Spenning 1: Organisasjonsdesign

Den første spenningen vi vil utdype er organisasjonsdesign. En stor utfordring ved tohendighet er å kunne definere og anvende organisatoriske egenskaper som legger til rette for en kombinasjon av effektivitet og fleksibilitet (Birkinshaw & Raisch, 2008).

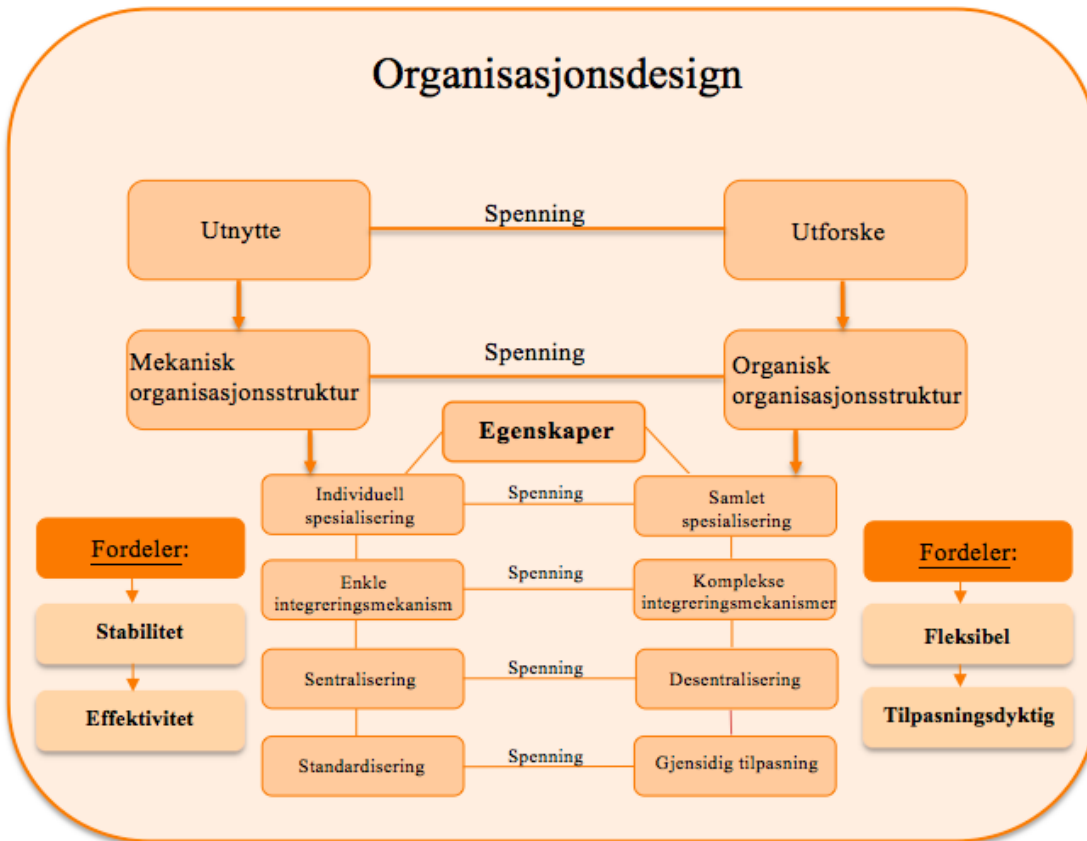
3.3.1.1 Mekanisk- og organisk organisasjonsstruktur

De to strukturene mekanisk- og organisk organisasjonsstruktur benyttes stadig for å definere ulike aspekter ved en bedrift sin struktur og dens design (Birkinshaw & Raisch, 2008).

Mekanisk organisasjonsstruktur kjennetegnes av strenge retningslinjer og skapes av faktorer som standardisering, sentralisert ledelse, enkle integreringsmekanismer og individuell spesialisering (Jones, 2013). Organisk organisasjonsstruktur er mer flytende og oppstår når en bedrift har valgt å benytte seg av elementer som samlet spesialisering, komplekse integreringsmekanismer, desentralisering og gjensidig tilpasning (ibid).

Som modellen nedenfor illustrerer befinner mekaniske og organiske organisasjonsstrukturer seg på hver side av det organisatoriske designspekteret som til gjengjeld skaper spenninger (Jones, 2013). Spenningene oppstår ved at motstridende design fremmer utnyttelse av eksisterende ressurser eller utforskning av nye muligheter. Mekaniske organisasjonsstrukturer etableres med formål om å fremme forutsigbar og ansvarlig atferd hos de ansatte (ibid). I henhold til tohendighet knyttes denne strukturen til å utnytte eksisterende ressurser (ibid). Beslutninger er sentraliserte, ansatte blir nøye overvåket og informasjonsflyten beveger seg vertikalt nedover et hierarki (ibid). Elementer som individuell spesialisering innebærer en separasjon og tydelig spesialisering blant de ansatte (ibid). Strukturen bygger på enkle integreringsmekanismer hvor hierarkisk fordeling av autoritet er den mest betydelige formen for integrering av ansatte (ibid). Autoriteten til å ta beslutninger befinner seg på toppen av hierarkiet og makt er i stor grad sentralisert hos toppledelsen (ibid). Mekaniske

organisasjonsstrukturer bygger også på standardisering ved at mye av arbeidet som utføres bygger på fastsatte og anerkjente regler med formålet om å skape et forutsigbart arbeidsmiljø for de ansatte (ibid). Grunnet sin stabilitet og forutsigbarhet er mekaniske organisasjonsstrukturer best egnet for effektivitet og utnyttelse (Birkinshaw & Raisch, 2008).



Figur 2: Spenning, organisasjonsdesign

Organiske og mekaniske organisasjonsstrukturer befinner seg på motsatt side av hverandre på det organisatoriske design spekteret (Jones, 2013). De største ulikhetene illustreres i modellen til organisasjonsdesign hvor egenskapene til de to strukturene fremstår som motsetninger til hverandre og er en kilde til spenninger (ibid). Til forskjell fra mekaniske organisasjonsstrukturer bygger en organisk struktur på en samlet spesialisering hvor de ansatte samarbeider og koordinerer deres oppgaver i henhold til hverandre (ibid). Tverrfaglighet og samhandling på tvers av avdelinger er sentrale elementer som bidrar til problemløsning (ibid). Integreringsmekanismene er mer komplekse ved at en benytter arbeidsgrupper og team for å integrere ansatte (ibid). Beslutningsmakten er desentralisert og ansatte i flere deler av hierarkiet har autoriteten til å ta beslutninger uten at det behøver å gå gjennom toppledelsen (ibid). Arbeidsprosesser i en organisk struktur er mer uforutsigbare enn

i en mekanisk struktur og det er en høy forekomst av ansikt til ansikt koordinering av oppgaver (ibid). Organiske organisasjonsstrukturer er bedre egnet for å fremme fleksibilitet og tilpasning til endringer grunnet sine fleksible egenskaper (ibid).

I henhold til modellen vil avveiningen mellom hvorvidt en skal strukturere en organisasjon etter mekaniske eller organiske mekanismer skape spenninger ettersom de befinner seg på hver sin side av det organisatoriske designspekteret. Strukturene vil ha ulike implikasjoner for de ansatte og en betydelig del av organisatoriske avveininger innebærer å betrakte både det interne og eksterne miljøet til bedriften (Jones, 2013). Mekaniske organisasjonsstrukturer egner seg best for bedrifter og organisasjoner hvor standardisering og rutiner bidrar til å unngå menneskelige feil og potensielt fatale katastrofer (ibid). På den andre siden vil organisk organisasjonsstruktur være hensiktsmessig for bedrifter hvor innovasjon er en viktig funksjon av evnene og kompetansen til de ansatte (ibid).

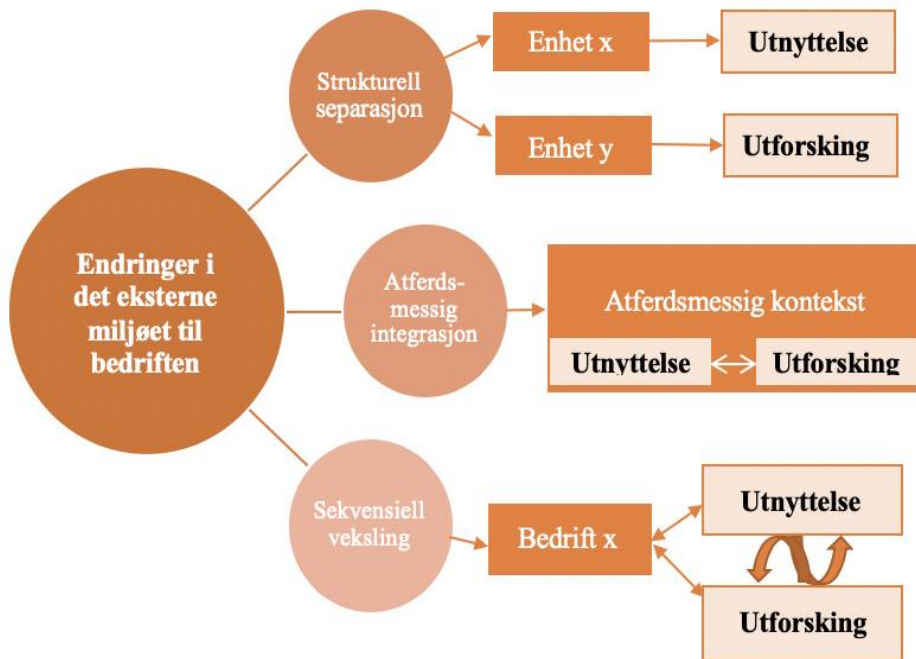
For å kunne utnytte tohendighets begrepet og mestre både utnyttelse og utforskning argumenterer Duncan (1967) for at en organisasjon burde ha innslag av begge strukturene (Birkinshaw & Raisch, 2008). Organisk organisasjonsstruktur kan fremme innovasjon, og en mekanisk organisasjonsstruktur kan sikre implementering og distribusjon av innovasjonene (ibid). Valg av struktur vil avhenge av hvilken kontekst en bedrift befinner seg i, miljøet den opererer i, dens teknologi, kompleksitetsgraden av oppgavene som utføres og kompetansen til de ansatte (Jones, 2013).

3.3.1.2 Strukturell separasjon, atferdsmessig integrasjon og sekvensiell veksling

Når en bedrift står overfor endringer i det eksterne miljøet oppstår det ulike valgmuligheter knyttet til balansen mellom differensiering og integrasjon (Jones, 2013). Birkinshaw, Raisch & Zimmermann foreslår tre ulike former for modifikasjon en bedrift kan benytte for å respondere på diskontinuerlige endringer kalt strukturell separasjon, atferdsmessig integrasjon og sekvensiell veksling (Birkinshaw mfl., 2016). Alle de tre modifikasjonene kan kombineres med både et mekanisk og organisk organisasjonsdesign.

Som modellen nedenfor illustrerer påvirkes bedrifter av endringer i det eksterne miljøet til å

omstille eller modifisere sin organisasjonsstruktur for å oppnå tohendighet og sikre langsiktig overlevelse (Birkinshaw mfl., 2016). Strukturell separasjon innebærer å plassere aktiviteter knyttet til utnyttelse og utforsking i forskjellige organisatoriske enheter. Ved å benytte atferdsmessig integrasjon skapes en atferdsmessig kontekst som kobler utnyttelse og utforsking sammen i en enhet. Sekvensiell veksling involverer en bevisst veksling mellom utnyttelse og utforsking (ibid). De tre ulike formene gir dermed svært ulike struktureringer av utforsking og utnyttelse innad i bedriften (ibid).



Figur 3: Strukturelle modifikasjoner

Strukturell separasjon resulterer i at den enkelte avdeling utvikler felles elementer som strategi, kultur, visjon og verdi (O'Reilly & Tushman, 2004). Ved å separere utnyttelse og utforsking legger organisasjoner til rette for at ulike prosesser og strukturer kan oppstå parallelt i forskjellige avdelinger (ibid). Tilkoblingen mellom avdelingene som arbeider med utnyttelse og utforsking utføres av toppledelsen (ibid). Avdelingen som fokuserer på utforsking har tradisjonelt sett et større fokus på teknologisk utvikling og forskning enn avdelingen som fokuserer på å utnytte eksisterende ressurser (ibid).

Atferdsmessig integrasjon skaper en atferdsmessig kontekst som kobler utnyttelse og utforsking sammen i en enhet. Atferdsmessig integrasjon knyttes til en kontekstuell strukturering av tohendighet som Birkinshaw og Gibson (2004) definerer som den atferdsmessige evnen til å kombinere utnyttelse og utforsking gjennom en hel avdeling (Birkinshaw & Gibson, 2004). En atferdsmessig integrasjon for å strukturere tohendighet

etableres gjennom uskrevne regler og rutiner som adopteres av de ansatte gjennom hele organisasjonen (ibid). Spenninger knyttet til tohendighet løses dermed på individnivå og utnyttelse og utforsking forekommer i hver enkelt avdeling (ibid). Beslutninger knyttet til avveiningen mellom utnyttelse og utforsking tas av hver enkelt ansatt hvor kultur, sosial støtte og ledelse fremmer individuelle vurderinger av tohendighet (ibid).

Sekvensiell veksling involverer en bevisst veksling mellom utnyttelse og utforsking, der både organisasjon, avdelinger og ansatte systematisk veksler mellom å etappevis fokusere på utforsking og utnyttelse (Birkinshaw mfl., 2016). Sekvensiell veksling ble foreslått av Duncan (1976) som en dual strukturering av utnyttelse og utforsking hvor organisasjoner skifter mellom strukturer i henhold til hvilken fase organisasjonen befinner seg i av innovasjonsprosessen (Duncan, 1976). I henhold til strukturering kan organisasjon i perioder med utforsking benytte en organisk struktur og veksle til mekaniske strukturer når fokuset er på utnyttelse (ibid). Tushman, Newman & Romanelli (1986) utviklet en teori som bygger på dual strukturering som tilsier at bedrifter beveger seg gjennom perioder med inkrementell innovasjon etterfulgt av banebrytende radikale innovasjoner (Tushman mfl., 1986). Det eksisterer derimot en generell anerkjennelse av at sekvensiell veksling til dels strider i mot definisjonen av tohendighet og at organisasjoner må evne å gjennomføre aktiviteter knyttet til både utnyttelse og utforsking samtidig (O'Reilly & Tushman, 1996).

3.3.2 Spenning 2: Innovasjonstype

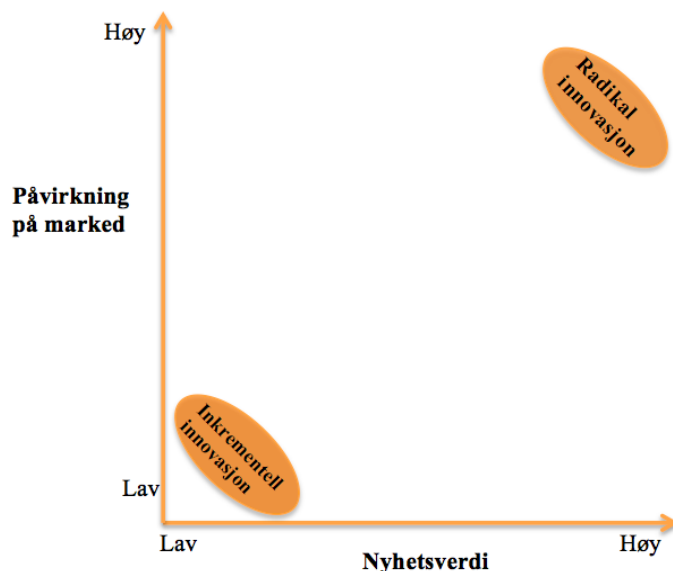
Den andre spenningen vi vil fokusere på er innovasjonstype (Birkinshaw & Raisch, 2008). Innenfor innovasjonstyper vil det ofte oppstå spenninger knyttet til om de fremmer utnyttelse av eksisterende ressurser eller utforsking av nye muligheter (ibid). Det finnes flere måter å skille mellom innovasjonstyper, vi vil her gå ut i fra et hovedskille mellom inkrementell og radikal innovasjon som vi videre knytter opp mot tjeneste, produkt og prosessinnovasjon.

Innovasjon kan oppfattes som et litt svevende begrep og det finnes mange definisjoner på innovasjon, men i denne oppgaven vil vi gå ut ifra innovasjonsforskningens far, Joseph Schumpeter, sin definisjon ”nye kombinasjoner av eksisterende ressurser» (Abelsen mfl., 2013). En forenklet forklaring av innovasjon er at en innovasjon er en oppfinnelse som er tatt i bruk, hvor det ikke holder å finne opp noe nytt, men oppfinnelsen må også benyttes i enten

produksjonsprosessen, sluttproduktet eller i sluttjenesten (ibid).

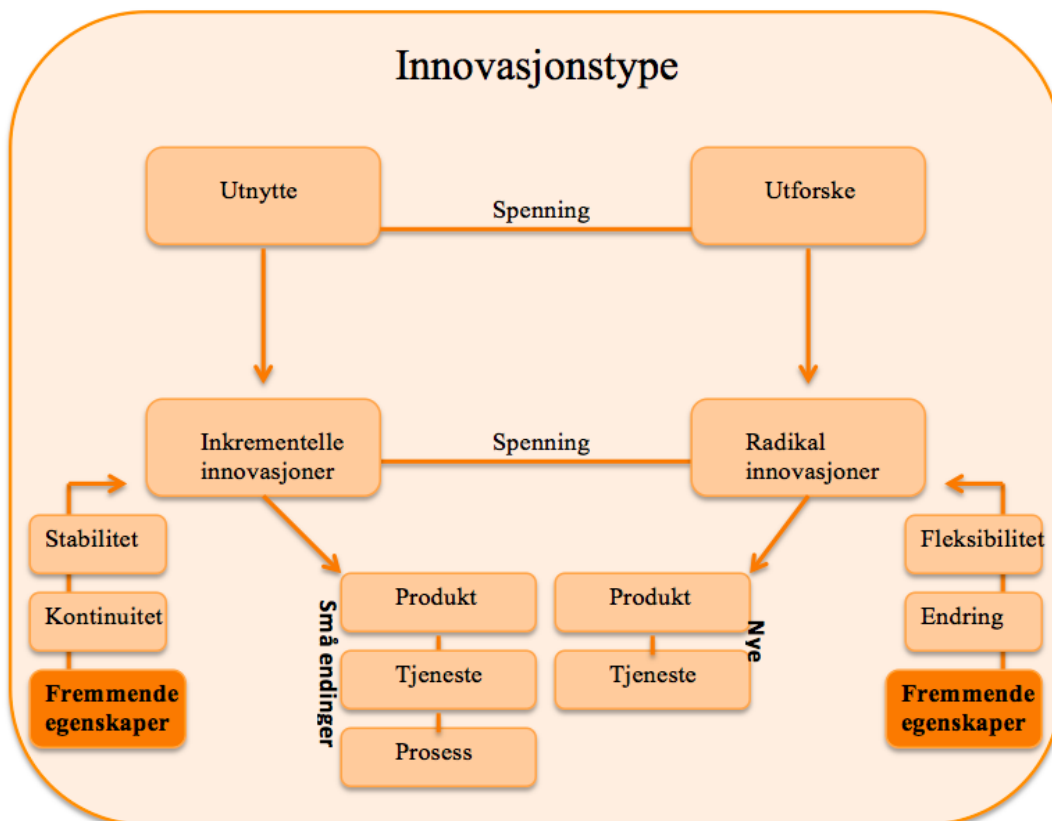
En innovasjon kan ut ifra definisjonen være en mindre forbedring eller en fullstendig endring i eksisterende ressurser. Inkrementelle innovasjoner er mindre forbedringer og har ofte sitt opphav i bedrifter som fortsetter sin daglige drift, men gjør små endringer i enten produkt, tjeneste eller prosesser (Jones, 2013). Inkrementelle innovasjoner handler om å utnytte de eksisterende ressursene innad i organisasjonen og krever ofte en viss grad av stabilitet (Birkinshaw & Raisch, 2008). Grunnen til at inkrementelle innovasjoner ofte krever stabilitet innad i organisasjonen er fordi de bygger på endringer over tid, og tar sikte på å optimalisere allerede eksisterende produkter, tjenester eller prosesser (Trott, 2017). Inkrementelle innovasjoner er ofte en del av en langvarig innovasjonsprosess, og betegner den kontinuerlige forbedringen i enten måten produkter/tjenester blir fremstilt på eller forbedringer i selve produktet (ibid). Inkrementelle innovasjoner bidrar som regel til økt produktkvalitet, raskere produksjon, billigere produksjon eller eksempelvis mindre miljøavtrykk.

Radikale innovasjoner knyttes til å utforske nye muligheter og er innovasjoner som introduserer noe helt nytt til markedet (Tidd & Bessant, 2013). De har en høy nyhetsverdi og påvirker markedet i større grad enn inkrementelle innovasjoner. For å tilrettelegge for radikale innovasjoner kreves det en dynamisk og fleksibel organisasjon, som fokuserer på å utforske nye muligheter (Birkinshaw & Raisch, 2008). Radikale innovasjoner er typisk et helt nytt produkt eller en helt ny tjeneste (Trott, 2017). Modellen under illustrerer hvordan radikale og inkrementelle innovasjoner rangeres i forhold til påvirkning på markedet og nyhetsverdi.



Figur 4: Inkrementell vs radikal innovasjon

Å kombinere utnyttelse av eksisterende ressurser med utforskning av nye muligheter når det gjelder innovasjoner krever at organisasjonen kombinerer stabilitet med fleksibilitet samt kontinuitet med endring, noe som kan være en kilde til spenninger innad i organisasjonen (Birkinshaw & Raisch, 2008). Sammenhengen mellom innovasjonstype og spenningen mellom å utnytte eller utforske er fremstilt i den egenkomponerte modellen under. Modellen illustrerer at innovasjonstype gir grunnlag for spenningene mellom utnyttelse og utforskning, hvor disse spenningene kommer av forskjellene i fokuset på enten radikal eller inkrementell innovasjon (Birkinshaw & Raisch, 2008). Forskjellige egenskaper innad i organisasjonen fremmer enten inkrementell eller radikal innovasjon, og disse egenskapene er motstridende og vanskelige å kombinere. Resultatet av inkrementelle innovasjoner er små stegs endringer i eksisterende produkt, tjeneste eller prosess (ibid). På den andre siden er resultatet av radikale innovasjoner helt nye produkter eller tjenester (ibid). Modellen er en forenklet versjon av virkeligheten og det er sjeldent at en organisasjon slavisk følger den ene eller den andre siden av modellen.



Figur 5: Spenning, innovasjonstype

Dersom en bedrift kun fokuserer på å utnytte kan den risikere å ha en kortsiktig forretningsmodell, som ikke vil overleve i konkurransen med andre bedrifter som kommer med nye og forbedrede produkter/tjenester/produkter (Trott, 2017). En bedrift som kun fokuserer på å utforske nye muligheter gjennom radikale innovasjoner vil derimot ikke ha grunnlaget for å utnytte de ressursene de faktisk sitter med per dags dato, og de vil ikke tjene penger i nåtiden (ibid). Dermed vil ikke bedriften være konkurransedyktig på kort sikt, og den vil ikke overleve lenge nok til å kunne dra nytte av sine radikale innovasjoner. Paradokset er at en bedrift er avhengig av inkrementelle innovasjoner for å kunne være konkurransedyktig på kort sikt, med bedriften er også avhengig av radikale innovasjoner for å kunne konkurrere på lang sikt (Birkinshaw & Raisch, 2008). Målet er at bedrifter kan oppnå en balansegang, og på den måten være levedyktige på både kort og lang sikt.

3.3.3 Spenning 3: Organisatorisk tilpasning

Den tredje og siste kilden til spenninger i organisasjoner som forsøker å ivareta tohendighet er organisatorisk tilpasning (Birkinshaw & Raisch, 2008). Organisatorisk tilpasning handler om organisasjonen sin evne til å tilpasse seg endringene i miljøet den opererer i (Jones, 2013). I tilpasningen til omgivelsene kan spenninger på den ene siden oppstå i vurderingen av å utnytte tilgjengelige ressurser gjennom gradvis implementering av intern kunnskap inn i eksisterende produkter/tjenester (Birkinshaw mfl., 2016). På den andre siden trekker utforskning i retningen av at bedriften utforsker nye muligheter ved å radig implementere nyervervet kunnskap (ibid).

I møte med spenningen mellom å utnytte eksisterende ressurser og utforske nye muligheter i møte med endringer i omgivelsene, velger ofte bedrifter å fokusere på en form for innovasjon (Birkinshaw mfl., 2016). Dette kan innebære å bedre den daglige driften og ruste organisasjonen for nåtidens konkurransemarked eller å gjennomføre større innovasjoner som skal forberede organisasjonen på fremtiden (ibid). Bedrifter velger gjennomgående mellom to innovasjonsmoduser, enten erfaringsbasert innovasjon; DUI (doing, using, interacting) eller vitenskapsbasert innovasjon STI (science, technology, innovation) (Abelsen mfl., 2013).

Innenfor organisasjoner som fokuserer på vitenskapsbasert innovasjon (STI) utvikles hovedsakelig innovasjoner ut ifra forskningsaktiviteter (Abelsen mfl., 2013). Organisasjoner

med STI fokus har som regel egne innovasjons-/utviklingsavdelinger, som fokuserer på kodifisert kunnskap som er etablert i vitenskapen (ibid). STI fokuserer i stor grad på å utforske nye muligheter, og gir grobunn for både inkrementelle og radikale innovasjoner (Trott, 2017). Innenfor organisasjoner som benytter seg av STI er det ofte et fokus på å hente inn ny kunnskap som kan bidra til å gripe nye muligheter (Parrilli & Heras, 2016). Fokuset på å hente inn ny kunnskap samsvarer med en åpen innovasjonspraksis, der ideen er at organisasjoner selv ikke besitter all nødvendig kunnskap og kompetanse (Trott, 2017). Derfor er det fokus på åpenhet til omgivelsene og å hente inn ny ekstern kunnskap for å henge med i utviklingen i næringer (ibid).

Motvekten til STI er organisasjoner som fokuserer på erfaringsbasert kunnskap (DUI) hvor organisasjonene i hovedsak konsentrerer seg om å utnytte de internt eksisterende ressursene (Parrilli & Heras, 2016). DUI ble utviklet som et motsvar til at all innovasjon må bygge på forskning, og for å fremme at innovasjon også kan bygge på lang erfaring samt ansatte som ser forbedringsmuligheter (Abelsen mfl., 2013). Organisasjoner som benytter seg av denne innovasjonsmodusen har som regel et mer lukket innovasjonssystem, og de benytter seg i all hovedsak av intern kunnskap (Parrilli & Heras, 2016).

Fokus på innovasjonsmodus kan påvirke de interne kapabilitetene til en organisasjon som vil si at anvendt innovasjonsmodus påvirker organisasjonen sin evne til å yte innovasjon (Trott, 2017). Interne kapabiliteter er hvordan eksisterende ressurser er implementert i handlingene en organisasjon utfører (Felin mfl., 2012). Det innebærer at interne kapabiliteter kan beskrives som erfaringsbasert kunnskap som er integrert i organisasjonen sine eksisterende rutiner (Feldman & Pentland, 2003). Interne kapabiliteter kan ses i sammenheng med DUI innovasjonsmodusen, som fokuserer på å benytte seg av kunnskap opparbeidet av bedriftens egne ansatte gjennom ansettelsesperioden (Trott, 2017).

I motsetning til interne kapabiliteter som beskriver en organisasjon sin evne til å anvende eksisterende kunnskap i sine rutiner, handler dynamiske kapabiliteter om hvordan en bedrift evner å integrere, bygge og rekonfigurere ekstern kunnskap for å kunne tilpasse seg skiftende omgivelser (Teece mfl., 1997). Dynamiske kapabiliteter kan oppsummeres i en bedrift sin evne til: sensing, seizing og re-configuration (Birkinshaw mfl., 2016). Sensing handler om en

bedrift sin evne til å identifisere og evaluere muligheter og trusler i omgivelsene, gjennom å innhente informasjon fra eksterne kilder (Teece mfl., 1997). Seizing beskriver bedriften sin utvelgelsesprosess og evne til å gripe muligheter, og mobilisere de ressursene som er nødvendige for å kunne håndtere muligheter og trusler i omgivelsene (ibid). Re-konfigurering handler om bedriften sin evne til å anvende den nye kunnskapen og den kontinuerlige fornyelsen av ressursene bedriften besitter (ibid). Dynamiske kapabiliteter kan ses i sammenheng med STI, da denne innovasjonsmodusen er avhengig av at bedriften innehar dynamiske kapabiliteter for å suksessfullt innhente og anvende ekstern kunnskap (Birkinshaw mfl., 2016). Dynamiske kapabiliteter og STI handler derfor i stor grad om organisasjoner sitt ønske om å ha en langsiktig bærekraftig forretningsmodell, og derfor om å systematisk utforske nye muligheter.

I tilknytning til absorpsjonsevne er interne kapabiliteter ressurser en bedrift innehar, og dynamiske kapabiliteter evnen til å anvende eksterne ressurser som bedriften selv ikke besitter (Birkinshaw mfl., 2016). En høy ekstern absorpsjonsevne indikerer at organisasjonen evner å hente inn og videreformidle kunnskap innad i organisasjonen på en hensiktsmessig måte (Trott, 2017). En lav ekstern absorpsjonsevne indikerer at organisasjonen har en dårlig evne til å hente inn og anvende ekstern kunnskap (ibid). På samme måte indikerer en høy intern absorpsjonsevne at organisasjonen er dyktig til å anvende den internt opparbeidede kunnskapen og interne ressurser (ibid). En lav intern absorpsjonsevne tyder på at organisasjonen ikke evner å systematisk anvende de interne ressursene på en gunstig måte (ibid).

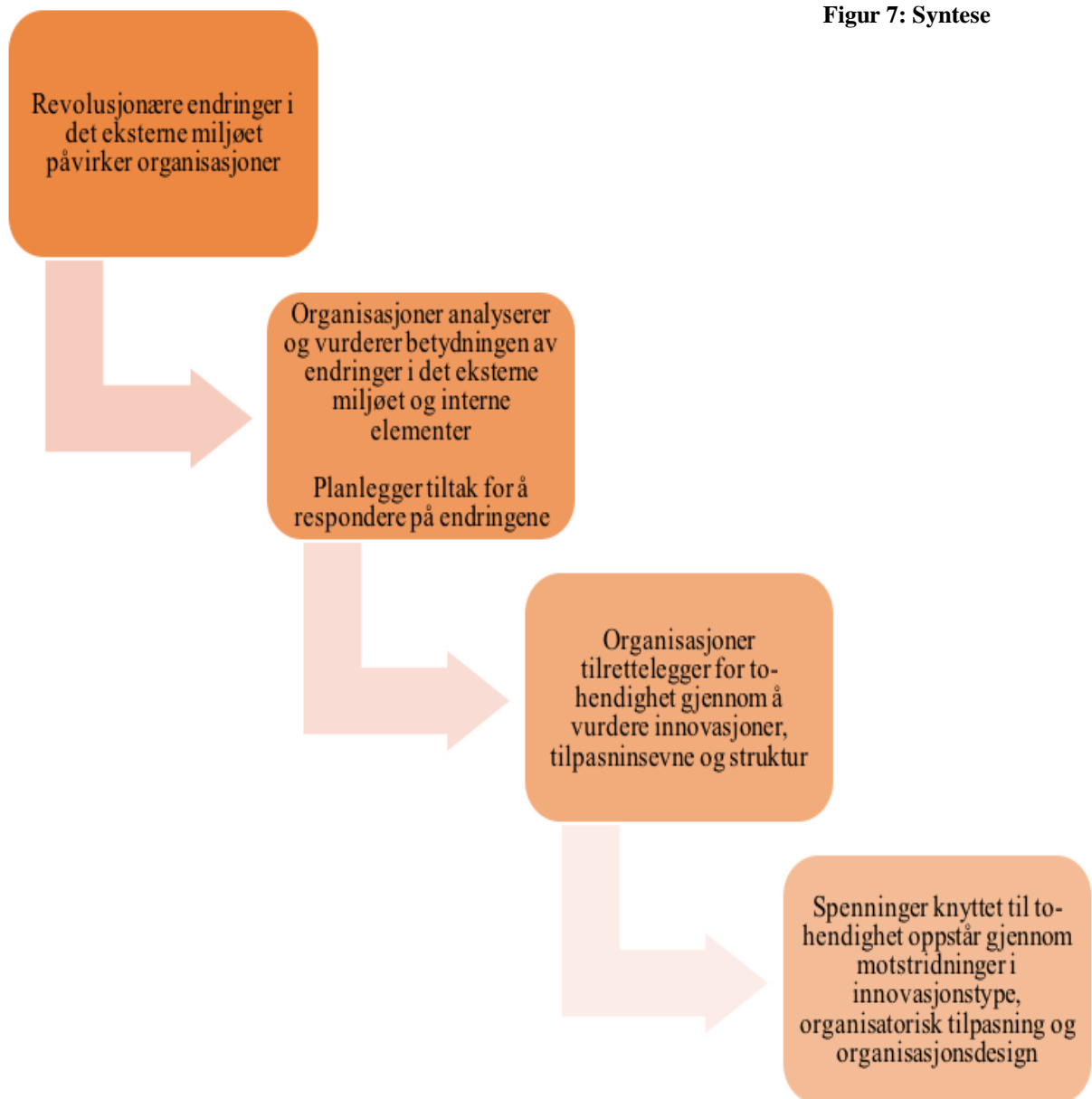


Figur 6: Spenning, organisatorisk tilpasning

Modellen over visualiserer sammenhengen mellom spenningene som er knyttet til å utforske og utnytte i relasjon til organisatorisk tilpasning. En organisasjon vil møte på spenninger knyttet til fokus på å utnytte eksisterende ressurser eller utforske nye muligheter i forsøket på å oppnå en tohendig organisasjon. Spenningene bygger i stor grad på en bedrift sitt valg mellom innovasjonsmodusene DUI og STI (Parrilli & Heras, 2016). DUI bygger på å tilpasse seg endringer i omgivelsene gjennom erfaringsbasert innovasjon og et fokus på å utnytte eksisterende ressurser (ibid). STI bygger på å tilpasse seg endringer i omgivelsene ved å fokusere på å gripe nye muligheter gjennom vitenskapsbasert innovasjon (ibid). En organisasjon som er suksessfull med tohendighet klarer å balansere STI og DUI, og på den måten ivareta en forretningsmodell som er velegnet både på kort og lang sikt.

3.4 Syntese

Formålet med vår studie er å belyse hvordan de tre allmennkringkasterne i Skandinavia har håndtert endringer i omgivelsene sine og hvordan de ivaretar en tohendig organisasjon. NRK, SVT og DR har tatt varierte beslutninger i henhold til spenningene organisasjonsdesign, innovasjonstype og organisatorisk tilpasning for å kunne overleve i en bransje som opplever store endringer. Vi har utarbeidet en syntese med grunnlag i presentert teori og formulerte forskningsspørsmål. Syntesen illustreres i modellen nedenfor og viser sentrale elementer fra vårt teoretiske rammeverk.



4.0 Metode

I dette kapitlet vil vi utdype våre metodiske valg for studien og begrunne disse. Metoden som er valgt for studien anses som den mest hensiktsmessige for å besvare forskningsspørsmålet: *“Hvordan responderer de skandinaviske allmennkringkasterne på spenningene de møter på som tohendige organisasjoner?”* Kapitlet vil ta for seg forskningsmetode, forskningsdesign, forskningstilnærming, datainnsamling, studiens kvalitet og etiske vurderinger.

4.1 Forskningstilnærming

Forskingstilnærming avhenger av hvor mye en velger å anvende teori som allerede har blitt etablert. En kan velge å foreta en deduktiv tilnærming hvor man har en teori som grunnlag og formålet med studien er å teste den valgte teorien. På den andre siden kan en ta en induktiv tilnærming hvor en heller ønsker å gjennomføre datainnsamling med en hensikt om å kunne etablere teorier. Gjennom å ta utgangspunkt i en induktiv tilnærming vil en få muligheten til å tilpasse sin forskning underveis i studien og legge opp til en mer tilpasningsdyktig forskning (Saunders, mfl., 2012).

Vår forskningstilnærming tar i stor grad et induktivt utgangspunkt ettersom vårt formål er å forske på spenninger allmennkringkasterne har opplevd. Et av målene med studien er å kunne oppdage mønstre i hvilke strategiske valg bedrifter tar for å ivareta tohendighet. Videre vil vi etablere et analytisk rammeverk som knytter eksisterende teorier opp mot teorien om tohendighet ut ifra vår innsikt. Vi vil ta utgangspunkt i eksisterende litteratur rundt fenomenet tohendighet, og studien vil dermed også ha noen likhetstrekk med en deduktiv tilnærming.

4.2 Forskningsdesign

Ved gjennomføring av en studie vil en kunne anvende ulike typer forskningsdesign avhengig av forskningsspørsmålet. Et forskningsdesign skal formulere en overordnet plan og gi innblikk i hvordan forskningsspørsmålene skal forskes på og besvares. Det eksisterer tre typer forskningsdesign med ulike formål: eksplorerende, deskriptivt og kausalt design (Yin, 2014). Vi har valgt å benytte oss av et eksplorerende forskningsdesign ettersom vi søker økt kunnskap om tohendighet. Eksplorerende design tillater oss å gjennomføre en mer fleksibel

studie som kan tilpasses i henhold til innhenting av ny data (Saunders, mfl., 2012). Gjennom eksplorerende design sikter vi på å få ny innsikt og forståelse innen et fenomen (ibid).

Selv om fenomenet tohendighet tidligere har blitt forsket mye på, anser vi vår studie for å være en kilde til ny innsikt til feltet gitt at vi vil undersøke det mer i dybden og i en spesifikk bransje. Vi forventer at vi gjennom vår studie vil få ny innsikt og oppdage elementer som vil kunne endre videre forskning og mener at et eksplorerende design muliggjør en mer fleksibel studiegjennomføring.

4.3 Forskningsmetode

Når en skal samle inn data til en studie kan dette gjøres ved hjelp av kvantitativ eller kvalitativ metode (Easterby-Smith mfl., 2015). En kvantitativ metode innebærer å samle inn store mengder data gjennom eksempelvis spørreundersøkelser hvor formålet er å analysere et tema i bredden. En kvalitativ metode egner seg til studier hvor en skal undersøke et fenomen i dybden og søker økt forståelse gjennom eksempelvis dybdeintervju (ibid). I motsetning til kvantitativ metode vil en gjennom å anvende en kvalitativ metode hente inn informasjon i en ikke-numerisk form (Easterby-Smith mfl., 2015). Kvalitative data oppstår gjennom en prosess som både er interaktiv og fortolkende. Denne metoden krever arbeid i form av formulering av spørsmål, gjennomføring av intervju og transkribering. Kvalitativ metode skiller seg også fra kvantitativ metode i form av at den har et utforskende utgangspunkt og hvor utfallet av studien ikke er like tydelig (ibid).

I valg av forskningsmetode anså vi kvalitativ metode for å være mest hensiktsmessig gitt formålet med studien og vårt forskningsspørsmål. Vi ønsket å oppnå en økt forståelse for tohendighet og å gå i dybden av hvordan dette fenomenet utarter seg hos mediebedrifter. Dybdeintervju med ledere og ansatte i bedrifter vil kunne gi oss en dypere forståelse gjennom kartlegging av ulike faktorer som oppstår ved omstilling av en bedrift. Vi mener også at bruk av kvalitativ metode i større grad vil belyse hvilke motiver som foreligger bak de ulike valgene som har blitt tatt og hvilke konsekvenser de har hatt. På et tidlig stadium av studien gjennomførte vi bakgrunnsintervju med kontaktpersoner slik at vi fikk mer informasjon om sentrale elementer ved bedriften som sikret en økt innsikt. Deretter konstruerte vi en mer utarbeidet intervjuguide med bakgrunn i innsikt fra innhenting av sekundær- og primærdata

fra bakgrunns intervjuet samt dokumenter utlevert fra NRK, SVT og DR. Ved å formulere en intervjuguide kunne vi forsikre oss om at vi stilte relevante spørsmål og at intervjuene til en viss grad ble strukturerte. Samtidig ønsket vi å tilpasse oss respondentene våre og være fleksible i henhold til ny informasjon som ga intervjuene en semistrukturert form.

4.4 Forskningsstrategi

Vår forskningsstrategi for denne studien er et multippelt casestudie, der vi går i dybden på fenomenet tohendighet. Vi har gjennomført en komparativ casestudie, hvor vi har sammenlignet NRK, SVT og DR. Casestudier er en av de vanligste forskningsstrategiene, og blir ofte brukt i sammenheng med kvalitative og eksplorerende studier (Yin, 2014). Vi ønsket å gå i dybden av hvilke spenninger NRK, SVT og DR har møtt på i sin tohendige bedrift. De tre selskapene opererer i en lignende kontekst, da de alle er allmennkringkastere i Skandinavia og står ovenfor de samme teknologiske endringene i tillegg til en lignende konkurransesituasjon der de betales gjennom lisens, skatt eller avgifter. Gjennom vårt komparative casestudie ville vi forsøke å oppnå en bred forståelse innenfor hver av våre casebedrifter, og vi benyttet oss av en integrert tilnærming. En integrert tilnærming vil si at vi innenfor hver organisasjon undersøkte flere enheter, som i dette tilfellet betyr at vi har snakket med representanter fra forskjellige avdelinger innenfor hvert av selskapene (ibid). Den unike muligheten til å gjennomføre en komparativ casestudie av alle de skandinaviske allmennkringkasterne og tilgangen på gode intervjuobjekter gjenspeiles i omfanget og lengden på studien som er på 86 sider totalt, ekskludert modeller/tabeller samt vedlegg.

4.5 Datainnsamling

Vårt datagrunnlag består hovedsakelig av primær datainnsamling, supplert med sekundærdata for å tilegne oss en større innsikt i tematikken og casebedriftene. Vår datainnsamling har foregått i to faser. I avsnittene under vil vi utdype innholdet i de to datainnsamlingsfasene.

4.5.1 Fase 1

Fase 1 av datainnsamlingen har bestått av både primær- og sekundærdata. Målet med datainnsamlingen i fase 1 har vært å tilegne oss kunnskap om tohendighet, lese oss opp på aktuelle bransjer, velge ut casebedrifter og å sette oss inn i konteksten til de valgte casebedriftene. Når valget falt på mediebransjen oppsøkte vi NRK med en forespørsel om

samarbeid over mail, forespørselen er vedlagt i vedlegg 12.1. Vi utførte et første intervju med Rune Møklebust som er regionredaktør i NRK. Han satt oss i kontakt med Oslo kontoret. Gjennom Oslo kontoret fikk vi kontakter i SVT og DR, som vi kontaktet med en forespørsel om samarbeid. Forespørselen til SVT og DR er vist i vedlegg 12.2. Etter kontakt med casebedriftene fikk vi signert en offisiell bekreftelse på samarbeidet fra de tre casebedriftene, vedlagt i vedlegg 12.3, 12.4 og 12.5. Vi fikk også hjelp av ansatte i de overnevnte bedriftene til å velge ut hensiktsmessige intervjuobjekter. Videre ble fase 1 av datainnsamlingen benyttet til å gå gjennom dokumenter og organisasjonskart utlevert fra de tre casebedriftene. Vi supplerte den utleverte informasjonen med sekundæredata om bedriftene, næringen og tohendighet funnet innsamlet gjennom søkemotorene: Google, Atekst og Oria.

4.5.2 Fase 2

Fase 2 av datainnsamlingen bestod av å samle inn primærdata gjennom å gjennomføre intervjuer med NRK, SVT og DR. På forhånd av intervjuene sendte vi samtykkeskjema til alle intervjuobjektene der vi oppsummerte intervjuobjektet sine rettigheter, vedlagt samtykkeskjema i vedlegg 12.6 og 12.7. For å få en best mulig forståelse av dataene vi samlet inn ønsket vi å gjennomføre så mange av intervjuene som mulig i en fjes til fjes situasjon, slik at vi fikk en dypere forståelse for informasjonen intervjuobjektet leverte og samtidig ga det oss muligheten til å tolke kroppsspråket til intervjuobjektet. Vi reiste derfor til Oslo en uke for å gjennomføre intervjuer med representanter fra NRK og til Stockholm en uke for å gjennomføre intervjuer med representanter fra SVT. Intervjuene med DR ble utført gjennom skype da midlene ikke rakk til å foreta en reise til København.

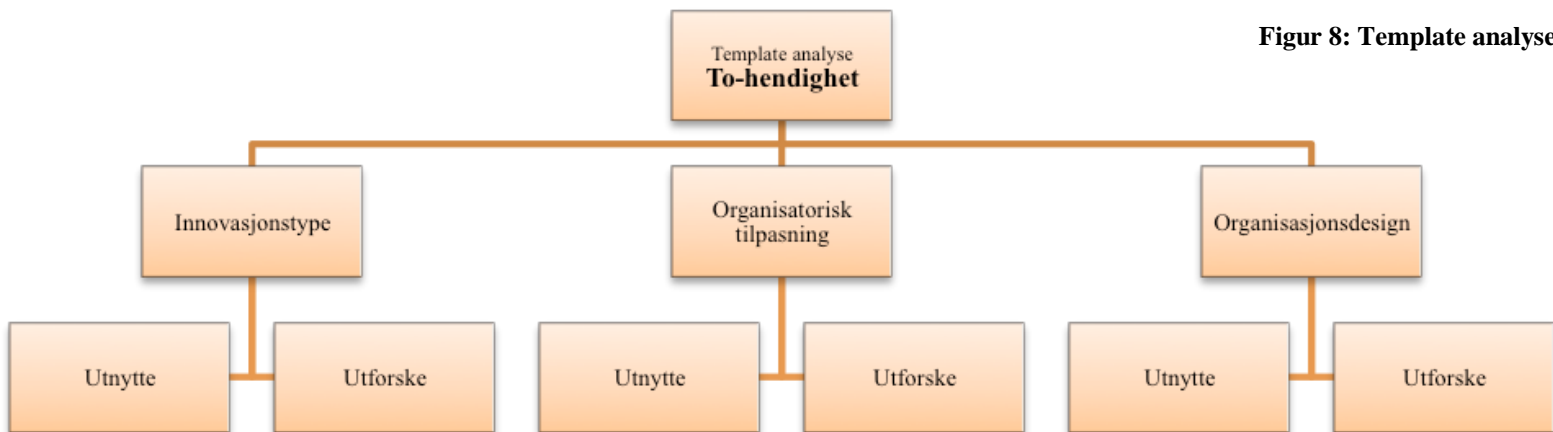
4.5.2.1 Intervjuguide & intervjuobjekter

Med utgangspunkt i den tilegnede kunnskapen fra fase 1 utarbeidet vi en intervjuguide. Vi valgte å gjennomføre intervjuene semistrukturert, slik at vi fulgte intervjuguiden, men tilpasset oppfølgingsspørsmål til hvert enkelt intervjuobjekt. Den norske intervjuguiden er vist i vedlegg 12.9, i tillegg er den engelske intervjuguiden lagt ved i vedlegg 12.8. Vi har hatt tilgang på 25 intervjuobjekter som alle har nøkkelroller i NRK, SVT og DR, en oversikt over intervjuobjektene ligger i vedlegg 12.10

4.6 Dataanalyse

Vi har benyttet Template Analysis for å analysere datamengden fra intervjuene. En Template Analysis er hensiktsmessig å benytte for studier som bygger på en kombinasjon av en induktiv og deduktiv tilnærming (Saunders mfl., 2012). En Template Analysis analyse innebærer å utforme koder, tema og kategorier med bakgrunn i tilgjengelig teori og litteratur (ibid). En av fordelene med å benytte Template Analysis er at analysen kan tilpasses funn fra studien underveis og en kan fjerne og legge til koder etterhvert som en tilegner seg ny informasjon og innsikt (ibid). Formålet med analysen er å identifisere mønstre og sammenhenger og å kunne gi en hensiktsmessig vurdering av de transkriberte intervjuene (ibid). Logikken og kodene vi har benyttet i vår analyse av det innhentede datamaterialet illustreres i modellen nedenfor.

Figur 8: Template analyse



Som modellen over viser er temaet for vår Template Analyse tohendighet. Videre har vi knyttet tohendighet opp mot teorien om spenninger vi har presentert i kapittel 3. Med dette som utgangspunkt har vi i vår analyse benytte oss av de tre kategoriene: innovasjonstype, organisatorisk tilpasning og organisasjonsdesign. Innenfor hver av de tre kategoriene har vi hovedsakelig benytte oss av kodene: utnytte og utforske. Det vil si at vi etter gjennomføring og transkribering av intervju har knyttet det innhentede datamateriale til å utforske eller utnytte innenfor hver av de tre kategoriene.

4.7 Studiens kvalitet

Vi vil oppsummere studiens kvalitet ved å belyse reliabilitet og validitet i innsamlingen og behandlingen av vårt datamateriale.

4.7.1 Reliabilitet

Reliabilitet handler om undersøkelsene som er utført korresponderer med virkeligheten, datamaterialets pålitelighet og stabilitet i målingene (Easterby-Smith mfl., 2015). En utfordring knyttet til reliabilitet når det gjelder casestudier er at studien ofte er vanskelig å gjenskape eller å etterprøve, da studien bygger på bedrifter som opererer i et dynamiske miljø både internt og eksternt. I tillegg bygger casestudier som regel på en dyp forståelse og innsikt fra forskeren, og en viss grad av tolkning (ibid).

Det skilles mellom indre og ytre reliabilitet. Den indre reliabiliteten går på begrepsapparatet som blir benyttet, og hvorvidt begrepene kan benyttes i en lignende sammenheng av forskere på et senere tidspunkt (Easterby-Smith mfl., 2015). For å sikre en så høy grad som mulig av indre reliabilitet i vår casestudie har vi gjennomgående definert begrepene vi bruker, og belyst hvilke avgrensninger som er tatt. Vi har også visualisert sammenhengen mellom flere av begrepene i egenkomponerte modeller, for å tydeliggjøre sammenhenger mellom allerede eksisterende teorier og begreper. Vi har forsøkt å operasjonalisere tohendighet, og skape et analytisk rammeverk som kan brukes av forskere for å analysere tohendighet i andre bedrifter samt andre næringer på et senere tidspunkt.

Den ytre reliabiliteten går på om andre forskere hadde kommet frem til samme resultat dersom de gjennomførte studien (Easterby-Smith mfl., 2015). Det er vanskelig å oppnå en høy grad av ytre reliabilitet i en casestudie, da den inneholder noen tolkninger. For å sikre at det innhentede datamaterialet fra intervjuene har blitt tolket på en måte som overensstemmer med det intervjuobjektene har ønsket å formidle, har vi sendt alle de benyttede sitatene for godkjenning til hvert enkelt intervjuobjekt. Vi har også forsøkt å øke den ytre reliabilitet ved å være nøye i vår dokumentering, og å utarbeide en intervjuguide som har lagt grunnlaget for den primære dataen som samles inn.

4.7.2 Validitet

Å ha en høy grad av validitet er viktig i kvalitative casestudier, da det sier noe om at datamaterialet som er samlet inn er relevant for forskningsspørsmålet (Easterby-Smith mfl., 2015). Validiteten viser med dette hvor godt datagrunnlaget er for å kunne besvare forskningsspørsmålet. En høy validitet betyr at slutninger som er trukket er gyldige ut i fra

datainnsamlingen (ibid). Den interne validiteten forteller i hvilken grad funnene kan tilskrives den utpekte årsaken, og i hvilken grad funnene er presentert korrekt (ibid). I vår studie vil troverdigheten til studien avhenge av at dataene er presentert korrekt, og at vi viser til holdbarheten og tilnærmingen når vi trekker slutninger (ibid). Som et ledd i dette har vi transkribert alle intervjuene vi har gjennomført, og fått en formell godkjenning fra intervjuobjektene.

Den eksterne validiteten i en kvalitativt casestudie handler om i hvilken grad en klarer å overføre kunnskapen, og om en gjennom studien lykkes med å presentere kunnskap som kan overføres til videre forskning eller alternative forskningsfelt (Easterby-Smith mfl., 2015). En høy grad av ekstern validitet vil si at funnene kan generaliseres (ibid). Funnene våre bærer preg av at vi gjennom casestudien har foretatt flere avgrensninger, og det vil derfor være viktig å gjøre en vurdering av konsekvensene av forutsetningene dersom det skal trekkes generaliserende slutninger. Vi håper å heve den eksterne validiteten ved at vi har laget et analytisk rammeverk og operasjonalisert begrepet tohendighet, og at dette rammeverket kan brukes for å belyse spenninger organisasjoner møter på i sitt forsøk på å oppnå tohendighet.

4.8 Etikk og personvern

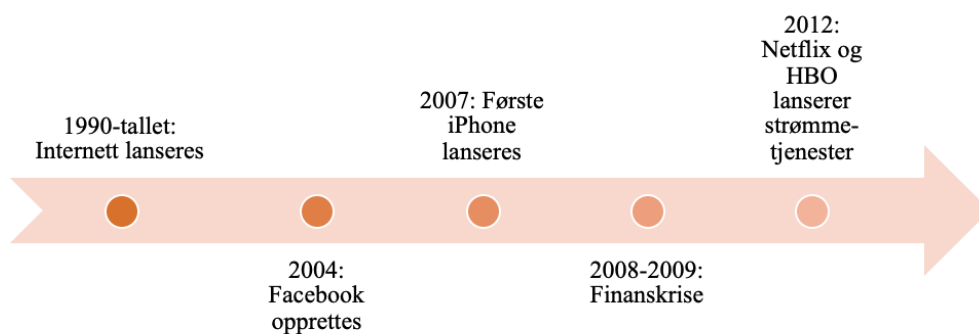
Gjennom hele prosessen ved å skrive masteroppgave har det vært viktig å ta etiske hensyn, og å gjøre underveisvurderinger. Før vi startet med datainnsamlingen meldte vi inn masteroppgaven til Personvernforbundet (NSD), og fikk godkjent vår plan for datainnsamling. Vi har gjennom hele prosjektperioden forholdt oss til gjeldende regelverk og GDPR i vår behandling av persondata. Som forskere har det vært viktig å være bevisst på hvordan vi ivaretar mennesket i både vår datainnsamling, tolkning og presentasjonen av funnene. Vi har etter vår beste evne opptrådt med respekt overfor alle som har hjulpet oss med gjennomføringen av vår studie, og vi har opptrådt i tråd med HVL sine retningslinjer.

5.0 Empirisk kontekst

I dette kapittelet vil vi beskrive den empiriske konteksten mediebedrifter befinner seg i. Formålet med kapittelet er å skape en helhetlig forståelse av hvilke elementer bedriftene forholder seg til og hvilke drivkrefter som ligger til grunn for mediebransjens utvikling. I innledningen av kapittelet vil vi gi et overordnet blick på utviklingen av mediebransjen de seneste årene med vektleggingen av betydelige innovasjoner og hendelser. Videre vil vi klargjøre allmennkringkastere sine unike posisjoner i mediebransjen.

5.1 Bransjens utvikling

Mediebransjen har opplevd radikale endringer de seneste årene hvor teknologiske, politiske og økonomiske drivkrefter har revolusjonert bransjen og endret omgivelsene bedriftene opererer i (Sjøvaag, 2016). Vi vil her trekke frem noen av de største hendelsene som har vært med på å forme medieutviklingen de seneste årene, som illustreres i figuren under (Kampanje, 2014). Bransjen har i de seneste årene blitt sterkt påvirket av teknologiske krefter som har skapt radikale innovasjoner (ibid). Facebook ble opprettet i 2004 og interessen for sosiale medier fikk en stor fremvekst og ble for mange en viktig kilde til å holde seg oppdatert på blant annet nyheter (Loftås, 2014). Med lanseringen av iPhone i 2007 fulgte en vesentlig endring i hvordan vi kommuniserer og økningen av mobile enheter har bidratt til å endre etablerte bedrifters forretningsmodeller og skapt nye markeder (Tuv, 2017). Av økonomiske krefter har blant annet finanskrisen i 2008 rammet bedrifter i ulik grad og flere mediebedrifter har måttet foreta nedbemanninger (Nesheim & Rørvik, 2010). Konjunktursvingninger har stor påvirkningsgrad på annonsemarkedet og inntjeningen til flere mediebedrifter ble hardt rammet (ibid). Introduksjonen av strømmetjenester som Netflix og HBO i 2012 markerte en betydelig endring for den tradisjonelle verdikjeden innenfor medier (Sandstad, 2017).



Figur 9: Utviklingen mediebransjen

Overgangen fra lineær TV til en ikke-lineær distribusjon har bidratt til å skape en økt konkurranse på et globalt nivå (Sandstad, 2017). Tidligere var inngangsbarrierer til TV-bransjen betydelig større hvor det fysiske distribusjonsnettlet la føringer for hvilke aktører som fikk sende gjennom lineær TV (ibid). Forbrukere har i dag muligheten til å få tilgang til innhold gjennom både lineær TV og strømmetjenester hvor forbrukeren kan konsumere innhold direkte fra leverandører på et globalt nivå (ibid). Introduksjonen av strømmetjenester har bidratt til en betydelig transformasjon av TV-bransjen og endret distribusjonsmodeller, forbrukervaner og markedsføring (Wilson, 2018). I dagens mediemarked sitter forbrukere på mye av makten og konkurransen fragmenteres i større grad hvor konkurransefortrinn skapes gjennom høy kvalitet på innholdet som produseres (ibid). De teknologiske fremskrittene som har kommet de seneste årene har til gjengjeld også påvirket sosiale krefter, hvor forbrukere blir mer teknologi bevisste, som resulterer i kunder med høye krav til kvalitet og tilgjengelighet. Endringen i forbrukeres medievaner er særlig tydelig blant den yngre generasjonen som beveger seg vekk fra tradisjonelt lineær TV (Lubeck, 2018). Forbrukerne har gjennom internett tilgang til enormt mye forskjellig innhold og kan dermed velge hva de ønsker å se når enn de vil (ibid).

5.2 Konkurransesituasjon

De skandinaviske mediebedriftene konkurrerer og opererer i markeder som i følge Hallin og Mancini (2004) inngår et demokratisk korporativt mediesystem (Hallin & Mancini, 2004). Elementer som inngår i et slikt mediesystem er blant annet tidlig opprettelse av dagspresse, høy forekomst av profesjonell journalistikk og at staten påvirker markedet gjennom bruk av støtte til presse og allmennkringkasting (Aalberg mfl., 2008). I Norge, Sverige og Danmark har staten hatt mye av ansvaret for utviklingen av radio og TV, og bidratt med subsidier til presse (ibid). Statens inngripen i mediebransjen innebærer også strukturelle reguleringer gjennom begrensninger på eierskap og lisenser til kringkastere (Sjøvaag, 2016). I de skandinaviske landene stilles det innholdsmessig krav til allmennkringkasterne når det gjelder aktualiteter, nasjonalt innhold og nyheter (ibid). Grunnet statens eierskap over allmennkringkastere påvirkes selskapene i større grad av politiske omgivelser og må forholde seg til sitt oppdrag som utlyses av politikerne (ibid).

Allmennkringkasternes posisjon i markedet har skapt debatt blant privateide mediebedrifter grunnet deres markedsfordeler i form av offentlig finansiering (Sjøvaag, 2016).

Allmennkringkasterne sin rolle i mediebransjen er derimot å sikre sitt publikum et mangfoldig tilbud og en informasjonsflyt med fokus på kvalitet (ibid). Ettersom allmennkringkasterne er offentlige og ikke utøver reklame, vil selskapene ikke påvirkes av annonsemarkedets endringer i like stor grad som de kommersielle mediebedriftene (Nesheim & Rørvik, 2010). Selskaper som NRK, SVT og DR sine posisjoner i markedet vil derimot påvirkes av endringer i omgivelsene relatert til teknologi, politikk, konkurranse og forbruksvaner (ibid).

5.3 Casebedrifter

Med bakgrunn i endringene mediebransjen står overfor og den unike posisjonen de statlige eide allmennkringkasterne har, har vi valgt tre casebedrifter som har lagt grunnlaget for vår studie. De tre selskapene NRK, SVT og DR representerer hele det skandinaviske allmennkringkastingssystemet. De opererer under relativt like forhold ettersom de alle påvirkes av den teknologiske utviklingen i mediebransjen. Overgangen fra lineær TV til nett TV og balansen mellom disse har innebært at de tre selskapene har måttet forholde seg til ulike endringer og ivareta en tohendig organisasjon. De har alle en inntjeningsmodell som bygger på skatter, avgifter og lisenser heller enn ordinære kommersielle inntjeningsmekanismer. I takt med den teknologiske utviklingen har brukere sine forventninger til aktørene også utviklet seg, og de skandinaviske allmennkringkasterne står overfor kunder som ønsker en mye større grad av tilgjengelighet i sitt tjenesteutvalg. De tre selskapene opererer innenfor nokså like kontekster med gode internettforbindelser, samt et publikum som er teknologibevisste og raske i adopsjonen av nye produkter og teknologiske løsninger.

For å skape en bedre flyt for leseren vil vi inkludere elementer som tradisjonelt blir sett på som en del av empirien i våre funn og analysekapitler. Vi vil i de tre neste kapitlene inkludere presentasjon av casebedriftene der vi utdyper relevant informasjon knyttet til deres forretningsmodeller, strategi og organisasjonsstruktur basert på tilgjengelig sekundærdata samt dokumenter utlevert av organisasjonene.

6.0 Funn & analyse: NRK

Vi har delt inn våre funn og analyse i tre kapitler, der vi vil belyse funn fra våre intervjuer knyttet til hver casebedrift. Hensikten med innhenting av datamaterialet har vært å besvare våre forskningsspørsmål hvor det overordnede er: *“Hvordan responderer de skandinaviske allmennkringkasterne på spenningene de møter på som tohendinge organisasjoner?”*

I dette kapitlet vil vi med bakgrunn i data utlevert fra NRK først presentere NRK som casebedrift, før vi videre vil presentere våre data fra gjennomførte intervju med selskapet. Vi vil presentere funn ved bruk av sitater fra studiens respondenter, der hvert sitat knyttes til en av de tre spenningene; organisasjonsdesign, innovasjonstype og organisatorisk tilpasning.

6.1 Presentasjon av Casebedrift nr. 1, NRK

Norsk Rikskringkasting, heretter NRK, er et statseid selskap som leverer tjenester og innhold innenfor fjernsyn, radio, podcast, nett TV, sosiale medier, app og webside (NRK, 2019). NRK ble etablert i 1933, og har bygd seg opp til å bli Norges største mediebedrift med ca. 3400 ansatte (ibid). NRK sin forretningsmodell har siden 1933 vært under enorm endring, og leverer i dag et bredt spekter av tjenester. Selskapet sin inntjeningsmodell skiller seg fra andre mediebedrifter i Norge, da driften er finansiert gjennom lisensbetaling fra nordmenn med en TV-mottaker (ibid). Lisens finansieringen er imidlertid oppe til debatt i stortinget, og det er fremmet forslag om gå bort fra denne ordningen hvor nytt forslag til inntjeningsmodell er basert på skatteordning (Grønneberg, 2018). Tall fra 2018 viser at NRK sin totale dekning blant Norges befolkning er 87% (NRK, 2019). NRK har også gjort målinger på omdømme hvor 77% i 2018 anser selskapet for å ha et godt omdømme (ibid). Selskapet sin langtidsstrategi er delt inn i tre ledd, og der hovedmålene er: NRK styrker og utvikler demokratiet, NRK samler og engasjerer alle som bor i Norge, NRK er en publisist og innholdsprodusent i verdensklasse.

NRK er organisert ut ifra kringkastningsmodellen (NRK, 2019). Selskapet har tidligere vært bygget opp etter en hierarkisk linjeorganisasjon hvor hver enkelt avdeling hadde tydelige ansvarsområder og egne budsjetter (ibid). Nå har de fjernet linjeorganisering av økonomien for å kunne flytte penger raskere internt (ibid). NRK har en kringkastingsjef som øverste leder og det er kulturdepartementet som vedtar hvem som inntreer rollen som kringkastingsjef

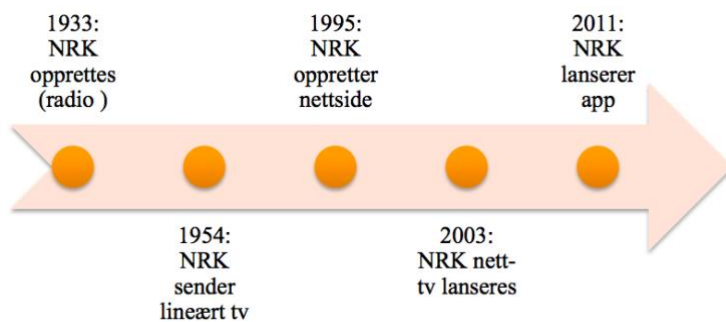
(ibid). Innad er NRK organisert etter ni divisjoner, hvorav fire divisjoner er innholdsprodusenter (ibid). Strategi og mediedivisjonen har ansvaret for å bestille fra de programskapende divisjonene hvor alle bestillingene skjer innenfor den totale innholdsrammen, og i tråd med strategien. Strategi og mediedivisjonen har også ansvaret for publisering av innhold ut mot publikum (Ibid). Organiseringen av NRK er vist i modellen under. Når det gjelder rolleinndeling er divisjonene bygd opp slik: Distriktsdivisjonen, Marienlystdivisjonen, Nyhetsdivisjonen og Sápmi divisjonen som produserer innhold (NRK, 2019). Teknologidivisjonen, Økonomi og finans, Organisasjon og HR, og Juridisk og stab tjener de andre divisjonene (ibid). Til slutt er det Strategi og mediedivisjonen som bestiller og setter de overordnede rammene (ibid). Innad i strategi- og medier har ulike sjefer ansvar for lineær TV og nett TV, men NRK jobber ut ifra et helhetlig perspektiv hvor lineær TV og nett TV sees i sammenheng med hverandre gjennom flermediale prosjekter og strategier (NRK, 2019). Struktureringen er også sammenfallende med en linjeorganisasjon der alle forholder seg til en leder, men har også innspill fra en prosjektbasert organisering (Trott, 2017).



Nøkkeltall fra 2018 viser at hele 87% av den norske befolkningen benytter seg av NRK hver dag, dette inkluderer tall fra fjernsyn, radio, podcast, nett TV, sosiale medier, app og webside (NRK, 2019). For å opprettholde den høye andelen av befolkningen som benytter seg av NRK sine tjenester har de opparbeidet seg en strategi for hvordan de skal forholde seg til ny teknologi. For NRK har det vært viktig å forstå endringene i mediene i tide, og utnytte mulighetene til å løse sine oppgaver på nye måter for å opprettholde sin posisjon i mediebransjen (ibid.) Prinsippene NRK forholder seg til i møte med ny teknologi er:

1. Forstå i tide: hva betyr dette?
2. Finne ut: Kan vi dø av det?
3. Sikre kritiske posisjoner
4. Tydelig skille drift og utforskning
5. Være tilstrekkelig involvert, men ikke mer, og
6. Styrke forpliktelsene og prioriteringene.

Under viser en modell tidslinjen over noen av endringene NRK har utført i møte med ny teknologi:



Figur 11: Tidslinje NRK

6.2 Funns & analyse NRK: Bakgrunn for endring

Dette delkapittelet og resterende delkapitler vil presentere funn fra gjennomførte intervjuer med NRK. Kapittel 5.0 belyser endringene mediebransjen har gjennomgått og de utfordringene som preger markedsbildet i dag. Den teknologiske revolusjonen har medført at internasjonale aktører har presset tradisjonelle og etablerte bedrifter til å holde tritt med markedsutviklingen. Digitaliseringen av bransjen stiller strengere krav til hvordan kringkastere skaper, leverer og distribuerer sitt innhold. Medieanalytiker i NRK, Håkon Lund Sørensen, peker på global konkurranse og mindre lojale brukere som de største utfordringene mediebransjen står overfor i dag. Kanalansvarlig for NRK1, Lise Storm Hansen, illustrerer utviklingens effekt på det tradisjonelle NRK slik: *"Nye publikumsvaner setter større krav til innholdet, fordi konkurransen har gått fra Norge til hele verden. Publikum i alle aldre er kresne i valgene de tar på hva de skal bruke tiden sin på, og dermed er flyten på en lineær kanal mindre viktig enn før. Innholdet må altså være så sterkt at det står på egne ben, både på NRK1 og i NRK TV."*

Den nye medievirkeligheten har flyttet deler av NRK sitt publikum over til nye digitale plattformer. Det tradisjonelle lineære TV har i stor grad blitt påvirket av inntreden av digitale strømmetjenester som også gjelder innenfor NRK sine systemer der kunder har flyttet seg fra de lineære kanalene over til nett TV. TV-sjef i NRK, Arne Helsing, forklarer hvordan introduksjonen av strømmetjenester har påvirket TV-bransjen: *"Digitaliseringen av TV i 2007-2010 ga rom for mange nye kanaler. De fleste av disse var "selvfragmentering" blant de norske TV-husene. Dette skapte nye valgmuligheter og behov hos seerne og la til rette for den nye bølgen som kom med strømmetjenestene."* Introduksjonen av strømmetjenester til tradisjonelle TV tittere har endret konsumeringen av innhold og TV opplevelsen har forandret seg radikalt de siste ti årene. Utfordringene for en tradisjonell og etablert bedrift som NRK

blir dermed å holde tritt med utviklingen i markedet og være konkurransedyktige i det fragmenterte mediemarkedet.

6.3 Funn & analyse NRK: Organisasjonsdesign

Som følge av endringer i mediebransjen har NRK nødvendigvis måttet foreta betydelige endringer i flere deler av selskapet. NRK har foretatt endringer i sitt organisasjonsdesign og dette delkapittelet har som formål å belyse forskningsspørsmålet: *“Hvordan har NRK bygget inn tohendighet i sitt organisasjonsdesign, og hvordan har dette fungert i praksis?”*

6.3.1 Strukturelle endringer

NRK er organisert ut ifra en linjeorganisasjon der de ansatte har en felles sjef. En linjeorganisering av selskapet innebærer at NRK er inndelt i ulike avdelinger med ulike ledere på forskjellige nivåer (Trott, 2017). Selv om avdelingene fortsatt er organisert ut ifra en linjeorganisering har de styrt selskapet vekk fra de økonomiske aspektene knyttet til dette. Det har gitt rom for at pengene lettere kan flyttes på tvers av avdelingene. TV-sjef Helsingen anser dette tiltaket for å ha skapt et mer fleksibelt NRK: *“Jeg tror nøkkelen og grunnen til at vi har kunnet utvikle oss relativt raskt er at vi tidlig fjernet mye av den økonomiske silotenkningen.”* Ved å gå vekk fra en økonomisk silotenkning som innebærer tydelig adskilte økonomiske midler, tilrettelegger NRK for en friere flyt av midler. Dette skaper en strategisk tankegang som baseres på satsningsområder som ikke begrenses av økonomiske rammer i like stor grad som tidligere. I tillegg unngår selskapet også at det blir interne kamper om ressurser fortsetter Helsingen: *“Det å ikke ha kanalbudsjetter gjør at vi ikke har noen kanalsjefer som sier at “dette programmet skal være hos meg”. Overgangen til å sette trøkket inn mot NRK TV har vært veldig udramatisk. I veldig mange andre land har man bygget opp en strømmepattform med eget budsjett i tillegg til kanalene. Da blir det ofte en kamp både mellom kanalene samt mellom kanalene og strømmepattformene om ressurser. Det har vi sluppet unna.”*

Teknologidivisjonen har i likhet med resten av NRK vært organisert ut i fra en linjeorganisering som innebærer at hver avdeling var ansvarlig for egen planlegging, arbeidsutførelse og strategisk tenkning. Det forelå større insentiver for hver enkelt avdeling om å kun gjennomføre sitt arbeid, da de til en viss grad ble styrt og adskilt av økonomiske

rammer som ble lagt til hver avdeling. Den tidligere organiseringen av teknologidivisjonen i NRK skapte på mange måter en intern konkurranse og den hierarkiske strukturen la i liten grad opp til samarbeid på tvers av avdelingene. Innenfor teknologidivisjonen har NRK arbeidet for å oppnå mer tverrfaglig samarbeid, og som et ledd i det har divisjonen organisert seg som en matriseorganisasjon, på tross av at NRK som helhet fortsatt opererer som en linjeorganisasjon. En matriseorganisering bygger på strukturer hvor ansatte forholder seg til flere ledere som fører til dobbel autoritet (Knight, 1976). Elementer som autonome team, periodevise sammensetninger av prosjektbaserte team og fleksibilitet i de interne strukturene er også kjennetegn på en matriseorganisasjon (Mjelde & Nesheim, 2015).

Leder for produkt- og teknologiutvikling belyser at NRK sin teknologidivisjon er innovative i måten de organiserer seg på, Hanne Engen forklarer: *"Jeg tenker det er viktig for oss å tenke innovasjon når vi jobber, samtidig så er det nesten innovasjon i måten vi har organisert oss på for det er en ny måte å organisere seg innen NRK også. Så det er både litt organisasjonsinnovasjon og også innovasjon i utviklingen av produktene våre."* I følge leder for produkt- og teknologiutvikling Engen har den nye struktureringen av divisjonen også hatt grunnlag i et ønske om en mer strategisk tenkning og en større bemanningsfleksibilitet. Overgangen til en mer strategisk tankegang medfører at det blir lettere å vurdere hva avdelingen skal prioritere av satsningsområder og effektivt foreta bemanning til dette. Endringen indikerer at NRK anerkjenner at tverrfaglig samarbeid bør være et av deres fokusområder.

NRK har ingen egen innovasjonsavdeling og har ikke delegert et tydelig innovasjonsansvar til verken en avdeling eller enkeltpersoner. Innovasjonsarbeidet er i NRK integrert i arbeidsoppgavene til de ansatte, og er dermed ikke separert fra den daglige driften. Intervjuobjektene belyser at hovedarbeidet med innovasjon består av å hele tiden revidere og utvikle de tjenestene, produktene og prosessene som allerede eksisterer internt i bedriften. En del av arbeidshverdagen er derfor å ha et kritisk blikk og hele tiden se etter måter for å forbedre eller effektivisere oppgavene en står ovenfor. Det nærmeste NRK kommer en innovasjonsavdeling er trolig teknologidivisjonen som har noen avdelinger og team som arbeider mer målrettet med utvikling. I teknologidivisjonene er fokuset både på oppgaver som er relatert til den daglige driften, men også noen oppgaver som er knyttet til nyutvikling. Det

er likevel ikke innenfor denne divisjonen enkeltpersoner som er satt til å kun jobbe med nyutvikling, og det er i større grad gjennom prosjektarbeid at ansatte jobber fokusert med større innovasjoner.

6.3.2 Internt samarbeid

NRK har gjennom sine strukturelle endringer skapt et sterkere samhold og unngår på mange områder interne konkurranser og maktkamper. Den nye struktureringen av teknologi, produkt og produksjonsdivisjonen har skapt et positivt avhengighetsforhold mellom avdelingene i følge leder for produkt- og teknologiutvikling Engen: *"Det å tørre å ta det grepet og være så tydelige på de strategiske områdene har vært den viktigste utviklingen vi har utført. En sånn type matrise gjør at vi får jobbet veldig mye på tvers. Ingen av våre avdelinger kommer til å lykkes, uten at de andre lykkes. Vi er knyttet til hverandre og hverandres suksess."*

Mange av de organisatoriske beslutningene NRK har tatt tyder på at selskapet har et helhetlig perspektiv av deres leveranser til publikum. Ettersom NRK arbeider med å levere helhetlige leveranser og øke det interne samarbeidet på tvers, er forbedringer av det eksisterende og arbeid med å skape nye ting noe de fleste ansatte integrerer i sine arbeidshverdager. Selskapet benytter seg mye av prosjektarbeid med formålet om å utforske nye muligheter. NRK har i likhet med andre allmennkringkastere lansert sin egen strømmetjeneste som i stor grad har blitt integrert i flere deler av NRK. Sjef for on-demand, Nicolai Flesjø, forklarer at det er en høy forekomst av samarbeid på tvers av avdelinger innad i selskapet og at som ansvarlig for on-demand er han avhengig av å samarbeide med de som arbeider med lineært TV også. Medieanalytiker Sørensen bekrefter også at hans analyseavdeling er avhengig av å samhandle med andre avdelinger i NRK: *"Vi samhandler veldig mye med andre avdelinger. Analyseavdelingen i seg selv har liten verdi med mindre det vi jobber med blir brukt i andre avdelinger. Jeg for eksempel er mye i møter med folk fra andre avdelinger, leverer rapporter til hele organisasjonen og samarbeider tett med folk fra andre avdelinger i prosjekter og lignende."*

I NRK blir stadig flere prosjekter som går på tvers av media igangsatt. NRK arbeider blant annet med begrepet 360 som sjefsbestiller Anniken Næss utdyper: *"Vi vet at en del andre allmennkringkastere har en egen divisjon for TV, radio og nett. Det vi jobber med her er å*

forsøke å se det i sammenheng og lage flermediale prosjekter og flermediale strategier. Så du bruker flere plattformer for å nå ut med innholdet, det er det som ligger i begrepet 360." NRK har arbeidet mye med å arbeide ut i fra et helhetlig perspektiv når det gjelder utvikling av innhold til deres publiseringsplattformer. NRK sine lineære og digitale tilbud sammenstilles i stor grad og sees på som like viktige for de ansatte i NRK, noe som Jørgen Svennevig som arbeider med publisering on-demand anser som en styrke hos NRK: "Jeg er veldig glad for at de lineære kanalene og NRK TV organisatorisk sett er likeverdige størrelser og plassert på akkurat samme sted i organisasjonen, for som sagt er jo jobben egentlig helt lik det er bare litt andre plattformer. Jobben er jo å sikre et så bra innholdstilbud til publikum som overhodet mulig."

6.3.3 Beslutningsmakt i NRK

Overgangen til en struktur som i større grad tilrettelegger for samarbeid har i noen deler av NRK endret hvordan beslutningsmakten fordeles. Hos leder for produkt- og teknologiutvikling Engen har denne utviklingen hatt ulike konsekvenser for ansatte: *"For enkelte områder så har man nok bestemt veldig mye selv, men i overkant litt for mye selv. Så for noen så opplever man nok mer sentralisert styring, mens for andre så oppleves det nok som mer desentralisert. Alt i alt så ønsker vi større grad av autonomi, men innenfor en viss retning da, at man skal ha større bevissthet rundt hvorfor man gjør det man gjør og prøve å unngå de tingene vi ikke skal gjøre lengre. Da er det ikke alltid opp til den enkelte å vurdere dette."* NRK operer i stor grad med en kombinasjon av spesialister og generalister som arbeider på tvers av avdelinger. On-demand sjef Flesjø forklarer fordelingen av kompetanse i NRK slik: *"Jeg vil si at den tverrfaglige kompetansen er innhold, også er det publiseringsformen som er noe mer spesialisert. Men paraplyen er tverrfaglig."* NRK sin overgang til en struktur som i større grad tilrettelegger for internt samarbeid innebærer dermed at flere ansatte må øke sin generelle forståelse og jobbe ut ifra et helhetlig perspektiv.

Svennevig som arbeider med publisering on-demand opplever at behovet for spisskompetanse i høyeste grad fortsatt er gjeldende, men at en felles forståelse er essensielt. Å sikre en felles forståelse gjennom avdelingene i NRK har også vært viktig når selskapet besluttet å foreta endringer i selskapet. Samtidig er NRK en stor og etablert bedrift som kan gjøre at det å skape et felles verdensbilde kan bli en langvarig prosess. NRK er en byråkratisk organisasjon som

kan oppleves som rigid og som følge av dette kan organisatoriske prosesser være trege. Byråkrati er hierarkiske organisasjoner der de ansatte har en tydelig definert og avgrenset beslutningsmakt (Holan, u.å). En organisatorisk endring vil være omfattende i store og tradisjonelle bedrifter og dette kan til tider være utfordrende i følge Svennevig: *“Omstilling og endring tar tid, og det er alltid en risiko for at enkelte prosesser tar lengre tid enn nødvendig når verden rundt forandrer seg raskt. Det er viktig med så effektive prosesser som overhodet mulig, og jeg opplever stor bevissthet rundt dette.”*

6.4 Funns & analyse NRK: Innovasjonstype

Dette delkapitlet vil belyse funn fra våre intervjuobjekter fra NRK som kan ses i sammenheng med forskningsspørsmålet: *Hva preger spenningene knyttet til innovasjonstype NRK møter på som en tohendig organisasjon?*

Endringene i publikum sine forventninger til NRK har gjort at selskapet de siste årene har måttet endret tankegangen rundt det å være en allmennkringkaster fra å kun innebære å nå det norske folket gjennom lineært TV, til å nå det norske folket gjennom nye plattformer og applikasjoner. Elisabeth Mjøs som er plansjef for helhetspublisering i NRK fremhevet dette poenget ved å uttrykke: *“En stor game changer for publikum og for oss som jobber med TV var jo nett-TV/on demand og med det større internasjonale konkurransen. Det faktum at publikum på en enkel måte selv fikk valgfrihet til å bestemme hva de vil se når de vil har vært en teknologisk innovasjon som har endret publikums brukeratferd og vaner. Med denne endringen har publikum fått nye forventninger til NRK som vi må innfri. Dette har påvirket hvordan vi har måtte innovere rundt tjenesten vår NRK TV, publisering, innhold og rettigheter.”* Nicolai Flesjø som er on-demand sjef fremhever også at en kombinasjon av ny teknologi og endrede forventninger har vært en sentral del av drivkraften for innovasjon i NRK, han sier: *“Mye av innovasjonen starter med nye teknologiske muligheter, så er det jo å få innholdet og teknologien til å passe sammen og hele tiden forbedre produktet, også ut ifra de forventningene folk har, som Netflix og HBO er med på å sette.”*

6.4.1 Tradisjoner & forbedring av det eksisterende

Det faktum at NRK er en allmennkringkaster og har lange tradisjoner innenfor lineær TV påvirker også forventningene til utviklingen av de lineære TV kanalene. Innenfor lineær TV

arbeider NRK i stor grad med forbedring og inkrementelle innovasjoner, samtidig som de arbeider for å beholde stabiliteten og alle de tradisjonene lineært TV bringer med seg. NRK sitt mål om å nå alle aldersgrupper der de er, gjør at de har forventninger om at deres innhold skal være passende for både en 15 åring og en 80 åring og innenfor disse gruppene er det en stor variasjon i hva publikum ønsker å se av innhold. NRK har valgt å fokusere innholdet på NRK1 mot den litt eldre garden, samtidig som deres netjtjenester i større grad sikter seg inn mot et yngre publikum. Lise Storm Hansen som er kanalansvarlig for NRK1 forklarer: *“For en lineær kanal som NRK1 er det fortsatt viktig å være både stabil og forutsigbar og samtidig klare å fornye seg og overraske. En utfordring framover er at lineær-publikummet blir eldre i tråd med at flere og flere i yngre aldersgrupper bruker strømmetjenestene framfor lineær-TV, og dermed skal en lineær kanal treffe dette publikummet uten å oppleves som traust og gammeldags. Derfor må det være fornyelse i innholdet også her.”*

Flere intervjuobjekter belyser at innovasjon er noe som skjer kontinuerlig i NRK og at det er integrert i den daglige driften ved at de ansatte sitt arbeid med innovasjon er knyttet opp mot deres daglige driftsoppgaver. TV-sjef Arne Helsing fremhever dette poenget ved å si: *“Innovasjon er noe som foregår i dagens virke hele tiden. Vi leter etter nye løsninger, vi leter etter forbedringspotensialet innenfor de tjenestene vi har. Det er en strategisk retning og så er det en daglig jobbing.”* Videre legger også sjefsbestiller Anniken Næss vekt på at mye av innovasjonene i NRK dreier seg om den kontinuerlige videreutviklingen de foretar, hun uttaler: *“Vi må sørge for å hele tiden videreutvikle historiefortellingen, formatene og designen også på det mer klassiske.”*

Innenfor nett TV har det vært en utvikling i både teknologi og publikum sine forventninger siden NRK opprettet sitt nett TV, NRK TV, i 2003. I NRK TV sin startfase ble tjenesten hovedsakelig brukt av de som gikk glipp av den lineære TV sendingen, slik at de gikk inn på NRK sine nettsider for å “catche opp”. Dagens publikum på NRK TV vil i stor grad ikke “catche opp”, de vil bruke nett TV som en selvstendig tjeneste som ikke er knyttet opp mot sendeskjema på lineær TV. Jørgen Svennevig som arbeider med publisering on-demand forklarer denne utviklingen: *“NRK TV har fått en helt ny forside og i produktutvikling er det en omfattende endring. Tidligere var denne tjenesten rigget mot det vi kalte for «catch up» - altså det du gikk glipp av på de lineære kanalene. For seks år siden var det helt riktig, det var*

slik folk brukte strømming. Men i årene som kom så vi at det ikke lenger er slik strømmetjenester blir brukt. Netflix er en helt selvstendig TV-aktør uten å ha noen lineær kanal, mens NRK TV fortsatt har et rykte på seg for å være en «gått glipp av»-tjeneste. Dette har vært en kjempeendring for oss, ikke bare med tanke på utvikling, men hvordan vi konseptuelt gjør dette ut mot publikum i praksis.” Det som på et tidspunkt var en stor utvikling for NRK handler i dag i større grad om å forbedre det eksisterende nett TV tilbudet.

6.4.2 Innovasjon i teknologidivisjonen

NRK har som tidligere beskrevet ingen egen innovasjonsavdeling, og det nærmeste vi kommer er trolig teknologidivisjonen som har noen avdelinger og team som arbeider mer målrettet med utvikling. I teknologidivisjonen er fokuset både på oppgaver som er relatert til den daglige driften og oppgaver knyttet til nyutvikling. Innenfor denne avdelingen arbeides det i stor grad med mindre innovasjoner som går på å videreutvikle eksisterende produkter og tjenester, samt enkelte prosjekter som går på å utvikle større og helt nye innovasjoner, slik som apper.

Det er et skille i NRK mellom teknologidrevet innholdsinnovasjon og innholdsrevet teknologiinnovasjon. NRK jobber ut ifra begge disse driverne for innovasjon i sin teknologiavdeling. Teknologidrevet innholdsinnovasjon foregår i NRK når ny teknologi gir muligheter til å produsere eller å fremstille innhold på nye måter. Innholdsrevet teknologiinnovasjon skjer når ønsket om å endre eller å utvikle innhold fører til at NRK må utvikle ny teknologi. Et eksempel på innholdsrevet teknologiinnovasjon er utviklingene til programmet “På tur med Lars Monsen” hvor NRK bygget kamera stabilisatorer samt et bærbart kontrollrom de kunne frakte med seg på tur for å få til å sende live fra fjellsiden uten tilgang på internett. En av gruppene som jobber tett med både utvikling og drift innenfor denne divisjonen er avdelingen for publikumsprodukter. Hanne Engen som er leder for produkt- og teknologiutvikling forklarer: *“Innenfor publikumsprodukter jobber man hele tiden både med nyutvikling og forvaltning, altså man ønsker at teamet skal ta ansvaret for både å skape nye ting, men også sikre at ting fungerer, så du må gjøre begge deler. Der ønsker vi at teamet skal få gjøre hele linja. Jeg vil si at i stor grad så blander vi nyutvikling og forvaltning, altså vi skiller ikke så tydelig på det. Vi ønsker at alle skal få jobbe med noe nytt, samtidig som alle teamene må ta ansvar for å sikre det vi har da.”*

6.5 Funn & analyse NRK: Organisatorisk tilpasning

Vi vil i dette delkapittelet fremheve funn fra intervjuene som belyser forskningsspørsmålet: *“Hva preger spenningene knyttet til organisatorisk tilpasning NRK møter på som en tohendig organisasjon?”*

Som beskrevet i de foregående delkapitlene har NRK opplevd enorme endringer i sine omgivelser de siste årene, både når det kommer til konkurrenter, forventninger fra kundene samt tekniske muligheter. NRK sin strategi går på at de tidlig skal forstå betydningen og mulighetene av ny teknologi og sikre seg kritiske markedsposisjoner. Strategien innebærer også at de skal skille tydelig mellom aktivitetene som går på å utforske ny teknologi fra den daglige driften. Nicolai Flesjø som er on-demand sjef beskriver endringene i omgivelsene til NRK som en av de største utfordringene i arbeidshverdagen: *“Den største utfordringen i hverdagen er å greie å kombinere fleksibilitet og stabilitet fordi ting endrer seg hele tiden. Det at det skjer endringer hele tiden samtidig som man må ha en viss stabilitet for å få gjennomført oppgaven man har er det en kjenner mest på i hverdagen.”*

6.5.1 Økt fokus på nett TV

De ansatte i NRK anerkjenner det siste tiåret som en periode der omgivelsene har endret seg ekstremt mye, og de trekker alle frem historier og eksempler på hvordan de har arbeidet med å tilpasse seg endringene. NRK la tidlig vekt på å øke fokuset på nett TV og de har hatt en tydelig strategi på hvordan de skal levere mest mulig verdi til kundene sine ved å differensiere fokuset på nett TV fra lineært TV som publisering on-demand ansatt Svennevig forklarer: *“Jeg tror vi agerte på endringene i omgivelsene tidligere enn andre, vi så særlig hvordan 20-29-åringene endret sine vaner for noen år siden. Da agerte NRK på dette ved å skru innholdstilbudet i NRK TV spesifikt mot de vi kaller «de unge». Det var denne gruppen som forlot lineær TV på den tiden, derfor fokuserte vi tilbudet på strømming inn mot disse. For innhold spesifikt mot 20-29-åringene var NRK TV primærplattformen. Nå som flere segmenter endrer sine vaner er det hele tiden en balansegang, for NRK1 er fortsatt Norges største TV-kanal, det er masse folk som bruker NRK1 hver eneste dag, og den bevisstheten og den tosidigheten er det veldig viktig at vi alle er klar over.”*

For å kunne øke nett tilbudet til NRK og differensiere NRK TV fra det lineære TV, har det

ikke bare krevd en endring i teknologien og hvordan innholdet publiseres, men det har også vært et enormt forarbeid for å sikre rettigheter som er tilpasset nett TV. TV-sjef Helsingen beskriver arbeidet rundt rettighetene slik: *“Bare det med å begynne tidlig å jobbe med rettigheter på internasjonalt innhold var jo som å jobbe motstrøms, for alle andre kanaler etterspurte jo bare de lineære tjenestene med catch up 7 eller 30 dager. Det har gjort at vi ligger ganske langt framme. Men, vi må bare jobbe på, jeg er livredd for at vi blir for selvgode.”*

6.5.2 Bruk av erfaringer

Endringene NRK gjør internt for å tilpasse seg eksterne endringer bygger i stor grad på erfaringer de har opparbeidet seg gjennom flere år med arbeid innenfor mediebransjen. Flere av intervjuobjektene legger vekt på at aktiviteter knyttet til lineært TV bygger på lange tradisjoner og erfaringer bygd opp gjennom flere tiår. Skandinavia ligger langt fremme når det kommer til bruken av teknologi, kvaliteten på teknologi og hvor rask innbyggerne adopterer ny teknologi. Gode internett forhold i hele landet og kunder som rask tar i bruk ny teknologi har gjort at NRK tidlig startet med publisering på nettet og er en av allmennkringkasterne som ligger lengst fremme i verden.

Ettersom NRK ligger så langt fremme finnes det ikke noe ferdig utarbeidet lærebok med beste praksis og selskapet må selv finne ut hva som fungerer for seg og sitt publikum. NRK forsøker dermed å finne ut hva som er beste praksis for dem gjennom å arbeide ut ifra deres egne erfaringer og opplevelser med publikums tilbakemeldinger. TV-sjef Helsingen forklarer erfaringer sin verdi slik: *“Det vi gjør bygger mye på erfaringer. Altså når det gjelder programsetting av tjenester, eller planlegging av innhold på tjenestene, så er det veldig erfaringsbasert for det finnes jo ikke noen lærebøker. For de gamle lineære kanalene så kunne du kjøpe 100 bøker fra USA om hvordan du skulle planlegge en lineær kanal, slikt finnes jo ikke for strømmetjenester. Så veldig mye er erfaringsbasert, og fra vi startet til i dag og nå jobber vi mye med testing samt innsikt og analyse av publikum, publikums bruk av tjenesten for å optimalisere NRK TV. Så jeg vil nok si at utviklingen av tjenesten stort sett er erfaringsbasert, og vi bruker fokusgrupper i å teste ut nye løsninger.”* Svennevig som arbeider med publisering on-demand fremhever viktigheten av erfaring, og hvordan de til tider må legge tallene til side for å heller stole på erfaringer og opparbeidet kompetanse, han

uttaler: *“Med publisering tar du et valg, du vet aldri hva som ville skjedd hvis du gjorde det annerledes. Jeg tror veldig på at erfaring er kjempeviktig. Uansett hvor mange grafer og tall du ser på så er det noe med den felles hukommelsen som er viktig, som er ganske abstrakt og lite håndgripelig, men jeg tror det er det som gir en beslutningsdyktighet.”*

6.5.3 Kompetanseutvikling

For å tilpasse seg endringene i omgivelsene har det vært et fokus for NRK å arbeide med den interne kompetansen. Ettersom NRK er langt fremme på sitt område kan det til tider være vanskelig å se utover for å øke kompetanse. On-demand sjef Nicolai Flesjø belyser denne problematikken slik: *“I Norge, og Sverige og Danmark så er det mange som bruker Netflix, det er mange som har tilgang på teknologi. Det har noe med den gode økonomien å gjøre, der man har råd til å abonnere på mange strømmetjenester osv. Så det er ikke så lett alltid å finne kurs eller faktisk ikke så lett å reise sånn som man gjorde i NRK før, når en skulle lære så reiste man til BBC også hørte man hvordan det var, det er ikke så lett lenger. Så kompetanseutviklingen, hvertfall konkret for den gjengen jeg er sjef for handler om å gjøre forskjellige tester og lære av de suksessene og feilene vi gjør i for eksempel publisering siden. Det er nesten slik at vi må gjøre det selv og så lære av det.”* Videre belyser flere av intervjuobjektene at de ansatte i NRK er flinke til å bruke hverandre og ta i bruk de ressursene de har ved at de er et stort selskap med mange kompetente mennesker som arbeider i samme rom. TV sjef Helsingen beskriver den interne kompetanseutviklingen slik: *“Kompetanseutvikling er en del av hverdagen. Du får ofte nye oppgaver du skal løse hele tiden og vi sitter jo 100 stk. på det gulvet her inne, veldig mange kompetente folk, så vi lærer jo enormt mye oss imellom. Jeg vil si at den største læringen sånn som det er nå, det skjer egentlig fra dag til dag i samhandling gjennom det du jobber med.”* Kompetanseheving er for NRK det første steget i videreutvikling og forbedring av allerede eksisterende produkter, tjenester og prosesser og det er dermed sett på som det første steget i utviklingsløpet.

Som et ledd i kompetanseutviklingen er NRK organisert i faggrupper, der de møtes på tvers av avdelingene for å dele kompetanse. Hanne Engen som er Leder for Produkt- og teknologiutvikling i NRK beskriver kompetanseutviklingen innenfor hennes område slik: *“Vi har noe som heter faggrupper, som er da på tvers av de fagområdene. Vi har 20 faggrupper hvor alle ansatte er medlem i en faggruppe. Gjennom det bygges det mye kompetanse, men*

den aller viktigste kompetansen man bygger, bygger man jo i hverdagen i de prosjektene man er med i. Så vi har en sånn 70-20-10 regel som sier at det meste lærer man seg ved å ha ekte utfordringer i hverdagen, så er det de tingene vi gjør fagorganisert, med disse faggruppene hvor vi jobber på tvers og bygger kompetanse uten at det nødvendigvis er direkte relevant for det vi skal skape i hverdagen. Og så er det den siste biten som handler om å være med på kurs, delta på kurs, der det er relevant.” I tillegg benytter teknologiavdelingen seg av en smidig metodikk, som vil si at hvert team jobber i sprinter der de systematisk gjennomfører møter med retrospektiv der de vurderer arbeidet sitt. Denne metodikken bygger i stor grad på å lære og øke forståelsen underveis i utviklingsprosessen. Engen beskriver metodikken slik: “Det er i varierende grad hvor smidig man får til å jobbe. Så det går litt fra team til team, det går litt på autonomien, at alle team må gjøre sine tilpasningen, men basert på at det skal være smidig og at vi skal gjøre refleksjoner rundt arbeidet vi gjør. Vi skal prøve å måle slik at vi vet om vi har god fremdrift. Ikke planlegg alt upfront, men samtidig kunne slippe ting ut i produksjon tidlig, kunne få tidlig tilbakemeldinger på ting.”

6.5.4 Eksterne samarbeid

Funn knyttet til NRK sitt eksterne samarbeid har gitt et bilde av en organisasjon som i stor grad deler sin kunnskap med andre aktører, og som fokuserer på å være transparente i sitt arbeid. De er tydelige på at de har et oppdrag som ikke bare omhandler å skape og spre innhold, men et oppdrag som strekker seg ut til å bidra til at folk forstår samfunnet, hverandre og seg selv bedre. Dette gjør de ikke bare gjennom eget innhold og kanaler, men de deler også til en viss grad sin teknologi med konkurrenter. Eksempelvis var det NRK som hadde teknologien som ble tatt i bruk for å filme redningsaksjonene av det forliste fartøyet Helge Ingstad og de delte denne teknologien med andre medieselskap slik at de kunne bruke NRK sine bilder i deres livestreamer. NRK er åpne om at de kan utføre sitt oppdrag bedre dersom de lærer av andre, men også er villige til å bidra til andre selskaper sin evne til å distribuere innhold som er av interesse for det norske folket. Nicolai Flesjø som er on-demand sjef belyser at NRK anser sitt oppdrag til å gå ut over grensene til NRK sin organisasjon: *”Overordnet så samarbeider vi mye med produksjonsselskaper som ikke er en del av NRK. Det er del av oppdraget vårt, fordi det er med på å stimulere til kreativitet og kunnskap om å lage TV utenfor NRK, og rundt i hele landet.”*

Innenfor teknologidivisjonen handler eksterne samarbeid mye om bruk av konsulenttenester for å hente inn kompetanse i likhet med produserende enheter sine bruk av frilansere. Bruken av frilansere og konsulenter hever kompetansen og gjør at NRK er mer fleksible når det gjelder hvilken kompetanse de til enhver tid besitter i tillegg til utgifter knyttet til arbeidere. Utover bruken av frilansere og konsulenter kjøper NRK inn mye innhold fra eksterne leverandører. Flere ansatte i NRK forklarer at de ser det som en viktig del av sin oppgave å kjøpe inn eksternt innhold, da de bidrar til å øke den generelle kompetansen og kreativiteten i media miljøet også utenfor NRK sine grenser. Bestillingsjef Anniken Næss belyste dette: *“Vi bestiller ganske mye fra eksterne produsenter og samarbeider godt med den eksterne bransjen. Så vi jobber mye med å få opp de beste ideene fra eksterne produsenter og fra interne miljøer. Vi bestiller for ca. 360 millioner i året fra den eksterne bransjen, og de leverer innenfor mange sjangre.”*

6.6 Funn NRK: oppsummering

Nedenfor er funnene fra NRK samlet i en tabell.

Oppsummering av funn: NRK	
Spenning: Organisasjonsdesign	<ul style="list-style-type: none"> -Friere flyt av midler -Økt fokus på tverrfaglig samarbeid mellom avdelingene -Lineært TV og nett TV er organisatorisk sett likeverdige -Byråkrati kan til tider skape trege organisatoriske prosesser
Spenning: Innovasjonstype	<ul style="list-style-type: none"> -Fokus på å forbedre -Blander innovasjonsarbeid med daglig drift -Innoverer i både produkt/tjenester og prosesser -Har ikke egen innovasjonsavdeling
Spenning: Organisatorisk tilpasning	<ul style="list-style-type: none"> -Tilpasninger tar utgangspunkt i erfaring -Er organisert i faggrupper -Kjøper inn fra eksterne leverandører -Samarbeider med de nordiske allmennkringkasterne -Fokus på å dele kunnskap med leverandører og produsenter

Tabell 1: Oppsummering av funn: NRK

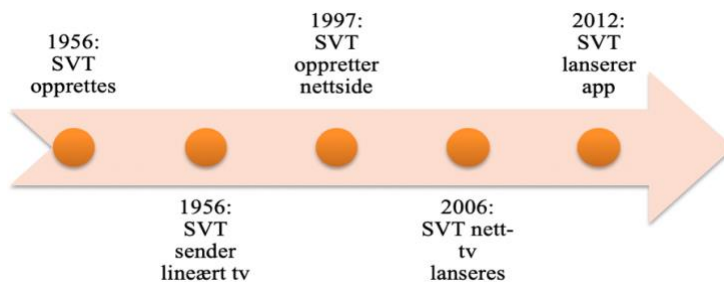
7.0 Funn & analyse: SVT

Vi vil i dette kapittelet presentere våre funn og analyse knyttet til selskapet SVT. Hensikten med innhenting av vårt datamateriale har vært å besvare våre forskningsspørsmål hvor det overordnede er: *“Hvordan responderer de skandinaviske allmennkringkasterne på spenningene de møter på som tohendinge organisasjoner?”*

I dette kapitlet vil vi med bakgrunn i data utlevert fra SVT og tilgjengelig sekundærdata først presentere SVT som casebedrift, før vi videre vil presentere våre funn fra gjennomførte intervju med SVT. Vi vil presentere funnene ved bruk av sitater fra studiens respondenter, der hvert sitat knyttes til en av de tre spenningene; organisasjonsdesign, innovasjonstype og organisatorisk tilpasning. Innenfor hver av spenningene vil vi ta utgangspunkt i de underordnede forskningsspørsmålene.

7.1 Presentasjon av Casebedrift nr. 2, SVT

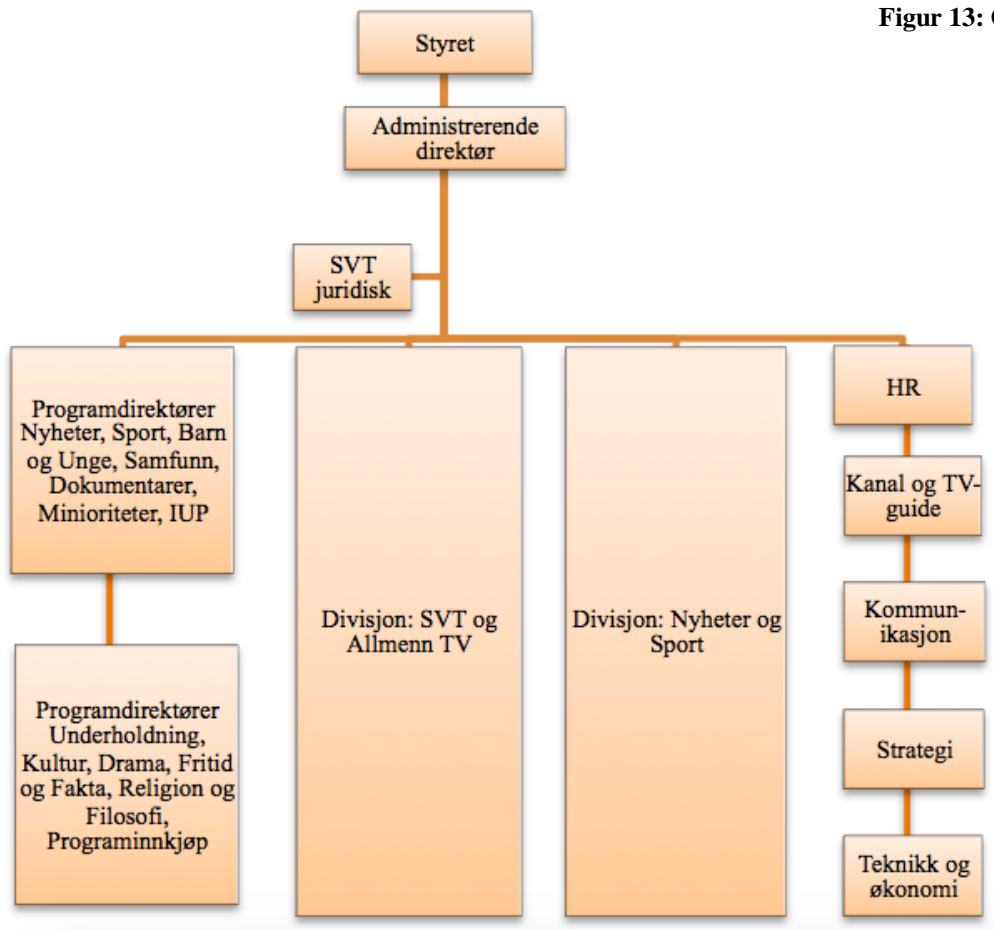
Sveriges Television (SVT) er Sveriges offentlige allmennkringkaster (SVT, 2019a). SVT finansieres gjennom en offentlig tjenesteavgift som blir trukket fra svenske innbyggers skatt (SVT, 2018). Målet til SVT er å tilby et innhold som skaper engasjement, underholder og beriker sine brukere (ibid). Tidslinjen nedenfor illustrerer viktige årstall for SVT (SVT, 2019b). Selskapet ble opprettet i 1956 og hadde sin første lineære sending i sitt oppstartsår (ibid). SVT arbeider i dag parallelt med sine fokusområder som er nett-TV, lineær TV, innhold og tjenester i verdensklasse og en mangfoldig skildring av Sverige (SVT, 2019c). SVT består av tre selskaper som er Sveriges Television, Sveriges Radio og Sveriges Utbildningsradio som er tre tydelig adskilte selskaper (SVT, 2019). SVT nådde i 2018 ukentlig 82% av Sveriges befolkning og rundt 1,5 millioner svensker benytter SVT kun gjennom digitale tjenester (SVT, 2019). I gjennomførte undersøkelser oppgir 69% av respondentene at de mener at SVT har verdi for samfunnet (ibid).



Figur 12: Tidslinje SVT

SVT la i 2014 en seksårig strategi fram til 2020 med formålet om å løse tre utfordringer (Rasiwala, 2014). For det første legger strategien opp til et økt fokus på digital utvikling av SVT hvor en i større grad skifter mye av fokuset fra lineær TV over til digitale muligheter (ibid). SVT skal i den forbindelse arbeide med interne prosesser, kunder og egen organisasjon for å bli bevisste på hvilke muligheter de kan realisere selv og hva de bør gjøre i samarbeid med andre (ibid). Den andre utfordringen handler om et økt fokus på å nå et bredere publikum, spesielt den yngre halvdel av den svenske befolkningen (ibid). Det innebærer et fokus på innhold med et mål om å gjenspeile Sverige både geografisk, sosialt, kulturelt og etnisk (ibid). Den tredje utformingen strategien belyser er at selskapet skal bli bedre til å vise egen verdi gjennom innflytelse, anerkjennelse, interesse og kvalitet (ibid). Modellen under viser SVT sin struktur, med påfølgende forklaring under modellen.

Figur 13: Organisasjonskart SVT



I 2016 startet SVT med utviklingen av en ny organisasjonsstruktur (Rasiwala, 2016).

Strukturen bygger på en bestillingsorganisasjon hvor et av grunnlagene for endringen var integrering av TV og nett TV (ibid). Overgangen innebar at organisasjonen gikk fra tre til to

divisjoner (ibid). Den ene divisjonen er Allmenn TV og den andre er Nyheter og Sport. I tillegg har SVT også en produserende enhet SVTinteraktiv som arbeider med å utvikle og bygge tjenester til publikum som deres strømmetjeneste SVT Play og ulike apper (SVT, 2019). Tidligere var organisasjonen strukturert med en programdirektør for nett TV og to programdirektører med ansvar for lineær TV (ibid). I dag er organisasjonen strukturert slik at to programdirektører har ansvaret for å utforme sine egne organisasjoner med ansvar for alle kanalene, tjenestene og plattformene (ibid). Dermed markerte den nye strukturen et mindre tydelig skille mellom lineær TV og nett TV (ibid). Formålet med den nye strukturen var at SVT skulle være mer fleksible og få evnen til å ta raskere og mer effektive beslutninger (ibid). Strukturen til SVT har likhetstrekk med en matriseorganisasjon, da den er kompleks og flerdimensjonal (Trott, 2017).

7.2 Funn & analyse SVT: Bakgrunn for endring

I dette delkapittelet vil vi presentere våre resultater fra gjennomførte intervju med ansatte i SVT. Målet til SVT er å tilby et innhold som skaper engasjement, underholder og beriker sine brukere. HR sjef for SVT Therese Östling Waller har uttrykt at SVT sitt oppdrag stadig må videreutvikles og uttalte at: *“Vårt oppdrag er å være hele Sveriges television Vi forteller om og skildrer Sverige som det ser ut idag, i all dets mangfold.”* I likhet med resten av mediebransjen har SVT blitt sterkt påvirket av internett sitt inntog og den økte globale konkurransen. Dette har gjort at SVT har gått fra å befinne seg i en nasjonal konkurransesituasjon til en internasjonal konkurransesituasjon. Sjef for programinnkjøp Stephen Mowbray, fremhevet betydningen av den internasjonale konkurransen ved uttalelsen: *“To compete on the international market we have to be prepared to adapt to the speed of change in the market. As fast as our new competitors are changing, developing and innovating, we need to be right there too. As you can imagine our public is watching Netflix, who have quickly become the benchmark. Delivering less is not an option - it is as simple as that. I mean, the benchmark is so high that if we don't innovate to their level, we will fail.”* Mowbray fremhever også at det er kundene sine forventninger som er drivkraften bak endringene SVT har foretatt, han uttalte: *“The competition is tough, but really it is all driven by the public. Their expectations have been changed by the disrupters which has in turn affected how we must conduct our business.”*

7.3 Funn & analyse SVT: Organisasjonsdesign

Dette delkapittelet vil belyse våre funn knyttet til forskningsspørsmålet: *Hvordan har SVT bygget inn tohendighet i sitt organisasjonsdesign, og hvordan har dette fungert i praksis?* SVT består av tre selskaper som er Sveriges Television, Sveriges Radio og Sveriges Utbildningsradio. Selskapene er tre tydelig adskilte selskaper og vi vil ta for oss Sveriges Television, heretter SVT. SVT arbeider parallelt med sine fokusområder som er nett TV og lineær TV samt innhold og tjenester som gir en mangfoldig skildring av Sverige. SVT er organisert som en kompleks og flerdimensjonal organisasjon. HR sjef Therese Östling Waller beskriver organiseringen av SVT slik: *”SVT er organisert som en hierarkisk organisasjon, men også en matriseorganisasjon.”* Videre beskriver sjef for SVTinteraktiv Sara Fahlander SVT sin organisering slik: *“Vi har en ganske klassisk inndeling med en del avdelinger og siloer som ligger ved siden av hverandre.”* SVT er en stor organisasjon som av flere intervjuobjektene beskrives som hierarkisk med et tydelig skille mellom avdelingene og oppgavene relatert til daglig drift. Samtidig har selskapet innslag av mange prosjekter som går på tvers av både hierarkiske nivåer og avdelinger.

7.3.1 Beslutningsmakt i SVT

Ettersom SVT opererer som en hierarkisk organisasjon med innslag av matriseorganisering har det kommet fram at en utfordring for SVT er at det til tider er dobbelt lederskap, der det er et skille mellom ledere for oppgaveutførelse og ledere for ressursene. Beslutningsmakten er derimot tydelig fordelt fra ledelsen sin side og de som sitter med beslutningsansvar er klar over sine ansvarsområder. HR sjef Waller beskriver beslutningsmakten i SVT slik: *“Vi har en foretaksledelse, og den er ytterst ansvarlig for beslutningene, for hver virksomhet så finnes det en ansvarlig sjef, og beslutninger tas mye i linjen. Men strategiske, taktiske eller operative beslutninger, ut ifra målsetning så går oppdrag til divisjonene og da er det divisjonsdirektøren som er ansvarlig.”* Beslutningsmakten i den enkelte avdelingen er varierende, og divisjonsdirektører har muligheten til å påvirke hvordan beslutninger fattes i avdelingene de er ansvarlige for.

SVT har hatt et økt fokus på digital utvikling hvor de i større grad skifter mye av fokuset fra lineær TV over til digitale muligheter som har ført til at de har valgt å omorganisere

teknologidivisjonen. Teknologi er en støttefunksjon i SVT som den seneste tiden har gått gjennom en omorganisering. Teknologidivisjonen har valgt å slå sammen produksjon, teknologi og deler av publikumstjenestene som teknologidirektør Adde Granberg forklarer slik: *“SVT valgte å slå sammen produksjon, teknologi og deler av den avdelingen som jobber med våre publikumstjenester, digitale tjenester, slik at jeg nå er sjef for 700 ansatte og 40 ledere.”* I sammenheng med omorganiseringen har de også endret beslutningsmakten i teknologidivisjonen, teknologidirektør Granberg beskrev beslutningsmakten i avdelingen slik: *“Den er veldig distribuert. Når jeg tok over så var den veldig toppstyrt. Jeg har forsøkt å presse ned alle systemer og applikasjoner så langt ned i organisasjonen som mulig og så nære virksomheten som mulig, også sammen med penger. Så man får bestemme, såklart er det etter en strategi men du skal så nære virksomheten som mulig bestemme hvordan systemet skal utvikles og hva det skal koste.”*

Omorganiseringen av teknologidivisjonen i SVT har hatt som formål å oppnå en smidigere organisasjon med evnen til å ta raske beslutninger. Teknologidivisjonens omorganisering har ført til endringer i arbeidsoppgaver og misnøye innad i avdelingene. Målet har vært å skape mer samsvar i meningene og holdningene knyttet til forståelsen av digitaliseringens betydning, både når det gjelder SVT i sin helhet, men også arbeidsmetoden til den enkelte ansatte. Teknologidirektør Granberg underbygger dette ved å si: *“Det er nesten 50 personer som valgte å sitte med sluttpakke når vi slo sammen avdelingene, fordi de så en annen arbeidsmåte og kunne oppleve det litt kjedeligere på jobben da man må digitalisere seg litt mer. Jeg tror at å slå sammen avdelingene og begynne å skape en konsensus er vesentlig, men så er det ikke alle som vil ha en konsensus, og da må man kanskje velge en annen vei, men det har vært en stor forandring for SVT og vi har spart ganske mye penger på det.”*

7.3.2 Strukturering av innovasjon & innovasjonsavdeling

Skillet mellom arbeidet som går på innovasjon/utvikling og den daglige driften i SVT er til dels utydelig. I samsvar med den digitale satsningen har SVT opprettet en ny avdeling med navnet SVTinteraktiv (SVTi). SVTi arbeider i hovedsak med å utvikle nye applikasjoner og innovasjonsarbeidet i denne avdelingen er separert fra den daglige driften. Utover SVTi har ikke SVT noen avdelinger som er dedikert til kun innovasjon og nyskapning, og de ansatte gir inntrykk av at det ikke er et tydelig skille mellom arbeidsoppgavene som går på den daglige

driften og de som går på å å utvikle nye produkter, tjenester eller prosesser. Sjef for digitale partnerskap Johan Wahlberg understreket betydningen av innovasjon i arbeidshverdagen ved å si: *“Det vi forsøker med innovasjon, det er at når man sitter i hverdagen så gjør det og at man tenker mye over hva som skjer der ute sånn at man får et bilde av omverdenen. Dette gir nye inntrykk og nye tanker som kan gjøre at man kan få innspill til å eventuelt gjøre noe som kan være revolusjonerende i seg selv.”* Den kontinuerlige utviklingen i mediebransjen og teknologi generelt gjør at arbeidsoppgavene stadig forandrer seg, noe teknologidirektør Granberg belyser ved å si: *“Mye av det vi gjør vi dag kommer vi ikke til å gjøre i morgen. Sånn at det vi gjør må jo prøve om hele tiden. Det finnes ingenting vi gjør i dag som jeg tror er selvklatert at vi kommer til å gjøre i morgen.”* Disse utsagnene fremhever også overgangen fra standardiserte arbeidsoppgaver til oppgaver som mer sammensatte og kryssfunksjonelle.

Opprettelsen av SVTi var i stor grad for å møte konkurransen og digitaliseringen i næringen. HR sjef Therese Östling Waller beskriver det slik: *“SVT kommer til å ha større fokus på utviklingen av de digitale tjenestene de kommende årene. SVT Interaktiv, SVTi, har eksistert i ti år. SVT identifiserte tidlig digitale utviklingssteg og startet nett TV før andre tv-selskap hadde lignende tjenester. De digitale tjenestene må stadig utvikles og vi trenger å finne enda flere løsninger. I de kommende årene må vi teste enda flere løsninger og være raskere når det gjelder tekniske forbedringer.”* Videre forklarte HR sjef Waller arbeidsmetoden i SVTi slik: *“SVTi er litt vår innovasjonshub, de jobber på en litt spesifikk måte, og jobber veldig agilt og i sprinter, og i det teamet så har alle ansvar for ulike webutvikling deler, så der har jo vi også veldig mye av vår kritiske kompetanse, webutviklere.”* Avdelingen er betegnet som SVT sin innovasjonsavdeling. Avdelingen opererer uavhengig av den daglige driften og er dermed ikke tildelt ansvar som er knyttet til SVT sin kjernevirksomhet som er å levere TV både gjennom lineær og nett TV løsninger.

SVTi er en selvstendig avdeling med et adskilt ansvarsområde, men avdelingen samarbeider også mye med mennesker som arbeider i andre deler av SVT som er tettere knyttet til den daglige driften. Sara Fahlander som er sjef for SVTi belyste det tette samarbeidet ved å uttale: *“Vi sitter sammen med de vi jobber med uansett om vi er organisert sammen eller ikke. På nyhetene er det et kjempe tett samarbeid med våre online direktører, så der er stort sett alle i nyhetssakene fysisk flyttet og sitter sammen eller i nærheten av nyhetsredaksjonen for at de*

skal kunne jobbe sammen på daglig basis.” SVTi arbeider ikke like standardisert som andre avdelinger i SVT gir inntrykk av at de gjør, og organiseringen av avdelingen deres følger ikke den samme faste strukturen. Videre utdyper Fahlander at teamene har fått tildelt en del beslutningsmakt og dette belyser Fahlander ved å si: *“Våre team får være veldig autonome, det er visse ting de må forholde seg til og teknologier som finnes i bunn, men utover det har teamene veldig store muligheter til å jobbe med den nyeste teknologien og løse oppgaver på den måten som de synes er best. Og vi opplever at når de får gjøre det er det også det som skaper et veldig stort engasjement og ansvar for tjenesten.”*

SVTi arbeider også med programmering på en mindre standardisert måte, og interne team i avdelingen jobber ofte sammen. Et nytt initiativ i avdelingen er mob programmering, der de ansatte i avdelingen arbeider på samme dataskjerm, Fahlander som er sjef for SVTi beskriver arbeidsmetoden slik: *“Vi jobber mye med noe som heter mob programmering, der hele det kryssfunksjonelle team programmerer sammen. Alle i teamet programmerer, men man gjør det sammen på en skjerm. Jeg er gammel prosjektleder og tenkte at kan det virkelig være effektivt. men det viser seg at de ikke trenger synk møter, alle blir bredere i kompetansen og man har fortsatt ansvar for spesialistkompetanse. Bli noen syke eller det dukker opp et problem fikser man det raskere og trenger ikke å bruke til på møter.”*

7.3.3 Kunnskapen til de ansatte

SVT har både generalister og spesialister hvor funn tyder på at dette varierer veldig på tvers av avdelingene. Flere intervjuobjekter beskriver avdelinger som har et høyt innhold av spesialisert kompetanse, og ansatte som arbeider ut ifra relativt satte og standardiserte oppgaver der de trenger spisskompetanse. Sjefsanalytiker Tomas Lindhe beskriver de ansatte i sin avdeling på denne måten: *“De ansatte sin kunnskap er ganske homogen, det er variasjon i deres kunnskapsprofil, men de arbeider derimot i en nisje. Noen av mine analytikere jobber mer med dem som produserer og utvikler innhold i en spesifikk sjanger eller kategori, eller fokus på eksempelvis videotjenester og de blir særskilt god der.”* Susanna Balsvik som er planleggingssjef beskriver også at hennes avdeling inneholder flest spesialiserte ansatte: *“Man er ganske spesialisert om vi tenker planleggingsredaktørene. De er jo spesialisert på våre systemer, på hvordan teknikken fungerer og hva som må være på plass for at det skal fungere ut til publikum hele veien.”*

Fahlander som er sjef for SVTi beskriver at mange enkeltpersoner er spesialiserte men at de settes sammen slik at de til sammen har en generell og bred forståelse, hun beskriver det slik: *“Jeg i min rolle, som er sjef over developer managers som igjen er sjefer over mange utviklere, både backend og frontend, UX designere og testere. Hver og en av de har en utrolig spesialistkompetanse, men alle våre team på SVTi er kryssfunksjonelle og tar hånd om produktene og helheten, og sammen har de en bred kompetanse.”* Teknologidirektør Granberg ser tendenser til et skifte i hvilke kompetanse han vil trenge i sin divisjon i fremtiden og han beskriver kompetansebehov slik: *“Jeg har mange spesialiserte i dag, men jeg vil gå mot mer generalisert kunnskap med noen spesialisert. Jeg tror at det blir flere fremover som er generalisert og færre som er spesialisert. Det er en omstilling i hele vår industri.”*

7.4 Funn & analyse SVT: Innovasjonstype

Dette delkapittelet vil belyse funn knyttet til forskningsspørsmålet: *Hva preger spenningene knyttet til innovasjonstype NRK/SVT/DR møter på som en tohendig organisasjon?* Det kom tydelig frem gjennom intervjuene med ansatte i SVT at innovasjon var noe de hadde et forhold til og hadde reflektert over, da de alle hadde tydelige svar på hva de la i begrepet innovasjon. Det er viktig at SVT innoverer og henger med i endringene og holder seg relevant for publikum gjennom å skape engasjement og debatt for å oppnå sitt oppdrag som allmennkringkaster. Betydningen av dette fremhevet Johan Wahlberg som er sjef for digitale partnerskap: *“Det er en spennende utfordring med innovasjon for et selskap som SVT, dvs. at vi innoverer ikke for å senere kunne få en større inntekt, og vi er ikke i nærheten av normale selskapsmodeller. Vårt oppdrag er annerledes, vi vet hva vi har hvert år, disse pengene har vi og vårt oppdrag er å titte på hvordan vi skal fordele dette her for å følge de behovene og bevegelsene som vi ser at vi som menneskelige brukere har.”* Teknologidirektør Granberg belyste også betydningen av at innovasjon for SVT ikke nødvendigvis har utgangspunkt i ønsket om å tjene penger, han uttalte: *“Du kan kalle effektivisering innovasjon. Effektivisering trenger ikke alltid å være penger, det kan være verdi for seeren eller det kan ligge en annen plass.”*

7.4.1 Tradisjoner & forbedring av det eksisterende

I SVT har avdelinger som tradisjonelt sett ansees for å være stabile, merket endringene i mediebransjen. Sjefanalytiker Tomas Lindhe understreket at innovasjon har påvirket hvordan analyseavdelingen arbeider: *“Det finnes så store oppførselsforandringer i TV bransjen der den store bevegelsen er fra tradisjonell TV til online. Hele den bevegelsen bygger på mengder av innovative prosesser og innovative steg. Det påvirker på hvilken måte vi får vår data og hvilke metoder vi anvender og det påvirker de tekniske utfordringene som en analyseavdeling har. Får å kunne forstå de nye oppførselene, så det er en stor omstilling i hvordan vi arbeider sammenlignet med for ti år siden.”* I planleggingsavdelingen har arbeidsmetoden endret seg de siste årene der SVT i større grad har samlet planlegging av innhold på tvers av lineært og nett TV, blant annet har planleggingssjef Susanna Balsvik nå ansvar for planlegging av sendeskjema for både de lineære kanalene og nett TV for å skape et mer helhetlig bilde. Angående innovasjonen i avdelingen legger planleggingssjef Balsvik fokus på å forbedre eksisterende prosesser hvor hun forklarer: *“Når vi planlegger så handler det om det vi har og hvordan det kan forbedres, ikke så mye å finne på nye ting. I våre egne prosesser og hvordan vi jobber og hvordan vi fordeler arbeidet, der ser vi på å skru, hvordan kan vi gjøre ting på nye måter, skal vi bytte fokusområder for å lære oss nye ting osv. Jeg vil si at det stort sett handler om å forbedre det som finnes.”*

7.4.2 Større innovasjonsprosjekter

Det er nå 13 år siden SVT lanserte nett TV og det er i dag en viktig del av den daglige driften til SVT. Da SVT sitt nett TV, SVT Play, ble opprettet var det et stort innovasjonsprosjekt for selskapet, men i dag er fokuset mest på å forbedre SVT Play heller enn å gjennomføre radikale endringer av tjenesten. Utover de innovasjonene SVT har utført for å forbedre produkter, tjenester og prosesser de allerede har, så har forskjellige avdelinger i organisasjonen arbeidet med noen litt større utviklingsprosjekter parallelt med den daglige driften den siste perioden. SVT har utviklet og utvikler ytterligere egne analyseverktøy. Bakgrunnen for utviklingen av analyseverktøyet er den økte arbeidsmengden fokuset på både lineært TV og nett TV har gitt til analyseavdelingen. I den sammenhengen utvikler de et selfservice verktøy som er skreddersydd etter SVT sine behov, slik at alle i SVT selv kan forsynes med data og et grafisk materiale som besvarer deres spørsmål, slik at det frigir tid i analyseavdelingen. Sjefanalytiker Tomas Lindhe beskriver bakgrunnen for utviklingen av

egne måleteknikker: *“SVT har sagt at vi skal klare å måle og analysere uten eksterne målingstjenester som eksempelvis google analytics og adobe analytics samt andre eksisterende verktøy. Det ligger meg varmt om hjertet fordi vi får en økt kontroll og vi får målt det vi trenger, men vi trengte også å gjøre det fordi det frigir ressurser for SVT og tid fra mine medarbeidere til å gjøre de tyngre analysene.”*

Teknologidivisjonen i SVT arbeider mye med utvikling. Teknologidirektør Granberg forklarte med stor begeistring om den tekniske utviklingen til SVT som gjør det mulig for produksjonsapparatet å sitte på kontoret i Stockholm selv om det skal filmes en helt annen plass og han fremhevet bruken av den nye teknologien under VM i Åre: *“Under VM i Åre så anvendte vi vår teknologi, slik at produksjonsapparatet satt i Stockholm selv om vi var i Åre. Det er helt nytt for hele industrien og det skaper en mye høyere effektivitet, men også en mye kjedeligere jobb for flere. Men det er en stor økonomisk forskjell og det utgjør en enorm forskjell for SVT og utviklingsspørsmålet fremover er kjempestort. Det kommer nok til å forandre enormt mye for SVT fremover og hvordan vi produserer.”*

7.4.3 Innovasjonsdriver

Avdelingen SVTi er muligens i en særstilling når det kommer til innovasjon i SVT. Avdelingen blir av flere ledere i SVT beskrevet som innovativ avdeling som arbeider med å produsere helt nye produkter og tjenester. Dette kan tyde på at mye av drivkraften bak innovasjonsprosessene i SVT kan lokaliseres hos SVTi. Likevel så er bildet av tidsfordelingen, som sjefen i SVTi Sara Fahlander belyser, noe mer nyansert og hun fremhever at de bruker mye av dagen sin på å forbedre allerede eksisterende produkter og tjenester. I følge Falander fordeles 50% av arbeidet innen SVTi på utvikling, 30% til forbedringer av tjenester og de resterende 20% brukes til å gjøre noe helt nytt. Utviklingen og forbedring av eksisterende produkter og tjenester, er dermed en sentral arbeidsoppgave for SVTi hvor de jobber for å oppfylle krav til fleksibilitet, god teknologisk kvalitet og sentrale forbedringer. Falander eksemplifiserer hvordan hennes avdeling arbeider med kontinuerlige forbedringer: *“Vi jobber med mye innovasjon som gagnar publikum, men som de ikke opplever som så stort der de får nye tjenester, men det handler heller om forbedring og utvikling som genererer verdi for publikum som gir raskere, bedre og noen ganger penere tjenester.”* Videre utdyper Falander at nye innovasjoner kan være alt fra teknologisk

innovasjon til elementære og omfattende forbedringer av arbeid med data.

SVTi arbeider med et bredt spekter av typer innovasjoner i sin avdeling. Angående mindre innovasjon som omhandler å forbedre det som allerede eksisterer innenfor SVT arbeider SVTi i hovedsak med produkt og tjenesteinnovasjoner. Når det gjelder de helt nye innovasjonene blir det fra lederen av SVTi fremhevet at det arbeides med både tjenester og prosesser, men fra andre ansatte i SVT blir det belyst at de største innovasjonene til SVTi er tjenester som leveres direkte til publikum, slik som apper.

7.5 Funn & analyse SVT: Organisatorisk tilpasning

Den siste spenningene vi vil fokusere på er organisatorisk tilpasning, og vi vil i dette delkapittelet belyse funn som er knyttet til forskningsspørsmål: *“Hva preger spenningene knyttet til organisatorisk tilpasning SVT møter på som en tohendig organisasjon?”*

7.5.1 Eksterne trusler & økt fokus på nett TV

For å tilpasse seg endringene i sine omgivelser har SVT laget en langsiktig strategi som går på å øke det digitale fokuset, nå et bredere publikum og bli bedre på å vise sin egen verdi i form av kvalitet i deres innhold. Flere intervjuobjekter fremhever at et ledd i det digitale fokuset og målet om å speile den svenske befolkningen, har vært å skifte fokus fra lineær TV til et parallelt fokus på både nett TV og lineært TV. Det har vært en lang reise fra at nett TV var et lite biprodukt til at det nå er en av kjerneaktivitetene til SVT. Flere av intervjuobjektene fremhever betydningen av å være observante på endringene som skjer i mediebransjen, teknologidirektør Granberg fremhever dette poenget ved å si: *“Analyser og forståelse av omgivelsene er veldig viktig. Jeg oppmuntrer alltid mine sjefer til refleksjon rundt hvordan deres barn og venner jobber og deres egen atferd, og hvordan gjenspeiler det deres arbeid. For ofte så er vi raskere å ta til seg moderne teknikk privat enn på jobb. Ifht. hvordan vi produserer saker, så ligger SVT i forkant i Europa og vi er veldig effektive.”*

Selv om SVT ligger i forkant i Europa så har de flere trusler de må forholde seg til, og flere av intervjuobjektene fremhever internasjonale aktører som Netflix, Youtube og Facebook som de største truslene. Ledergruppen i SVT forsøker å til enhver tid ha oversikt over eksisterende trusler, men organisasjonen er også fokusert på å gripe de mulighetene den nye teknologien

gir dem. Planleggingssjef Balsvik forklarer arbeidet med trusler og muligheter slik: *”I programledelsen som er et selskaps overordnede ledelsesorgan ser vi mye på både våre svakheter og muligheter. På strategisk nivå snakker vi mye om hvordan vi skal møte Netflix osv. Mye mer på det nivået vil jeg si enn på avdelingsnivå tror jeg. SVT Play sammen med konseptutviklingen ser mye på muligheter og trusler i forhold til andre eller om de går glipp av en sjanse, nå har vi dette fine innholdet og om vi ikke kan presentere det fornuftig til publikum.”*

SVT har en vei å gå når det gjelder å ta i bruk mulighetene den nye teknologien tilbyr. En trenger ikke lenger mengder med dyrt utstyr for å lage TV, og man kan oppnå høy bildeklaritet ved bruk av en smarttelefon som teknologidirektør Granberg belyser ved å si: *“TV industrien hadde veldig komplisert teknologi i begynnelsen, i dag er den ikke det. For å lage et innslag for ti år siden så trengte du tre personer, i dag kan du bruke en iphone. Mine barn kan i dag publisere, klippe sammen og gi det ut til flere seere enn hva jeg gjør med alt mitt personale, det kan de gjøre ved hjelp av en iphone. En smarttelefon har forandret hele industrien, men jeg bruker den i min arbeidshverdag på SVT for lite og det er for vanskelig å bruke den i våre systemer.”*

7.5.2 Bruk av erfaring

Mye av de store innovasjonene som har funnet sted i mediebransjen de siste årene bygger på ny kunnskap, forskning og utvikling, slik som online plattformer. De ansatte i SVT fremhever derimot at utviklinger som oppstår i selskapet i stor grad baseres på erfaring de har opparbeidet seg gjennom mange år innenfor mediebransjen. HR sjef Therese Östling Waller fremhever at de arbeider systematisk med å revidere eksisterende produkter, prosesser og tjenester internt i SVT: *“Vi forsøker å alltid jobbe med forbedringer, og det bygger veldig mye på erfaring. Så det er det jeg synes er fremgangsrikt i SVT sitt arbeid er at det jobbes med arbeidssprinter og retroperspektiv, og at når noe utvikles og de er ferdige med en sprint så vurderer de sprinten ut i fra perspektivet om hva vi kan gjøre bedre og hva kan vi lære oss, slik at det skapes en kultur for å lære oss hva vi kan gjøre bedre. Så det synes jeg er interessant for hele SVT, og det gjør også at man tenker og hva man kan gjøre bedre.”*

I overgangen til nett TV belyser flere intervjuobjekter at de trengte ny og utvidet kunnskap, og at utviklingen av nett TV bygget på strukturert arbeid fra dataingeniører internt. Den nye kunnskapen gikk i stor grad til å utvikle det digitale skallet til plattformen, men mye av kunnskapen som har blitt brukt innad i prosessen og anvendelse av den nye plattformen kommer fra den lange erfaringen i TV bransjen. HR sjef Waller forklarer: *“Vi forsøker å alltid jobbe med forbedringer, og det bygger veldig mye på erfaring.”* SVT har lang erfaring med innkjøp, produksjon av eget innhold, publisering og planlegging av sendeskjema og denne erfaringen fra lineært TV har de i stor grad tatt med seg videre i deres arbeid med nett TV.

I en bransje som krever stadige forbedringer og endringer for å holde tritt, fokuserer de avdelingene som jobber tett opp mot den daglige driften i SVT i stor grad på å beholde stabiliteten innad i avdelingene, prosjektleder og redaktør Tidestrom uttalte: *“Jeg tror vi er mer stabile enn vi er fleksible. Vi er og har lenge vært så store, det er både utfordrende og har fordeler.”* Teknologisjef Adde Granberg beskriver utviklingen i SVT slik: *“Vi forflytter oss litt langsommere og litt mer stabilt.”* I andre områder av organisasjonen har SVT et større fokus på å være fleksible og fra intervjuobjektene kommer det frem at SVT forsøker å ha et innslag av fleksibilitet i det som ellers blir beskrevet som en hierarkisk og stabil bedrift. Planleggingssjef Susanna Balsvik belyser denne kombinasjonene med å uttale: *“Vanene finnes i broadcast, mens fleksibiliteten og overraskelsene finnes mer i play. Så vi forsøke å gjøre det beste av begge verdener.”* Arbeidsmetodikken de benytter i SVTi som har skapt SVT play stemmer godt overens med målet til sluttproduktet om å være fleksibelt, sjef for SVTi forklarer arbeidet i avdelingen slik: *“En grunnholdning i vår avdeling og i vår kultur er at vi må forstå publikum og være fleksible med å kunne gjøre det på nye måter og annerledes for å være relevante for publikum, og da må hele teamet lære seg hva publikum vil ha, men også hvordan man som team skal jobbe effektivt og fleksibelt.”*

7.5.3 Eksterne samarbeid

For å klare å tilpasse seg omgivelsene må organisasjoner ofte se utover sin egen organisasjon for å få et bredere perspektiv og en økt forståelse av markedet. Intervjuobjektene i SVT maler et bilde av en relativt åpen organisasjon, som systematisk ser til andre organisasjoner for å lære. Representanter for de forskjellige avdelingene i SVT ser mye til tilsvarende avdelinger

hos NRK og DR som planleggingssjef Balsvik forteller: *“Vi samarbeider mye med de nordiske selskapene og treffer de litt hele tiden og forsøker å hjelpe hverandre.”* Sjef for SVTi Fahlander utdyper hennes avdeling sitt utbytte av samarbeid med de andre nordiske allmennkringkasterne slik: *“Hvordan man øker kompetansen til personalet man allerede har for å alltid ha en høy kompetanse, det har jeg mange samtaler med NRK om som har vært veldig givende. DR har gått en litt annen vei, jeg har kontakter der også men de har jo valgt å legge ut mere til eksterne selskaper, vi har ikke helt samme ide om hvorfor man skal gjøre det ene eller det andre, og da er det ikke like selvfølge å samarbeide.”*

HR sjef Waller gir eksempler på samarbeid med eksterne aktører i de forskjellige delene av SVT og hun fremhever at de arbeider mye med eksterne produksjonsselskaper. Innenfor samarbeid med produksjonsselskaper arbeider SVT både med eksterne mennesker, men også med ekstern teknologi, der de anvender teknologi eid av andre aktører i sine produksjoner. I tillegg kjøper SVT inn en del teknologiske systemer fra eksterne aktører, der de forsøker å ha en kontinuerlig dialog hvor de stadig formidler sine behov og hvilke type produkter og systemer de vil trenge i fremtiden. Selv om SVT har god erfaring med eksternt samarbeid har de også opplevd ulemper med å outsource store prosjekter til eksterne aktører, spesielt de prosjektene som er knyttet til og avhengige av eksisterende systemer hos SVT. Sjef for SVTi Fahlander forklarer denne problematikken: *“SVT som selskap har alltid sagt at vi skal jobbe med eksterne leverandører for det bidrar til å spre den kreative kraften. Og for noen år siden så gjorde vi veldig mange forsøk, en del av barnespill appene la vi ut til eksterne selskap, vi la til og med ut hele sportstjenesten til et eksternt selskap. Vi spredde ut vår produksjon, og de gjorde delvis en bra jobb når det gjelder frittstående apper, men når det gjelder tjenestene som henger sammen med alle våre interne systemer på SVT så går det ikke like bra, det blir for kompleks å ha det et annet sted.”*

Flere intervjuobjekter i SVT gir inntrykk av at samarbeidet med eksterne aktører for dem er mest knyttet til erfaringsutveksling og bruk av konsulenter som arbeidstilknytningsform. I SVTi har de bevist et fokus på benytte konsulenter og sjef for SVTi Fahlander beskriver arbeidsformen i avdelingen slik *“Nå for tiden har vi ambisjoner om å ha 70% egne fast ansatte og 30% konsulenter, konsulenter gjør jo at vi bli fleksible. Om vi trenger å øke kompetansen på et område kan vi det og om vi trenger å lære ny teknologi kan vi få inn*

konsulenter å lære om det og om vi raskt trenger å gjøre en forandring kan vi få inn konsulenter, og de øker lærekraften, innovasjon og fleksibiliteten.”

7.5.4 Kompetanseutvikling

SVT arbeider med intern kompetanseutvikling og hvordan de skal dra nytte av nyervervet kompetanse. Sjefanalytiker Lindhe beskriver kompetanseutviklingen som en reise *“Vi er på en lærende reise slik at vi senere kan foreta beslutninger om hvordan vi skal håndtere det. Og vi tar noen små beslutninger løpende, men vi har et stort kunnskapsbehov også.”* HR sjef Waller forklarer at SVT ikke har en enhetlig prosess for kompetanseutvikling og at de ikke jobber sentralisert med det. Videre forklarer hun at de enkelte avdelingene vurderer hvilken kompetanse de trenger å erverve eller heve. Likevel legger sjef for digitale partnerskap Johan Wahlberg vekt på at de også forsøker å bygge broer mellom de forskjellige kompetanseområdene: *“Vi ser på nye måter å overføre kunnskap for det skjer så mye blant de medarbeiderne man har og de områdene man har. Mange ansatte blir jo automatisk organisert inn i siloer, broen mellom kan være frokostmøter, selskapsmøte, gjøre lunsjer, seminarer, forklare verden, hele den biten. Vi har en person som ser på den fremtidige kunnskapsbyggingen, inviterer gjester, forelesere, eksperter og forsøker å bidra til det her på ulike måter. Det er vanskelig å måle det der, hva koster en times presentasjon og hva resulterer det i, er det den beste formen, hvilken er det. Men man får teste og se og forsøke å finne effektene av det.”*

Intervjuobjektene fra SVT belyser at de arbeider mye med intern kompetanseutvikling, men at det også er en vei å gå, samt at det er et behov for et økt fokus og en mer sammensatt strategi for hvordan kompetansen skal deles på tvers av organisasjonen. Intervjuobjektene legger tydelig frem at det er mye kunnskap innad i SVT, men belyser også at de trenger å lære mer om hvordan de skal benytte seg av kunnskapen på tvers av avdelingene. Planleggingssjef Balsvik belyser behovet for mer deling på tvers av de forskjellige fokusområdene slik: *“Jeg tror at noen av oss fortsatt lever litt for mye med en broadcast arv i oss. Noen andre personer, de som jobber med play, har litt for lite innblikk i broadcast. Så det jobber vi med, at vi skal lære av hverandre, både innhold og å forstå hvordan vi publiserer og planlegger og hva som er viktig på de forskjellige områdene”*. Bakgrunnen for at det er vanskelig å dele kunnskap og å forandre eller øke personalet sin kompetanse og forståelse av logikken bak både lineær TV

og nett TV, har sammenheng med størrelsen til organisasjonen og bredden i arbeidet. Teknologidirektør Granberg og redaktør og prosjektleder Tidestrom belyser dette som svakheter: “Vi har for mye personal. Svakheten kan også være at vi er mange, det kan være tregt i blant.” og “Vi er en stor institusjon. Det tar lang tid når man skal forandre saker i en stor institusjon.”

7.6 Funn SVT: oppsummering

Nedenfor er funnene fra SVT samlet i en tabell.

Oppsummering av funn: SVT	
Spenning: Organisasjonsdesign	-Har en hierarkisk organisering som har likhetstrekk med en matriseorganisasjon -Har innslag av dobbelt lederskap -Har en separat avdeling som jobber med nyskaping og utvikling
Spenning: Innovasjonstype	-Fokus på forbedring -Både produkt, prosess og tjenesteinnovasjon -En egen innovasjonsavdeling -Jobber med innovasjon parallelt med daglig drift
Spenning: Organisatorisk tilpasning	-Arbeider i stor grad ut ifra erfaringer -Ser ut til andre aktører for å få kunnskap -Arbeider med å øke den interne læringen -Benytter seg ikke av flere av mulighetene teknologien gir

Tabell 2: Oppsummering av funn: SVT

8.0 Funn & analyse: DR

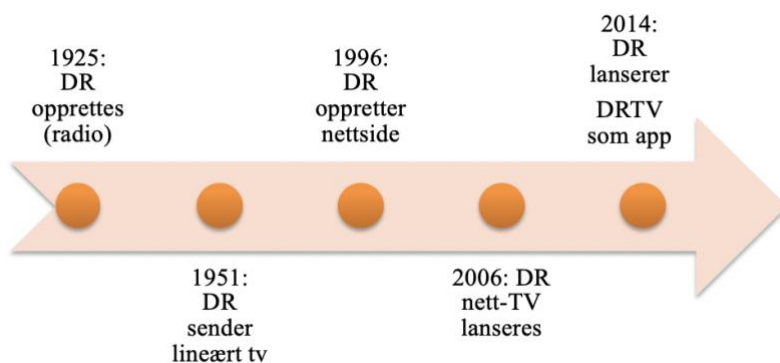
I dette kapitlet vil vi med bakgrunn i data utlevert fra DR og sekundærdata først presentere DR som casebedrift, før vi videre vil presentere våre funn fra gjennomførte intervju med selskapet. Hensikten med innhenting av datamaterialet har vært å besvare våre forskningsspørsmål hvor det overordnede er: *“Hvordan responderer de skandinaviske allmennkringkasterne på spenningene de møter på som tohendinge organisasjoner?”*

I likhet med de foregående kapitlene vil vi her presentere funnene ved bruk av sitater fra studiens respondenter, og hvert sitat vil knyttes til en av de tre spenningene; organisasjonsdesign, innovasjonstype og organisatorisk tilpasning.

8.1 Presentasjon av Casebedrift nr. 3, DR

Danmarks Radio, (DR) er Danmark sitt offentlige kringkastingsselskap (DR, 2018a). DR ble grunnlagt 1.april 1925. DR blir finansiert gjennom skatteseddelen til den danske befolkningen etter at regjeringen besluttet å fjerne TV-lisensen i 2018 (Bakken, 2018). Selskapet underholder og opplyser Danmarks befolkning gjennom radio, TV og nett (ibid). Gjennom innholdet DR produserer ønsker selskapet å nå ut til deres publikum og påvirke, inspirere og skape samhold (ibid). Ettersom DR er et offentlig tjenesteselskap er det stadfestet i loven at de skal tilby Danmarks innbyggere et bredt innhold av nyheter, opplysninger, undervisning, kunst og underholdning (DR, 2015).

I 1996 etablerte DR seg også på internett med DR Online som markerte starten av den digitale utviklingen av DR (DR, 2016). I 2006 fikk Danmarks befolkning muligheten til å se programmer online og i 2014 utviklet DR DRTV som en app (DR, 2019a). I 2018 benyttet 94 prosent av Danmarks befolkning et eller flere av tilbudene til DR (ibid). I undersøkelser hvor DR sammenstilles med kommersielle kringkasterne, oppgir 53 prosent av respondentene at de anser DR for å være den kringkasteren som er viktigst for dem (ibid). Tidslinjen nedenfor illustrerer viktige årstall for DR.



Figur 14: Tidslinje DR

DR har i likhet med andre tradisjonelle kringkastere opplevd en stor endring i sine brukeres adferd og vaner de seneste årene (DR, 2018b). Tidlig i 2018 ble det vedtatt at DRs budsjett kuttet med 20 prosent som følge av at lisensavgiften kuttet (Rustad, 2018). Begrunnelsen for regjeringens nedskjæring er et mål om å skape mer konkurranse og effektivisering i markedet (ibid). Konsekvensene av nedskjæringen i budsjettet innebærer at DR må foreta betydelige forandringer i bedriften og at selskapet planlegger fokuset mot innhold og kanaler (DR, 2018b).

Med bakgrunn i radikale endringer i både de politiske og økonomiske rammevilkårene har DR utviklet en virksomhetsstrategi for årene 2019-2023 (DR, 2018b). Av de strategiske planene fremkommer det at målet til DR fortsatt vil være å levere et mangfoldig innhold til sitt danske publikum, men at det vil forekomme begrensninger i tilbud og sendetimer (ibid). DR vil fornyes, minskes og digitaliseres i større grad med et fokus på å levere betydningsfullt, aktuelt og interessant innhold gjennom færre og tydeligere tilbud (ibid). Konsekvensene av utviklingen av DR blir at antallet TV kanaler reduseres og at selskapets digitale tilbud skal utvikles (ibid). DR vil gå fra seks til tre kanaler på tradisjonelt lineært TV (DR, 2018c). Endringen medfører at selskapets nett TV DRTV og den lineære TV kanalen DR1 blir hovedinngangene til det tilbudet DR publiserer (ibid).

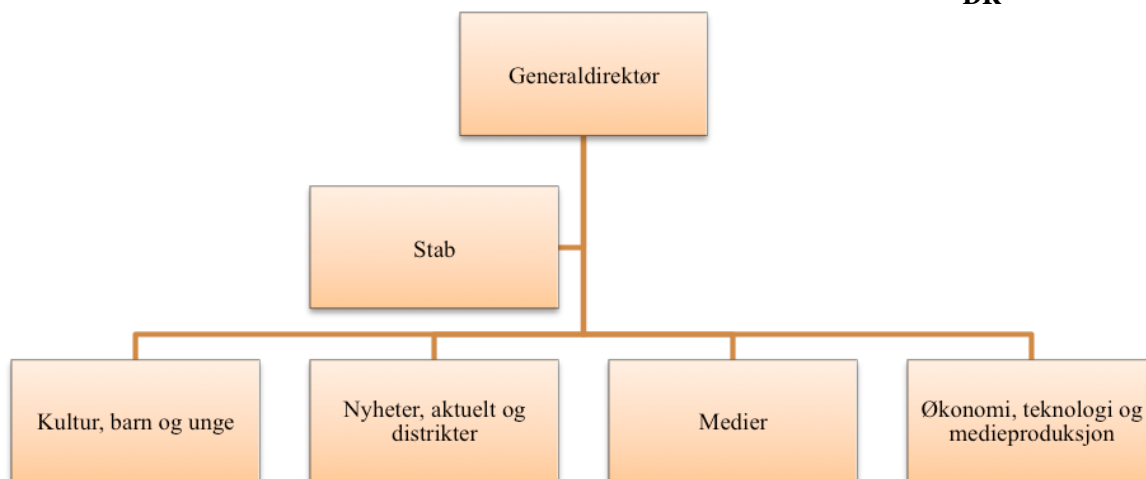
Med bakgrunn i nedskjæring er DR sin struktur i ferd med å gå fra en kompleks organisering til en slankere organisering som deler likhetstrekk med en linjeorganisasjon der hver ansatt har en leder å forholde seg til (DR, 2019a) En generell organisasjonsendring er at de administrative oppgavene vil gå fra å styres av to til en direktør og selskapet har også valgt

å gå fra tre til to innholdsdirektører (DR, 2018c). Kultur, barn og unge samles i en divisjon og nyheter, aktualiteter og distrikter samles i den andre divisjonen (ibid).

Organisasjonsendringene medfører også at sentrale oppgaver vil flyttes som følge av nedbemanninger (DR, 2018c). Fokuset på strategi og kjerneoppgaver knyttet til DR sine kanaler og tilbud vil som tidligere ligge hos DR Medier, men med et klarere fokus på strategi, bestilling og publisering (ibid). Endringen har medført at markedsføring og medieinnkjøp har gått ut fra DR Medier og det er nå mindre driftsoppgaver knyttet til denne divisjonen (ibid).

Organisasjonskartet nedenfor illustrerer hvordan DR er organisert. DR har en overordnet generaldirektør og en stab som administrerer de fire divisjonene som er Kultur, barn og unge, Nyheter, aktuelt og distrikter, Medier og Økonomi, teknologi og medieproduksjon (DR, 2019b).

Figur 15: Organisasjonskart DR



8.2 Funns & analyse DR: Bakgrunn for endring

Dette delkapittelet og resterende delkapitler vil presentere funn fra gjennomførte intervjuer med DR. DR har opplevd store endringer i blant annet forbrukeratferd, distribusjon og konkurransesituasjon. Som sjef for medieforskning, Dennis Christensen belyser: *“Vi i DR er i akkurat nå i the perfect storm, hvor det er forskjellige faktorer som spiller inn for oss. Altså til dels hele digitaliseringen, det at media kategorier vokser, streaming vokser enormt og litt og litt kommer de eldre også over på streaming plattformer.”*

Politikernes valg om å kutte budsjettet til DR med 20% har hatt stor innvirkning på bedriftens utvikling og prioriteringer. Den økonomiske nedskjæringen i kombinasjon med et marked i

rask endring medfører mye usikkerhet for fremtiden til DR som sjef for programproduksjon Sissen Leidesdorff uttrykker: *“Man vet mye om her og nå, men man vet jo ikke noe om fremtiden, og det opplever jeg litt i bransjen. Vi prøver oss litt frem og ser hva brukerne kan like, så det er litt forvirring som ligger rundt det. Det er også dessverre mange som mangler litt mot til å prøve noe mer, det er mye økonomien som styrer motet og dessverre er det mest økonomien som avgjør.”* De drastiske nedskjæringene i budsjettet til DR medfører at selskapet må foreta betydelige avveininger og det kan til dels også begrense i hvor stor grad DR kan innovere og foreta radikale endringer.

Som nevnt tidligere finansieres DR gjennom skatteseddelen til den danske befolkningen og har andre inntjeningsmekanismer enn kommersielle kringkastere. Samtidig har politikernes vedtak om en 20% reduksjon i budsjettet hatt bakgrunn i at det skal være en mer rettferdig konkurranse i Danmarks mediemarked. Sjef for medieforskning Christensen belyser at initiativet bunner i markedets store endringer og et ønske om en større balanse mellom det statseide og kommersielle media: *“Den offisielle forklaringen er at man har fra den politiske siden ønsker å bringe en større balanse mellom det kommersielle medie Danmark og det statseide medie Danmark, og det statseide medie Danmark har vært stabilt, men det har vært en nedgang på den kommersielle siden.”* Politikerne legger mye av ansvaret for konkurransesituasjonen i mediemarkedet i Danmark på DR og selskapets særegne konkurranseposisjon, noe markedsføringssjef Lakner argumenterer mot: *“Vi har måttet spare 20%, det gjør vi blant annet fordi de tror at det vil hjelpe private media med å tjene penger. Allerede nå kan vi jo se at det er ikke det som gjør en forskjell, vi er ikke problemet, det er de som lager disruptiv innovasjon, som Google og Apple, det er de som er et langt større problem i verden.”*

DR står overfor flere utfordringer, både i henhold i markedsendringer, budsjettendringer men også hvordan de må forholde seg til sine ulike interessenter. I følge Lakner har selskapet to kunder: *“Vi har jo to kunder, vi har publikum og vi har politikerne. Politikerne forstår ikke behovet for innovasjon, de vil gjerne begrense oss til TV, radio, nett og de har på noen av de plattformene innskrenket oss. Samtidig med at du har en generasjon som ikke får bruk for det på den måten. Så du har et stort innovasjonsbehov i forhold til publikum, men politikerne har*

lite innovasjonsbehov.” DR blir på mange måter dratt i flere retninger og må forholde seg til ulike behov fra ulike interessenter.

8.3 Funn & analyse DR: Organisasjonsdesign

Med bakgrunn i faktorer som nedskjæringer i budsjett, endringer i forbrukervaner og internasjonal konkurranse har DR måtte foreta ulike prioriteringer og omstille seg. Dette delkapittelet har som formål å belyse forskningsspørsmålet: *Hvordan har DR bygget inn tohendighet i sitt organisasjonsdesign, og hvordan har dette fungert i praksis?*

8.3.1 Strukturelle endringer

Som beskrevet i kapittel 8.1 har DR slanket sin organisasjon og gjort betydelige strukturelle endringer. Selskapet er fortsatt i en tidlig fase av omstruktureringen som har medført mange utfordringer. Stine Louise Norstrand som er leder for digitale produkter forklarer hvordan DR er i ferd med å utvikle seg organisatorisk: *“DR is organised in silos, and that is what we are trying to change. Because I want my department to have cross-functional teams and not work in silos. I think that we are very slowly doing that. I think people want the same thing but it is just not fast, it is difficult to change that culture because it has been very silo based and that have worked before, but it doesn't work anymore.”* DR forsøker å gå bort fra en organisering som for de ansatte kan oppfattes som en silorganisering der avdelingene samhandler lite. Den nye organiseringen DR går mot skal fortsatt være en form for linjeorganisering, men organisasjonen skal bli slankere ved at flere avdelinger skal slås sammen og samarbeidet mellom både avdelingene og de interne teamene på avdelingene skal økes. Videre preges funnene fra DR av ulik situasjonsforståelse av hvor de er i prosessen med å få til mer samarbeid på tvers av avdelingene, men det er bred enighet blant intervjuobjektene om at organisasjonen nå ønsker mer kryssfunksjonelle samarbeid og helhetlige leveranser.

Flere av intervjuobjektene i DR belyser at de er fornøyde med det ledelsen i DR forsøker å få til, men at de nå er inne i en periode med mye forvirring og dobbelt lederskap. Avdelinger er slått sammen og lagt ned, og flere sliter med å tilpasse seg til det nye designet til organisasjonen. I den nye organisasjonen er også skillet mellom nett TV og lineær TV mindre tydelig. DR er nå i en periode hvor de holder på å endre fokuset fra at lineær TV er

hovedinngangen til deres innhold og nett TV som en catch up tjeneste, til at deres nett TV også er en hovedinngang til innholdet deres.

8.3.2 Beslutningsmakt i DR

DR er preget av hierarki og byråkratiske prosesser som påvirker beslutningsmakten og skaper byråkratisk treghet i selskapet, leder for digitale produkter Norstrand belyser dette: *"There is too much of a hierarchy in DR I think, so sometimes decision making is slow. I think a lot of the employees at DR, especially the young ones, want to be courageous, but we are not. I think you are still waiting for the big boss very high up and very unreachable to make the decision before we do it, and I think that is still an issue."* En hierarkisk beslutningsprosess hindrer raske endringer som kan føre til at store bedrifter som DR kan bli fanget i etablerte strukturer og hierarkiske beslutningsmetodikker. Sjef for markedsføring Lakner argumenterer for at selskapet befinner seg i et dilemma mellom gammel og ny struktur: *"Vi kan mye av teorien, men vi kan ikke få det ut i organisasjonen. Det er enkelte steder hvor man prøver noe nytt. Det er veldig vanskelig fordi man kan bygge noe nytt, men det vil så gjerne sys inn i den gamle strukturen. Jeg tror at vi opplever innovators dilemma som man kaller det at man vil tjene penger på samme måte man alltid har tjent penger. Det er ikke sånn det fungerer."* Selskapet har blitt tvunget ut i omstilling som følge av budsjettkutt og markedsendringer, men preges fortsatt av den etablerte og tradisjonelle strukturen DR lenge har operert under.

Utviklingen av organisasjonsstrukturen til DR har medført mye usikkerhet rundt hvor ansvar og beslutningsmakt i realiteten nå ligger. Flere ansatte har blitt sagt opp som har resultert i en slankere organisasjonen og forflytning av ansvar som sjef for medieforskning Christensen beskriver: *"Det skjer en organisasjonsforandring i DR, der hele vår styringsløype og den måten beslutninger blir tatt på blir gjort om."* Mye av beslutningsmakten ligger hos toppledelsen underveis i omorganiseringen og mange av de ansatte blir i stor grad styrt av de beslutningene som tas av ledere. Som følge av en usikker og rask omorganisering har mye av beslutningsmakten i DR forflyttet seg. Strategikonsulent i DR Emil Møller illustrerer det slik: *"Når det skjer en stor omstilling hvor det skal tas flere store strategiske beslutninger kan det for noen medarbeidere være en periode hvor de opplever en begrensning i deres beslutningskraft, fordi det vil være flere steder der beslutningene nødvendigvis må gå gjennom de øverste sjefene fordi det er så store ting man er i gang med å endre på. Flere av*

de områdene som pleier å kjøre av seg selv, der folk har hatt et rom til selv å ta beslutninger som i en periode er blitt forminsket, og hvor det tar en del tid før situasjonen normaliseres."

Plasseringen av makt hos toppledelsen har for mange skapt en ubalanse i selskapet og legges frem som en svakhet ved DR. Sjef for programproduksjon, Leidesdorff bekrefter at DR preges av en ugunstig maktstruktur: *"Det er ulike forhold i kultur og i maktstruktur som jeg ikke er sikker på er hensiktsmessig. Jeg mener at det bør være en overliggende kultur med at vi alltid skal bruke hverandre, men akkurat nå er det en maktstruktur som handler om at noen bestemmer alt, og det tror jeg ikke er det beste for brukerne og det endelige produktet, at ikke flere inviteres inn når det skal utvikles."* Ettersom DR er i en tidlig fase av omstruktureringen og det foregår en forflytning av ansvarsområder, er flere ansatte usikre på hvem som har reelt ansvar som utdypes av markedsføringssjef Lakner: *"Her er problemet at i DR, så er det ordtak, du kan alltid finne noen som kan gi et nei, du kan aldri finne noen som gir et definitivt ja. Så utfordringen er at fordi makten i virkeligheten er ganske fordelt så er det ikke noen som kan ta en ultimativ beslutning. Det gjør det jo også vanskelig og det betyr at det heller ikke er en innovasjonsavdeling i DR."*

Organiseringen av DR indikerer at selskapet har valgt å fordele forbedring av eksisterende produkter og tjenester på flere av de ansatte, og at ingen har et tydelig ansvar for å innovere og skape noe nytt. I flere avdelinger foregår det en blanding av å opprettholde og utvikle det tradisjonelle i kombinasjon med å tenke nytt. Planredaksjonssjef Birck forklarer at det i hans avdeling ikke er et tydelig skille mellom forbedring av eksisterende produkter og nyutvikling: *"Vi blander det hele sammen. Selvfølgelig fokuserer vi noen ganger på å finne en ny måte å gjøre ting på. Det kan godt være en konkret oppgave som skal løses, så derfor kan vi tilpasse det, men det er de samme ansatte som arbeider med daglig drift som setter seg ned og løser utfordringer. Det kommer ikke nye mennesker inn som skal løse det, det er jo liksom en ting som vi skal lykkes med i fellesskap."*

DR har i en organisatorisk sammenheng ikke et tydelig innovasjonsfokus knyttet til en avdeling og mye av strukturen til selskapet legger ansvaret for nytenkning på flere av de ansatte i ulike avdelinger. Det fremkommer fra flere intervjuobjekter at det har blitt gjort vurderinger i henhold til om DR skal skille ut innovasjonsaktiviteter i en egen enhet, men det

har blitt besluttet at det vil være mer hensiktsmessig å fordele innovasjonsarbeidet utover i organisasjonen og outsource det radikale innovasjonsarbeidet. Eksempelvis har DR valgt å outsource arbeidet med utviklingen av det nye DRTV. DRTV er DR sin nye versjon av deres nett TV, og er planlagt lansert i 2019. Bakgrunnen for valget om å outsource ligger i stor grad i at de ansatte allerede frykter at den digitale utviklingen skal ta over selskapet og at blant annet inkrementell innovasjon dermed heller skal integreres i DR enn å separeres fra kjernevirksomheten. I tillegg har flere intervjuobjekter beskrevet det som mer økonomisk gunstig å benytte kunnskapen i DR til det de er best på, nemlig å skape innhold, og heller få ekstern hjelp av spesialister der de ikke selv besitter den fremste kunnskapen i markedet.

På tross av at DR i større grad åpner for kryss-funksjonelt samarbeid etterspørres det fortsatt en større involvering av flere ansatte, sjef for programproduksjon Leidesdorff forklarer: *"Utvikling av selve produktet ligger ute i innholdsområdene, og der må jeg si at de mangler det å invitere de tekniske og visuelle historietvillere med i utviklingen fordi det alltid er økonomien som får lov til å bestemme."* Økonomien styrer hvor mange ressurser DR kan legge i utvikling av nye produkter og selskapet foretar i stor grad inkrementelle forbedringer av eksisterende produkter og tjenester som påvirker strukturen til selskapet. Divisjonen økonomi, teknologi og medieproduksjon har gjennomgått en endring når det gjelder ansvar for deres leveranser, sjef for produktledelse Faarvang uttrykker: *"Min del, altså teknologi, har etter omleggingen i fjor eierskapet over digitale produkter. Vi skal lage digitale produkter innenfor den strategiske rammen som kommer fra DR Medier. Det er slik det fungerer. Det minner litt om den utviklingen som NRK har vært gjennom, vi er bare litt etter. NRK har vært med i front på å desentralisere. Vi er fortsatt litt sentralisert nå."* DR har dermed utviklet seg til at de ansatte på tvers av avdelinger nå i større grad må ta ansvar for den totale leveransen som selskapet utkommer med og dette vil nødvendigvis kreve god kommunikasjon og samarbeid gjennom hele organisasjonsstrukturen.

8.3.3 Kunnskapen til de ansatte

Når det gjelder DR sine ansatte består selskapet av en kombinasjon av både generalister og spesialister. Funn indikerer at utviklingen av mediebransjen krever at noen har et helhetlig overblikk over hvordan ulike deler av selskapet skal settes sammen for å oppnå en gunstig omstilling. Strategikonsulent Møller beskriver samarbeid i DR slik: *"I forhold til*

tverrfaglighet, så kan man si at publiseringsplanen og den samlede strategien for hva som skal ut, det arbeides med mye på tvers. Der skal alle sjefene på tvers samles og se på DR sitt samlede tilbud i forhold til kanaler og innhold, og hvor skal de flytte på ting. Men i det daglige sitter de fleste med sin egne spesifikke ting." Det oppstår dermed mye samarbeid på et overordnet plan hvor sjefer med mye tverrfaglig kompetanse møtes for å oppnå et helhetlig bilde av reelle behov og utvikling. I den daglige virksomheten til det store og komplekse selskapet DR vil det være et behov for stor grad av ansatte med spisskompetanse.

Overgangen og balansen mellom det tradisjonelt lineære TV og utviklingen av nett TV medfører at mye av den integrerte kompetansen i DR er spesialisert, dette understreker planredaksjonssjef Birck: *"Det er jo klart at det vi lager er ganske spesialisert, så hvis du sitter og lager flow kanaler i 10-15 år så er du god til det og det er en kompetanse som krever mye erfaring og historikk betyr mye. Så det er helt sikkert en spesialisert kompetanse og det blir hele den her oppbyggingen av kompetanse rundt omkring rundt hvordan vi publiserer på DRTV og slikt." Sitatet underbygges også av sjef for produktledelse Faarvang som legger til at tverrfaglig samarbeid vil være nødvendig for at DR skal kunne utvikle seg: "Mine medarbeidere er generalister. De sitter i lederstillinger, men det er veldig mange spesialister i huset og de spesialistene er organisert i faglige sentre, fordi det har man vurdert som den mest kostnadseffektive måten å organisere arbeidet på. Økonomisk kan jeg godt se det, men i forhold til bevegelsen vi skal foreta så er det mange kryss-funksjonelle teams som er en nødvendighet for å utføre den utviklingen som skal til og det gir et ekstra organisasjons lag hvor man hele tiden skal sette de teamene ad hoc på tvers av huset." Funn indikerer at DR er i ferd med å gå mer vekk fra spesialiserte medarbeidere som arbeider selvstendig til at flere deler av organisasjonen må foreta samarbeid på kryss av sine funksjoner.*

8.3.4 Internt samarbeid

DR har på mange måter tilrettelagt for økt samarbeid, men utviklingen i bransjen påvirker også hvordan de ulike mediene forholder seg til hverandre. Redaktør for kryss-media, Nicolaj Vitting Hermann, har opplevd en økning i antall tverrgående prosjekter. Hermann belyser hvordan de ulike plattformene til DR som TV, radio og digitalt samkjøres gjennom prosjekter som knytter mennesker med ulik kompetanse og erfaring sammen: *"DR er en stor organisasjon, så mennesker som ikke har møtt hverandre før, skal gjerne finne svar på noe*

sammen, de har gjerne forskjellige metoder å arbeide på. Man kan si at om man lager TV så har man en lengre produksjonstid enn hvis man lager radio eller digitalt. Så å samkjøre de tingene, når man skal produsere noe som rammer alle på samme tid, så er det forskjellig fra radiofolk, de skal forholde seg til andre ting enn de vil gjøre normalt, fordi TV-folkene har gjerne allerede gått i gang osv."

Organisatoriske endringer DR har gjennomført indikerer et økt fokus på tverrfaglig samarbeid som skaper utfordringer på grunn av ulike tankesett og arbeidsmetodikker. Samtidig har det også blitt utført initiativ knyttet til kompetanseutvikling innenfor noen avdelinger hvor de ansatte i større grad må bli generalister på sekundære områder. Sjef for programproduksjon Leidesdorff forklarer initiativet i sin avdeling slik: *"De siste 2-3 årene har vi besluttet at man har en primær kompetanse, men så skal man ha en eller to sekundære kompetanser. Det kan være at man er fotograf eller at man er flinke til å klippe humor. Men man skal ha en sekundær kompetanse, og det er noe vi skal kunne tilby. Så ja, de kan være spesialister i deres primære kompetanse men at de er generalister i deres sekundære kompetanse."*

8.4 Funn DR: Innovasjonstype

Endringene i markedet og budsjettet til DR har også medført at selskapet må foreta betydelige avveininger i henhold til utvikling og innovasjon. Formålet med dette delkapittelet er å belyse funn knyttet til forskningsspørsmålet: *"Hva preger spenningene knyttet til innovasjonstype DR møter på som en tohendig organisasjon?"*

8.4.1 Tradisjoner & forbedring av det eksisterende

I likhet med andre allmennkringkastere har DR utviklet seg i takt med mediemarkedet og valgt å publisere innhold på både lineært TV og nett TV. Mye av utviklingen DR foretar knyttes til at disse tjenestene er hovedinngangen til innholdet DR tilbyr sine forbrukere. Forbrukernes forventning til en tilstedeværelse på flere digitale plattformer er krevende for et selskap som har mye integrert kunnskap om lineær TV. Sjef for medieforskning Christensen forklarer hvordan utviklingen av en egen strømmetjeneste utfordrer DR: *"Vi er jo eksperter på flow TV og radio og vi vet alt som står i lærebøkene, vi vet hvordan det fungerer og hva vi skal gjøre, men når det kommer til streaming og podcast så er det ikke noen som har skrevet*

boken enda og det er faktisk ikke noen som vet hva som fungerer. Det er en kjempeutfordring for oss fra dag til dag."

Sjef for markedsføring belyser at DR opplever en utfordring med å balansere utvikling av eksisterende produkter og det å lage noe helt nytt. Mye av denne utfordringen har grunnlag i at DR ikke opplever at oppgavene til en allmennkringkaster innebærer å være en disruptør i markedet og at selskapet dermed heller retter fokuset mot kontinuerlige forbedringer, Lakner forklarer: *"Det er virkelig vanskelig å lage innovasjon på det disruptive nivået og man kan også diskutere om det er oppgaven til en public service virksomhet. Om vi skal være de som finner det opp eller om vi skal være de som utnytter det og utfyller en offentlig oppgave. Jeg kan godt se en innebygget problematikk i at det ikke skal være en public service virksomhet som er en disruptør."* Mye av utfordringen til DR knyttes til at det er problematisk å lokalisere hvor de radikale innovasjonsprosessene skal starte. Leder for digitale produkter Norstrand fortalte om sine erfaringer knyttet til innovasjon i DR: *"Sometimes when we try to do innovation in DR, it has been in a way where people across functions have met and discussed ideas, but they haven't really had the right background to initiate the idea. Then suddenly it got really big but it didn't work. Like building a rocket that can't fly, because we didn't have the right background. So now we have something that is called the matchers group related to innovation. If we have an idea and we try to invent something they take this idea and make sure we have the right background."*

8.4.2 Innovasjonsprosesser

Tradisjonelt sett har DR blitt styrt av en journalistisk kultur som innebærer at de ikke har publisert nye produkter før de er komplette. DR beveger seg i større grad vekk fra en journalistisk kultur der alt skal være ferdigstilt ved leveranse og over til å teste og utvikle i kortere perioder. Denne utviklingen medfører en ny måte for DR å arbeide på hvor arbeidsprosessen legger til rette for å levere raske innovasjoner som testes i markedet. Samtidig anser sjef for markedsføring, Lakner, at DR fortsatt har en lang vei å gå når det gjelder å arbeide agilt: *"Her er vi publisister og vi er publisister i en gammel forstand. Det vil si at her vil man gjerne lage et ferdig produkt og så si til publikum at vi er åpen for business. Det innebærer å bruke 2-3 år på å lage produktet i ditt lukkede verksted og så lanserer du det. Det er en utfordring så fort som utviklingen går ved at 1. produktet når å bli gammelt innen*

du når å lansere det og 2. du får ikke testet det i virkeligheten. Vi har pratet mye om agilitet, men vi er ikke så gode på det. Det er nok en hovedutfordring. Vi vet det godt her, vi kan ikke utføre det her."

8.4.3 Innovasjon i DR

Planredaksjonssjef Birck belyser at mye av fokuset i hans avdeling omhandler å finne ut hvordan de skal arbeide med å utvikle DR sin streamingtjeneste DRTV og mye av etterspørsel etter innovasjon kommer fra arbeidet med strømmetjenesten: *"Vi prøver å bli klokere på hva som er den riktige måten å publisere på, på DRTV. Det arbeider vi mye med og eksperimenterer med det hele tiden. Det er løpende utvikling hvor vi skal bli klokere. Det er vel det som er innovasjon for meg i relasjon til min avdeling. Vi bruker mye tid på streamingtjenesten og så hvordan vi får vi lært folk og få det hjem slik at det lander. Det er en stor formidlingsoppgave i å få innholdsprodusentene til å forstå hvilke behov som oppstår i en streamingtjeneste, som er annerledes, fordi de har vært vant til på en flow kanal, så det er mye nytt de skal lære. Det er vi med på å definere, hva de skal, og etterspørre det."*

I DR knyttes ikke innovasjon bare til lineært TV og nett TV, det oppstår også innovasjon i det daglige knyttet til blant annet kommunikasjon, språk og prosesser. For sjefen for programproduksjon, Leidesdorff, oppstår det mye kontinuerlig innovasjon som hun eksemplifiserer: *"Noen ganger kan det ende med at vi gjøre noe fullstendig annerledes, men ofte så bruker vi løpende innovasjon i det daglige og endrer på prosesser. Det kan være kommunikasjonsprosesser til den måten vi snakker til hverandre, jeg tror også at språk har en veldig stor verdi, men språket tror jeg er en stor kultur for løpende innovasjon faktisk."*

Leidesdorff belyser også at innovasjonsstrategien hun benytter i sin avdeling preges mye av å invitere frilansere til å bistå med kompetanseutvikling. Innovasjon i DR måles blant annet gjennom kontinuerlige analyser som planredaksjonssjef Birck uttrykker: *"Man kan si at de i min avdeling er med på å skape noe nytt i forhold til den digitale utvikling under streaming så skjer det mye og det krever både en masse tålmodighet, men det krever også at å ha en masse kreativitet i forhold til å tenke nytt, men vi forandrer oss hele tiden. Vi kan jo se resultatet av det vi lager og får jo hele tiden, hver dag, brukertall, så vi kan se om ting virker eller ikke. Når du får god respons så føler du både et ansvar, men du føler også en tilfredsstillelse, med å kunne merke når man gjøre noe bra og at det har en effekt."*

I henhold til avveininger knyttet til innovasjon i DR indikerer funn at flere av de ansatte er bevisste på et innovasjonsbehov i flere deler av virksomheten. I likhet med utfordringer knyttet til omstrukturering er DR fortsatt i stor grad låst til mange gamle rutiner og arbeidsmetodikker, men selskapet arbeider mye med å forbedre prosessene sine og er relativt innovative som sjef for markedsføring Lakner opplyser om: *"Faktisk vil jeg si at vi gjør ganske mye for å utvikle noe nytt. Det blir brukt mye penger og ressurser og vi forsøker virkelig å gjøre det, men med alle problemene til en gammel maskin som skal prøve å gjøre noe nytt. Så vi bruker faktisk mye av både penger og ressurser, menneskelige og konkrete på å innovere."* Innovasjonsfokus i DR er til stede og bedriften kombinerer utviklingen av sine tradisjonelle lineære kanaler, samtidig som selskapet arbeider mye med å fornye og kvalitetssikre sin strømmetjeneste DRTV.

8.5 Funn & analyse DR: Organisatorisk tilpasning

Miljøet og markedet DR opererer i har til dels tvunget selskapet til å foreta nødvendige endringer for å kunne tilpasse seg omgivelsene. Dette delkapittelet har som formål å besvare forskningsspørsmålet: *"Hva preger spenningene knyttet til organisatorisk tilpasning DR møter på som en tohendig organisasjon?"*

8.5.1 Utfordringer

Redaktør for kryss-media, Hermann, belyser utfordringene DR opplever i henhold til tilpasning til markedsendringer: *"Vår største utfordring er for tiden å tilpasse oss og fornye oss i forhold til ny mediebruk fordi det påvirker alt fra vår teknologi til vår måte å fortelle historier på. Det påvirker vår måte å samarbeide med andre partnere på og hvordan samarbeidet med oss selv er. Vi samarbeider internt på nye måter. Det å respondere på folks medievane på alle våre parametere, det krever kjempe mye."* Store deler av DR sitt publikum har i dag uendelige valgmuligheter når de ønsker innhold og de kan se hva de vil, når de vil og hvor de vil, levert fra anerkjente aktører over hele verden. Utviklingen av bransjen medfører mye usikkerhet for DR og det er en stor utfordring for den etablerte bedriften å definere satsningsområder. Strategikonsulent Møller forklarer utfordringene DR står overfor: *"En ting som har vært helt opplagt har vært at det skjer en kjempestor globalisering og digitalisering i mediemarkedet som går veldig fort og det er klart at når man av økonomiske*

årsaker skal foreta en større omstilling av porteføljen så bør man også tenke veldig over om det er riktig tidspunkt i forhold til digitalisert innhold. En annen overveielse har vært hvordan vår oppgave har endret seg, og hva vi bør skru opp og ned på."

Det eksisterer ingen beste praksis innen strømmemarkedet og mange ganger kan tilfeldigheter knyttes til hva som er suksessfullt. Selv om DR utvikler seg for å kunne tilpasse seg sitt publikums ønsker og behov er det fortsatt utfordrende for selskapet å vite hva som er riktig å gjøre ifølge sjef for programproduksjon Leidesdorff: *"Jeg tror at de største utfordringene er at alle snakker om at alt skal ligge digitalt nå og vi skal digitalisere som er et stort buzzword, samtidig som det ligger tvil i hvordan vi skal reagere og hvordan brukerne reagerer på vårt innhold. Brukerne vil gjerne ha innholdet på forskjellige måter, og da opplever jeg at alle ikke helt vet hva det har for en betydning."*

Forbrukerne blir mer illojale og tar ofte raske beslutninger knyttet til hvilket innhold de velger. Atferdsendringene til DR sitt publikum krever at selskapet er rask til å omstille seg, men dette kan være krevende for en stor og tradisjonell bedrift. Selv om DR er bevisst på markedsendringene og digitalisering opplever Leidesdorff også at selskapet utvikler seg langsomt: *"Vi prater mye i huset, men mangler mye handling. Vi handler veldig langsomt ettersom organisasjonen er stor. Den store nedskjæringen vi har vært gjennom har senket våre prosesser og hvordan vi arbeider med programmer. Samtidig tror jeg også at vi har en kulturell utfordring i at produktene skal virke fra dag en, at vi blir nødt til å arbeide med kreativiteten og at den kan komme fra alle steder. Vi er nødt til å la kreativiteten møte våre brukere, men vi har ikke det eksperimentelle nå og vi har heller ikke kulturen for det."*

DR legger en virksomhetsstrategi for fire til fem år frem i tid, samtidig som de planlegger ut i fra et ett års perspektiv. Det vil derimot være krevende å foreta kulturelle endringer i et stort og tradisjonelt selskap som DR og alle ansatte er ikke klare for den utviklingen DR befinner seg i. Strategiene DR utvikler baserer seg på markedets utvikling og hvilke muligheter selskapet har hvor de strategiske valgene til tider kan føre til konflikter i følge Christensen: *"Det vi gjør er å se på hvordan vi kan lage et raskere utviklingsforløp, der vi kan være raskere til å reagere på noe, og hvis det fungerer er det bra og hvis ikke kan vi raskere styre unna. Det er derimot veldig vanskelig, særlig for oss som er en legendarisk kringkaster, for*

det å skulle legge noen beslutninger vekk fra det klassiske og beslutte hvem som har makten og bestemmer er fylt med masse konflikter. Selv om man kanskje ser det fornuftige med å legge de beslutningene ut andre steder sånn at de kan fattes raskere, så betyr det at man tar fra noen en makt, og det gir alltid konflikter."

8.5.2 Kompetanseutvikling og bruk av erfaringer

Selskapet foretar mye intern kompetanseutvikling for å tilpasse seg. DR står overfor samme problematikk som NRK og SVT ved at de er så langt fremme på sitt område at det kan være vanskelig å finne passende kurs. Det varierer hvordan avdelingene jobber med kompetanseutvikling av sine ansatte, og intervjuobjekter fremhever alt fra medarbeidersamtaler til kunnskapsoverføring blant de ansatte og frilansere/konsulenter. Sjef for markedsføring forklarer hvordan han sikrer at de ansatte er tilpasningsdyktige i hans avdeling ved å la de ansatte rotere: *"Vi har et behov for å heve bunnivået og få digital forståelse. Vi prøver å gjøre det ved å utføre jobbrotasjon. Jeg har frigitt to produsenter som skal gå fra å sitte å klippe lineært, til å sitte og klippe sosiale medier. De er vant til å klippe en video og så ser de det på tv. De får dermed ikke med seg reaksjoner, de opplever ikke om noe har blir rangert opp eller ned, eller hvor mye eller lite spredning det har vært. Så tanken er å få de i en posisjon hvor de selv sitter og klipper og hvor de selv utgir, slik at de kan lære. Så får vi løftet bunnivået og prøve å forstå hele den generelle kunnskapen."*

Kompetanseutvikling av langtidsansatte lar seg ikke alltid gjøre og med mange ansatte vil det kunne være problematisk å utvikle alle. Blant intervjuobjektene fremkommer det at mye av utviklingen av DR sine tilbud baseres på erfaringer fra drift rundt det tradisjonelle lineære, samtidig som behovet for kompetanseutvikling gjør seg gjeldende. Kompetanseutvikling av DR sine ansatte er dermed en utfordrende prosess, et av intervjuobjektene belyser dette: *"Et annet selskap, som eksempelvis Disney, ville sparket mennesker og ansatt nye for å få til en rask forandring. Ettersom vi er så sterkt fagorganisert, så kan ikke vi gjøre det her. Her er man faktisk tvunget til å se om man kan kompetanseutvikle mennesker. Jeg har stor tro på kompetanseutvikling, men det er også noen du ikke kan kompetanseutvikle. Problemet blir at det er noen man ikke kan flytte og det gjør det vanskelig og det betyr at de som allerede har gått videre og er digitalt dyktige, de blir frustrerte over de som ikke er det. Det gir noen spenninger i avdelingen."*

Flere intervjuobjekter belyser at DR hovedsakelig arbeider med å forbedre eksisterende produkter, tjenester og prosesser med utgangspunkt i erfaringer de har opparbeidet seg gjennom flere tiår som allmennkringkaster. De forsøker å kombinere kompetanse fra flere avdelinger og eksisterende kunnskap i bedriften for å øke verdien av sine produkter og tjenester. I møte med endringene i omgivelsene har DR også vært avhengig av å utforske nye territorier der de ikke besitter interne erfaringer. For å møte disse endringene påpeker flere av intervjuobjektene at DR ikke selv jobber med forskning eller eksperimentering for å finne beste praksis, men at de henter inn kunnskap fra eksterne kilder gjennom konsulenter og frilansere. I tillegg belyser intervjuobjektene at DR den siste tiden har foretatt flere innkjøp fra eksterne aktører, og at de på den måten har hengt med i den raske teknologiske utviklingen.

8.5.3 Eksterne samarbeid og markedspåvirkning

Selv om det er utfordrende prosess, arbeider DR kontinuerlig med å utvikle kompetansen til sine medarbeidere for å kunne være tilpasningsdyktige. Selskapet har også begynt å samarbeide mer med eksterne aktører enn før, noe som til dels bunner i tidligere kritikk ifølge sjef for medieforskning Christensen: *"Å samarbeide med eksterne aktører er noe vi har blitt mer bevisste på, det er noe vi har satt inn i strategien for medieforskning. Fordi en av de tingene som DR får mye kritikk for er at vi har vært mye lukket og ikke har vært villige til å dele."* Selskapet har dermed blitt mer og mer bevisste på verdien av å samarbeide med eksterne aktører og samarbeid kan oppstå på forskjellige måter. En av måtene DR benytter seg av eksternt kunnskap på er å hente inn ekspertise, noe sjef for markedsføring Lakner ofte benytter seg av: *"Når vi har eksterne eksperter inne til å løse en oppgave så prøver vi å koble dem sammen med en eller to av våre ansatte som kan lære av dem. Det tror jeg faktisk at det er den måten vi mest gjør det på."*

En annen måte DR benytter seg av eksterne aktører på er å kjøpe inn produkter og tjenester for så å videreutvikle dette internt. Sjef for produktledelse Faarvang ser en stor verdi i å løfte blikket utover DR sin organisasjon og benytte seg av de mulighetene andre aktører sitter på: *"Vi har mange eksterne leverandører og vi begynte i høy grad med å kjøpe standard plattform og så bygge om på standard plattformen og det er noe vi snakker mye om med andre public service organisasjoner. Vi ser en stor verdi i at man kan kjøpe noe som gjør at man kan*

komme videre og så kan man bruke det til å stå på et høyere nivå og finne ut hva man mangler istedenfor å selge og finne opp hjulet. Det virker også som en god strategi for oss og det er billigere for oss å kjøpe enn å lage selv." Det er derimot ulikheter i DR når det gjelder i hvor stor grad de ulike avdelingene benytter seg av eksternt samarbeid eller konsultasjon. For noen avdelinger er den interne kunnskapen så sterk at de ikke ser behovet for ekstern rådgivning, som planredaksjonssjef Birck uttrykker: "Vi bruker ikke så mange eksterne konsulenter, fordi det er ikke noen eksterne konsulenter som vet mer enn oss. Det vi lager er jo nytt, hvis man prater om streaming. Vi utveksler så klart erfaringer, særlig med våre norske og svenske kollegaer. Selvfølgelig har vi kontakt med den ytre verden, men ift den daglige drift så har vi ikke noen ekstern kontakt." Når det gjelder hvor tilpasningsdyktige DR er og hvilken grad av påvirkning de har på markedet er det ulike meninger internt i selskapet. Leder for digitale produkter, Norstrand, forklarer: "We are not leading the market. DR follows the development more; I wish it were the other way around that would be lovely. But some people in DR think that it is important that we are not leaders, and because we have such a broad audience it is important that we are not leaders and that we are supposed to be a little step behind."

8.6 Funn DR: oppsummering

Nedenfor er funnene fra DR samlet i en tabell.

Oppsummering av funn: DR	
Spenning: Organisasjonsdesign	<ul style="list-style-type: none"> -Preget av hierarki og byråkratiske prosesser -Anerkjenner behovet for større samarbeid på tvers av avdelingene -Stor usikkerhet rundt overordnet ansvar -Lite ultimativ makt nedover i hierarkiet
Spenning: Innovasjonstype	<ul style="list-style-type: none"> -Fokuserer på kontinuerlig forbedring og erfaring -Anser disruptive innovasjoner for å være utenfor DR sin oppgave -Utfordring å vite hvor innovasjon skal starte -Måler effekt av forbedringer gjennom analyser
Spenning: Organisatorisk tilpasning	<ul style="list-style-type: none"> -Utfordrende å vite hvordan DR skal tilpasse seg -Endring i forbrukeratferd styrer i stor grad utviklingen -Digitalisering har gitt muligheter i form av kontinuerlige analyser -Kjøper mye av eksterne leverandører i stedet for å utvikle internt (outsourcer)

Tabell 3: Oppsummering av funn: DR

9.0 Diskusjon

I dette kapittelet skal vi knytte utvalgte funn fra både den primære og sekundære datainnsamlingen opp mot teorien vi har presentert. Som syntesen belyser tar vi utgangspunkt i at den digitale utviklingen har tvunget de tre allmennkringkasterne til å både fokusere på nåtiden og utnytte sine eksisterende ressurser, og samtidig fokusere på fremtiden og hvordan de skal utforske nye muligheter. Utgangspunktet for studien er derfor at organisasjonene har hatt en overgang til et tohendig fokus, og nå opererer som en tohendig bedrift. Ut ifra denne antagelsen vil vi diskutere svar på forskningsspørsmålet: *“Hvordan responderer de skandinaviske allmennkringkasterne på spenningene de møter på som tohendige organisasjoner?”* Diskusjonskapittelet vil være strukturert ut fra de tre underordnede forskningsspørsmålene, og bedriftene vil sammenlignes innenfor hver av de tre spenningsområdene.

9.1 Kontekstuelle faktorer og tohendighet

I tråd med etablert teori har introduksjonen av disruptive innovasjoner som strømmetjenester endret hele den tradisjonelle TV-bransjen og utfordret både NRK, SVT og DR (Trott, 2017). Strømming har etablert seg sterkt i bransjen og kan betegnes som disruptiv innovasjon ettersom den har skapt nye markeder og verdinettverk (Abelsen mfl., 2013). Endringer i både de nasjonale og internasjonale omgivelsene har påvirket både NRK, SVT og DR hvor faktorer som strømming, endringer i kundenes atferd, fragmentert konkurranse og store internasjonale konkurrenter trekkes frem. Kundene i Norge, Sverige og Danmark er alle nokså teknologibevisste, og de tre selskapene fremhever at de har vært nødt til å respondere på teknologiske krefter og kundenes raske adopsjon av ny teknologi. De ulike faktorene stiller igjen krav til selskapenes evne til å tilpasse seg endringene (Jones, 2013).

Utfordringer som går igjen hos både NRK, SVT og DR er hvordan de skal klare å imøtekomme kundenes nye behov innenfor det samme budsjettet som tidligere. DR befinner seg i en annen kontekstuell situasjon enn NRK og SVT ved at de har måttet kutte budsjettet sitt med 20% som har skapt en større usikkerhet blant de ansatte i DR. De tre selskapene opererer ut i fra samme inntjeningsmodell ved at de får statlig støtte gjennom lisensbetaling

og skatteordninger, men hva staten legger i deres oppdrag er derimot forskjellig. En avgjørende forskjell i forventningene fra omgivelsene har gjennom studien kommet til syne hos NRK og DR (Jones, 2013). Etersom NRK er offentlig støttet forventer deres oppdragsgiver at de tar sjanser og øker den generelle kunnskapen i mediebransjen ved å prøve ut og spre ny teknologi. I motsetning til NRK har DR, med grunnlag i at de er offentlig støttet, forventinger om å være stabile og ikke bruke midler fra det offentlige til å teste ut nye teknologier, da det offentlige mener at det er opp til de kommersielle aktørene å drive markedet, og at DR bør følge etter.

Ny teknologi og forventningene om å tilby både lineær TV og nett TV har medført at henholdsvis NRK, SVT og DR må operere tohendig, da de må forholde seg til å både utnytte mulighetene teknologien gir i nåtiden samtidig som de fokuserer på å utforske mulighetene teknologien skaper for fremtiden. Evnen til å operere tohendig kan dermed sees i lys av de revolusjonære endringsprosessene mediebransjen har gjennomgått, som bedrifter må håndtere for å kunne overleve videre (O'Reilly & Tushman, 1996). For å sikre selskapenes fremtidige vekst blir det dermed kritisk å oppnå en hensiktsmessig balanse mellom å utnytte eksisterende ressurser og utforske nye muligheter (Birkinshaw & Raisch, 2008). I henhold til dette har de tre selskapene måttet foreta nødvendige avveininger knyttet til organisasjonsdesign, innovasjonstype og organisatorisk tilpasning. Disse avveiningene vil utdypes videre i diskusjonen.

9.2 Organisasjonsdesign

I dette delkapittelet vil vi diskutere funn og teori som belyser forskningsspørsmålet: *Hvordan har NRK/SVT/DR bygget inn tohendighet i sitt organisasjonsdesign, og hvordan har dette fungert i praksis?* Når det gjelder den overordnede strukturen til de tre selskapene, har de hatt ulike tilnærminger til sitt organisasjonsdesign. NRK har valgt å organisere seg som en linjeorganisasjon med innslag av andre interne strukturer, slik som matrisestrukturen til teknologidivisjonen (Trott, 2017). Begrunnelsen for at teknologidivisjonen struktureres som en matrise har vært at avdelingene skal oppnå et økt samarbeid og dermed minske intern konkurranse. Samtidig har NRK også frigjort de økonomiske rammene som knyttes til

linjeorganisering for å skape en friere flyt blant økonomiske midler med et fokus på å skape helhetlige leveranser.

SVT er en hierarkisk organisasjon med innslag av elementer fra både en matrisestruktur og linjeorganisering (Trott, 2017). Selskapet har i stor grad tydelig adskilte avdelinger med sine fokusområder, men parallelt oppstår ofte teamarbeid på tvers av avdelinger i forbindelse med prosjektarbeid. DR på sin side er i en tidlig fase av en omfattende omstrukturering av linjeorganisasjonen med et mål om en slankere organisasjon med mer kryssfunksjonelt samarbeid (ibid). Etersom organiseringen av DR er på et tidlig stadium er det fortsatt mye usikkerhet knyttet til selve strukturen og ansvarsområder blant de ansatte.

De tre selskapene innehar elementer fra både den organiske- og mekaniske organisasjonsstrukturen. Kombinasjonen av at selskapene skal beholde en grad av stabilitet og samtidig evne å respondere på markedsendringer effektivt, resulterer i at de må finne en fornuftig balanse mellom de to strukturene (Jones, 2013). Funn fra analysen indikerer at både NRK, SVT og DR anerkjenner at de i større grad må bygge deler av den organiske organisasjonsstrukturen inn i sitt organisasjonsdesign for å kunne være mer fleksible og tilpasningsdyktige. Samtlige av selskapene har innført elementer fra den organiske organisasjonsstrukturen, slik som samlet spesialisering, desentralisering og gjensidig tilpasning, i kombinasjon med elementer fra mekanisk organisasjonsstruktur som sentralisert ledelse, hierarkiske prosesser og individuell spesialisering (ibid).

NRK benytter seg mye av samlet spesialisering ved at de ansatte samarbeider mer på tvers av avdelinger og koordinerer oppgaver i henhold til hverandre (Jones, 2013). Samtidig er det også viktig for selskapet at det er en høy forekomst av spisskompetanse og individuell spesialisering som sikrer kvalitet i alle ledd (ibid). Teknologidivisjonen har blitt omstrukturert til å være matriseorganisert for å minske den interne konkurransen og øke samholdet på tvers av avdelingene. Det er ulike forekomster av hvor beslutningsmakten i NRK ligger. Selskapet har på noen områder, som i teknologidivisjonen, innført en strengere strategisk styring som skal skape et mer tydelig fokus hvor makten sentraliseres (ibid). Det fremmes allikevel stor grad av autonomi i NRK ved at mange ansatte kan få jobbe fritt og ta beslutninger innenfor satte strategiske rammer.

SVT har igangsatt ulike tiltak for å oppnå mer samlet spesialisering som ved bruk av mob-programmering i SVTi hvor ansatte samarbeider om programmering i team og koordinerer oppgaver i tråd med hverandre. I likhet med NRK har selskapet en del ansatte med spesialkompetanse, men det er en bred anerkjennelse i SVT at behovet for mer samlet spesialisering og gjensidig tilpasning gjennom samarbeid vil gjøre seg gjeldende fremover (Jones, 2013). Funn fra analysen indikerer at beslutningsmakten i SVT fortsatt i stor grad er sentralisert og at beslutninger hovedsakelig tas i linjene av organisasjonen. Samtidig forekommer det ulik grad av maktfordeling hvor de forskjellige avdelingslederne har ulik praksis når det gjelder hvor mye beslutningsmakt de ansatte har (Trott, 2017). Oppgavene i SVT har også på noen områder blitt mindre standardiserte hvor de ansatte har større frihet rundt hvordan de skal arbeide for å oppnå målsetninger.

Budsjettkuttet har tvunget DR til en rask omstrukturering som har resultert i en slankere organisasjon (Trott, 2017). Funn fra analysen tyder på at DR er i en fase hvor de ønsker å bevege seg mer vekk fra fastsatte rammer for å oppnå mer samarbeid og kryssfunksjonelle team. DR har utført organisatoriske endringer som har medført at deres teknologiske avdeling er i en overgang til å bli mer desentralisert enn før (ibid). DR befinner seg i en mer uoversiktlig situasjon og omstrukturingsprosessen enn de andre selskapene. De organisatoriske endringene har skjedd raskt og i deler av DR har det vært utfordringer knyttet til dette hvor de ansatte ikke er like sikre på hvor selskapet befinner seg strukturelt sett. Selskapet er fortsatt preget av en hierarkisk struktur og den sentraliserte makten kan til tider utfordre en rask tilpasning til omgivelsene (Jones, 2013). Det anerkjennes blant de ansatte at DR befinner seg i en utfordrende prosess hvor det er vanskelig å oppnå en hensiktsmessig balansegang og beslutte hvilke organisatoriske områder som bør prioriteres først. Som både NRK og SVT sine ansatte, har DR også en høy forekomst av spesialister, men de anerkjenner samtidig behovet for mer kryssfunksjonelt samarbeid.

I tråd med anerkjent teori har både NRK, SVT og DR foretatt strukturelle endringer som medfører at de benytter seg av faktorer fra både den organiske- og mekaniske

organisasjonsstrukturen (Birkinshaw & Raisch, 2008). Overgangen til en mer sammensatt struktur er en indikasjon på at de tre selskapene anerkjenner at de må designe organisasjonen for å ha en stabilitet til grunn i form av mye spesialkompetanse og satte strategiske rammer, i kombinasjon med å være fleksible.

I henhold til de tre mulige strukturelle modifikasjonene strukturell separasjon, atferdsmessig integrasjon og sekvensiell veksling, har selskapene ulike tilnærminger som utarter seg på forskjellige måter (Birkinshaw mfl., 2016). Funn tyder på at alle de tre selskapene har et hovedfokus på å forbedre og utnytte sine allerede eksisterende ressurser, og at de derfor alle har et hovedfokus på inkrementelle innovasjoner. Likevel er de tre selskapene bevisste på behovet for å utforske nye muligheter i sin virksomhet og ser derfor nødvendigheten av å også gjennomføre radikale innovasjoner.

I NRK regnes arbeidet med inkrementelle innovasjoner som en del av arbeidshverdagen til hver enkelte ansatt, samtidig som selskapet har skapt et miljø hvor de ansatte står fritt til å komme med nye ideer som innebærer at NRK benytter seg av atferdsmessig integrasjon (Birkinshaw mfl., 2016). De ansatte fokuserer hovedsakelig på den daglige driften og arbeider med å bedre utnytte det som allerede eksisterer gjennom å foreta inkrementelle innovasjoner (ibid). NRK har ikke like tydelig integrert aktiviteter knyttet til utforskning som en naturlig del av arbeidshverdagen til den enkelte, men det er et gjennomgående funn at de ansatte er bevisste på innovasjonsbehov og at det er lav terskel for å komme med ideer.

Funn viser at NRK hovedsakelig jobber med radikale innovasjoner gjennom prosjektarbeid, slik som prosjektet å lage kamera stabilisatorer til deres livesendinger av "På tur med Lars Monsen". Mye av arbeidet med nyutvikling omhandler ny teknologi, og plasseres derfor i NRK sin teknologidivisjon hvor større prosjekter igangsettes (Birkinshaw mfl., 2016). I henhold til utforskning benytter NRK seg dermed mye av både av atferdsmessig integrasjon og prosjektbasert arbeid med hensikten om å fremstille radikale innovasjoner som skal løse problemer, som gjør at de i noen grad går utenfor teorien om strukturelle modifikasjoner for å gjennomføre innovasjon. Selskapet fokuserer også mye på å skape helhetlige leveranser og at

det på tvers av avdelinger skapes en felles forståelse av hva som ligger i NRK sitt oppdrag. Dette reflekteres i at NRK organisatorisk sett likestiller både lineær og nett TV. Dermed har NRK besluttet å skape en atferdsmessig integrasjon gjennom sitt valg av struktur hvor de ansatte får stor noe grad av autonomi til å foreta forbedringer og inkrementelle innovasjoner i sin arbeidshverdag, samt komme med ideer til radikal innovasjon som senere utarbeides gjennom prosjektarbeid med nyutvikling.

SVT skiller seg ut fra NRK og DR ved at de har sin egen innovasjonsavdeling, SVTi. Selskapet har dermed foretatt en strukturell separasjon ved at arbeidet med å utforske nye muligheter har en mer tydelig plassering i en bestemt avdeling, som er skilt fra den daglige driften (Birkinshaw mfl., 2016). Funn fra analysen indikerer at ledelsen anser avdelingen for å være strukturell separasjon og omtaler den som en innovativ avdeling. Videre antyder funn at de ansatte i SVTi anerkjenner at de fokuserer på å vedlikeholde allerede eksisterende produkter og tjenester rundt 50% av arbeidstiden. SVTi arbeider videre 20% av tiden med utnyttelse og inkrementelle innovasjoner og 30% av tiden med utforsking og radikale innovasjoner. Både utnyttelse og utforsking er derfor delvis strukturelt separert hos SVT.

SVT jobber i tillegg med både inkrementelle og radikale innovasjoner i ulike avdelinger. De inkrementelle innovasjonene som er knyttet til utnyttelse av eksisterende ressurser foregår i tillegg til hos SVTi, også i arbeidshverdagen til den enkelte (Trott, 2017). SVT benytter seg i likhet med NRK av atferdsmessig integrasjon i sitt arbeid med å forbedre eksisterende produkter/tjenester, samtidig som det legges til rette for ideutvikling. I tillegg arbeider også flere avdelinger med radikale innovasjoner som analyseavdelingen sitt arbeid med å utforme et helt nytt analyseverktøy. SVT innehar dermed elementer av prosjektarbeid i deres arbeid med utforsking. Med bakgrunn i teori tyder funn på at SVT er en hybrid organisasjon, som parallelt benytter seg av flere strukturelle modifikasjoner i sitt innovasjonsarbeid. I henhold til utnyttelse og utforsking, benytter SVT seg dermed av både strukturell separasjon og atferdsmessig integrasjon (ibid).

DR har i likhet med NRK og SVT valgt å benytte seg av atferdsmessig integrasjon hvor alle de ansatte arbeider med å forbedre allerede eksisterende produkter og tjenester som en del av sin arbeidshverdag, samtidig som de er bevisste på hvilke behov som kan løses gjennom nye innovasjoner (Birkinshaw mfl., 2016). DR har valgt å fokusere på at de ansatte skal få større ansvar på tvers av avdelinger som innebærer et individuelt ansvar for å initiere videreutvikling og forbedring som oppstår gjennom prosjektarbeid. DR har gjort en nøye vurdering av hvorvidt en egen innovasjonsavdeling burde etableres, men ledelsen har besluttet at radikale innovasjoner og arbeid med utforsking ikke skal ha en tydelig strukturell separasjon innad i organisasjonen (ibid). Bakgrunnen for valget er at digitaliseringens raske framtrekken til dels har opplevdes truende for noen av de ansatte og at en separasjon ville hatt en betydelig differensieringseffekt som kan ha negativ innvirkning. Grunnen til at de ansatte motsetter seg arbeid med radikale innovasjoner internt kan i følge funn ha sammenheng med de store budsjettkuttene, og at ytterligere endringer ikke er ønskelig.

Funn viser at DR har valgt å outsource mange av sine radikale innovasjoner, slik som deres nye nett TV. DR har innsett at de ikke besitter kunnskapen til å raskt nok utvikle nett TV på det nivået de ønsker, og de har derfor valgt å kjøpe opp markedet heller enn å prøve å utkonkurrere det (Birkinshaw mfl., 2016). DR sin strategi for å utnytte passer inn i teorien om strukturell modifikasjon og kan karakteriseres som atferdsmessig integrasjon. Videre utarbeides mange av ideene til å utforske og gjennomføre radikale innovasjoner internt i DR, noe som passer med atferdsmessig integrasjon, men etter ideene er ferdig utforsket hos DR realiseres de i stor grad hos eksterne aktører. DR sin strategi om å outsource selve realiseringen av det de ønsker å utforske går noe utenfor Birkinshaw, Raisch og Zimmermann sin teori om strukturelle modifikasjoner.

De tre selskapene har valgt en nokså lik tilnærming til sin strukturelle plassering av utnyttelse og utforsking ved bruk av atferdsmessig integrasjon gjennom at arbeidet med å utnytte eksisterende ressurser og inkrementelle innovasjoner forekommer gjennom alle avdelingene, samtidig som de ansatte står fritt til å initiere til radikale innovasjoner med grunnlag i nye behov (Birkinshaw mfl., 2016). Når det gjelder utforsking av nye muligheter har DR en mer

uklar strukturell plassering av dette arbeidet enn NRK og SVT. Det oppstår mye prosjektarbeid knyttet til utforskning hos både NRK og SVT. I den separerte avdelingen SVTi arbeides det med både inkrementelle og radikale innovasjoner (ibid). Funn tyder på at DR outsourcer mye av sitt radikale innovasjonsarbeid. Ettersom benyttet teori ikke gir en indikasjon på hvorvidt prosjektarbeid er en egen modifikasjonsform, kan en dermed anta at de tre selskapene har valgt å benytte seg av enkelte elementer fra både strukturell separasjon og atferdsmessig integrasjon (ibid).

Diskusjonen viser at det er et skille i hvordan de tre selskapene forholder seg til spenningen organisasjonsdesign. Tabellen under oppsummerer hovedelementene fra diskusjonene.

Spenning: Organisasjonsdesign		
	Utnytte	Utforske
NRK	<p>Mekanisk organisasjonsstruktur: Sentralisert toppledelse som setter strategiske rammer, fortsatt preget av byråkrati, individuell spesialisering for å sikre kvalitet i alle ledd</p> <p>Strukturell modifikasjon: atferdsmessig integrasjon</p>	<p>Organisk organisasjonsstruktur: Samlet spesialisering gjennom økt samarbeid og fokus på helhetlige leveranser, mer desentralisering med større autonomi blant ansatte på noen områder, gjensidig tilpasning gjennom samarbeid på tvers av avdelingene</p> <p>Strukturell modifikasjon: atferdsmessig integrasjon med fokus på prosjektarbeid</p>
SVT	<p>Mekanisk organisasjonsstruktur: Tydelig sentralisering, hierarki, individuell spesialisering i mange avdelinger</p> <p>Strukturell modifikasjon: atferdsmessig integrasjon & strukturell separasjon</p>	<p>Organisk organisasjonsstruktur: Samlet spesialisering gjennom teamarbeid, større fokus på gjensidig tilpasning gjennom samarbeid på tvers av avdelingene</p> <p>Strukturell modifikasjon: atferdsmessig integrasjon med fokus på prosjektarbeid & strukturell separasjon</p>
DR	<p>Mekanisk organisasjonsstruktur: Sentralisert makt, hierarkisk struktur, individuell spesialisering</p> <p>Strukturell modifikasjon: atferdsmessig integrasjon</p>	<p>Organisk organisasjonsstruktur: Samlet spesialisering gjennom kryssfunksjonelle team, økt fokus på gjensidig tilpasning, økt fokus på samlet spesialisering</p> <p>Strukturell modifikasjon: atferdsmessig integrasjon med fokus på outsourcing</p>

Tabell 4: Organisasjonsdesign

Aksen nedenfor illustrerer hvor NRK, SVT og DR befinner seg på det organisatoriske design spekteret med bakgrunn i hvilken grad de tilrettelegger for utnyttelse og utforskning. De tre selskapene har på mange områder beholdt elementer fra mekanisk organisasjonsstruktur, men har samtidig innført elementer fra en organisk organisasjonsstruktur. Siden de tre selskapene

alle heller mer mot et mekanisk enn et organisk design er de alle plassert noe til venstre på aksene. De tre selskapene har også forskjellige tilnæringer til hvordan de strukturelt sett har valgt å plassere utnyttelse og utforskning. De tre selskapene har alle et fokus på å utnytte gjennom atferdsmessig integrasjon. Videre har SVT det tydeligste fokuset på å utforske gjennom en egen innovasjonsavdeling, etterfulgt av NRK som arbeider prosjektbasert med oppgaver knyttet til utforskning.



9.3 Innovasjonstype

Dette delkapittelet vil diskutere funn og teori knyttet til forskningsspørsmålet: *Hva preger spenningene knyttet til innovasjonstype NRK/SVT/DR møter på som en tohendig organisasjon?* Innenfor valg av innovasjonstype organisasjonene har valgt å fokusere på, har de møtt på flere spenninger som er knyttet til skillet mellom å utnytte eksisterende ressurser og utforske nye muligheter (Birkinshaw & Raisch, 2008). Å utnytte eksisterende ressurser går ut på å gjennomføre inkrementelle innovasjoner som forsøker å forbedre det som allerede eksisterer, mens å utforske nye muligheter krever å gjennomføre radikale innovasjoner som går ut på å lage helt nye produkter og tjenester (Trott, 2017). For å overleve og ha en bærekraftig forretningsmodell på både kort og lang sikt må NRK, SVT og DR ha en balansegang mellom fokuset på å utnytte ressursene de allerede besitter samtidig som de utforsker nye muligheter for fremtiden.

Funn viser at både NRK, SVT og DR arbeider med inkrementelle innovasjoner. Alle de tre organisasjonene påpeker at de for å utnytte potensialet til ressursene som allerede eksisterer innenfor organisasjonen arbeider med å kontinuerlig forbedre deres produkter, tjenester og prosesser, og at småsteg innovasjoner er bakt inn i arbeidshverdagen (Trott, 2017). For å gjennomføre inkrementelle innovasjoner og forbedringer i deres produkter kommer det frem at teknologiavdelingene i både NRK og SVT arbeider ut ifra en smidig metodikk. Det innebærer at de aktivt jobber i sprinter/iterasjoner, og hele tiden revurderer arbeidet sitt og hva de har gjennomført i tidligere faser. Ved å arbeide med retrospektiv samt underveisvurdering forsøker NRK og SVT å hele tiden forbedre produkter, tjenester og deres prosesser. Hos DR er de nå i en overgang fra en journalistkultur som er vant til å levere ferdig fullførte produkter

til en kultur som i større grad fokuserer på å teste og utvikle i korte perioder. Funn tyder derfor på at NRK og SVT har kommet et stykke lenger enn DR når det gjelder å se kritisk på egne produkter/tjenester/prosesser og hvordan de kan forbedre seg for å utnytte ressursenes fulle potensial.

Det er et større skille i hvordan selskapene arbeider med radikale innovasjoner som er helt nye produkter/tjenester som introduserer nye funksjoner til markedet (Trott, 2017). Både NRK, SVT og DR har alle et oppdrag som går ut på at de skal nå ut til befolkningen i sine land. For å oppnå dette oppdraget ser bedriftene svært forskjellig på hvordan de skal forholde seg til radikale innovasjoner (ibid). De som har det sterkeste båndet til radikale innovasjoner og som ser det som sin oppgave å gjennomføre disse er NRK. Funn viser at NRK ser det som sitt oppdrag å ta sjanser, og prøve ut nye løsninger som kan gagne den norske befolkningen. NRK ser det dermed som nødvendig at de ikke er redde for å gjennomføre radikale innovasjoner. Selskapet har ikke en egen innovasjonsavdeling, og de arbeider med radikale innovasjoner i prosjektsammenheng. Eksempler på dette er det bærbare kontrollrommet de bygde for å kunne gjennomføre “På tur med Lars Monsen”.

SVT ser det ikke som en del av sitt kjerneoppdrag å gjennomføre radikale innovasjoner, men de fremhever at det til tider er nødvendig for å kunne gjennomføre sitt oppdrag om å nå befolkningen (Trott, 2017). Gjennom hele SVT arbeider de, i likhet med NRK, prosjektbasert med radikale innovasjoner hvor eksempler på dette er fjernstyringen av VM eller deres nye analyseverktøy. I tillegg til prosjekter har SVT en egen innovasjonsavdeling, SVTi, hvor de i denne avdelingen arbeider etter en 50/30/20 regel. Dette innebærer at 50% av tiden går på å utvikle, 30% av tiden går på inkrementelle innovasjoner og forbedringer, mens de resterende 20% går til å utvikle noe helt nytt. SVT er dermed den eneste organisasjonen der vi har sett at selskapet setter av konkret tid til å jobbe med innovasjon.

DR har et annet forhold til radikale innovasjoner. Funn belyser at DR ser det som utenfor sin oppgave å gjennomføre radikale innovasjoner og at de fokuserer på å være et stabilt selskap. Selskapet gjennomgår store organisatoriske endringer da de har opplevd et stort budsjettkutt, og funn tyder på at disse endringene har vært med på å skape en usikkerhet og en motstand til det nye. Det blir fremhevet at en innovasjonsavdeling hos DR kunne skapt frykt og usikkerhet

heller enn å være en drivkraft for radikale innovasjoner.

DR sine organisatoriske endringer skaper en brist i den stabiliteten de ansatte tidligere har opplevd fra en så stor og solid organisasjon, og funn tyder på at endringene i organisasjonen gjør at de ansatte søker en større stabilitet i sine arbeidshverdager og derfor heller ønsker å fokusere på å utnytte det eksisterende heller enn å utforske det nye. Dette har ført til at DR har valgt en annen strategi enn NRK og SVT for å gjennomføre store endringer i deres produkter og tjenester, hvor de har valgt å outsource store prosjekter. De har blant annet outsourcet deres nett TV løsning, slik at teknologiselskaper bygger skallet og DR produserer innholdet. SVT har tidligere forsøkt å outsource tekniske produkter og tjenester, men har opplevd dette som en ulempe da det ble krevende å tilpasse og vedlikeholde produktene/tjenestene til deres eksisterende tekniske løsninger.

Diskusjonen viser at det er et skille i hvordan de tre selskapene har valgt å forholde seg til innovasjonstype, og hvordan de avveier viktigheten av å utnytte det eksisterende og å utforske fremtiden. Tabellen under oppsummerer hovedelementene fra diskusjonene.

Spenning: Innovasjonstype		
	Utnytte	Utforske
NRK	-Inkrementelle innovasjoner: innbakt i arbeidshverdagen, smidig metodikk	-Radikal innovasjoner: Ser det som en viktig del av oppdraget å prøve nye ting, arbeider prosjektbasert med radikale innovasjoner
SVT	-Inkrementelle innovasjoner: innbakt i arbeidshverdagen, smidig metodikk, egen innovasjonsavdeling som arbeider 30% med radikale innovasjoner	-Radikal innovasjoner: Ser det som nødvendig for å gjennomføre oppdraget, egen innovasjonsavdeling som arbeider 20% med radikale innovasjoner, arbeider prosjektbasert med radikale innovasjoner
DR	-Inkrementelle innovasjoner: innbakt i arbeidshverdagen, går over til økt grad av testing	-Radikal innovasjoner: ser det ikke som en del av oppdraget, outsourcer, motstand fra de ansatte pga organisatoriske forhold

Tabell 5: Innovasjonstype

Ut i fra diskusjonen rundt våre funn har vi rangert NRK, SVT og DR på en akse, der vi visualiserer hvor de har lagt seg i forhold til hverandre når det gjelder spenningene knyttet til innovasjonstype. Fra diskusjonen kommer det frem alle selskapene har et større fokus på å forbedre det eksisterende enn å utvikle helt nye produkter/tjenester/prosesser, de er derfor alle

plassert mot venstre på akse. DR har et litt større fokus på å utnytte, mens både NRK og SVT i noe større grad har bakt inn utforskning av nye muligheter gjennom internt utviklet radikale innovasjoner i sin drift.



9.4 Organisatorisk tilpasning

I dette delkapittelet vil vi diskutere funn og teori som belyser forskningsspørsmålet: *Hva preger spenningene knyttet til organisatorisk tilpasning NRK/SVT/DR møter på som en tohendig organisasjon?* For å tilpasse seg endringene i miljøet de opererer i oppstår det innad i NRK, SVT og DR spenninger relatert til om de skal fokusere på interne eller eksterne kilder for ny kunnskap, og i den sammenheng om de skal benytte seg av innovasjonsmodusen DUI eller STI (Raisch & Birkinshaw, 2008).

Både NRK, SVT og DR har et fokus på innovasjonsmodusen DUI (doing, using, interacting), som vil si at de gjennomfører innovasjon og endringer internt i bedriften med utgangspunkt i erfaring de ansatte har opparbeidet seg (Abelsen mfl., 2013). Gjennom funn kommer det frem at de kontinuerlige endringene NRK utfører i sine produkter, tjenester og prosesser bygger på erfaringer de har opparbeidet seg gjennom flere tiår, og at de gjennom sin opparbeidede erfaring forsøker å utnytte de eksisterende ressursene i organisasjonen. Spesielt innenfor lineær TV fremhever funnene at NRK bruker opparbeidet kunnskap og erfaringer for å forbedre både teknologi, programsetting og innhold. NRK benytter erfaring også innenfor nett TV, men det er da er mer nyervervet erfaring som kontinuerlig bygger seg opp.

SVT benytter seg av erfaringer for å forbedre deres eksisterende produkter, og funn viser at de forsøker å overføre deler av erfaringer fra lineær TV til nett TV ved å samle arbeidsoppgaver som analyse, programsetting og innkjøp for både nett TV og lineær TV. I sine inkrementelle innovasjoner og tilpasninger belyser funn at DR fokuserer på å utnytte opparbeidet erfaring for å optimere sine tjenester, produkter og prosesser (Trott, 2017). DR anvender ikke egen forskning i sitt møte med endringene i omgivelsene, men kjøper heller inn forskning og utvikling fra eksterne aktører.

SVT er den eneste organisasjonen som har en egen innovasjonsavdeling, og som har satt av tid som eksplisitt skal brukes til å utvikle helt nye innovasjoner. SVT benytter seg da av vitenskapsbasert innovasjon STI; (science, technology, innovation), og forsker seg i større grad enn DR frem til innovasjoner som kan bidra til å øke deres tilpasningsevne (Abelsen mfl., 2013). I tilknytning til innovasjonsmodusen STI belyser funn at NRK i likhet med DR ikke har satt av tid eksplisitt til dette formålet. Likevel bruker NRK en grad av forskning og eksperimentering i sine radikale innovasjoner, og deler av deres prosjektbaserte arbeid benytter seg av STI innovasjonsmodusen og kan ses i sammenheng med å utforske nye muligheter.

For å tilpasse seg endringene i omgivelsene er alle selskapene avhengig av å benytte seg av den interne kunnskapen de besitter (Abelsen mfl., 2013). Interne kapabiliteter beskriver erfaringsbasert kunnskap som er integrert i organisasjonen sine eksisterende rutiner, og kan ses i sammenheng med DUI (Feldman og Pentland, 2003). For å bedre den interne kunnskapen og øke sine kapabiliteter arbeider alle de tre selskapene med å bedre samarbeidet mellom avdelingene. Funn viser at NRK benytter seg av organiserte faggrupper, der de ansatte møtes og utveksler kunnskap på tvers av avdelingene. Funn fra SVT belyser at de har ansatt en person til å arbeide med hvordan de kan dele kunnskap på tvers av siloer, og at de benytter seg av frokostmøter og seminarer for å spre kunnskap.

Videre belyser funn fra DR at en avdeling har tatt et større steg for å spre kunnskap, og at de arbeider med jobbrotasjon for at de ansatte skal få en bredere forståelse og innsikt i arbeidsoppgavene til sine kollegaer. Etersom DR er et offentlig selskap der de ansatte er organiserte i sterke fagforbund kan det være vanskelig å skifte ut ansatte, og de er derfor er avhengige av kompetanseutvikling. De tre selskapene fokuserer på å utvikle den interne kompetansen i relasjon til interne kapabiliteter (Feldman og Pentland, 2003). I sitt arbeid med å tilpasse seg omgivelsene har både NRK, SVT og DR en høy intern absorpsjonsevne og alle evner å benytte seg av kapabilitetene bedriften innehar. Dette kan ses i sammenheng med en kortsiktig forretningsmodell, der alle selskapene fokuserer på å utnytte ressurser de allerede besitter. I relasjon til den langsiktige forretningsmodellen og evnene til å utforske nye muligheter i møte med endringer i omgivelsene, har funn belyst at SVT i større grad enn NRK og DR har satt av tid til innovasjonsmodusen STI. Likevel arbeider NRK og SVT med STI

gjennom prosjektarbeid og DR arbeider med STI gjennom å kjøpe det inn fra andre aktører.

For å utforske nye muligheter på andre måter enn gjennom forskning og eksperimentering forsøker de tre organisasjonene å hente inn ekstern kunnskap og øke sine dynamiske kapabiliteter, som er organisasjonen sin evne til å integrere, bygge og rekonfigurere ekstern kunnskap for å kunne tilpasse seg skiftende omgivelser (Teece mfl., 1997). Funn belyser at alle de tre selskapene gjør dette gjennom å benytte seg av frilansere og konsulenter.

Selskapene arbeider så med å implementere nyervervet kunnskap i sine rutiner, og å sette ny kunnskap til liv gjennom økt kvalitet i egne produkter og tjenester. De tre selskapene samhandler mye med eksterne produksjonsselskap og innholdsprodusenter, der dialogen går begge veier for å øke læringsevnen. Selskapene belyser alle at de får et stort utbytte av eksterne samarbeid som tyder på at de har en høy ekstern absorpsjonsevne, og klarer å benytte seg av den eksterne kunnskapen de har tilgang på.

Funn fra NRK belyser at de går et skritt lenger i sine samarbeid, ved at de ser det som en del av sitt oppdrag å dele sin innsikt og teknologi med konkurrentene. Dette indikerer at de går drastisk til verks for å sikre en åpen innovasjonspraksis som skal komme hele befolkningen til gode. NRK og SVT velger å utvikle produksjon av nye tjenester/produkter som skal integreres med eksisterende systemer selv, eventuelt ved bruk av konsulenter som bistår. DR velger å outsource dette, som til gjengjeld har påvirket DR sin samarbeidsevne med de andre skandinaviske allmennkringkasterne. DR har tidligere fått kritikk for at de har en for lukket praksis og som en respons til dette åpner de seg gjennom samarbeid med eksterne teknologileverandører. DR opplever at de ikke kan konkurrere med teknologiselskaper grunnet den raske utviklingen, derfor velger de nå en strategi der de kjøper opp tjenester som skaper gjensidig avhengighet. Grunnen til at DR tidligere har hatt en mer offensiv strategi og opptrådt lukket kan være en bivirkning av den spissede konkurransesituasjonen i Danmark, der DR har forsøkt å forsvare betydningen av deres bidrag som allmennkringkaster til politikerne i landet.

Diskusjonen belyser at det er et skille i hvordan de tre selskapene forholder seg til organisatoriske tilpasninger. Tabellen under oppsummerer hovedelementene fra diskusjonene.

Spenning: Organisatorisk tilpasning		
	Utnytte	Utforske
NRK	- DUI: benytter erfaring i inkrementelle innovasjoner - Kapabiliteter: organisert i faggrupper	- STI: benytter forskning/eksperimentering i prosjektbaserte oppgaver - Åpen innovasjon: ser det som en del av oppgaven å spre innovasjon, men utfører store innovasjoner internt - Dynamiske Kapabiliteter: bruker frilansere/konsulenter, dialog med leverandører
SVT	- DUI: benytter erfaring i inkrementelle innovasjoner - Kapabiliteter: bygger broer mellom avdelingene	- STI: har tid satt av til forskning/eksperimentering i innovasjonsavdelingen - Dynamiske Kapabiliteter: bruker frilansere/konsulenter, dialog med leverandører
DR	- DUI: benytter erfaring i inkrementelle innovasjoner - Kapabiliteter: jobbrotasjon - Lukket innovasjon: kritisert for å tidligere være lukket	- STI: outsourcer store forskningsprosjekter/utviklingsprosjekter - Åpen innovasjon: strategisk samarbeid - Dynamiske Kapabiliteter: bruker frilansere/konsulenter, dialog med leverandører

Tabell 6: Organisatorisk tilpasning



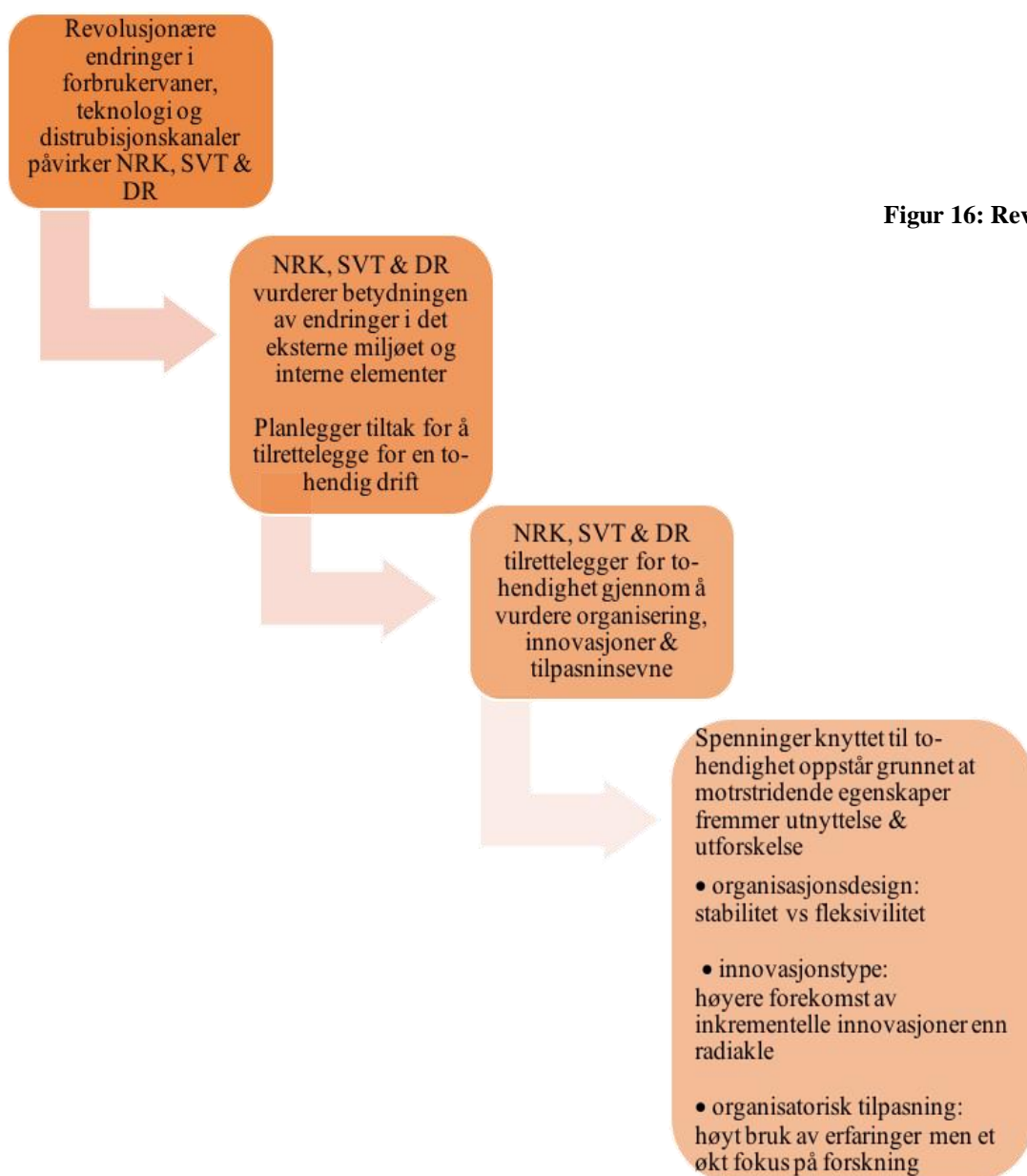
Ut i fra diskusjonen rundt våre funn har vi rangert NRK, SVT og DR på aksene over, der vi visualiserer hvor de har lagt seg i forhold til hverandre når det gjelder spenningene knyttet til organisatorisk tilpasning. Diskusjonen belyser at alle tre bedriftene har et stort fokus på å utnytte ressursene selskapene allerede besitter, og de er derfor alle plassert mot venstre på aksene. Videre belyser funn at NRK har det største fokuset på åpen innovasjon og arbeider med forskning i sine prosjekter, mens SVT har større fokus på internt forskning i en egen avdeling, NRK og SVT er derfor plassert noe lenger til høyre enn DR. Funn belyser også at DR nå er i en prosess der de forsøker å gå fra en lukket praksis til en mer åpen praksis, slik at de er på vei i samme retning som NRK og SVT.

9.5 Revidert syntese

Med utgangspunkt i diskusjonene har vi revidert syntesen fra teorikapittelet, syntesen er oppdatert basert på funn drøftet i diskusjonene. Figur 16 under illustrerer hvordan NRK, SVT og DR har blitt påvirket av revolusjonære endringer i omgivelsene og konsekvensene

endringene har hatt for selskapene knyttet til utfordringene ved å balansere utnyttelse og utforskning. Den reviderte syntesen fremhever at de revolusjonære endringene dreier seg om både endringer i teknologi og forventninger. Bedriftene fokuserer i hovedsak på å utnytte eksisterende ressurser, men tilrettelegger på mange måter for utforskning.

Organisasjonsdesignet til bedriftene indikerer at de fokuserer på en mekanisk og stabil organisasjon med innslag av organiske trekk. I balansen mellom radikale og inkrementelle innovasjoner fokuserer alle casebedriftene hovedsakelig på inkrementell innovasjon. Både NRK, SVT og DR baserer utviklingen sin mye på erfaringer, men fokuserer samtidig også på forskning. Diskusjonen har dermed resultert i en revidert syntese, hvor funn indikerer at å ivareta en tohendig organisasjon kan utarte seg på varierende måte.



Figur 16: Revidert Syntese

10.0 Konklusjon

10.1 Hovedfunn

Mediebransjen har i senere tid vært preget av enorme revolusjonære endringer, som har ført til at aktørene i bransjen har opplevd et ekstremt endringspress. For å ivareta en konkurranseposisjon i markedet må bedrifter inneha en forretningsmodell som er levedyktig både på kort og lang sikt. Formålet med vår studie har vært å besvare hvordan NRK, SVT og DR har klart å balansere egenskaper som fremmer både stabilitet og fleksibilitet, slik at de oppnår en drift der de utnytter sine eksisterende ressurser samtidig som de utforsker nye muligheter for fremtiden. Med dette som utgangspunkt utarbeidet vi forskningsspørsmålet: *“Hvordan responderer de skandinaviske allmennkringkasterne på spenningene de møter på som tohendinge organisasjoner?”*

Gjennom studien belyses likheter i omgivelsene knyttet til teknologiske muligheter, forventninger fra forbrukerne og konkurranse fra utenlandske aktører, men en forskjell i forventningene fra det offentlige som også er oppdragsgiver. Forskjellene gir størst utslag i politiske krav og rammebetingelser hos DR hvor forventninger fra politikerne handler om å ivareta en stabil organisasjon med et hovedoppdrag om å følge markedet og ikke bruke unødvendig mye midler på testing av nye teknologier. NRK på sin side forventes fra det offentlige å ta større sjanser og i dette ligger også å teste og spre ny teknologi, da tanken er at deres unike inntjeningsmodell gjør de mindre sårbare for økonomiske tap.

Studien avdekker at NRK, SVT og DR har tatt varierte valg når det kommer til organisasjonsdesign, innovasjonstype og tilpasning til omgivelsene. Likevel viser tall knyttet til både omdømme og dekningsgrad at alle de tre selskapene har lykket med sin utførelse av oppdraget. Som de selv trekker fram gjennom funn befinner alle selskapene seg i verdenstoppen når det gjelder allmennkringkastere og at deres oppdrag om å nå ut til flest mulig i befolkningen for å fremme demokrati samt skape et godt debattklima tilfredsstilles. Vår studie er dermed en sammenligning av tre vellykkede selskap, som alle har overlevd flere tiår og innehar elementer av en vellykket tohending organisasjon.

I henhold til organisasjonsdesign innehar NRK, SVT og DR elementer fra både en mekanisk

og organisk organisering, og ingen av bedriftene følger slavisk den ene eller den andre strukturen. Selskapene har alle forskjellige tilnærminger til struktureringen av selve tohendigheten i sin organisasjon. Allmennkringkasterne har et overordnet strategisk fokus på å utnytte, men har valgt forskjellige tilnærminger til å utforske nye muligheter. SVT har det tydeligste fokuset på å utforske gjennom en egen innovasjonsavdeling, etterfulgt av NRK som arbeider prosjektbasert med oppgaver knyttet til utforsking. DR på sin side har valgt å arbeide med ideer til utforsking integrert i alle avdelingene, men å i stor grad outsource selve utførelsen. Studien belyser dermed at det er mangler i forståelsen av hvordan bedrifter arbeider med tohendighet, og at de står overfor flere valg og et mer kompleks bilde enn det teorien om tre modifikasjoner maler.

I tråd med spenningene knyttet til innovasjonstype kommer studien frem til at alle casebedriftene har et hovedfokus på å utnytte sine eksisterende ressurser gjennom å foreta inkrementelle innovasjoner. I samsvar med funn fra organisasjonsdesign arbeider både NRK og SVT med radikale innovasjoner gjennom prosjektarbeid, i tillegg til at SVT har en innovasjonsavdeling som arbeider med radikale innovasjoner. DR på sin side har tidligere gjennomført radikale innovasjoner på egenhånd, men har den senere tiden åpnet seg mer opp og økt fokuset på samarbeid med eksterne aktører.

Tilknyttet organisatorisk tilpasning har studien avdekket forskjeller i hvordan casebedriftene håndterer spenningene. Bedriftene benytter seg i stor grad av erfaringer når de utfører endringer som har som formål å bedre utnyttelsen av de eksisterende ressursene. Forskjellene ligger i hvordan de håndterer utforsking. NRK har det største fokuset på åpen innovasjon og ser det som en del av sitt oppdrag å spre kunnskap og samarbeider mer aktivt med eksterne aktører enn SVT og DR. SVT er den eneste bedriften der studien har avdekket at bedriften har satt av tid eksplisitt til å forske på nye muligheter. Studien belyser også at DR nå er i en prosess der de forsøker å gå fra en lukket praksis til en mer åpen praksis, slik at de er på vei i samme retning som NRK og SVT. Det er viktig å trekke frem at DR sine organisatoriske endringer skaper en brist i den stabiliteten de ansatte tidligere har opplevd fra en så stor og solid organisasjon, og funn tyder på at endringene i organisasjonen gjør at de ansatte søker en større stabilitet i sine arbeidshverdager. Dette kan være grunnen til at DR som en respons til flere av spenningene bærer et høyere preg av utnyttelse enn NRK og SVT.

Utfordringene ved å opprettholde balansen mellom å utnytte og utforske kan føre til at bedrifter ender opp med å være middelmådige på begge områder (March, 1991). At de tre selskapene alle er suksessfulle med sin tohendige drift og har valgt forskjellige metoder for å håndtere spenningene tyder på at det ikke finnes noe beste praksis, og at bedrifter kan manøvrere en tohendig organisasjon på en nyansert måte og fortsatt være fremgangsrike.

10.2 Implikasjoner & bidrag til mediebransjen

Studien bidrar til å sette casebedriftenes strategiske veivalg i en akademisk kontekst samt gi en teoretisk vurdering av disse. Vår komparative casestudie bidrar med ny innsikt til forskningsfelt knyttet til hvordan tre store etablerte selskap i en bransje med raske endringer opprettholder sin tohendige organisasjon. Et viktig bidrag er at studien gjennom egenkomponerte modeller belyser sammenhengen mellom diverse teorier og hvordan de påvirker hverandre samt blir påvirket av den tohendige konteksten. Vi har dermed utarbeidet et analytisk rammeverk som i fremtiden kan brukes til å belyse spenninger innenfor tohendighet på tvers av både bransjer og bedrifter. Vårt mål har vært at det utarbeidede rammeverktøyet kan bidra til å operasjonalisere det svevende begrepet tohendighet, samt skape et grunnlag for sammenligning og fremtidige komparative casestudier. Gitt studiens unike innsikt og forskning av tre store bedrifter resulterer den også i mange slående funn fra de enkelte bedriftene.

Studien gir betydningsfulle implikasjoner for mediebransjen i sin helhet. Den overordnede konteksten NRK, SVT og DR opererer i omhandler hvordan innovasjon og digitalisering påvirker mediebransjen og hvordan selskapene har forholdt seg til disse. Studien belyser hvordan ulike politiske krav og rammebetingelser påvirker bedriftene sin virksomhet og illustrerer samspillet mellom ulike deler av mediebransjen. Studien kan gi mediebedrifter verdifull innsikt i hvordan suksessfulle bedrifter ivaretar en tohendig bedrift og hvilke strategiske beslutninger de har valgt å styre selskapene sine etter. Funnene fra studien kan også vise betydningen av å være bevisst på markedets endringer og at en aktivt må ta stilling til både organisasjonsdesign, innovasjonstype og organisatorisk tilpasning. Studien setter også mulige veivalg i en akademisk kontekst og kan bidra til å gi en systematisk oversikt over hvilke faktorer bedrifter kan vurdere for å enten ivareta eller oppnå en tohendig bedrift.

10.3 Implikasjoner NRK, SVT & DR

Tilgangen til en komparativ studie av bedrifter som opererer i relativt like kontekster presenterer en verdi i seg selv for NRK, SVT og DR. Studien avdekker både ulikheter og likheter blant de tre selskapene, og det kan være nyttig å få en strukturert og oversiktlig sammenligning. Selskapene har vist en stor bevissthet på at de må løfte blikket utover egen virksomhet og studien kan være et viktig bidrag til dette. Samtidig henviser studien til mye etablert teori som illustreres gjennom egenkomponerte modeller og dette kan på en oversiktlig måte belyse hvilke ulike måter en kan operere en tohendig bedrift.

10.4 Metodiske begrensninger

Studien innehar begrensninger i henhold til tidsperspektivet. Studien har blitt avgrenset til å belyse hvordan tre allmennkringkastere opererer sin tohendige bedrift, og grunnet deres unike konkurranseposisjon og inntjeningsmodell, er ikke funnene generaliserbare for alle aktørene i samme bransje. Resultatet av studien presenterer et øyeblikksbilde og ettersom mediebransjen stadig endrer seg, vil den kun belyse hvordan de har forholdt seg til visse endringer som har oppstått over en konkret periode. Både NRK og SVT har vist til strukturelle endringer som tidligere har blitt utført, mens DR fortsatt befinner seg i en omfattende omstrukturering som vil begrense studien grunnet at vi ikke har et like klart bilde av hvordan DR sine valg har utspilt seg.

10.5 Videre forskning

Vi anbefaler at videre forskning fokuserer på en sammenlikning av offentlige allmennkringkastere og private kommersielle kringkastere, da de står overfor svært forskjellige politiske forventninger samt ulike inntjeningsmodeller. Elementer som miljø, kultur, lederstil og læringsprosesser vil kunne være betydningsfulle å inkludere i videre forskning. Det ville også vært interessant å foreta et liknende studie av både NRK, SVT og DR på et senere tidspunkt, for å vurdere de langsiktige konsekvensene av deres avveininger. Avslutningsvis håper vi at videre forskning kan inkludere lignende studier som tar i bruk det etablerte rammeverket.

11.0 Referanseliste

- Aalberg, T., Strömbäck, J., Ørsten, M.B. (2008) “*Conclusions. Similarities and Differences between the Nordic Countries*” (Internett) Tilgjengelig fra: <https://www.researchgate.net/publication/263089519_Conclusions_Similarities_and_Differences_between_the_Nordic_Countries> Lest 17.02.19
- Abelsen, B., Isaksen, A., Jakobsen, S.E., (2013) “*Innovasjon - organisasjon, region, politikk*” Cappelen Damm Akademisk
- Bakken, L.Ø. (2018) “*Danmark fjerner TV-lisensen*” (Internett) Tilgjengelig fra: <<https://www.nrk.no/urix/danmark-fjerner-tv-lisensen-1.13966012> > Lest 20.02.19
- Barland, J. (2012). “*Journalistikk for markedet*” (Doktoravhandling). Institutt for medier og kommunikasjon, Oslo.
<<https://www.duo.uio.no/bitstream/handle/10852/34065/dravhandling-barland.pdf?sequence=2>> Lest: 20.11.18
- Birkinshaw, J. Gibson, C. (2004) “*Building Ambidexterity into an Organization*”. MIT Sloan Management Review.
- Birkinshaw, J. Gupta, K. (2013) “*Clarifying the distinctive contribution of ambidexterity to the field of organization studies.*” The Academy of Management Perspectives, Vol. 27, No. 4, 287-298. Tilgjengelig fra: <<http://dx.doi.org/10.5465/amp.2012.0167>>Lest: 12.02.19
- Birkinshaw, J. Raisch, S. (2008) “*Organizational ambidexterity: antecedents, outcomes, and moderators*” (Internett). Tilgjengelig fra: <<http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0149206308316058?journalCode=joma>> Lest 25.08.18
- Birkinshaw, J. Raisch, S. Zimmermann, A. (2016) “*How do firms adapt to discontinuous change? Bridging the dynamic capabilities and ambidexterity perspectives.*” California Management Review, Vol. 58, No. 4, 36–58.
- DR, (2015) “*Public Service*” (Internett) Tilgjengelig fra: <<https://www.dr.dk/om-dr/fakta-om-dr/public-service>> Lest 02.03.19
- DR, (2016) “*1989-2016: DR går på nettet, åpner nye kanaler og flytter til DR Byen*” (Internett) Tilgjengelig fra: <<https://www.dr.dk/om-dr/fakta-om-dr/1989-2016-dr-gaar-paa-nettet-aabner-nye-kanaler-og-flytter-til-dr-byen>> Lest 19.02.19
- DR, (2018a) “*DR i korte træk*” (Internett) Tilgjengelig fra: <<https://www.dr.dk/om-dr/fakta-om-dr/dr-i-korte-traek>> Lest 19.02.19

- DR, (2018b) “*Et nyt, mindre og mere digitalt DR*” (Internett) Tilgjengelig fra: < https://dr.dk/static/documents/.../publikationendelig_3578e9fd.pdf> Lest 16.02.19
- DR, (2018c) “*Omfattende forandring i DR*” (Internett) Tilgjengelig fra: < <https://www.dr.dk/om-dr/nyheder/omfattende-forandringer-i-dr> > Lest 10.02.19
- DR, (2019a). Informasjon utlevert fra DR
- DR, (2019b) “*DR’s organisering*” (PDF) Tilgjengelig fra: < [organisationsdiagram_21f9f5a4.pdf](https://www.dr.dk/om-dr/nyheder/omfattende-forandringer-i-dr)> Lest 05.03.19
- Duncan, R. B. (1976) “*The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation*”. R. H. Kilmann, L.R. Pondy and D. Slevin (eds.), *The management of organization design: Strategies and implementation*, 167-188.
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R., og Jackson, P.R. (2015). “*Management research.*” (5th ed). Los Angeles: Sage
- Feldman M., Pentland, B. T. (2003). “*Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change*”. Johnston Graduate School, Cornell University
- Felin, T., N. Foss, K. Heimeriks og T. Madsen. (2012). “*Microfoundations of Routines and Capabilities: Individuals, Process and Structure.*” *Journal of Management Studies*. 1352-1374
- Grønneberg, A. (2018). “*2019 kan bli det siste året du betaler NRK-lisens*” (Internett.) Tilgjengelig fra: <https://www.dagbladet.no/kultur/2019-kan-bli-det-siste-aret-du-betaler-nrk-lisens/70303328> Lest. 27.02.2019
- Hallin, D.C., Mancini, P. (2004) “*Comparing media systems: Three models of media and politics*”. Cambridge: Cambridge University Press. (Internett) Tilgjengelig fra: < <https://www.cambridge.org/core/books/comparing-media-systems/northcentral-european-or-democratic-corporatist-model/F2EEA739C5AD8583332EFA348FA438CA>> Lest: 20.02.19
- Holan, M. (u.å) NDLA “*Byråkrati*” (Internett) Tilgjengelig fra: < <https://ndla.no/nb/node/115006> >Lest: 03.03.19
- Jones, G. R. (2013) “*Organizational theory, design, and change*”. 6 utg. Pearson Prentice Hall.
- Kampanje, (2014) “*Dette har endret bransjen vår mest*” (Internett) Tilgjengelig fra: < <https://kampanje.com/premium/november-2014/innsikt/-dette-har-endret-bransjen-var-mest/>> Lest: 15.02.19
- Knight, K. (1976): “*Matrix organizations: A review*”, *Journal of Management Studies*, 17 (2): 111-130.

- Levinthal, D.A. March, J.G. (1993) “*The myopia of learning.*” *Strategic Management Journal*, 14: 95-112. (Internett). Tilgjengelig fra: <[http://strategy.sjsu.edu/www.stable/pdf/Levinthal,%20D.%20A.%20and%20J.%20G.%20March%20\(1993\).%20Strategic%20Management%20Journal%2014%2095-112.pdf](http://strategy.sjsu.edu/www.stable/pdf/Levinthal,%20D.%20A.%20and%20J.%20G.%20March%20(1993).%20Strategic%20Management%20Journal%2014%2095-112.pdf)> Lest 27.08.18
- Loftås, B.E. (2014) “*Ti år med Facebook*” (Internett) Tilgjengelig fra: <<https://www.dinside.no/data/ti-ar-med-facebook/61238228>> Lest: 20.02.19
- Lubeck, E. (2018) “*Ytterligere fall for lineær-TV: -Det er under press*” (Internett) Tilgjengelig fra: <<https://www.vg.no/rampelys/i/zLJbzr/ytterligere-fall-for-lineaer-tv-det-er-under-press>> Lest 20.02.19
- March, J.G. (1991) “*Exploration and exploitation in organizational learning.*” *Organization Science*, 2: 71-87. (Internett). Tilgjengelig fra: <<http://www.analytictech.com/mb874/papers/march.pdf>> Lest 27.08.18
- Mellbye, A. (10.01.2016) “*Ingen bransjer vil forbli uberørt av den teknologiske revolusjonen*”. (Internett). Dagens Næringsliv. Tilgjengelig fra: <<https://www.aftenposten.no/kultur/i/GM54/Ingen-bransjer-vil-forbli-uberort-av-den-teknologiske-revolusjonen>> Lest 26.02.19
- Mjelde, M.E & Nesheim T. (2015) “*Ledelse i ulike kontekster*” (Internett) Tilgjengelig fra: <<https://www.magma.no/ledelse-i-ulike-kontekster>> Lest: 02.04.2019
- Nesheim, T. & Rørvik, R., (2010). “*Tilpasning til en ny virkelighet; nedbemanning og omorganisering i norske mediebedrifter*” (Internett) Tilgjengelig fra: <<https://www.idunn.no/nmt/2010/04/art09>> Lest: 20.02.19
- Nesheim, T, Rathke, C, Nygaard, L.S. (2017). “*Fleksibel organisering i mediebedrifter*” (Internett) Tilgjengelig fra: <<https://www.magma.no/fleksibel-organisering-i-mediebedrifter>> Lest: 25.02.19
- NRK, (2019). Informasjon utlevert fra NRK
- O’Reilly, C.A., Tushman, M.L. (1996) “*Ambidextrous Organizations: Managing evolutionary and revolutionary change*”. *California Management Review*, 38: 8-30. (Internett). Tilgjengelig fra: <http://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Organizational_Learning_and_Change/Tushman_&_OReilly_1996_Ambidextrous_Organizations.pdf> Lest 26.08.18
- O’Reilly, Tushman, M.L. (2004) “*The Ambidextrous Organization*”. *Harvard Business Review*, 82, 74-81
- Parrilli, M.D., Heras, H.A. (2016) “*STI and DUI innovation modes: Scientific-technological and context-specific nuances*” (Internett) Tilgjengelig fra: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0048733316000020?via%3Dihub>>

> Lest: 19.02.19

- Rasiwala, S. (2014) Vi på tv “*Strategichefen om SVT:s mål till 2020*” (Internett) Tilgjengelig fra: < <https://vipatv.svt.se/204/nyheter/arkiv-for-nyheter/2014-02-12-strategichefen-om-svts-mal-till-2020.html>> Lest: 20.02.19
- Rasiwala, S. (2016) Vi på tv “*Nu är SVT:s nya organisation igång*” (Internett) Tilgjengelig fra: < <https://vipatv.svt.se/204/nyheter/arkiv-for-nyheter/2016-02-01-nu-ar-svts-nya-organisation-igang.html>> Lest 10.02.19
- Rustad, H. (2018) Document: “*Danmark fjerner TV lisensen – må kutte 20 prosent*” (Internett) Tilgjengelig fra: < <https://www.document.no/2018/03/16/dr-kuttet-med-20-prosent-og-mister-lisensen/>> Lest 04.02.19
- Sandstad, B.B. (2017) “*Forretningsmodeller står for fall når TV-bransjen møter framtida. Rekker Netflix å bli til Disney - før Disney blir det nye Netflix?*” (Internett) Tilgjengelig fra: < <https://www.medier24.no/artikler/forretningsmodeller-star-for-fall-nar-tv-bransjen-moter-framtida-rekker-netflix-a-bli-til-disney-for-disney-blir-det-nye-netflix/404167>> Lest: 20.02.19
- Saunders, M., Lewis, P., og Thornhill, A. (2012). “*Research Methods for Business Students*” (6. utg). Essex: Pearson Education Limited
- Sjøvaag, H. (2016). “*Politikk, økonomi og teknologi: Journalistikkens endrede rammebetingelser.*” Nordicom Information (38), 20-24. (Internett) Tilgjengelig fra: < https://www.researchgate.net/publication/301296823_Politikk_ekonomi_og_teknologi_Journalistikkens_endrede_rammebetingelser> Lest: 09.02.19
- Solheim, E. (2018). “*TV-tittingen stuper*” (Internett) Tilgjengelig fra: < <https://nrkbeta.no/2018/06/07/tv-tittingen-stuper/> > Lest: 20.02.19
- SVT, (2018). “*Hanna Stjerne om den nye finansieringsformen*” (Internett) Tilgjengelig fra: < <https://www.svt.se/omoss/post/ny-finansiering/> > Lest 20.02.19
- SVT, (2019). Informasjon utlevert fra SVT
- SVT, (2019a) “*Vår roll*” (Internett) Tilgjengelig fra: < <https://www.svt.se/omoss/var-roll/>> Lest: 25.02.19
- SVT, (2019b) “*SVT:s historia*” (Internett) Tilgjengelig fra: < <https://www.svt.se/omoss/var-roll/var-historia/>> Lest 19.02.19
- SVT, (2019c) “*Om oss*” (Internett) Tilgjengelig fra: < <https://www.svt.se/omoss/var-roll/>> Lest 18.03.19
- Teece, David J., Pisano, G., og Shuen, A. (1997). “*Dynamic capabilities and strategic management*”. *Strategic Management Journal*, 18, 509–535

- Tidd J. og J Bessant. (2013). *“Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change.”* John Wiley Sons
- Trott, P. (2017) *“Innovation management and new product development”* 6 utg, Pearson Education Limited
- Tushman, M.L., Newman, W.H., Romanelli, E. (1986) *“Convergence and Upheaval: Managing the Unsteady Pace of Organizational Evolution”* *California Management Review*, 29,
- Tuv, N. (2017) *“Det har endret alt”* (Internett) Tilgjengelig fra: <
<https://e24.no/naeringsliv/iphone/iphone-fyller-10-aar-det-har-endret-alt/24085253>>
Lest: 20.02.19
- Wilson, J. (2018) Forbes *“How OTT will innovate in 2018”* (Internett) Tilgjengelig fra: <
<https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2018/01/23/how-ott-will-innovate-in-2018/#224d0370526b>> Lest: 20.02.19
- Yin, R.K (2014), *“Case Study Research. Design and Methods”*. (5th ed). California, London, New Dehli, Singapore: Sage

12.0 Vedlegg

12.1 Forespørsel om samarbeid; masteroppgave 2019

Vi er to studenter som tar master i Innovasjon & Ledelse ved Høgskulen på Vestlandet. I løpet av våren 2019 skal vi gjennomføre en masterstudie innen temaet tohendighet. Tohendighet handler om hvordan bedrifter balanserer mellom å utnytte eksisterende ressurser samtidig som bedriften utforsker nye muligheter. Foreløpig er det organisasjonsstruktur vi ønsker å fokusere på, men dersom dere har interesse for en annen vinkling er vi åpne for å diskutere dette.

Studien vil gjennomføres i tråd med HVL sine retningslinjer og kontinuerlig ta hensyn til etiske prinsipper. Både casebedrift og intervjuobjekter vil anonymiseres dersom det er ønskelig. Dataene vil bli behandlet med nøysomhet og dere vil under hele prosessen ha innsikt i den innsamlede dataen. Dette innebærer også muligheten til å slette eller trekke tilbake data.

Vår veileder til denne masteren er Torstein Nesheim som har lang erfaring med publikasjoner innenfor flere tema og deltar aktivt i forskningsmiljøet. Gjennom prosjektperioden vil han bidra med sin kompetanse og sikre en høy kvalitet på vår studie.

Mvh Henrikke Heyerdahl & Mina Bergan

12.2 Request for cooperation; Master's thesis 2019

We are two students who currently are taking a masters degree in Innovation & Management at The Western Norway University of Applied Science. In the spring of 2019, we will conduct a master thesis in the subject of ambidexterity. Ambidexterity is the ability to find the right balance between exploiting existing resources and exploring new opportunities. We are interested in researching how your organization balances tasks related to both linear TV and non-linear media such as an app and web page etc.

Our study will be conducted in accordance with The Western Norway University of Applied Science guidelines and continuously consider ethical principles. Both the name of the business and interview objects will be anonymised if desired. The data will be treated with caution and you will have insight into the collected data throughout the process. This also means the ability to delete or withdraw data.

Our supervisor for this master is Torstein Nesheim who has extensive experience with publications within several topics and participates actively in the research environment. Throughout the project period he will contribute with his expertise and ensure a high quality of our study.

Best regards

Henrikke Heyerdahl & Mina Bergan

12.3 Offisiell bekreftelse på samarbeid om masteroppgave, NRK

På vegne av NRK bekrefter jeg med min signatur på dette dokumentet at vi vil delta på Henrikke Heyerdahl og Mina Bergan sin masteroppgave. NRK sin deltakelse innebærer at vårt organisasjonsnavn vil bli publisert i den endelige publikasjonen av masteroppgaven. NRK forbeholder seg derimot retten til å trekke tilbake informasjon som vi ikke ønsker skal publiseres. Vi bekrefter også at vår deltakelse vil være transparent og ærlig. Personlig data kan anonymiseres etter ønske.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Dersom det er spørsmål kan du kontakte oss:

Mina Bergan: tlf 91351480. E-post mina-bergan@outlook.com

Henrikke Heyerdahl: tlf 46508699 E-post henrikkehey@gmail.com

Veilederen for prosjektet er Torstein Nesheim, som kan kontaktes på E-post

Torstein.Nesheim@snf.no

Dersom du har noen andre spørsmål kan du ta kontakt med Advokat Halfdan Mellbye, som er kontaktpersonen til Høgskulen på Vestlandets personvernombud:

e-post: personvernombud@hvl.no Tlf. 55 30 10 31.

NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på E-post personverntjenester@nsd.no, eller telefon: 55 58 21 17.

.....
Signatur

.....
Dato/Sted

Med vennlig hilsen

Henrikke Heyerdahl & Mina Bergan

12.4 Official confirmation of contribution to a master thesis, SVT

On the behalf of SVT I confirm with my signature to this letter that we will participate in Henrikke Heyerdahl and Mina Bergan's master thesis. SVT's participation involves that our organisation name will be published in the final publication of the master thesis. However, SVT will have the rights to withdraw information we don't wish to be published. We also confirm that our participation will be transparent and truthful. Personal data can be anonymised if needed.

Where can I find out more?

If there are any questions please contact us:

Mina Bergan: tel 0047 91351480. E-mail mina-bergan@outlook.com

Henrikke Heyerdahl: tel 0047 46508699 E-mail henrikkehey@gmail.com

If you have any other questions you can contact Lawyer Halfdan Mellbye, who is the contact person of The Western Norway University of Applied Science privacy representative:
e-mail: personvernombud@hvl.no Tel. 55 30 10 31.

NSD - Norwegian Center for Research Data AS, at E-mail personverntjenester@nsd.no, or
tel: 55 58 21 17.

.....

Date / Place

.....

Signature

Best regards,

Henrikke Heyerdahl & Mina Bergan



12.5 Official confirmation of contribution to a master thesis, DR

On the behalf of DR I confirm with my signature to this letter that we will participate in Henrikke Heyerdahl and Mina Bergan's master thesis. DR's participation involves that our organisation name will be published in the final publication of the master thesis. However, DR will have the rights to withdraw information we don't wish to be published. We also confirm that our participation will be transparent and truthful. Personal data can be anonymised if needed.

Where can I find out more?

If there are any questions please contact us:

Mina Bergan: tel 0047 91351480. E-mail mina-bergan@outlook.com

Henrikke Heyerdahl: tel 0047 46508699 E-mail henrikkehey@gmail.com

If you have any other questions you can contact Lawyer Halfdan Mellbye, who is the contact person of The Western Norway University of Applied Science privacy representative:
e-mail: personvernombud@hvl.no Tel. 55 30 10 31.

NSD - Norwegian Center for Research Data AS, at E-mail personverntjenester@nsd.no, or
tel: 55 58 21 17.

.....

Date / Place

.....

Signature

Best regards,

Henrikke Heyerdahl & Mina Bergan



12.6 Samtykkeskjema

Vil du delta i forskningsprosjektet: masteroppgave om tohendighet?

I dette skrevet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Bakgrunn og formål

Bakgrunnen for datainnsamlingen er en masteroppgave skrevet av to studenter innenfor mastergraden Innovasjon & Ledelse.

Foreløpig tittel er: tohendighet i etablerte bedrifter

Foreløpig problemstilling: Hvordan påvirker strukturelle dimensjoner tohendighet?

I all sin enkelhet handler tohendighet i organisatorisk sammenheng om organisasjoner sin evne til til å gjøre to ting samtidig: å være effektiv i den daglige driften og å skape langsiktig bærekraft gjennom å være tilpassningsdyktig i henhold til de skiftende omgivelsene. Vi ønsker å undersøke hvordan bedrifters struktur påvirker hvordan de håndterer tohendighet, og deres evne til å balansere utnyttelse av eksisterende ressurser med å utforske nye muligheter. Målet vil være å belyse eventuelle mønstre, der strukturelle dimensjoner har en påvirkning på suksessfaktorer og utfordringer på bedrifter sin evne til å håndtere tohendighet.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Høgskulen på Vestlandet er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Bransjen opplever en periode med store endringer og bedrifter må være effektive i sin daglige drift samtidig som de leverer relevant og nytenkende innhold til sine kunder. Vi har gjennom HR avdelingen i bedriften du arbeider i fått tildelt potensielle intervjuobjekter, som kan ha innsikt i temaet tohendiget.

Hva innebærer det for deg å delta?

Vi ønsker 1 intervju, som vi regner med vil ta 30-60 minutter av din tid. Du trenger ikke å forberede deg til intervjuet.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Etter forskningsprosjektet avsluttes i juni 2019 vil transkripsjonen av intervjuet slettes.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn for dette. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Oppbevaring av data

Det innhentede datamaterialet vil oppbevares på en ekstern harddisk. All intervjudata vil oppbevares på den eksterne enheten fram til det er anonymisert.

Opptak

Intervjuet vil bli tatt opp på båndopptaker dersom informanten godkjenner dette.

Anonymitet

Lydopptaket vil bli slettet med en gang vi har skrevet et transkript. Vi vil ikke anvende navn i vårt transkript. Det er kun deg, studentene som skriver masteroppgaven samt veilederen som vil ha tilgang på transkripsjonen. Transkripsjonen vil bli slettet juni 2019, da arbeidet med masteroppgaven er ferdigstilt. Du vil ikke bli nevnt med navn i den endelige masteroppgaven. Oppgaven vil publiseres, men med forbehold om at anonymitet ivaretas.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Dersom det er spørsmål kan du kontakte oss:

Mina Bergan: tlf 91351480. E-post mina-bergan@outlook.com

Henrikke Heyerdahl: tlf 46508699 E-post henrikkehey@gmail.com

Veilederen for prosjektet er Torstein Nesheim, som kan kontaktes på E-post

Torstein.Nesheim@snf.no

Dersom du har noen andre spørsmål kan du ta kontakt med Advokat Halfdan Mellbye, som er kontaktpersonen til Høgskulen på Vestlandets personvernombud:

e-post: personvernombud@hvl.no Tlf. 55 30 10 31.

NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på E-post personverntjenester@nsd.no, eller

telefon: 55 58 21 17.

Samtykkeerklæring

Jeg har lest og forstått informasjonen over, og gir mitt samtykke til å delta i intervjuet.

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. juni 2019.

.....
Dato/Sted

.....
Signatur

Med vennlig hilsen

Henrikke Heyerdahl & Mina Bergan

12.7 Consent form

Would you like to participate in the research project: Master's thesis on ambidexterity?

In this form we will provide you with information about the purpose of the project and what participation will mean for you.

Background and purpose

The background for the data collection is a master's thesis written by two students within the master's degree Innovation & Management.

Currently, the title is: Ambidexterity in established companies

In all its simplicity, ambidexterity organizational context deals with their ability to do two things at the same time: to be effective in day-to-day operations and to create long-term sustainability through adaptability to the changing environment. We want to investigate how corporate structure affects how they handle ambidexterity, and their ability to balance the exploitation of existing resources by exploring new opportunities.

Who is responsible for the research project?

The Western Norway University of Applied Science is responsible for the project.

What does it mean for you to participate?

We want 1 interview, which we expect will take 30-60 minutes of your time. You do not need to prepare for the interview.

What happens to your information when we close the research project?

After the research project ends in June 2019, the transcription of the interview will be deleted.

Voluntary participation

Participation in the study is voluntary and you can withdraw your consent at any time without giving any reason for this. If you withdraw, all information about you will be anonymised.

Your rights

As long as you can be identified in the data material, you are entitled to:

- insight into personal information registered about you,

- delete your personal information
- get a copy of your personal data (data portability)
- to send a complaint to the Data Protection Officer or the Data Inspectorate about the processing of your personal data.

Storage of data

The collected data will be stored on an external hard drive. All interview data will be stored on the external device until it is anonymised.

Recording

The interview will be recorded if the informant approves this.

Anonymity

The audio recording will be deleted as soon as we have written a transcript. We will not use names in our transcript. It is only you, the students who write the thesis and the supervisor who will have access to the transcription. The transcription will be deleted June 2019, when the work on the Master's thesis has been completed. You will not be mentioned by name in the final master's thesis, if you haven't given approval to this.

Where can I find out more?

If there are any questions please contact us:

Mina Bergan: tel 0047 91351480. E-mail mina-bergan@outlook.com

Henrikke Heyerdahl: tel 0047 46508699 E-mail henrikkehey@gmail.com

The supervisor for the project is Torstein Nesheim, who can be contacted through E-mail Torstein.Nesheim@snf.no

If you have any other questions you can contact Lawyer Halfdan Mellbye, who is the contact person of The Western Norway University of Applied Science privacy representative:
e-mail: personvernombud@hvl.no Tel. 55 30 10 31.

NSD - Norwegian Center for Research Data AS, at E-mail personverntjenester@nsd.no, or tel: 55 58 21 17.

Consent Statement

I have read and understood the information above and give my consent to participate in the interview.

I agree that my information is processed until the project is completed, approx. June 2019.

.....

Date / Place

.....

Signature

Best regards

Henrikke Heyerdahl & Mina Bergan



12.8 Interview Guide

- Thank the respondent for his/her participation
- Introduction of ourselves
- Introduce the study - theme, background and purpose
- Explain the use of the data
- Clarify anonymization
- Clarify whether we can record the interview
- Confirm the time we have set aside for the interview
- Signing of the consent form
- Questions?

About the role:

1. Can you tell us about your role in your company and what it involves?
2. Is your role limited to a department or do you work across departments?
3. What is your understanding of the term innovation?
4. How is your role influenced by innovation?

About the industry:

1. Can you tell us about the development of the media industry?
2. What are the challenges facing the media industry today?
3. How does your business work to adapt to the market it operates in?

Tension: organizational design:

1. Can you tell us about how your company is organized?
2. How have you organized your department?
3. How is decision-making distributed in the department?
4. How does your department interact with the other departments?
5. Is there a lot of interdisciplinary work among the employees or is each individual specialized in their area?
6. How do you differentiate between activities related to improving existing products, services and processes and activities that go into developing new products, services and processes?
(both in relation to department and individuals)

7. How do you work with the identification of opportunities and threats?

Tension: type of innovation:

1. Do you work systematically to revise/evaluate existing product / services / processes within the department, if so how?
2. How conscious are you of the work process you are using?
3. Have you made any major changes to your product, service and / or process over the past period?
4. What would you say is the most important development your department has performed?
5. Do you consider your company to be a market leader or are you working towards following developments in the market?

Tension: organizational adaptation:

1. To what extent do you cooperate with external actors?
2. Do you collect external knowledge?
3. How do you work with internal competence development?
4. What conditions underlie decisions related to the allocation of your resources?
5. How do you reap the benefits of the skills you acquire?
6. Do you work towards science / research to raise internal competence?
7. What do you consider your department's strengths in terms of adapting to changes in your industry?

12.9 Intervjuguide

- Takke for at respondentent har sagt seg villig til å bli intervjuet
- Introdusere oss
- Introdusere studien - tema, bakgrunn og formål
- Forklare bruk av dataen
- Avklare anonymisering
- Avklare om vi kan ta opp intervjuet
- Bekrefte tiden vi har satt av til intervjuet
- Signering av samtykkeskjema
- Spørsmål?

Om rollen:

1. Kan du fortelle oss litt om din rolle i bedriften og hva den innebærer?
2. Avgrenses din rolle til en avdeling eller arbeider du på tvers av avdelinger?
3. Hva legger du i begrepet innovasjon?
4. Hvordan påvirkes din rolle av innovasjon?

Om bransjen:

1. Kan du fortelle litt om utviklingen i mediebransjen?
2. Hvilke utfordringer står mediebransjen ovenfor i dag?
3. Hvordan arbeider din bedrift med å tilpasse seg markedet den opererer i?

Spenning: organisasjonsdesign:

1. Kan du fortelle litt om hvordan NRK er organisert?
2. Hvordan har dere organisert deres avdeling?
3. Hvordan er beslutningsmakten fordelt i avdelingen?
4. Hvordan samhandler avdelingen din med de andre avdelingene?
5. Er det høy forekomst av tverrfaglighet blant de ansatte eller er hver enkelt spesialisert på sitt område?

6. Hvordan skiller dere mellom aktiviteter knyttet til å bedre eksisterende produkter, tjenester og prosesser og aktiviteter som går på å utvikle nye produkter, tjenester og prosesser? (både i forhold til avdeling og enkeltpersoner)
7. Hvordan arbeider dere med å identifisere muligheter og trusler?

Spenning: innovasjonstype:

1. Arbeider dere systematisk med å revidere eksisterende produkt/tjenester/prosesser innad i avdelingen, eventuelt hvordan?
2. Hvor bevisste er dere på selve arbeidsprosessen dere benytter?
3. Har dere gjort noen store endringer i deres produkt, tjeneste og/eller prosess den siste perioden?
4. Hva vil du si er den viktigste utviklingen din avdeling har utført?
5. Anser dere dere som markedsledende eller jobber dere mot å følge utviklingen i markedet?

Spenning: organisatorisk tilpasning:

1. I hvilken grad samarbeider dere med eksterne aktører?
2. Henter dere inn ekstern kunnskap?
3. Hvordan arbeider dere med intern kompetanseutvikling?
4. Hvilke forhold ligger til grunn for avgjørelser knyttet til allokering av deres ressurser?
5. Hvordan høster dere fordeler av kompetansen dere erverver?
6. Arbeider dere opp mot vitenskap/forskning for å heve den interne kompetansen?
7. Hva anser du som din avdelings styrker i forhold til tilpasningen til endringer i din bransje?

12.10 Intervjuobjekter

NRK	
Navn	Rolle
Anniken Næss	Sjefs mediebestiller
Rune Møklebust	Regionredaktør NRK
Arne Helsingen	TV-sjef
Lise Storm Hansen	Kanalansvarlig NRK1
Nicolai Flesjø	On-demand sjef
Jørgen Svennevig	Publisering on-demand
Håkon Lund Sørensen	Medieanalytiker
Hanne Engen	Leder for Produkt- og teknologiutvikling
Elisabeth Mjøs	Plansjef helhetspublisering

SVT	
Navn	Rolle
Johan B. Wahlberg	Sjef for digitalt samarbeid
Tomas Lindhe	Sjefanalytiker av program og publikum
Susanna Balsvik	Planleggingssjef
Karin Tidestrom	Redaktør og prosjektleder med fokus web/digital TV-prosjekt
Therese Östling Waller	HR sjef
Stephen Mowbray	Sjef for programinnkjøp
Adde Granberg	CTI, teknologidirektør
Sara Fahlander	Sjef SVTi

DR	
Navn	Rolle
Emil Møller	Strategi konsulent
Dennis Christensen	Sjef for medieforskning
Carsten Lakner	Sjef for markedsføring
Jakob Faarvang	Sjef for produktledelse
Stine Louise Norstrand	Leder digitale produkter
Sissen Leidesdorff	Sjef for programproduksjon
Henrik Richard Faurby Birck	Planredaksjonssjef
Nicolaj Vitting Hermann	Redaktør for kryss-media