



MASTEROPPGAVE

Hvordan tar lederne hensyn til interessentene ved strategiske beslutninger?

- En analyse av interessentenes innflytelse på strategiske valg for lokalavisen i endringens tid.

Kurt Ivar Amundsen

Erfaringsbasert Master of Business Administration
MBA HHB Tromsø

Kurskode: BE 320E

Høst 2015





Forord

Jeg startet på MBA -studiet høsten 2010 med høye forventninger. De forventningene ble på alle måter innfridd. Jeg opplevde dypt kunnskapsrike og engasjerte forelesere som evnet å formidle forbausende mye nyttig kunnskap på kort tid til oss studenter. Studentene var ressurspersoner fra de forskjellige yrkesgrupper, noe som ga fruktbare og givende faglige diskusjoner. Selv har jeg brukt 5 år på dette studiet nå. Det handler mest om at jeg som alle andre har et liv utenom studiene, og at jeg i perioden 2010-2015 innimellom har måttet prioritere annerledes enn studier. Jeg har likevel aldri vært i tvil om at jeg kom til å fullføre studiet, og denne masteroppgaven markerer avslutningen.

Studiet har som sagt vært meget givende, og jeg tror kunnskapen herfra er positiv bagasje som jeg med stor nytte vil bære med meg resten av livet. Jeg vil takke forelesere og medstudenter på MBA/UiN som bidro på samlingene i Tromsø i perioden fra høsten 2010. En kjempestor takk til faglig veileder Trude Høgvold Olsen. Tusen takk til Mediehuset Finnmark som velvillig har stilt opp som casebedrift med tilgang til kilder. De øvrige kildene fortjener også en stor takk. Min arbeidsgiver Forsvaret skal ha spesielt stor takk for å legge til rette både tidsmessig og økonomisk. Familie, venner og omgangskrets skal kanskje ha den største takken, siden de under studiet dessverre ofte har befunnet seg lenger ned på undertegneds prioriteringsliste.

Kurt Ivar Amundsen, Vadsø, 3/12-2015.

Sammendrag

Denne masteroppgaven representerer siste del av graden Master of Business Administration (MBA) ved Universitetet i Nordland. Oppgaven er gjennomført over 2 semester, våren og høsten 2015. Den utgjør 30 studiepoeng. Hensikten med oppgaven har vært å anvende vitenskapelige metoder på en valgt problemstilling. Utvalgt teori og empirisk analyse har deretter blitt brukt for å drøfte resultater i en kvalitativ undersøkelse.

Denne oppgaven ser nærmere på praktisk bruk av interessenteori, og belyser følgende hovedproblemstilling:

Hvordan tar lederne hensyn til interessentene ved strategiske beslutninger?

Med følgende forskningsspørsmål:

1. *På hvilken måte har de viktigste interessentene blitt ivaretatt ved strategiske beslutninger?*
2. *Hvilke krav og forventninger har de viktigste interessentene til å bli hørt ved store strategiske beslutninger?*
3. *Hva har ledelsen lært om forholdet mellom ledelse og interessenter som man kan ta med seg inn i framtiden?*

Som case har jeg valgt strategiske beslutninger fattet i Mediehuset Finnmark. Mediehuset Finnmark består av avisene Finnmark Dagblad, Finnmarken og Finnmarksposten. Casestudiedesign er valgt fordi det anses som det mest anvendelige når det er behov for å gå i dybden og få nyanserte beskrivelser og fortolkninger fra undersøkelsesenheter (Jacobsen, 2012). Av samme grunn har jeg valgt en kvalitativ tilnærming med det åpne, individuelle intervjuet som datainnsamlingsmetode. Ledere og interessenter er undersøkelsesenheter, og Mediehuset Finnmark er konteksten.

Svaret på hovedproblemstillingen og forskningsspørsmålene er at lederne **tar** hensyn til interessentene i en viss grad. Det er likevel et stort forbedrings – og – læringspotensial, spesielt med tanke på de eksterne interessentene. Det er også et stort potensial for nyutvikling og forbedring av verktøy til interessenthåndtering, spesielt hva angår informasjon, kommunikasjon og involvering. Kjernen i mine datafunn peker mot at god *prosesskvalitet* er

en nøkkelfaktor fram mot en strategisk beslutning. God prosesskvalitet betinges av at en blant annet sørger for å ha nok med tid i forkant av beslutningen. Dette skaper grobunn for god informasjon og kommunikasjon, noe som igjen øker interessentens delaktighet og betydning. Dette skaper igjen tillit, noe som bidrar til å kvalitetssikre beslutningen.

Innholdsfortegnelse

Forord	2
Sammendrag	3
Innholdsfortegnelse	5
1.0 Innledning.....	7
1.1 Tema, bakgrunn og motivasjon	8
1.2 Definisjoner	10
1.3 Bør interessentene ivaretas?	12
1.4 Mediebransjens utfordringer nå og i fremtiden	13
1.5 Strategiske beslutningers konsekvenser for avisas interessenter	15
1.6 Problemstilling	17
1.7 Litteratur.....	19
1.9 Utforming og opplegg av undersøkelsen med videre oppbygning	19
2.0 Teori	20
2.1 Faglig og teoretisk tilnærming	20
2.2 Bakgrunn og utvikling.....	20
2.3 Interessentteoriens fasetter	22
2.4 Hvorfor skal ledelsen ta hensyn til interessentene?	25
2.5 Interessentteori som strategisk verktøy	27
2.6 Hvordan gjøre seg nytte av interessentteori?	29
2.7 Hvordan operasjonalisere interessentteorien?	30
2.8 Variabler.....	32
2.8.1 Delaktighet og betydning	32
2.8.2 Prosesskvalitet.....	33
2.8.3 Informasjon	34
2.8.4 Kommunikasjon	35
2.8.5 Tillit.....	36
3.0 Metode.....	37
3.1 Valg av vitenskapsteoretisk tilnærming	38
3.2 Forskningsdesign.....	39
3.2.1 Casebeskrivelse beslutning 1	40
3.2.2 Casebeskrivelse beslutning 2	42
3.3 Datainnsamling.....	42
3.4 Valg av informanter	44
3.5 Valg av variabler	44
3.6 Dataanalyse	45
3.7 Metodekvalitet.....	46
3.7.1 Intern gyldighet -validitet.....	46
3.7.2 Ekstern gyldighet - overførbarhet	48
3.7.3 Pålitelighet - reliabilitet	48
3.8 Ethiske spørsmål	49
4.0 Analyse.....	50
4.1 Funn i beslutning 1	52
4.1.1 Prosesskvalitet	53
4.1.2 Delaktighet/betydning	55
4.1.3 Informasjon og kommunikasjon.....	57
4.1.4 Tillit.....	60
4.1.5 Drøfting beslutning 1	62
4.2 Funn i beslutning 2.....	64
4.2.1 Prosesskvalitet.....	65

4.2.2 Delaktighet/betydning	66
4.2.3 Informasjon/kommunikasjon	67
4.2.4 Tillit.....	68
4.2.5 Drøfting beslutning 2	69
4.3 Lærdom av beslutningene.....	70
4.3.1 Prosesskvalitet.....	70
4.3.2 Delaktighet/betydning.....	71
4.3.3 Informasjon og kommunikasjon	74
4.3.4 Tillit.....	76
5.0 Analyse og drøfting av funn.....	77
5.1 Dårlig tid påvirket prosesskvalitet.....	78
5.2 Økt grad av delaktighet/betydning?	80
5.3 Forbedret informasjon og kommunikasjon	81
5.4 Sammenhenger mellom variablene - summen av alt blir økt tillit	82
6.0 Avslutning og praktiske implikasjoner	84
Litteraturliste	88
Figurer og tabeller	94
Vedlegg 1 - Intervjuguide.....	95
Vedlegg 2- Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet	98

1.0 Innledning

Tenk deg at du jobber som salgsansvarlig for ”Purefish”, som produserer fiskepinner og andre frosne fiskeprodukter. Salget har vært sviktende de senere årene, og konsernledelsen har signalisert at noe må gjøres. Hver dag kommer båtene inn med fersk, nyfanget torsk fra fangstfeltene i havet like utenfor. Denne torsken bearbeides og fryses hos din bedrift før den sendes ut på markedet. Men salget er altså sviktende. Og du vet hvorfor. Kundene har lenge spurt om ikke dere heller kan levere fisken som filéer, mindre bearbeidet, og helt fersk på is i kasser. Kundene signaliserer også at de også kan betale en høyere pris for et slikt kvalitetsprodukt. Du har spilt dette videre opp i systemet tjenestevei, men produksjons- og distribusjonsapparatet samt verdikjeden for øvrig er bygd opp gjennom mange år fokusert på fabrikkproduksjon av frossenprodukter. Apparatet er stort, tungt, kostbart og lite fleksibelt. Så det har ikke skjedd noen forandringer. Nå er imidlertid tallene såpass alvorlige at noe må gjøres. Da kommer beskjeden fra konsernledelsen om at alle de landlige produksjonsstedene skal legges ned for å kutte kostnader. I stedet skal flåten rustes opp, og det skal det satses på ombordproduksjon av frossenprodukter

I denne lille historien er ”kundene” og ”salgsansvarlig” utvalgte interessenter.

Interessentbegrepet viser at organisasjonen også står ansvarlig overfor andre grupper enn aksjonærene. Da snakker vi om de gruppene som har en *interesse* i selskapets handlinger: «*De grupper hvis støtte organisasjonen er totalt avhengig av for å kunne fortsette å eksistere*» (Freeman og Reed, 1999:2). Jeg vil senere definere og utdype begrepet *interessent* videre. Har lederne her kartlagt interessentene, deres synspunkter og potensielle innflytelse på bedriftens framtid? Hvis ikke, har de da gått glipp av noe som kunne ha ført til en annen beslutning? Denne undersøkelsen tar for seg følgende hovedproblemstilling:

Hvordan tar lederne hensyn til interessentene ved strategiske beslutninger?

Jeg utdyper her i innledningskapitlet hva denne rapporten handler om, og presenterer bakgrunn og motiv for arbeidet. Av dette vil jeg også gå nærmere inn på hvorfor jeg finner temaet interessant.

Problemstilling og delproblemstillinger presenteres med avgrensninger, og jeg definerer sentrale begreper. Jeg belyser også oppgavens formål samt gir en innføring i min faglige og

teoretiske tilnærming inkludert valg av litteratur. Utforming og opplegg for undersøkelsen legger jeg også fram, derav utvalg og undersøkelsesmetode, samt datamateriale og analysetilnærming. Til slutt følger oversikt over rapportens videre oppbygning.

1.1 Tema, bakgrunn og motivasjon

Mediebransjen er en dynamisk bransje som stadig er i endring, men spesielt de siste årene har publikums medievaner forandret seg- betydelig. Avisbransjen er der vi kan se det tydeligst (Dekavalla, 2015).

Nedgang i løssalg, annonsemarked og antall abonnenter har tvunget fram omfattende nedbemanningsprosesser og omstruktureringer også i store hovedstadsaviser. For tv - og radiostasjoner er verden også i sterk endring. Undertegnede jobbet selv som journalist/tv-fotograf/redigerer i NRK Finnmark i perioden 1993-2004. Jeg har i årene etterpå betraktet utviklingen med fascinasjon, og finner den så interessant at jeg nå velger mediebransjen som tema for min masteroppgave. Litt enkelt sagt er det nå slik at hvert menneske i prinsippet sitter på sin egen mediestasjon via internett i form av Youtube, sosiale medier, hjemmesider, blogger, egne strømmetjenester og alle mulige andre avarter av internettets distribusjonsrikdom. Det er ikke lenger slik at du må gå via en etablert avis eller radio/tv-stasjon for å bli sett og hørt av "hele verden". Denne prosessen kan sammenliknes med den som har foregått i musikkbransjen, der den teknologiske utviklingen har kommet dit hen at du som utøver ikke lenger trenger å banke på døra til et stort plateselskap med lua og demoen din i hånda i håp om å gjøre karriere. Det er ikke lenger nødvendig å ha tilgang til et innspillingsstudio til mange millioner kroner for å lage innspillinger av høy teknisk kvalitet. Innspillingsutstyr av høy kvalitet er nå så rimelig at det kun handler om interesse, talent og kunnskap for å virkeliggjøre sine kunstneriske visjoner. Så kan en selvfølgelig alltid diskutere hvor enkel veien videre er derfra. Utviklingen har rystet musikkbransjen i sine grunnvoller, og giganter har falt.

Den tilsvarende utviklingen i mediebransjen har gitt hver mann mulighet til å skrive, filme, gjøre lydopptak, redigere og *distribuere* sine arbeider i suveren teknisk kvalitet. Bare for et tiår siden, da undertegnede ennå jobbet i bransjen, var dette fremdeles til dels en utopi. En måtte ha tilgang til utstyr og distribusjon via en etablert avis eller radio/tv-stasjon for å produsere og "komme på lufta", og internettets tekniske kapabilitet hadde ennå ikke tatt helt av. Slik er ikke verden lenger. Også her har denne tilgangen blitt demokratisert ned til å

handle om interesse, kunnskap og gjennomføringsevne. Og i tilsvarende mindre grad om penger, eller beslutninger tatt av en tilfeldig redaktør. Det er rimelig å anta av beslutningene lederne tar i disse omskiftelige tider vil ha avgjørende betydning for overlevelsessevnen i framtiden. Det kan for eksempel være betimelig å sette på dagsorden spørsmålet om det nye fremvoksende publikum ønsker papiravisa si ferdig levert i postkassen på samme måten som før? Og eventuelt hvor lenge dette vil vare? Eller er det mer bekvemt for den moderne mediekonsument å gå rett inn på en webside som tar seg av hendelsene fortløpende med både direkterapporter, ferdig utarbeidede reportasjer, tekst, bilder og video presentert asymmetrisk som en valgbar smørbrøddliste dynamisk oppdatert uavhengig av faste klokkeslett og deadlines? Eller kan kanskje disse tradisjonelle og moderne presentasjonsformene eksistere i utfyllende samhandling? Godt innhold har tradisjonelt alltid vært en vinneroppskrift, og det er på dette området lokalavisene med sine tradisjoner for nærhet, lokal meningsytring/debatt og journalistisk kvalitet nå i paradigmeskiftet har mulighet til å skape seg nye konkurransefordeler. Og kan en makte å rette ressursene mot innholdsproduksjonen og presentasjonsformen i samspill på en slik måte at konkurransedyktighet oppnås i stadig økende konkurranse mot ”resten av verden”? Krisen i bransjen framtvinger uansett et klima for forandringer, og lederne utfordres stadig oftere til å finne nye overordnede løsninger som skal løse nettopp deres bedrift gjennom stormen som rår. Gjennomtrekken er høy på toppen, og vi ser stadig eksempler på at redaktører og administrerende direktører tar laptopen under armen og forlater sjefsstolen før den har rukket å bli varm. Mediehuset Finnmark har samlet sett hatt inne 6 redaktører siden 2013, nåværende ansvarlig redaktør inkludert.(Alexandersen, 2014.) Ingen ser ut til ennå å ha funnet noe entydig svar, og i paradigmeskiftets utrygge atmosfære søkes det stadig etter de gode løsningene. Noen løsninger ser tilsynelatende ut til å bidra til å holde på betalende lesere, som graderte betalingsmurer (Dekavalla, 2015), men like fullt ser vi stadig medieledere som i det offentlige rom gir uttrykk for tøffe tider i bransjen (Larsen, Ihlebæk, 2014). Den entydige løsningen for hvordan man skal tjene penger er ennå ikke funnet (Dekavalla, 2015). Frekvensen av viktige strategiske beslutninger har økt og øker betraktelig i den tiden vi nå er inne i. Denne oppgaven skal fokusere på hvordan interessentene ivaretas ved slike beslutninger. Konteksten for undersøkelsen er Mediehuset Finnmark, som består av avisene Finnmarken, Finnmark Dagblad og Finnmarksposten.

1.2 Definisjoner

Denne undersøkelsen vil sette fokus på hvordan lederne tar hensyn til *interessentene* ved strategiske valg for bedriften. Hva er så en interessent? R. Edward Freeman, i standardverket ”Strategic Management: A Stakeholder Approach” (1984:46) definerer slik:

”Ethvert individ eller enhver gruppe som kan påvirke eller påvirkes av organisasjonens måloppnåelser”. I Mediehuset Finnmark vil således redaktør og ansatt journalist være to viktige interessenter inne i bedriften, og kunder i form av abonnenter og annonsører vil være viktige interessenter i bedriftens omgivelser.

Forskningslitteraturen viser varierende grad av omfang og presisjon i sine mange definisjoner av hva en interessent faktisk er, i tillegg til at definisjonene varierer fra forsker til forsker.

Bryson(“What To Do When Stakeholders Matter”, 2004) gir flere eksempler på hvordan interessenter defineres. **”Enhver som påvirkes av eller påvirker organisasjonens strategi”** (Nutt/ Backoff 1992:439).

”Mennesker eller små grupper med makt til å respondere på, forhandle med og endre organisasjonens strategiske framtid” (Eden/Ackermann 1998:117)

”De gruppene som er avhengige av organisasjonen for å oppnå sine egne mål og som organisasjonen på sin side også er avhengige av” (Johnson/Scholes 2002:206).

Bryson har også en egen definisjon: **”Enhver gruppe eller organisasjon som kan gjøre krav på organisasjonens oppmerksomhet, ressurser eller ”output”(ikke oversatt), eller som er påvirket av denne ”outputen””** (Bryson, 1995:27).

Dette forteller oss at det så langt altså ikke eksisterer en felles enighet blant forskerne om hvordan begrepet interessent skal defineres. Det belyser også at forskerne har forskjellig innfallsvinkel på hva de velger å knytte interessentteorien til, idet én angir mål for den enkelte i sin definisjon (Johnson/Scholes 2002), og en annen velger strategi (Eden/Ackermann 1998). Interessentens grad av tilknytning til organisasjonen varierer også med hvor bredt interessentbegrepet defineres. Det er absolutt forskjell på det å være *avhengig* av en bedrift for å oppnå sine mål (Johnson/Scholes, 2002) og det å bli *påvirket* av en bedrift (Nutt/Backoff 1992). Eksempelvis kan en si at en ansatt i en bedrift på mange måter er *avhengig* av bedriften for å få sin lønn, mens for eksempel en leverandør kan bli *påvirket* i det bestillinger kan variere med bedriftens velbefinnende. Om leverandøren da har andre kunder vil det for ham ikke være like dramatisk om bedriften skulle gå konkurs som for den ansatte.

Jeg oppfatter likevel at definisjonene i sin ulikhet dreier seg om det samme: Organisasjoner har sameksistens med interessenter som påvirkes og kan påvirke i forskjellig grad, og interessentteorien søker å sette dette faktum inn i en vitenskapelig sammenheng.

I denne undersøkelsen vil jeg se nærmere på hvordan lederne tar hensyn til interessentene ved strategiske beslutninger.

Da vil jeg først ta utgangspunkt i denne definisjonen: ”*De gruppene som er avhengige av organisasjonen for å oppnå sine egne mål og som organisasjonen på sin side også er avhengige av*” (Johnson/Scholes 2002:206).

Denne definisjonen sier oss noe om hvem interessentene faktisk *er*. Videre vil jeg for den praktiske bruken av interessentbegrepet lene meg også på følgende definisjon:

”*Ledelsens oppgave når det gjelder interessenter, er å forstå hvem de er, og hva som er viktig for dem.*”, (Sturm m/fl., 2008)

Dette valget er tatt fordi jeg oppfatter at denne definisjonen fanger mye av kjernen i interessenttenkningen: En bevissthet på at interessenter fins, at en bør finne ut hva de vil og hvordan en klokt bør forholde seg til det. Ikke dermed sagt at mange av de andre definisjonene kunne vært valgt til denne undersøkelsen. Det er likevel min oppfatning at de valgte definisjoner peker på den generelle bevisstheten en bør ha til viktige interessenter, samtidig som den også peker på at en aktivt må forholde seg til interessentenes agendaer.

”*Alle organisasjoner bør ideelt sett identifisere alle relevante interessentgrupper og finne ut av hvilke verdibaserte oppfatninger de har. Som et minimum bør definitive interessenter defineres*” (Roos m/fl., 2010:84.)

Definitive interessenter forklares ut fra et rammeverk på tre kriterier (Sturm m/fl, 2008) bestående av *påvirkningsevne, legitimitet og påtrykk*. Interessentens *påvirkningsevne* dikteres av hans makt og innflytelse. Hans *legitimitet* gjenspeiler troverdigheten i interessen og resultatet av en sak. Til slutt sier *påtrykk* noe om i hvilken grad interessentens krav krever umiddelbar handling.”Definitive interessenter er både *mektige, legitime* og har stort *påtrykk*.” (Roos m/fl., 2010:84). I bedriftens omgivelser finnes også andre interessenter med mer perifer grad av makt og påvirkningsevne. Her kan nevnes allmenne interessegrupper, protestgrupper, offentlige organer, bransjeforeninger og lokalpolitiske partier (Freeman/Reed, 1999).

1.3 Bør interessentene ivaretas?

Flere studier viser at det lønner seg å ta hensyn til interessentene som en forberedelse til strategiske beslutninger. (Kim/ Mauborgne, 2004). Cirque du Soleil i Canada ble i de 20 årene fra 1984 bygd opp fra ingenting til en av Canadas største eksportartikler. Det er et sirkus som fram til 2005 er sett av 40 millioner mennesker i 90 land i hele verden. Dette i en tid der sirkusbransjen ellers var i nedgang. Cirque du Soileil fant opp sirkuset på nytt og etablerte det ikke i eksisterende markeder hvor aktørene sloss om bitene av en kake av konstant størrelse, en tilnærming kalt Red Ocean Strategy (Kim/Mauborgne, 2004), men plasserte det derimot i nye markeder hvor konkurransen var lav eller ikke-eksisterende. En tilnærming forfatterne kaller Blue Ocean Strategy. Dette kunne de blant annet gjøre fordi de tok hensyn til sin kanskje viktigste interessent- kunden. For eksempel viste markedsundersøkelser noe overraskende at dyr ikke lenger var like interessant å vise fram på et sirkus, bl.a. p.g.a. økt fokus på dyrevernrettigheter. Dette ble tatt hensyn til, og med slikt stadig fokus på egen organisasjon som en del av omverdenen kunne Cirque Du Soleil bygge seg opp til å bli en ledende aktør i bransjen på bare 20 år.(Kim/Mauborgne, 2004).

Motsatt kan det faktisk gå riktig ille om en IKKE tar hensyn til interessentene: ” En studie finner at 400 strategiske beslutninger slo feil, i stor grad grunnet beslutningstakere som ikke tok hensyn til interessentene og informasjonen de satt inne med” (Nutt sitert av Roos m/fl. 2010:86)

Etableringen av EuroDisney utenfor Paris er et eksempel på det. Ledelsen i Disneykonsernet gjorde her den tabben at de trodde at deres vel utprøvde forretningsmodell fra USA uten videre kunne overføres til Europa. Ved ikke å skaffe seg informasjon om kulturforskjellene og hva kundene egentlig ønsket seg ble dette et mye omdiskutert tapsprosjekt. Bl.a. trodde man at et finkulturelt europeisk publikum ønsket seg gourmetrestauranter som en del av opplevelsen. Men europeerne foretrakk hamburgere i fast –food- restauranter siden de anså det som en mer reell del av den amerikanske kulturen knyttet til et Disneyland på europeisk jord. Det ble begått en rekke liknende feil i dette prosjektet (Nutt, 2002).

Interessentanalyse foretas av mange grunner langt sjeldnere enn man burde (Kim/Mauborgne, 2004). Frykt for å sløse med tid og ressurser samt å avdekke inkompetanse, konflikter og betente tema nevnes her som noen av årsakene. I tillegg kan man være redde for politiske og organisatoriske endringer i tillegg til etiske og moralske problemer som kan oppstå.

Lederne har samtidig et ansvar for å møte denne frykten og vurdere om informasjonen fra denne analysen kan gi fordeler og større merverdi i sluttresultatet, ulempene også tatt i betraktning (Roos m/fl., 2010).

Dette synet argumenterer for å trosse teorien om at institusjonelle aksjeeiere vil straffe bedrifter som tar hensyn til interessentene og øker sin sosiale profil. Teorien er referert til som ”Myopic Institutions Theory” (Hansen/Hill, 1991). Denne påpeker at institusjonelle aksjeeiere opptrer mer kortsiktig og profittorientert enn individuelle aksjeeiere.

1.4 Mediebransjens utfordringer nå og i framtiden

Mediebedrifter generelt kan karakteriseres som hybride organisasjoner, der en opererer med opptil flere versjoner av virkeligheten og dens logikk (Johansen m/fl. 2010). Motsetningen ligger i journalistikkens faglige og idealistiske krav versus økonomiens harde realistiske rammer:

”Kommersialisering av nyhetsmediene fremheves gjerne som en trussel mot mediernes oppfyllelse av sin samfunnsrolle” (Maasø, Sundet, & Syvertsen, sitert av Larsen/Ihlebak 2014:111).

Om lokalavisjournalisten er ute og dokumenterer den stedlige fiskeindustriens suksess med eksport av fersk fisk til Russland, vil reportasjen også gjerne nyte godt av at journalisten deretter reiser og besøker **kunden** i sin dekning. Men økonomisk og realistisk sett må hun nok på retur fra produksjonslokalene nøye seg med å sette kursen mot sin hjemlige desk i stedet for til flyplassen. Og så i beste fall intervjuer kunden på telefon eller via internett. I hvert fall ifølge økonomiansvarlig vil **det** gi best kost/nytte-forhold i en slik sak.

Men denne konflikten sett i et større perspektiv er mer alvorlig. Økonomi versus den journalistiske hverdag vil i krisetider som disse ofte handle om mer enn bare et trangt reisebudsjett. Når kostnadene skal ned vil det dreie seg om noe så grunnleggende som den enkeltes trygghet for sin arbeidsplass, og mange spørsmål oppstår: Mister noen jobben, blir vi færre til å dele på arbeidet, blir arbeidsplasser flyttet og hvordan blir forutsetningene for at vi i framtiden kan utføre vårt journalistyrke stående med ryggen rak? I disse og mange andre spørsmål ligger kimen til den klassiske konflikten mellom ”Idealistene” og ”Kapitalistene”, i dette tilfellet journalistene mot ledelsen i avisa. At frontene her hver for seg også har forskjellige roller innad i konflikten gjør ikke omgivelsene mindre komplekse; journalisten kan føle at hennes verden er truet på flere plan, både som journalist med høy yrkesmessig

integritet, men også som arbeidstaker som kan risikere lønnskutt, flytting - eller i verste fall avskjed på grått avisepapir. Samtidig må ledelsen forholde seg til virkeligheten både som økonomer, kolleger, journalister, samfunnsaktører – og medmennesker! I dette spennet skal de ta strategiske beslutninger som har avgjørende betydning for deres omgivelser. Og for deres interessenter.

Ansvarer er stort, og utfordringen med å ta gode beslutninger i et klima preget av ulike mål og verdier begrunner ytterligere denne studiens relevans og attraktivitet. Spørsmålene det søkes svar på fremstår for meg som spennende.

Så finnes det da noen løsninger på det bakenforliggende problemet med at inntektene i avisene faller? Hva ligger og venter foran når paradigmeskiftet har nådd en foreløpig milepæl? Jeg vil med bakgrunn i forskningslitteraturen og medieverdenen slik den framstår pr. i dag skissere noen muligheter. Selv om dette ikke direkte berører min problemstilling kan det være både interessant og berikende å se litt på framtidens utfordringer for bransjen.

Dekavalla (2015) har sett nærmere på skotsk avisindustri, som kan sammenliknes med den norske ved sin høye andel publikasjoner fordelt på folketallet. Forskjellen ligger i at avisene i Skottland anser pressestøtte som et ”tabu” som påvirker uavhengigheten negativt. Også i Skottland sliter man med spørsmålet om hvordan man skal tjene penger.

Problemet for avisene er at annonsemarkedet flytter seg over i det digitale domenet, men at inntektene her ikke følger avisenes primærprodukt, nemlig nyheter (Dekavalla, 2015).

Her peker forfatteren på at det som så langt har gitt best resultat er graderte betalingsmurer. Disse gir adgang til en viss mengde av onlinestoffet, før kunden må betale for å få adgang til resten.

”En gradert betalingsmur gir synlighet, trafikk for annonseinntekter, men det betyr også at den mer interesserte leseren til slutt påtreffer betalingsmuren og blir overbevist om å betale.

Gjemmer du deg bak en helt stengt betalingsmur mister du den synligheten. De fleste har funnet ut at graderte betalingsmurer er den beste løsningen” (Kilder i ledelsen i The Herald, Dekavalla, 2015).

Både Nordlys og Mediehuset Finnmark lanserer nå nye produkter online som antatt skal gi merverdi for deres papirabonnenter. Abonnentene har full tilgang uten ekstra kostnader. Om det her distribueres kvalitetsmessig gode, lokale journalistiske produkter som kunden ikke visste at hun ikke kunne klare seg uten, antar en å kunne holde på både lesere og annonsører. Data som framkommer senere i denne undersøkelsen gir grunn til å argumentere for det. Om avisa da klarer å bli enige med interessentene om at det felles målet må være å bli heldigital, vil dette åpne for å flytte ressurser over fra papirproduksjon til innholdsproduksjon. Om en

derimot velger å beholde papiravisa som den sterke lokale merkevaren den alltid har vært, må en se på mulighetene for å øke inntektene. Der kan satsingen på lokale tv-sendinger på nett samt merverdi i form av tv-reportasjer og andre tv-produksjoner av god kvalitet gi muligheter for økt attraktivitet både blant lesere og annonsører. Produksjon av tv-reklame for egne annonsører er et annet område som kan gi muligheter. Også der har avisa Nordlys vært tidlig ute i Nord-Norge. Denne satsingen har gitt diskusjoner om avisas journalistiske uavhengighet. Jeg tror denne diskusjonen bunner i en viss frykt for forandringer. Prinsipielt er det ingen forskjell i om avisa utformer en annonse for papir eller med levende bilder for nett. Men det kan kanskje være fornuftig å skille journalistisk produksjon fra reklameproduksjon. Kanskje bør ikke journalister drive med produksjon for reklamekunder. Det kan utad så tvil om deres integritet. Den jobben bør muligens overlates til en egen markedsavdeling, slik skillene har vært tradisjonelt. Jeg tror at utad vil det fremstå som mest ryddig.

Kanskje er den største utfordringen for avisene innovasjon, mener Dekavalla (2015). Hun sier at selv om avisene tar små grep for å finne en ny vei, er tendensen at de fleste følger de store markedslederne i USA og Storbritannia, framfor å komme opp med genuint nye og innovative løsninger. Jeg vil her avslutte med et sitat fra Atholl Duncan, sjef for Nyheter og Nåtidshendelser i BBC Scotland:

”Kanskje bruker vi analog tenkning for å løse digitale problemer; kanskje vi trenger en annen innfallsvinkel” (Dekavalla, 2015).

1.5 Strategiske beslutningers konsekvenser for avisas interessenter

Det er som oftest slik at aksjeeierne isolert sett ønsker mest mulig avkastning på sin investering. I et avishus bestående av flere aviser som til sammen skal favne et stort geografisk område vil hver av enkeltavisene spille en viktig rolle i sitt dekningsområde. Den gir menneskene i det spesifikke området muligheten til å delta i samfunnsdebatten i en kontekst basert på felles referanserammer. Hver enkelt har muligheten til å fremme sin stemme i omgivelser som forstår og bryr seg om temaene som tas opp. Terskelen for å kunne delta skal ideelt sett også være lav- om du ønsker det har du muligheten til å bli hørt. En aksjeeier kunne kanskje i stedet ønsket seg én stor avis i stedet for flere små i det samme området. Isolert og kortsiktig økonomisk sett kan en uten problemer argumentere for et slikt syn. Det fins mange penger å spare på å nedskalere fra flere til én ledelse og administrasjon. Og deretter trimme organisasjon, bemanning og lokalisering ut fra nye forutsetninger.

Teoretisk vil dét kunne bety at den lille manns stemme får en lengre vei fram til å hevde sine synspunkter i den offentlige debatt. Det er også mulig at langt flere av leserne av storavisen ikke vil kunne identifisere seg med sine medborgeres syn på tilværelsen. Dette fordi avstanden mellom de respektive hverdager kan bli for stor, både geografisk, samfunnsmessig og kulturelt. I sum vil dette kunne bety at avishuset forkaster sine lokale konkurransefordeler, og således risikerer å miste betalende abonnenter.

På den annen side kan kanskje en storavis i området gi hver enkelt borger en mulighet til å hevde sitt syn for et større publikum. Det vil da likevel være flere som slåss om den samme spalteplassen, og følgelig vanskeligere for hver enkelt å komme med. Selv om internett her gir nye muligheter, vil papirversjonen ha sine fysiske begrensninger for hvor mange som kan inkluderes før pressa går. Og igjen tilbake til felles referanserammer: Det er ikke sikkert innbyggerne i en gitt kommune er så overmåte interessert i å sette seg inn i kommunale intriger på et sted langt unna. De har kanskje nok med sine egne.

Interessentkonflikten kan i dette tilfellet komme til å handle om avishuset selv skal bidra til å fremme demokratisk underskudd ved å gjennomføre tiltak som kun har som mål å fremme avkastning til eierne. Konflikten mellom ”shareholder” *eier* og ”stakeholder” *kunden* som leser, abonnent og annonsør er her helt tydelig. *Stakeholder* er den innarbeidede termen for det norske ordet *interessent* i den engelskspråklige forskningslitteraturen, se for eksempel Friedman, A. L., & Miles, S. (2002): *Developing stakeholder theory*. Ledelsen i en lokalavis har altså mange interessenter å forholde seg til både internt og eksternt, ofte med motstridende interesser. I denne masteroppgaven ønsker jeg å se nærmere på hvordan lederne tar hensyn til interessentene når det fattes strategiske beslutninger.

Utfordringene står i kø for bransjen, men paradigmeskiftet gir også nye muligheter og kan framtvinge innovasjon og prosesser mot bærekraftige framtidsløsninger, kanskje i nye og uoppdagede, uutviklede markeder. Se eksemplet om Cirque de Soleil (Kim/Mauborgne, 2004). Denne komplekse kampen for tilværelsen finner jeg spennende og interessant samtidig som den gir muligheter for å hente ut nye, unike kunnskaper. Med lang bakgrunn i mediebransjen og interesse og engasjement for medienes funksjon i samfunnet oppfatter jeg mitt temavalg for masteroppgave som både riktig, viktig og nyttig.

1.6 Problemstilling

Jeg ønsker altså å kartlegge følgende problemstilling:

Hvordan tar lederne hensyn til interessentene ved strategiske beslutninger?

Gode svar på dette overordnede spørsmålet har potensial til å gi gevinst på flere områder. For det første er interessenteori et relativt nytt forskningsområde, all den tid det kun har gått 31 år siden R. Edward Freemans ”*Strategic Management: A Stakeholder Approach*” (1984) kom ut og markerte denne teoriens moderne startpunkt. Litteraturen som danner teoribasisen for denne masteroppgaven nevner mange steder at teorien fremdeles har stort utviklingspotensial, og at empirisk forskning er et knapphetsgode i mange av dens ønskede forskningsretninger. Bl.a. Laplume (2008) peker på at teoriens hovedutfordring er dens begrensede empiriske validitet, samt manglende fremming av teori for å utvikle paradigmer. Til nå har det altså ikke blitt forsket nok på denne teorien, og den begrensede mengden av data som er samlet inn gir ikke nok tyngde til å peke på dens klare fordeler og ulemper. Spesielt gjelder dette teoriens praktiske bruk. Blant annet er det utfordrende å påvise kausalitet mellom god interessentledelse og finansiell lønnsomhet (Wood, 1995). Teoriens umodenhet kommer også til uttrykk ved at den ennå heller ikke i særlig grad har utbredt og utviklet seg i forskjellige retninger, noe som også kunne ha bidratt til å gi den mer tyngde og legitimitet (Harrison/Freeman, 1999). Min problemformulering bidrar forhåpentligvis til å bygge teori der forskningsmaterialet derav inkludert empiri ennå ikke er stort og omfattende, noe bl.a. Laplume (2008) som nevnt tidligere mener gjelder for interessenteori. Utredningens formål er å beskrive interessentenes rolle ved strategiske beslutninger, og ut fra data kunne trekke noen konklusjoner som bidrar til ny eller kumulativ teori. Dette kan igjen gi grobunn for innovasjon og utvikling av konkurransefordeler.

Samfunnsmessig kan et studium av denne problemstillingen også tilføre nytte. Beskrivelsen av hvordan lederne tar hensyn til interessentene ved strategiske beslutninger vil kunne kartlegge bevisstheten rundt nettopp det å ta slike hensyn. Denne bevisstheten vil igjen kunne overføres til andre områder hvor det eksisterer beslutningstakere og interessenter i et gjensidig avhengig samkvem.

Rent praktisk vil eventuelle erfaringer og lærdom fra svar på denne problemstillingen kunne gi både denne oppgavens casebedrift og andre som kan kjenne seg igjen i hele eller deler av

denne virkeligheten et bredere kunnskapsgrunnlag for å kunne ta viktige beslutninger i framtiden.

Jeg ønsker svar på følgende forskningsspørsmål:

- 1. På hvilken måte har de viktigste interessentene blitt ivaretatt ved strategiske beslutninger?*
- 2. Hvilke krav og forventninger har de viktigste interessentene til å bli hørt ved store strategiske beslutninger?*
- 3. Hva har ledelsen lært om forholdet mellom ledelse og interessenter som man kan ta med seg inn i framtiden?*

Jeg vil i teorikapitlet utdype nærmere og forankre mine valg av forskningsspørsmål i teorien og litteraturen. Deretter vil jeg knytte forskningsspørsmålene, variablene og intervjuguiden sammen. Forskningsspørsmålene henger sammen med hvilke variabler som søkes avdekket. Dette har igjen skapt behov for en intervjuguide, som er en utdypet, mer spesifisert og grundigere konkretisering av forskningsspørsmålene med fokus på variablene.

Jeg oppfatter problemstillingen som spennende, både fordi vi i forkant ikke kjenner svaret på den, men også p.g.a. de utfordrende tidene som nå råder i en bransje jeg både har jobbet i og har engasjement for. Det er også mitt syn at problemstillingen er enkel nok til å kunne være fruktbar, både i gjennomføring og i jakten på ny kunnskap.

Problemstillingen er beskrivende, dvs. den forteller noe om situasjonen ved viktige beslutninger. Dette i motsetning til en forklarende/kausalt innfallsvinkel der hovedfokuset eksempelvis ville ligge på om denne beslutningen var vellykket eller ei, og deretter søkt å finne årsakene til resultatet.

Denne oppgaven vil likevel si noe om informantenes opplevelse og vurdering av de foreløpige resultatene av iverksettelsen av beslutningen. Problemstillingen er også først og fremst eksplorerende, i det den har til hensikt å utdype det vi vet lite om.

1.7 Litteratur

Avgrensningen til interessenteori har også ligget til grunn for litteratursøket som dannet oppgavens teoretiske grunnlag. Jeg har i tillegg søkt opp vitenskapelige artikler om massemedia, samt utgivelser om bl.a. CSR (Corporate Social Responsibility) og innovasjon samt ledelse sett fra forskjellige synsvinkler. Via databaser tilgjengelig gjennom biblioteket ved UiN's nettsider har jeg hentet inn nesten hele teorigrunnlaget. ProQuest via ekstern tilgang har stort sett skaffet meg det jeg har lett etter, supplert av noen av de andre databasene på samme nettsted. Søkingen har tatt sitt utgangspunkt i resyméartikler for interessenteori, for deretter å bevege seg over til sentrale aktører og teoretiske milepæler, før veien gikk videre mot modeller for teoriens praktiske anvendelse, samt vitenskapelig diskusjon på sammenhenger mellom aktiv interessentledelse og prestasjon, bl.a. finansiell sådan. Jeg har også dratt nytte av bøker lånt ved biblioteket i Vadsø som fokuserer på hvordan masteroppgaver og andre studentarbeider og vitenskapelige undersøkelser skal utformes og presenteres. Internett er også brukt, men mest som sekundær støtte til allerede innhentet teori. Lærebøker fra hele MBA -studiet er også benyttet som både primær - og støttelitteratur.

1.9 Utforming og opplegg av undersøkelsen med videre oppbygning

Jeg vil videre gjennomgå teorien brukt i denne undersøkelsen, før det følger et eget kapittel om metode. Deretter vil jeg presentere *resultatene* fra forskningen. Der vil de innsamlede data basert på intervjuene med ledere og interessenter sammenfattes, systematiseres og fremvises. Resultatene vil drøftes, analyseres og kommenteres. Deretter vil leseren bli forelagt konklusjonene som undersøkelsen fører fram til. Ut av dette springer ambisjonen om at ny lærdom er bragt til torgs til anvendelse både kumulativt -teoretisk og rent praktisk.

2.0 Teori

2.1 Faglig og teoretisk tilnærming

Undersøkelsens faglige og teoretiske tilnærming vil i hovedsak peke mot interessenteori. Interessenteorien involverer samtidig mange andre fagfelt som det også vil være naturlig å ta for seg fortløpende, så som strategi, beslutningsteori, organisasjonsteori og markedsføring, for å nevne bare noen. Jeg kommer til å tegne et historisk riss av interessenteoriens utvikling med omtale av sentrale aktører og milepæler. Samtidig vil ekstra fokus ligge på de deler av teorien som gjør den praktisk anvendelig for denne oppgavens problemstilling. Dette vil jeg gå nærmere inn på i teorikapitlet.

2.2 Bakgrunn og utvikling

Interessenteori har sin moderne opprinnelse i R. Edward Freemans bok: ”*Strategic Management: A Stakeholder Approach*” fra 1984, som av mange regnes som et landemerke. Som filosof av utdanning og siden professor i business administration jobbet han i en forskningsgruppe ved Universitetet i Pennsylvania. Gruppen bidro til praktisk problemløsning for ledere i firmaer de samarbeidet med. Han begynte å jobbe med ”Interessentkonseptet” da teamet han var en del av skulle hjelpe store teleselskapers (Bell, AT&T) fremtidige ledere til å forstå og bestyre firmaets eksterne omgivelser på slutten av 1970-tallet.

Teorien hadde altså sitt utspring i den praktiske hverdagen. Freeman tar ikke all æren for teorien selv idet han peker på tidligere forskning som en del av grunnlaget for sitt eget arbeid. Freeman hevder selv i ”*The Stakeholder Approach Revisited*” fra 2004 at hovedformålet med boka var følgende: På hvilken måte kan ledere **med basis i interessenthensyn** utøve strategi og ledelse? Freeman skisserte 4 generiske strategier for interessentledelse - **utnytte/høste, forsvare, forandre** og **holde stillingen** (Laplume m/fl., 2008), som en analogi til Porter’s (1980) generiske forretningsstrategier:

		Relative Threatening Potential	
		High	Low
Relative Cooperative Potential	High	Friedman - SWING Group Strategy - Change the Rules	Friedman- OFFENSIVE Group Strategy – Exploit
		Savage- MIXED BLESSING Group Strategy - Collaborate	Savage – SUPPORTIVE Group Strategy - Involve
	Low	Friedman- DEFENSIVE Group Strategy- Defend	Friedman- HOLD group Strategy - Hold Current Position
		Savage- NON SUPPORTIVE Group Strategy - Defend	Savage - MARGINAL Group Strategy - Monitor

Freeman (1984) and Savage et al. (1991) Stakeholder Strategy Matrix model.
(Polonsky/Scott, 2005 :14).

I denne figuren foreslår Freeman strategier for interessenthåndtering basert på interessentenes evne til å støtte eller true organisasjonen - dvs. interessentenes evne til å påvirke (Polonsky/Scott, 2005). Ut av matrisen kan vi lese at en foreslått strategi for å håndtere en **truende** interessent kan være å **forsvare** seg. Her ligger analogien til Porter's Five Forces-modell, der strategi, offensiv eller defensiv, velges ut fra hvordan en organisasjon påvirkes av sine omgivelser og interne krefter. (Porter,1980). En kan her sette likhetstegn mellom ”omgivelser/interne krefter” og ”interessenter” når en skal eksemplifisere fellestrekkene mellom forretningsstrategi og strategi for interessentanalyse.

Igjen altså en praktisk tilnærming, og kort sagt tok standardverket mål av seg til å være en håndbok i ledelse basert på interessentfilosofi.

Teorien har siden flere ganger blitt kritisert for ikke å være empirisk etterprøvbart, bl.a. av Laplume (2008), og Freeman innrømmer allerede i 2004 i ”*The Stakeholder Approach Revisited*” at han i teoriens første fase ikke la vekt på metodikk. Men han slår også tilbake med at hans praktiske tilnærming ikke hadde fokus på metode, og at han på dette tidspunktet som utdannet filosof så *logikken* i argumentene sine som det viktigste. Argumenter som igjen var basert på studier fra hans praktiske virke, fra finanspressen, fra casestudier og samtaler med eksperter.

Freeman har i årene etterpå publisert flere artikler både alene og i samarbeid med andre der han søker å videreutvikle teorien. Herunder kommer også bokutgivelser.

Han har også forsvart teorien mot det han kaller misforståelser, så som at den krever lovendringer, at den er en omfattende moralistisk doktrine, samt at den er en unnskyldning for å kunne bedrive opportunistisk ledelse (Phillips m/fl., 2003). Freeman og hans kolleger (Freeman, Wicks & Parmar (2004)) har også gått i forsvar mot Sundaram & Inkpen (2004) som hevder at interessenteori hindrer entreprenøriell risiko, og at den kompliserer eierskapsutøvelse og virksomhetsstyring (Corporate Governance).

Sundaram & Inkpen (2004) samt Jensen (2002) angriper interessenteorien for å være et forvirrende verktøy idet den balanserer flere hensyn og etter deres syn har flere ”mål”, noe som er ensbetydende med å ikke ha et mål i det hele tatt. Jensen hevder at *aksjeverdien* bør være en leders mål på om bedriften gjør det bra eller ikke, og at det å måtte balansere så mange hensyn som interessenttilnærmingen fordrer skaper rom for opportunistisk ledelse og selvberikelse. Phillips, Freeman & Wicks (2003) imøtegår dette blant annet ved å vise til at slik framferd vel aldri har hatt så gode vilkår som under tider der aksjeeierens interesser er det eneste saliggjørende. Her henvises blant annet til Enron-skandalen.

2.3 Interessenteoriens fasetter

Interessen for teorien har økt siden 1984, dog mest etter 1995, og Freeman (2004) peker selv på 4 hovedretninger:

1. Normative forretningsteorier

Denne retningen utdyper jeg videre i inneværende delkapittel. Det dreier seg om at personlige verdier og moralske normer er et legitimt verktøy i utformingen og iverksettelsen av strategiske planer (Freeman, 2004). Utdyping av dette kan bidra til å øke forståelsen for at teorien på noen områder konvergerer mot en holistisk forståelse av forretningsverdenen, der flere variabler enn de rent finansielle tillegges betydning.

2. Eierskapsutøvelse og virksomhetsstyring (Corporate Governance) og organisasjonsteori.

Denne retningen utfordrer synet om at aksjeeierens interesser skal være det grunnleggende prinsipp for ledelsen i en bedrift. Williamson (1984) argumenter for at aksjeeiere må tas spesielt hensyn til grunnet deres unike avhengighet til bedriftens

overlevelse. Han peker på at om bedriften skulle mislykkes vil aksjeeieren ikke sitte igjen med noen restverdi, i motsetning til for eksempel en arbeider som fremdeles vil sitte igjen med sin kompetanse og arbeidsevne. Freeman & Evan (1990) argumenterer mot dette ved å hevde at *alle* interessenter har en unik interesse i deres bedrifts velbefinnende. Om vi ser på Williamsons argument om arbeiderens restverdi kan Freemans argument være relevant dersom arbeiderens kompetanse er høyt spesialisert rettet mot egen bedrift. Denne kompetansen vil da ikke uten videre kunne overføres til en annen bedrift, og Williamsons antatte restverdi for arbeideren vil være mindre enn forutsatt. Freeman&Evan(1990) peker også på at aksjeeieren har større fleksibilitet for å gå inn og ut av bedriften med sin satsing i og med at hun kun opererer i et aksjemarked som baserer seg på raske transaksjoner. De fleste andre interessenter har ikke denne fleksibiliteten.

3. Bedriftens samfunnsansvar (Corporate Social Responsibility) og ytelse.

Denne retningen diskuterer sammenhengen mellom bedriftens sosiale profil og finansielle ytelse. Freeman(2004) refererer til Wood(1995) som peker på at kausaliteten mellom CSR og finansiell ytelse er kompleks og dermed vanskelig å entydig påvise. Wood hevder at det nærmeste vi kommer i å påvise sammenheng mellom CSR og finansiell prestasjon er at ”dårlig CSR skader et firma finansielt”(Freeman, 2004). På et mer overordnet nivå er for øvrig koplingen mellom *interessentledelse* og finansiell prestasjon et tema denne undersøkelsen vender tilbake til flere ganger, og henviser der til forskning som underbygger sammenheng mellom disse to faktorene.

4. Strategisk ledelse.

Denne retningen søker å bruke interessentteori i praktisk ledelse. Harrison&St. John (1994) skiller mellom *interessentanalyse* og *interessentledelse*. I bunnen ligger firmaets strategi, og Freeman (2004) peker på at Harrison&St. John (1994/1996) evner å kombinere interessentteori med tradisjonelle strategiske verktøy. Det er spesielt denne tilnærmingen som vil komme til anvendelse videre i undersøkelsen.

Flere artikler av Freeman i samarbeid med andre, bl.a. Evan&Freeman, (1988) og Freeman&Gilbert, (1988) kombinerer interessentledelse med moralfilosofi, hvilket øker avstanden til Freemans opprinnelige strategiske fokus. Denne dreiningen åpnet opp for det som etter hvert har blitt kjent som *normativ* interessentteori (Laplume, 2008).

Donaldson&Preston (1995) argumenterer for at interessentteori kan kategoriseres på en litt annen måte enn Freemans 4 hovedretninger, nemlig i deskriptiv, instrumentell eller normative innfallsvinkler. Forfatterne mener selv at teorien hviler på et *normativt* fundament - hva vi BØR gjøre moralsk. Swanson (1999:507), sitert av Friedman/Miles (2002) peker også på at teoriens normative retning sier noe om hvorfor organisasjoner bør ta hensyn til interessentene. I normativ bruk er ikke sammenhengen mellom teori på den ene siden og observasjoner/beskrivelser og resultater på den andre siden et tema. Her handler det mer om å gi føringer som sier at du som leder skal handle slik og slik, fordi det er det *riktige* å gjøre sett ut fra et moralsk, filosofisk og etisk perspektiv. (Donaldson&Preston, 1995)

Donaldson&Preston argumenterer for at vi egentlig snakker om 3 teorier her: deskriptiv, instrumentell og normativ, og de peker på at Freeman og flere med ham, eks. (Clarkson, 1991:349) søker å presse tre teorier inn i én.

Freeman på sin side hevder at han inkluderer alle tre tilnærmingene og at slik bør det være med enhver god teori (Freeman, 2004)

Laplume m/fl. (2008) peker på at teoriens dreining i normativ retning førte fram til den første alvorlige kritikken av teoriens paradoksale natur, nemlig at den anser interessenter ikke bare som et middel for å nå et mål, men også et mål i seg selv (Goodpaster, 1991).

Freeman (1994) forsvarte seg her med at det største problemet for de som ikke ser teoriens verdi er at den blander forretninger og moral. Det påfallende med akkurat denne diskusjonen er at det kan se ut som om opponentene egentlig kanskje er enige om teoriens dualitet, men at motsetningen ligger i om dette er en fordel eller en ulempe.

Dette "separasjonsproblemet" har sin løsning i *interessentledelse* hevder Freeman (2000:173 sitert i Laplume, 2008:1158, min oversetting), der han utdyper: "Vi må anse interessentteori som ledelsesbasert, tett sammenvevd med forretningsførselen, med verdiskapningen og med handel. Det var dens incentiv, i den hensikt å skissere på nytt utøvelsen av verdiskapning og handel for å sikre at de med en interesse i denne utøvelsen ble tatt hensyn til".

Enkel beskrivelse av organisasjonen er ønskelig for å kartlegge og skaffe seg oversikt over nye områder. Fra dette skal det kunne genereres forklarende og forutsigbare-forslag for veien videre (Donaldson/Preston, 1995).

Laplume m/fl. (2008) peker på at teorien i de senere år også har begynt å delta i ordskiftet om bærekraftig utvikling (Sharma/Henriques, 2005; Steurer m/fl. ,2005)

Her peker forfatterne også på at teorien først fikk stor oppmerksomhet på midten av 90-tallet grunnet et spesialnummer av *Academy of Management Review* i 1995 der interessenteori var et hovedtema. Teorien har siden vært i utvikling.

Instrumentell bruk av interessenteori etablerer forbindelser mellom interessenttilnærminger og mål som for eksempel lønnsomhet. Donaldson & Preston (1995) hevder altså samtidig at kausaliteten mellom interessentledelse og lønnsomhet er vanskelig å påvise. Dette vil jeg behandle nærmere i neste delkapittel.

Donaldson&Preston peker på at den deskriptive delen av teorien beskriver *hva firmaet er*, dvs. en ”sammenslutning av samarbeidende og konkurrerende interesser med iboende verdier” (Friedman&Miles, 2002:17)

2.4 Hvorfor skal ledelsen ta hensyn til interessentene?

Som nevnt i innledningen viser flere studier at det lønner seg å ta hensyn til interessentene når viktige beslutninger skal tas. Harrison/St.John (1996:48) peker på spesielt 3 slike resultater som kan øke inntjening og firmaets verdi via økt effektivitet og reduserte kostnader:

1. God kommunikasjon med eksterne interessenter gir bedre forutsigbarhet og kontroll med forandringer i de eksterne omgivelsene.
2. Interessentinvolvering i produksjons/serviceteam kan gi høyere grad av vellykkede innovasjoner.
3. Gode relasjoner skaper tillit og fører til færre tilfeller av skadelige interessenthandlinger, så som streiker, boikotter eller dårlig presseomtale.

Selv om disse argumentene fremstår som logiske, fins det likevel fram til 1996 lite empirisk forskning som påviser kausalitet mellom aktiv interessentledelse og økt profitt. (Harrison/St. John, 1996).

Også Donaldson&Preston (1995) peker som tidligere nevnt på dette faktum, og de mener at test av en slik sammenheng byr på store utfordringer.

Dette fordi sammenhengen mellom den avhengige variabelen finansiell prestasjon og den uavhengige variabelen interessentledelse er vanskelig å påvise. Forskningen evner ikke å

påvise at finansiell prestasjon henger direkte sammen med interessentledelse. Det er altså vanskelig å fremlegge pålitelige målinger for eksempel i en regresjonsanalyse (Donaldson/Preston, 1995). Clarkson, Deck & Shiners "The Stakeholder Management Model In Practice" (1992) framheves som det eneste arbeidet av slik art fram til da som er verdt å merke seg. Clarkson oppsummerte 3 år senere 10 års forskning i en artikkel som lanserte et rammeverk for å analysere Corporate Social Responsibility (CSR) (Clarkson, 1995). Her fremlegges indikasjoner på at over lang tid vil firmaer som scorer høyt på etikk og CSR også tjene mest penger. Forskningen antyder at firmaer som kun fokuserer på bunnlinjens oftere tar dårlige beslutninger, kanskje fordi de mangler informasjon til å forutse muligheter og til å løse problemer før de blir for store og kostbare til å håndtere.

Det har da tydeligvis skjedd en utvikling på dette området fram til våre dager, idet Freeman m/fl. (2010) peker på et relativt stort utvalg empiri som støtter oppfatningen om at multipl interesseledelse assosieres med finansiell prestasjon (Sisodia m/fl., 2007), omdømme (Fombrun/Shanley, 1990) og organisatorisk prestasjonsevne (Greenley/Focall, 1997).

Her nevnes (Choi/Wang, 2009) som den studien som kanskje aller mest har påvist den økonomiske gevinsten ved å ha en god interessentinkludering. I denne studien pekes det på at implementering av en slik strategi ikke bare muliggjør god finansiell prestasjon over tid, men også raskt løfter prestasjonsnivået til organisasjoner som presterer dårlig.

Jeg vil her påpeke at Freeman m/fl. (2010) også peker på studier fra *før* 1996 som antatt påviser slike sammenhenger, selv om Harrison/St. John (1996) hevder at det fram til da fins lite empiri på området. Det er nærliggende da å tro at Harrison/St. John enten ikke har vært oppmerksom på nevnte studier, eller at de tolker studiene annerledes enn Freeman m/fl. (2010). Hoveddelen av forskningen som tar mål av seg til å påvise sammenheng mellom interessentledelse og økt finansiell prestasjon ser likevel ut til å ha blitt forsket fram etter 1996, om en skal lene seg på Freeman m/fl. (2010) sine funn.

Freeman m/fl. peker i diskusjonen også på at noen studier likevel påviser det motsatte, nemlig at det er en konflikt mellom det å være "sosialt orientert" og firmaets prestasjon (Agle, Mitchell & Sonnenfeld, 1999; Aupperle, Carroll & Hatfield, 1985). Her nevnes at "sosial orientering" ofte står som et symbol på interessentledelse, noe som kanskje ikke alltid trenger å være helt presist.

Harrison&St.John (1996) sier altså at det fram til da er lite empiri som underbygger økonomiske/finansielle fordeler med interessentledelse. De mener likevel at "det anekdotiske bevismaterialet" stadig bygger seg opp. Kotter&Heskett (1992:59), sitert i Donaldson/Preston (1995) observerte at ledelsen i firmaer med høy suksess, så forskjellige som HP, Wal-Mart og

Dayton Hudson, hadde interessenttilnærming som en fellesnevner. De skrev: ” nesten alle lederne (deres) bryr seg sterkt om alle som har en interesse i i firmaet - kunder, ansatte, aksjeeiere, leverandører, osv.”

2.5 Interessentteori som strategisk verktøy

Mange strategiske beslutninger slår altså feil fordi en ikke tar hensyn til interessentene og den informasjonen de sitter inne med (Nutt, 2002).

Strategien er den overordnede planen som bedriften jobber etter:

*«Strategi er en organisasjons langsiktige retningsvalg og nedslagsfelt som skaper en fordelaktig posisjon i omskiftelige omgivelser gjennom sammensetningen av ressurser og kompetanser som oppfyller behov i markedene og **interessentenes** forventninger.»* (Johnson m/fl., sitert i Roos m/fl, 2010:12).

Strategi handler altså om hvorfor man eksisterer som organisasjon, og **”hvordan man skal nå sine mål og skape verdi for interessentene.”** (Roos m/fl., 2010:5)

Her går man ganske langt i å si at en av de viktigste forutsetningene for hele organisasjonens **eksistens** er at interessentene ivaretas.

Formålet med denne undersøkelsen er å sette under lupen hvordan ledere kan inkludere interessenter i den hensikt å ta kvalifiserte strategiske beslutninger som kan skape merverdier for bedriften og dens interne og eksterne omgivelser.

Strategiformuleringsprosessen **fram til beslutning er tatt** består i følge klassisk teori (Roos, 2010:16) av følgende:

1. Visjon, forretningsidé og mål.
2. Ekstern analyse
3. Intern analyse
4. De valg en har for videre strategi.
5. Strategiske beslutninger og valg av strategi (identifisering, evaluering og valg av alternativ).

Jeg ønsker som bakgrunn å bruke teorien som gjelder fram til beslutninger er tatt, og velger da å ikke si noe om den videre prosessen, dvs. iverksettelse, design/redesign og evaluering/kontroll, da dette i stor grad foregår senere ut i tid enn undersøkelsens

fokusområde. Det vil samtidig være interessant å se hvor bevisst de strategiske valgene er tatt i relasjon til eksisterende teori.

En *interessentanalyse* skal skape forståelse for relasjonen mellom bedriften og interessentene.(Roos m/fl., 2010). I tillegg skal den skape grunnlag for at beslutningstakerne tar *"hensyn både til bedriftens og interessentenes mål ved valg av strategi."*(Roos m/fl., 2010:85)

Interessentanalyse kan inngå i både intern og ekstern analyse, da interessentene kan være både interne og eksterne personer og organisasjoner(Roos m/fl., 2010). På denne måten kan vi knytte interessentene opp mot strategiformuleringsprosessen. Interessentene bør ifølge Roos m/fl. (2010) inkluderes i prosessen fram mot valg av strategi.

Det er her også mulig å tegne opp et *interessentkart* for å skaffe seg oversikt.

Interessentkartet hjelper oss med å strukturere virksomhetens omverden i den hensikt å øke bevisstheten på hvordan vi skal kommunisere med den. På dette kartet settes virksomheten i sentrum, og interessentene grupperes relativt til denne. Slike kart kan vi lage på et overordnet nivå for hele virksomheten, eller for et konkret enkeltprosjekt - eller område. Her et eksempel på interessentkart:



(<http://www.kommunikasjon.no/fagstoff/strategisk-kommunikasjon/strategisk-bruk-av-interessentkart>).

Webartikkelen og figuren er basert på tidligere omtalte Edward R. Freemans arbeider.

2.6 Hvordan gjøre seg nytte av interessenteori?

Interessentledelse bygger på en partnermentalitet som involverer *kommunikasjon, forhandling, kontraktsinngåelse* og *motivasjon*. *Etikk* er en del av disse prosessene.

Disse momentene knyttes sammen av foretakets grunnleggende strategi. (Freeman/McVea, 2001).

Harrison&St.John (1996) kombinerer tradisjonell strategi- og ledelsestilnærming med interessenttilnærming på en slik måte at interessenteorien danner rammeverket hvori de tradisjonelle tilnærmingene kan fungere som strategiske verktøy.

Eksempelvis deler de omgivelsene inn i operasjonsomgivelsene og totalomgivelsene. Innenfor operasjonsomgivelsene kan vi for eksempel velge ressursbasert tilnærming mens i totalomgivelsene kan vi ta i bruk Porter's (1980) Five-forces-modell., som jeg var inne på i 2.1. Interessenteori skal på denne måten muliggjøre bruk av tradisjonelle strategiske verktøy **tilpasset hver organisasjons unike verdier og retning!**

Harrison&St.John hevder at interessenter ikke bare må bli forstått i nåtiden men også ledes inn i framtiden. De skiller mellom to hovedtilnærminger til interessenter sett fra et ledelsesperspektiv: *støtdemper* eller *bru*. Støtdemping er den tradisjonelle tilnærmingen, og der søker en å beskytte organisasjonen ved å forsøke å forutsi og stabilisere ytre påvirkningskrefter. Herunder kommer aktiviteter som markedsundersøkelser, PR, og planlegging.

Brubygging dreier seg derimot om å bygge strategiske partnerskap, og handler om å finne felles mål og senke murene rundt organisasjonen (Freeman/McVea, 2001). Partnerskapet skal være proaktivt og bygge på gjensidig avhengighet. Ut av dette foreslås et rammeverk for å bestemme viktigheten av å utvikle partnertaktikker, og når det er greiest å bruke mer tradisjonelle metoder.

Det pekes også på at "interessent" har forskjellige betydninger for forskjellige mennesker (Phillips m/fl., 2003), og teoriens rekkevidde påstås også å være bred men uklar, begge momenter som jeg har vært inne på tidligere. Donaldson&Preston (1995) tolker tradisjonell interessenteori som ensrettet og utoverskuende, der det å ta ha en bevisst interessentledelse kun er et lederansvar. Med utgangspunkt i Freemans tolkning av påvirkningskreftene langs interessent – organisasjons - aksen som **gjensidige**: "Ethvert individ eller enhver gruppe som kan *påvirke* eller *påvirkes* av organisasjonens måloppnåelser" (1984:46), viser dette at også diskusjonen om *interessentpåvirkningen* kan peke i begge retninger ikke er avsluttet.

2.7 Hvordan operasjonalisere interessenteorien?

Måling av abstrakte, kvalitative begreper krever at vi går gjennom en prosess som kalles **operasjonalisering**. Den manglende *operasjonaliseringen* av interessenteorien nevnes flere steder som en av dens foreløpige største svakheter (Tse, 2011).

”Operasjonalisering vil si å klargjøre hvordan målingen av en **variabel** skal gjennomføres, i form av en **indikator**. Målet er at denne indikatoren angir mest mulig presist hvordan den aktuelle variabelen skal måles” (Dahlum, 2014). Det er altså utfordrende å måle effekten av praktisk bruk av interessenteori.

Jo mer abstrakt begrepet er, jo mer utfordrende vil det være å måle det. **Kjønn** og **alder** vil være enkle variabler å bestemme verdien på, mens for eksempel et begrep som **tilknytning** vil inneholde flere dimensjoner som igjen vil kreve flere spørsmål til informanten for å kunne belyse begrepet og gi best mulige målinger. Her kreves det også at vi jobber på forskjellige nivåer av konkretisering for å nærme oss kjernen i det vi ønsker å få svar på (Jacobsen, 2012). Harrison/St. John (1996) peker på at effektiv planlegging av aktiviteter for god interessentledelse alltid starter med kartlegging av viktige interessenter.

I kapittel 1.2 diskuterte jeg forskjellige definisjoner av begrepet **interessent**. Der valgte jeg for det videre arbeidet i undersøkelsen å ta utgangspunkt i to forskjellige definisjoner: ”**De gruppene som er avhengige av organisasjonen for å oppnå sine egne mål og som organisasjonen på sin side også er avhengige av**” (Johnson/Scholes 2002:206), og ”**Ledelsens oppgave når det gjelder interessenter, er å forstå hvem de er, og hva som er viktig for dem.**”, (Sturm m/fl., 2008, sitat fra Roos, 2010:84)

Det er ingen tvil om at kundene (lesere/abonnenter/annonsører) er en viktig interessentgruppe for Mediehuset Finnmark, all den tid mye av avisens inntekter kommer fra denne gruppen. Bortfall av støtte fra denne gruppen vil kunne bety et være eller ikke være for bedriften. Denne gruppen er også opptatt av avisens mål og retning, og påvirkes følgelig positivt eller negativt av de strategiske linjer bedriften velger å ta. Ansatte faller også definitivt inn under interessentdefinisjonen. Uten de ansattes positive bidrag vil et godt avisprodukt være en umulighet, og motsatt vei vil de ansatte direkte påvirkes av arbeidsplassens strategi og allmenntilstand.

For nå å operasjonalisere teorien mot min spesifikke undersøkelse velger jeg å ta utgangspunkt i Harrison/St. John ’s (1996) rammeverk for interessentledelse av eksterne interessenter, som Freeman (2004) tidligere nevnt anser som ledende i å skape konkrete verktøy med teorien.

Andre har også bidratt til å utvikle den praktiske bruken av teorien, bl.a. Bundy, Shropshire & Buchholz (2012), Savage m/fl. (1991) og Clarkson (1995), men Harrison/St. Johns enkle ”hands-on” - tilnærming gir et godt konkret utgangspunkt for å konkretisere bl.a. variabler. Så vil jeg i den videre prosessen søke å dra inn andre tilnærminger der dette vil være relevant og hensiktsmessig.

”Interessenter som er strategisk viktige bør behandles som partnere” (Harrison/St.John, 1996:51). I følge forfatterne angir interessentens påvirkningsevne på bedriftens eksterne omgivelser hvordan hun bør ledes.

For interessenter som rangeres lavere kan tradisjonelle ledelsesteknikker være tilstrekkelige. Jeg har forutsatt at forfatterens utgangspunkt i de interne interessentene er overførbart til de eksterne, i håp om at teorien skal kunne utvides til å omfatte alle de viktigste interessentene. Forfatterne peker også på at forskjellen på interne og eksterne interessenter blir mindre og mindre, og at teknikkene for hvordan disse to gruppene skal ledes konvergerer. Forfatterne oppgir 3 argumenter for dette: Først har utviklingen sørget for at mye beslutningsmyndighet har blitt flyttet ut til operativt nivå i arbeidsgrupper, noe som har fjernet en del av ovenfra – og - ned -ledelsen. For det andre har outsourcing av oppgaver også framtvunget et høyere nivå på kommunikasjon og kontroll da man ønsker å vite hva den andre parten driver med. Dette fordi det er viktig for ens egens eksistens.

For det tredje har man begynt å knytte de viktigste eksterne interessentene nærmere til organisasjonen i den hensikt å ikke lenger anse de for å være ”utenforstående”.

”Kundene betraktes som det de faktisk er -firmaets livsblod!” (Toppledelsen i General Electric, sitert i Harrison/St.John, 1996:48)

Interessentene i mitt datamateriale anses for å være så viktige at de bør behandles som partnere. Dette begrunner jeg med at både ansatte og kunder må kunne anses for å være nødvendige for bedriftens overlevelse.

Forfatterne mener altså det bør være en sammenheng mellom interessentenes viktighet og måten de ivaretas på. De lanserer videre forslag til taktikker basert på interessentenes antatte strategiske viktighet:

- **Kundeinvolvering i designteam**
- **Kundeinvolvering i produkttesting**
- **Felles planleggingsmøter**
- **Økt grad av samspill på kommunikasjonsplanet**
- **Felles trenings/serviceprogrammer**

- Dele lokaler
- Finansiell investering i kunden
- Kunden får plass i styret

Alle disse taktikkene foreslås brukt overfor strategisk viktige interessenter - de som bør betraktes som partnere. For antatt mindre strategisk viktige interessenter kan som nevnt tradisjonelle ledelsesteknikker benyttes. Herav kan nevnes markedsundersøkelser, annonsering, egen produktutvikling og en fungerende kundebehandling.

2.8 Variabler

Av disse konkrete taktikkene er det mulig å utlede forslag til variabler. Taktikkene ovenfor åpner for å hente ut relevante størrelser som vil variere med de forskjellige punktene alt etter om de brukes og på hvilken måte de brukes. Med ambisjon om å finne konkrete, dekkende fellesnevner blant taktikkene foreslår jeg følgende 6 variabler:

2.8.1 Delaktighet og betydning

Teori taler for at disse to variablene kan behandles under samme overskrift. De har likevel nyanseforskjeller, og der dette er påviselig vil jeg drøfte det. **Betydning** vil da antatt framkomme når vi først har kartlagt om **delaktighet** har funnet sted eller ei. Hvor stor betydning har interessentens syn hatt for den strategiske beslutningen?

”Deltakelsesrettigheter og – plikter er formelle krav om hvem som skal og kan delta i et beslutningsforum. Dette kaller enkelte for organisasjonens *beslutningsstruktur* (Whetten/Cameron, 1998).” (Jacobsen/Thorsvik, 2010:289). Denne definisjonen kan koples til begge variablene delaktighet og betydning, og viser at disse igjen er tett sammenknyttet. Definisjonen kan brukes til å måle om krav og forventninger til delaktighet fra interessentene sin side står i forhold til ledernes oppfatning av hvilken beslutningsstruktur som gjelder. Beslutningsstrukturen kan antatt oppfattes som både formell og uformell, og muligens kan data peke på om justeringer av denne kan være et verktøy for god ledelse. Disse variablene kan vi helt klart knytte spesielt til involverings - og kommunikasjonsteknikkene hos Harrison/St. John (1996). Vi kan da prøve å belyse om en eventuell bruk av disse virkemidlene har påvirket strategiske beslutninger. Harrison/St. John mener at klare

forventninger om hva som skal komme ut av samarbeidet ansvarliggjør partnere. Dette må oppnås gjennom ledelsesteknikker som anser for eksempel kundene som partnere. Her foreslår forfatterne at partnerne for eksempel involveres i produkt- og - markedsutvikling. Dette vil antatt øke både delaktighet og betydning for kunden sin del. En annen mulighet for å tildele partneren delaktighet og betydning er å gi henne styreplass, i følge Harrison/St. John (1996). Betydning/innflytelse kan knyttes til begrepet *makt*, som i organisasjonsteorien ofte defineres slik: ” En persons eller en gruppes evne til å overvinne motstand for å oppnå et ønsket mål eller resultat.” (Bryman, 1992:11), sitert i Jacobsen/Thorsvik (2010).

Jacobsen/Thorsvik argumenterer likevel for at bruken av makt ikke alltid medfører motstand. Kanskje kan data belyse om god og tidlig interessentledelse har potensial til å dempe behovet for maktbruk i ordets tradisjonelle forstand? Dette ved forslagsvis å arbeide fram en felles og kvalitativt god konsensus før beslutninger tas. ”Deltakelse er tett knyttet til ansattes mulighet til å påvirke beslutninger som fattes på høyere nivå i organisasjonen” (Jacobsen/Thorsvik, 2013). Forfatterne diskuterer videre at man kan snakke om grad av deltakelse, og hvilke effekter deltakelse kan ha, dvs. hvilken betydning det får på beslutningen som fattes.

I hvilken grad har dette foregått fram til nå, og i hvilken grad kan det forbedres i framtiden? Harrison/St. John (1996) peker også på at en åpen og regelmessig kommunikasjon legger til rette for en felles oppfatning av situasjonen, noe som igjen antatt kan øke delaktigheten. Jeg vil bruke denne definisjonen med bakgrunn i at vi her igjen ser den sterke sammenhengen mellom variablene delaktighet og betydning, og hvordan deltakelsen kan knyttes til betydningen for den beslutningen som fattes.

2.8.2 Prosesskvalitet

Videre kan det være interessant å avdekke de forskjelliges syn på prosessen som fører fram til beslutningen, vi kan forslagsvis kalle variabelen *prosesskvalitet*. Denne variabelen kan fungere som en overskrift eller fellesnevner for alle taktikkmulighetene ovenfor, da de alle kan evalueres kvalitativt i denne undersøkelsen. Variabelen prosesskvalitet blir således mer generell og overordnet, i det de underordnede variablene alle i noen grad antatt sier noe om prosesskvaliteten.. Prosesskvalitet kan knyttes til hvordan interessentene oppfatter beslutningsprosessen som rettferdig og rimelig. Dette kan igjen knyttes til prosedyrerettferdighet: ”Opplevelse av rettferdighet og urettferdighet i metodene som benyttes” (Kaufmann & Kaufmann 2009: 107). De samme forfatterne argumenterer også for

at dette handler om å behandle mennesker med høflighet og respekt. I denne undersøkelsen kan vi her kople oss videre til Hertzbergs motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer (Jacobsen/Thorsvik, 2010:227). Der peker man på at en av hygienefaktorene for en arbeidstaker er dennes oppfattelse om hvorvidt lederne er kompetente og leder sine underordnede på en god måte. En annen faktor er arbeidsforholdene omkring oppgavene som skal løses. Hvis interessentene opplever en lav prosedyrerettferdighet antas det at man svekker motivasjonen grunnet økt mistriivsel. Prosesskvalitet anser jeg altså for å være en mer overordnet variabel, og dens verdi vil antatt kunne påvirke alle de andre variablene i stor grad. Om en kilde definerer prosesskvaliteten til å være dårlig, vil det fort være slik at for eksempel også variablene delaktighet og betydning gis lavere score fordi dårlig prosesskvalitet ligger i bunn. Data herfra kan også måles opp mot teori både fra strategi - og prosjektfaget samt fra endringsledelse. Og snakker vi om endringsledelse bør variablene *informasjon* og *kommunikasjon* absolutt studeres nærmere. Disse nevnes som de viktigste faktorene for å skape lagfølelse når endringsbeslutninger skal tas (Tronsmo, 1998).

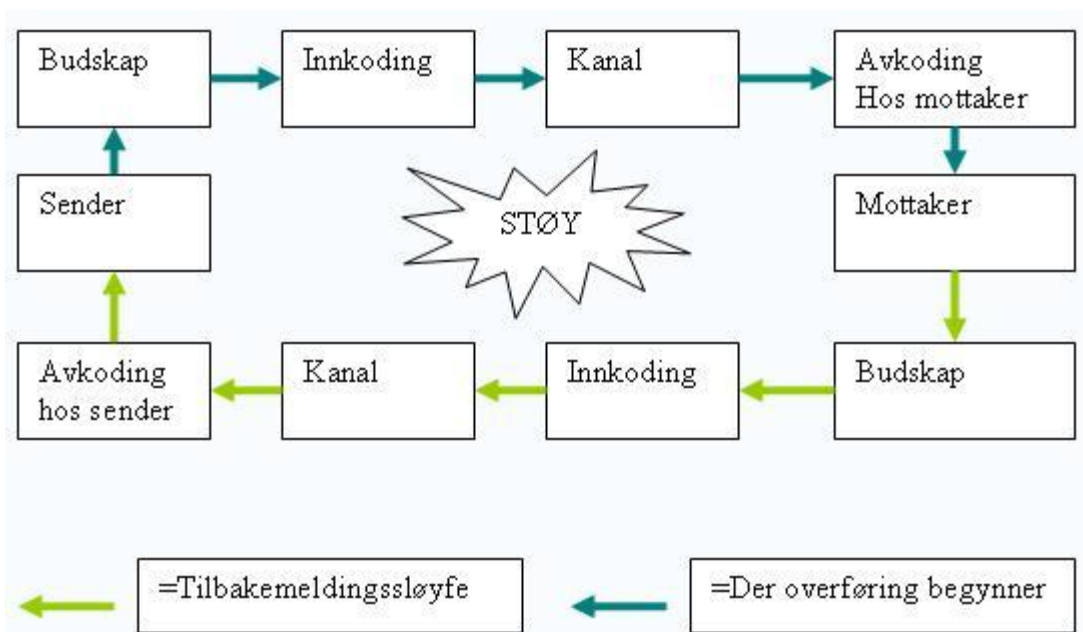
2.8.3 Informasjon

Informasjon består av velformede data som gir mening, sier den generelle informasjonsdefinisjonen ("General Definition of Information"), Luciano (2010). Videre utdyper forfatteren at informasjonen består av tre ledd, der fagfeltet definerer hva som vektlegges. Det første leddet innebærer at informasjonens data har et materielt grunnlag som konkretiserer fenomenet. Jeg tolker dette dit hen at om man studerer fysikk kan data bestå i for eksempel målinger av radioaktiv stråling. Studerer man medisin kan data bestå av for eksempel en celleprøve. I denne undersøkelsen består data av intervjuer som har blitt til ord, setninger og meninger som kan tolkes som mønster i en sammenheng. For kriterium nummer 2 sier at dataene må være velformede, som for eksempel syntaksreglene i et språk. Og kriterium tre sier at dataene må kunne tolkes, i denne sammenhengen vha semantiske og pragmatiske språkregler. Ut fra dette kan en enkelt si at informasjon er data som skal kommuniseres. Det er denne generelle definisjonen av informasjon jeg legger til grunn i min undersøkelse.

2.8.4 Kommunikasjon

Den tradisjonelle definisjonen av *kommunikasjon* er slik: ”Den prosessen der personer eller grupper utveksler informasjon” (Goethals et al, 2004), referert i Jacobsen/Thorsvik (2010:251). Jacobsen og Thorsvik peker også på Bass (1990b), som argumenter for at kommunikasjon i tillegg også er overføring av *ideer, holdninger* og *følelser* fra en person eller gruppe til en annen. Jacobsen og Thorsvik (2010:250) henviser videre til Bass (1990a), der ”*Kommunikasjon i organisasjoner kan defineres som en kontinuerlig prosess hvor medlemmene opprettholder og forandrer organisasjonen gjennom å kommunisere med individer og grupper av mennesker både internt og eksternt.*”

Det er denne siste definisjonen jeg vil legge til grunn i min undersøkelse. Dette fordi den konkretiserer at kommunikasjonen foregår både internt og eksternt i organisasjonen. Samtidig kan det være greit å ha i bakhodet også den utvidede definisjonen, som legger til grunn at det kan være andre faktorer å ta hensyn til enn bare ren overføring av faktabasert informasjon. Kommunikasjonsprosessen i organisasjoner foregår ofte slik:



(Figur fra Kaufmann & Kaufmann (2003:287))

Som figuren viser er det mange ledd informasjonen skal filtreres gjennom, og stort potensial for at den kan forvrenges av støy i prosessen. Dette tror jeg det er viktig å ha i minne når data fra undersøkelsen skal fortolkes og foredles.

Variablene informasjon og kommunikasjon kan leses mer eller mindre direkte ut av lista til forslag om fornuftige interessentpartnertaktikker fra Harrison & St. John. Som nevnt legger åpen og regelmessig kommunikasjon av informasjonen til rette for felles situasjonsforståelse. Informasjonsdeling i beslutningsfasen samt i etableringen av et partnersamarbeid argumenteres også for å være god interessentledelse. I tillegg bør konflikter løses med teknikker basert på felleskommunikasjon mellom leder og interessent (Harrison/St.John, 1996).

2.8.5 Tillit

”*Tillit*... er en forventning om at [en person] vil handle i samsvar med normer i den sosiale gruppen som vedkommende er medlem i” (Pfeffer, 1977).

”Hvis man har tillit til at noen vil handle på en bestemt måte, vil man ikke føle behov for ytterligere informasjon. Tillit kan derfor fungere som et substitutt for informasjon og administrativ kontroll (Kotter, 1999), og kan kostnadseffektivt erstatte dette (Parsons, 1956; Thompson, J.D., 1967), sitert i Jacobsen/Thorsvik (2010:116). Det er disse to definisjonene jeg vil legge til grunn i min undersøkelse. Knyttet opp mot min problemstilling handler det da om den strategiske ledelsen opptrer og tar beslutninger i samsvar med de forventninger interessentene har til dem.

Harrison&St. John (1996) fokuserer på eksterne interessenter. Det er min tese at flere av de praktiske forslagene også kan anvendes på interne interessenter. Forfatterne her peker også selv på at tilnærmingen til ledelse av eksterne og interne interessenter er i konvergens. Det betyr at jeg ønsker å fokusere på disse momentene også når jeg tar for meg en annen viktig interessent i denne undersøkelsen, nemlig den interne interessenten *ansatt*. Her kan bruk av *alle* momentene i tabellen være relevante. Variablene angitt for kundene vil altså antatt kunne ha samme relevans for de ansatte. En viss forskjell vil det likevel være, for eksempel sier Arbeidsmiljølovens regler noe om medbestemmelse for ansatte. Bestemmelser og hensyn som spesielt omhandler den ansattes rettigheter og plikter vil ikke ha noen relevans for en kunde.

Jeg har nå valgt ut 6 variabler jeg ønsker å se nærmere på:

Delaktighet, betydning, prosesskvalitet, informasjon, kommunikasjon og tillit.

De skal i forskningsspørsmål 1 belyse hvordan de viktigste interessentene har blitt ivaretatt ved strategiske beslutninger. I forskningsspørsmål 2 skal de bidra til å avdekke hvilke krav og

forventninger de viktigste interessentene har til å bli hørt ved slike beslutninger. Endelig skal de i forskningsspørsmål 3 forhåpentligvis si noe om hva ledelsen har lært om forholdet til interessentene.

Smudde & Courtright (2011) mener at det å oppnå bedre interessentledelse deler seg inn i to modi: **Reaktiv** og **proaktiv**.

Reaktiv interessentledelse handler om å lære av hva vi gjorde riktig eller galt i fortiden, hvordan vi utnyttet våre styrker og fordeler, hvilke svakheter som ble unngått eller minimert og hva som kan gjøres annerledes neste gang. Proaktiv interessentledelse ser framover på fremtidige aktiviteter i lys av fortiden for å skape muligheter som booster samarbeidet mellom organisasjonen og dens interessenter. Dette er også viktig for den strategiske planleggingen. Noen av virkemidlene for å skape muligheter er etiske kommunikasjonsstrategier og verktøy for å dyrke egne styrker og minimere eller fjerne svakheter, samt peke på muligheter for sannsynlige suksesser og eventuelle hindringer for dette. (Smudde/Courtright, 2011). Her må organisasjonen ta i bruk dobbel -loop-læring og tilpasse sine prosesser til omgivelsene. Ved dobbel -loop-læring (DLL) kan en endre eller forkaste et mål i lys av løpende erfaringer (Argyris, C., 1976). DLL anerkjenner at *måten* et problem defineres og løses på kan være kilden til problemet. Dette i motsetning til enkel -loop-læring, der en stadig prøver å løse et gjentakende problem uten å stille spørsmål med hva som skal oppnås og metoden som brukes for å komme dit.

3.0 Metode

I dette kapitlet vil jeg gjøre rede for undersøkelsens metodiske teori og praktiske opplegg.

Da vil jeg først si litt om den vitenskapsteoretiske tilnærmingen før jeg fortsetter med forskningsdesign, datainnsamlingsmetode, valg av informanter, valg av variabler, dataanalyse, metodekvalitet samt en diskusjon av etiske spørsmål til slutt. Studien er beskrivende, og jeg har valgt et intensivt undersøkelsesopplegg i den hensikt å få et så helhetlig bilde av situasjonen som mulig. Jeg har valgt case som tilnærming, bl.a. fordi det sies å egne seg godt til teoriutvikling (Jacobsen, 2012). Problemstillingen spiller opp til eksplorering, og det er behov for nyanserte beskrivelser og fortolkninger fra undersøkelsesenheter. Jeg har av den grunn valgt en kvalitativ tilnærming, med det åpne, individuelle intervjuet som datainnsamlingsmetode, der ledere og interessenter er undersøkelsesenheter, og Mediehuset

Finnmark er konteksten. I metodekapitlet gjør jeg mer detaljert rede for den videre gangen i undersøkelsesprosessen nå etter at problemstillingen er presentert. Der går jeg nærmere inn på valg av undersøkelsesopplegg og metodisk tilnærming.

3.1 Valg av vitenskapsteoretisk tilnærming

Innsamlet datamateriale åpner opp for en høy grad av tolkning, basert på den enkelte informantens ståsted og virkelighetsoppfattelse. Denne undersøkelsen tar utgangspunkt i at disse oppfatningene kan variere fra informant til informant selv om utgangspunktet - problemstillingen - er felles for alle informantene.

Det betyr igjen at det vitenskapsteoretiske utgangspunktet for denne masteroppgaven har en hermeneutisk, altså fortolkningsbasert tilnærming. Utgangspunktet er dermed ikke positivistisk, der vitenskapen tar mål av seg til å avdekke en objektiv virkelighet (Jacobsen, 2012). Det er et mål å ha høy bevissthet på dette momentet under arbeidet med undersøkelsen.

Problemstillingen er et spørsmål, og sier således noe om at vi på forhånd ikke vet så mye om hvilke svar den kommer til å gi. I den hensikt å være åpen for hva undersøkelsen kan avdekke er det heller ikke stilt opp hypoteser som kan være med på å underbygge eller avkrefte tidligere teori. I en deduktiv tilnærming tar man utgangspunkt i etablert teori i den hensikt å teste denne gjennom empiriske data som samles inn (Grønmo, 2004).

Teori  Empiri

Denne undersøkelsen legger altså opp til en deduktiv tilnærming, i motsetning til den induktive tilnærmingen der pilene peker motsatt vei og empiri brukes som et verktøy for å utvikle nye teorier.

Men i og med at problemstillingen baserer seg på et undersøkende forskningsdesign, vil det være innslag av induktiv tilnærming, der empirien kan åpne for utvikling av ny teori.

Samtidig er det også slik at selv om åpenhet er utgangspunktet for hvilke variabler som kan bli å finne i datamaterialet, er det likevel foretatt en avgrensning. Variablene skal bidra til å gi svar på forskningsspørsmålene, og det er i teorikapitlet gjort rede for hvilke variabler som søkes avdekket og verdianalysert i undersøkelsen. En slik avgrensning blokkerer likevel ikke for at nye opplysninger kan avdekke mulige andre viktige variabler i datamaterialet.

Denne forhåndsavgrensningen kan argumentere for at undersøkelsen beveger seg i **spennet** mellom induktiv og deduktiv tilnærming, altså mot en abduktiv tilnærming (Jacobsen, 2012). Dette fordi undersøkelsen er fleksibel for å bevege seg mellom teori og empiri og tilbake igjen. Jeg oppfatter ikke dette som noen ulempe, så lenge en også her har en høy bevissthet på en slik fleksibilitet og dens konsekvenser.

3.2 Forskningsdesign

Problemstillingens spørsmålsform peker jo mot en eksplorerende kartlegging, og undersøkelsens fokus på få undersøkelsesenheter med mulighet for mange variabler argumenterer for valg av et ekstensivt design. Det fortolkningsbaserte ståstedet med sterk helning mot induktiv metode argumenterer også for valg av et intensivt forskningsdesign. Der er også dette designet som har blitt valgt for denne undersøkelsen.

Her ønsker jeg å argumentere for at et slikt valg peker seg ut som det mest naturlige, all den tid et ekstensivt design peker mot en annen type undersøkelse. Teoretisk kunne en tenkt seg at undersøkelsen fokuserte på interessenthensyn ved strategiske beslutninger generelt, og derav skaffet seg et større antall undersøkelsesenheter. For eksempel avgrenset ved ”interessenthensyn ved strategiske beslutninger i norske aviser” og således intervjuet flere avisledere og interessenter med for eksempel standardiserte spørreskjema.

Jeg tror likevel at konteksten ved den enkelte strategiske beslutning hadde vært såpass spesiell at et standardisert spørreskjema med en kvantitativ tilnærming kunne fått utfordringer med å avdekke gode, relevante data.

Undersøkelsen har altså en kvalitativ tilnærming, med valg av intensivt forskningsdesign. Caseformen er valgt som hoveddesign, da spesifiseringen av problemstillingen fokuserer på strategiske beslutninger foretatt av Mediehuset Finnmark. Mediehuset Finnmark består av 3 papiraviser, Finnmark Dagblad i Hammerfest/VestFinnmark, Finnmarken i Vadsø/Øst-Finnmark og Finnmarksposten i Honningsvåg/Nordkapp. De er alle en del av Amedia-konsernet.

Beslutning 1: Mediehuset Finnmark velger å beholde alle 3 papiravisene, men satser på ett felles nettsted (juni 2014)

Beslutning 2: Finnmarken får igjen egen redaktør (juni 2015)

Beslutning 2 var det man havnet på i stedet for å videreføre den ferske ordningen med én felles redaktør for hele Mediehuset.

Jeg velger å se på disse to beslutningene som *case* i min undersøkelse.

Casedesignet er relevant for alle som skal studere et fenomen som er spesifikt for en spesiell kontekst (Jacobsen, 2012).

I og med at problemstillingen skal forstås i lys av de to konkrete beslutningene, blir case som hoveddesign et naturlig valg. Jeg vil i neste delkapittel gi en case -beskrivelse med utgangspunkt i de to beslutningene jeg ønsker å se nærmere på. I og med at jeg ser nærmere på to forskjellige beslutninger med hver sin spesielle kontekst velger jeg å se på hver av beslutningene som enkeltstående case. Dette selv om beslutning 1 danner mye av bakteppet for beslutning 2. De 2 beslutningene er bl.a. forskjellige med tanke på hva som er grunnlaget for beslutningen. Ved beslutning 1 kommer det beskjed fra toppen om at bedriftene må kutte kostnader på best mulig måte uten å forringe produktet. Selv om beslutning 2 også har sin bakgrunn i opplagsnedgang, er beslutning 2 et mer direkte resultat av tilbakemeldinger fra leserne via en spørreundersøkelse. Valg av beslutninger bunner også i tidsriktighet og viktighet. De er begge ganske ferske sett i perspektiv av tiden en bruker på en masteroppgave. Beslutning 1 med forarbeid og implementering strakk seg fra våren 2014 til februar 2015, der selve beslutningen ble offentliggjort i juni 2014. Beslutning 2 ble fattet på våren 2015, og ny redaktør kom på plass høsten 2015, omtrent i skrivende stund. Begge beslutningene kan sies å være de viktigste som er tatt for Mediehuset Finnmark den siste tiden.

3.2.1 Casebeskrivelse beslutning 1

– Mediehuset Finnmark velger å beholde alle 3 papiravisene, men satser på ett felles nettsted

I mars 2014 kom det beskjed fra konsernledelsen i Amedia at det skulle kuttet kostnader grunnet inntektsfall. Inntektsfall her betyr annonseinntekter og opplagsinntekter fra salg og abonnement fra konsernets publikasjoner - det ble enkelt sagt solgt færre aviser. Denne negative trenden har pågått i den vestlige verden fra årtusenskiftet fram til nå, og den har foreløpig ikke sett sin ende (Dekavalla, 2015). Denne utviklingen er en del av det tidligere omtalte paradigmeskiftet i medieverdenen. Leder Øst omtaler også denne utviklingen som et paradigmeskifte, der en går fra noe kjent til noe en på forhånd ikke vet hva blir. Han sier at de tidligere har vært gjennom konjunktursvingninger, men at det denne utviklingen er mer

omsegripende.” Når inntektene faller kan man for å motvirke dette kutte kostnader, noe som i hovedsak betyr færre ansatte, eller man kan øke inntektene. Aller helst begge deler.” (Leder Øst). Beslutningen her var at man skal kutte kostnader.

Beslutningen om å spare penger i denne oppgaven er å betrakte som et bakteppe og *ikke* en beslutning som skal analyseres, selv om det også kunne vært interessant. Jeg har avgrenset valg av beslutning til neste trinn: kostnadene SKAL ned, hvilke alternativer fins da og hva velger vi?

400 millioner kroner skulle kuttes i mediehusene, 100 millioner i ledelse og administrasjon. Journalist Vest påpeker at det rådet usikkerhet blant de ansatte om i hvilke av de mange mediehusene det skulle kuttes og hvor mye det skulle kuttes på hvert sted. Det ble da raskt satt ned en arbeidsgruppe underlagt styret i Amedia Nord, som i løpet av tiden fra mars 2014 til mai 2014 skulle komme med forslag til tiltak som kunne ”forbedre kostnadsbildet med 10-12 millioner”, sitat arbeidsgruppas leder. Dette gjaldt de 3 A/S-ene Finnmarken, Finnmark Dagblad og Finnmarksposten. Alle interne kilder påpeker at gruppas tidsfrist var svært kort. Den strakk seg fra mars/april 2014 til mai 2014, før styret skulle legge fram sin beslutning i juni 2014. Flere alternativer for hva som nå kunne gjøres ble diskutert. Gruppen simulerte medieøkonomien og så for seg ulike scenarier, det ble snakket om 3-dagers-avis og diskutert muligheter for hva som kunne gjøres ut fra dagens situasjon. Leder Vest framhever at i denne prosessen var den største utfordringen å få implementert et digitalt fokus. Han sier at det i redaksjonene fantes mange papirromantikere som mente at ”vi ga vekk” sakene når de ble publisert på nett. Fra ledelsen i konsernet var en av forutsetningene for omleggingen at man nå skulle tenke digitalt og prøve å finne ut hvordan man kunne tjene penger igjen med et slikt fokus. Leder Vest mener at verken redaksjonen eller markedsavdelingen hang med i det digitale taktskiftet. Han sier at de tjener jo også penger på annonser på nett.

I denne prosessen ble det også satt i gang et gruppesamarbeid med klubbene som tok tak i prosjektet. Der jobbet journalister og ledelse sammen for å finne løsninger. I denne perioden kom det beskjed fra konsernet om ytterligere innsparinger som også preget den endelige kabalen. Her kjørte man også en prosess med sluttpakker på de stillingene som skulle spares inn. Det ble reelt vurdert å lage én papiravis av Finnmarken, Finnmark Dagblad og Finnmarksposten., og dette endte også opp som gruppas forslag til styret - i klartekst full sammenslåing. I styrevedtaket som kom 11/6-14 ble forslaget stoppet på høyeste nivå, i konsernledelsen. Beslutningen ble da at man skulle slå sammen administrasjonen, beholde alle 3 papirtitlene og satse på ett felles nettsted. Under dette felles nettstedet skulle det

utvikles gode lokale digitale portaler som kunne gi attraktive annonseplattformer. Leder Vest antyder at beslutningen også var basert på at færre papirtitler ville bety mindre i pressestøtte. 18/2-15 lanseres IFinnmark på nett, Finnmarken får ny layout basert på felles mal med Finnmark Dagblad og grunnstammen til den nye organisasjonen er på plass. Ganske raskt kommer det tilbakemeldinger fra leserne på at dette er de ikke fornøyde med. I Hammerfest synes de at de har mistet det lokale stoffet, og i Vadsø mener man likeledes at det er altfor mye stoff fra Vest-Finnmark.

Faktagrnnlaget for denne tendensen ble hentet fra en Afakta - undersøkelse utført av konsernet, og de data som da kom fram etter omleggingen ble av alle oppfattet som alarmerende. Det var opplagsnedgang ut over det normale – leserne sa opp avisa!

3.2.2 Casebeskrivelse beslutning 2

Beslutning 2: Finnmarken får igjen egen redaktør

Beslutning 1 og prosessen med å iverksette den danner bakteppet for beslutning 2.

Beslutning 1 ble altså fattet i juni 2014, og den negative utviklingen etter implementeringen i februar 2015 fikk den nye ledelsen i mediehuset til å snu seg raskt. I juni 2015 ble stilling som redaktør i Finnmarken lyst ut. Siden 2013 har det vært inne 6 toppledere i Mediehuset inkludert konstitueringer og nåværende ansvarlig redaktør. Når ny redaktør Finnmarken kommer på plass høsten 2015 kan han regnes som nummer 7.

Hvis den forrige beslutningen var preget av kort tid, kan kildene bekrefte at her gikk det enda fortere i svingene. Dette vil jeg behandle nærmere i kap. 4.

3.3 Datainnsamling

Jeg har gjennomført 7 åpne individuelle intervjuer. Leder Vest, Leser Vest og Journalist Vest holder til i Vest-Finnmark. Leder Øst, Journalist Øst, Leser Øst og Annonsekunde Øst holder til i Øst-Finnmark.

Mediehuset ga sitt samtykke til å medvirke i februar 2015 og de andre kildene noe senere, slik at datainnsamlingen og analysen har foregått ikke noe tidligere enn nødvendig, i løpet av sommeren 2015. Datainnsamlingen fra de forskjellige kildene har skjedd i tilnærmet samme

tidsperiode, og defineres dermed som en tverrsnittsundersøkelse, noe som ikke legger opp til å analysere årsak – virkning - forhold (Jacobsen, 2012).

Selv om det er tidkrevende både ved gjennomføring og ved transkribering, er det åpne, individuelle intervjuet valgt som datainnsamlingsmetode.

Jeg har likevel valgt å ta utfordringen med den ytre logistikken slike intervjuavtaler medfører, i tillegg til den store og komplekse datamengden de genererer. Dette for å kunne hente ut gode og nyanserte individuelle fortolkninger, meninger, holdninger og oppfatninger som kan danne grunnlag for en grundig forståelse av problemstillingen. Valg av denne metoden henger dermed tett sammen med mitt valg av et fortolkende vitenskapssyn som utgangspunkt for denne undersøkelsen.

Intervjuene er foretatt ansikt til ansikt med intervjuguide som veileder. Intervjuguiden er avgrenset med tanke på å gi svar på forskningsspørsmålene ved å avdekke variablene og deres verdier. Jeg har brukt Harrison/St.John (1996)'s forslag til teknikker for god interessentledelse som utgangspunkt. Disse teknikkene har vært mitt utgangspunkt for valg av variabler. Disse variablene har jeg igjen kategorisert under forskningsspørsmålene. Spørsmålene i intervjuguiden er laget med det for øye at de skal være konkret produktive sett opp mot variablene. Jeg har brukt åpne spørsmål som ikke genererer ja - og-nei-svar. Det er bedre å spørre ”hvordan vil du beskrive informasjonen fra ledelsen om at det kom til å bli store kutt?” enn å spørre slik: ”kom ledelsen med dramatisk informasjon?” Denne forskjellen tror jeg var med på å generere mer fruktbare data, i og med at kilden ikke fikk mulighet til å bare velge letteste vei ved å svare ja eller nei, men måtte produsere selvstendige svar basert på en egen tankeprosess. Klargjørende samtaler i forkant av intervjuene ble også gjennomført, for å sette stemningen og skape tillit. I disse samtalene la jeg fram spesifikt hva intervjuene skulle omhandle og hva jeg ønsket å få svar på. Informantene visste jo allerede hva dette dreier seg om, men en spesifikk avgrensning før intervjuet startet kunne potensielt bidra til å holde fokus. Jeg kunne her presentere variablene for å konkretisere fokus mest mulig og pense intervjuet inn på riktig spor.

Intervjuene ble gjennomført med lydopptaker, og datafilene oppbevares innelåst på kontor i privat hjem. På forespørsel om anonymisering har kun Journalist Øst spesifikt ytret ønske om dette. Jeg har likevel søkt å anonymisere alle kildene så godt det lar seg gjøre. Navn er ikke brukt. Noen steder framkommer kjønn og funksjon.

3.4 Valg av informanter

De to viktigste interessentene for de fleste bedriftene er kundene og konkurrentene (Roos m/fl., 2010).

Når jeg da velger å utelate konkurrentene har det sine klare årsaker. Norge har tradisjonelt sett vært et av de landene i verden med høyest utbredelse av lokalaviser.

Mitt utgangspunkt er å se på aviser som tradisjonelt har en sterk stilling i sitt dekningsområde. Mange steder vil det da være slik at avisen på mange måter ikke har noen direkte sammenliknbare konkurrenter. Det er ikke slik overalt, og på de fleste steder må avisene gjerne konkurrere med for eksempel NRK's distriktskontorer på det rent journalistiske planet. Men avisa og radio/tv-stasjonen har forskjellige muligheter og utfordringer selv om mediekonvergensen stadig oftere bringer forskjellige typer stoff inn på samme arena. Jeg vil likevel i denne analysen velge å fokusere på andre interessenter enn konkurrentene, da min antakelse er at konkurrenten i et lokalsamfunn i mange tilfeller heller er et supplement oftere enn en trussel mot avisas tilværelse. Det er jo gjerne slik at de fleste av oss betaler både NRK-lisens og lokalavisabonnement uten å drive daglig direkte sammenlikning og kvalitetsanalyse. Mine undersøkelsesenheter er på den ene siden beslutningstakerne, i dette tilfellet Leder Vest og Leder Øst i Mediehuset Finnmark. De er valgt på bakgrunn av sin kunnskap og medvirkning til de 2 beslutningene jeg ser nærmere på.

Blant interessentene har jeg valgt ut 2 lesere/abonnenter og 1 annonsør som intervjuobjekter. Disse faller alle inn under interessentparaplyen *kunde*, og kan regnes som eksterne interessenter. I tillegg har jeg intervjuet 2 ansatte/journalister, som kan karakteriseres som interne interessenter.

3.5 Valg av variabler

Denne undersøkelsen har foretatt en avgrensning av variabler som forventes å dukke opp som relevante i datamaterialet. Valget av disse er forankret i teori, forskningsspørsmål og intervjuguide, og er gjort nærmere rede for i teorikapitlet. Der er variablene også operasjonalisert med utgangspunkt i instrumentell interessenteori. Disse har igjen bidratt til å generere intervjuguiden som veileder datainnsamlingen.

3.6 Dataanalyse

Min analysetilnærming la opp til at ingen relevant informasjon skulle gå tapt. Jeg ønsket grundighet i analysearbeidet, og bygget den opp ved først å lage en fortelling som skulle gi overblikk. Denne fortellingen bruker jeg som case -beskrivelser i kap. 3.2. Deretter dannet denne utgangspunkt for gradvis dypere dykk ned i data med implementering av teori og drøftinger. Det teoretiske utgangspunktet er innholdsanalyse utført med hermeneutisk metode. Ved innholdsanalyse deler man inn data etter tema eller kategorier. Deretter er målet å finne sammenhenger mellom kategoriene (Jacobsen, 2012). *”Gjennom å sammenstille forskjellige, observasjoner eller dokumenter kan det påpekes mønstre, regulariteter, spesielle avvik eller underliggende årsaker.”* (Jacobsen, 2012:185). Her skal de sentrale detaljene som kan gi ny innsikt trekkes fram. På denne måten blir den kvalitative analysen stadig en veksling mellom mellom detaljene og helheten i den hensikt å se sammenhenger og mønstre. Denne vekslingen mellom detaljer og helhet er det som ofte kalles hermeneutisk metode. Analysen har gjerne en spiralform som kalles den hermeneutiske spiral, der en gradvis jobber seg innover i data i den hensikt å snevre seg lengst mulig inn mot kjernen (Jacobsen, 2012).

I min innholdsanalyse har jeg kategorisert data etter problemstilling, forskningsspørsmål og variabler, og deretter drøftet funn ut fra dette. Teori og egne vurderinger er tatt med i økende grad etter hvert som data ble mer og mer kategorisert, ekstrahert og konkretisert som variabler med verdier. Ved å ha en hermeneutisk tilnærming har idealet vært å veksle mellom å analysere deler og å se delene i en større helhet. *”Narrativ analyse betrakter data som en fortelling bestående av ulike fortellingselementer. Helheten forsøkes forstått ved at vi vurderer dataene som en sammenhengende historie. Det kan argumenteres for at denne undersøkelsen har innslag av narrativ analyse, spesielt tatt i betraktning at beslutning 1 danner bakteppe for beslutning 2. Disse henger således sammen. På denne måten kan innholdsanalysen og innslagene av narrativ analyse utfylle hverandre. Det kan skje ved at den narrative biten hjelper oss til å se helheten for eksempel i spennet mellom beslutning 1 og beslutning 2 ved at de for tilfellet betraktes som en sammenhengende historie. På denne måten blir den narrative analysen og innholdsanalysen i fellesskap et bidrag til å jobbe med en hermeneutisk tilnærming. Dette fordi vi da kan veksle mellom å se helheten i den narrative analysen og de viktige detaljene i innholdsanalysen og deretter trekke mønstre og tendenser ut av denne synergien.*

3.7 Metodekvalitet

3.7.1 Intern gyldighet -validitet

Gir mine data et godt bilde av det jeg ønsker å vite noe om, oppfatter jeg beskrivelsene og resultatene som riktige? Det sies at forskerne er i ferd med å forlate tanken om at vi kan beskrive fenomener på en objektiv riktig måte, at det finnes én riktig beskrivelse (Jacobsen, 2003). Forfatteren peker videre på at man i samfunnsvitenskapen ofte snakker om *intersubjektivitet* heller enn sannhet: ”*Begrepet intersubjektivitet innebærer at det nærmeste vi kommer sannheten, er at flere personer er enige om at noe er en riktig beskrivelse. Det betyr at jo flere som er enige i en beskrivelse, jo større sannsynlighet fins for at den er riktig.*” (Jacobsen, 2003:116).

Det å velge ut riktige kilder øker datas validitet. En mulig metodisk svakhet som kan påvirke validiteten, altså den interne gyldigheten, er at de alle de interne intervjuobjektene jeg bruker har vært valgt etter forslag fra ledere på Mediehuset Finnmark. Leder Vest ble foreslått av ansvarlig redaktør/eneleder, Leder Øst og de to journalistene ble foreslått av Leder Vest. Leser Vest ble foreslått fra salgsavdelingen ved Finnmark Dagblad i Hammerfest. Leser Øst plukket jeg selv ut.

Spørsmålet er om de som har gjort utvalget for meg kan ha preget intervjuobjektene utgangspunkt på noen måte? Det er ikke mitt inntrykk, jeg føler at jeg har fått åpne, ærlige svar. Jeg valgte Leser Øst selv. Hun er reiselivsgründer og en reflektert avisleser med erfaring fra mediebransjen samt engasjement for lokalsamfunnet sitt. Jeg valgte denne kilden i håp om datatilførsel som kunne reflektere henne både som avisleser og som bransjekjenner. En mulig ulempe med det er at hun og jeg på samme måte som med de interne kildene er del av en felles kultur som kan ha et litt for nærsynt blikk på bransjen. Mitt håp er at kilden balanserte dette med sitt utgangspunkt som en vanlig engasjert avisleser. Leser Vest ble valgt ut fordi han nettopp framsto som en representant for grasrota av avisleserne. Annonsekunde Øst ble foreslått av Leder Øst som er annonsesjef, og faren kan også her være at han ble valgt p.g.a. potensielt ønskede svar fra Leder Øst’s side. Det er likevel ikke mitt inntrykk at kildeforslagene jeg har fått har vært beregnende på den måten. Jeg tolker det slik at de er foreslått grunnet den informasjonen de sitter på, samt deres evne til å kommunisere den.

Jeg tok også kontakt med en kilde jeg ville ha kalt Annonsekunde Vest, som i utgangspunktet skulle komplementere Annonsekunde Øst samt Leder Øst på annonsekundedelen. Jeg tok to telefoner samt sendte flere e-poster med grundig info som ga oppspill til at han kunne gi raske, korte tilbakemeldinger i en hektisk hverdag. Jeg barberte ned spørsmålene til et konkret minimum med fullt fokus på å gi direkte data mot variablene. Jeg åpnet for at det var valgfritt å svare skriftlig eller på telefon. Responsen uteble, og etter hvert som analysearbeidet fremskred ble kilden med tiden ansett som ”tapt”. Jeg er usikker på hva denne kilden kunne ha tilført på annonsedelen, i og med at jeg har omfattende data fra både Leder Øst og Annonsekunde Øst. Potensielt kunne han kanskje ha utfylt Annonsekunde Øst om hvordan interessenthåndteringen foregår på generell basis. Data antyder at det muligens ikke ville vært nye data å hente vedrørende min avgrensning til beslutning 1 og 2. Selv data fra Leder Øst peker på at kontakten mot annonsekundene ikke har vært mer omfattende enn det Annonsekunde Øst beskriver på generelt grunnlag. Det at kildene ikke alltid er mulig å tilgjengeliggjøre er jo også en metodisk erfaring å ta til etterretning.

Jeg trodde i forkant at de interne kildene kom til å være tilbakeholdne med kritikk mot seg selv og sine kolleger. Bakteppet inviterer til det, da kritikk kan gi konsekvenser. Det er ikke mitt inntrykk at de interne kildene ”sparte på kruttet”, verken fra ledelsens eller fra de ansattes side. Spesielt kan det framheves at lederne ikke framsto som innbitte forsvarere av alt som hadde skjedd. Mitt inntrykk er at selvkritikk ikke var skremmende for disse lederne.

Når valg av kilder var gjort, er mitt inntrykk at kunnskapen om tema var god både blant de interne og de eksterne kildene. Internt var det kanskje ikke så overraskende, men eksternt er det ikke nødvendigvis gitt at kildene besitter den nødvendige kunnskapen. Jeg oppfatter at jeg var heldig med mitt valg av også de eksterne kildene. De framsto alle med gode totalkunnskaper om temaet, og de leverte gode refleksjoner på en klar og forståelig måte. Hva så hvis jeg ikke hadde vært så heldig? Om en av kildene ikke hadde fungert som ønsket, ville jeg nok ha gått et hakk ned på forslagslista og prøvd et nytt navn. Med mulighet for at jeg da hadde fått inn andre data enn de jeg sitter på i dag.

Min bruk av informasjon fra flere uavhengige kilder øker denne undersøkelsens validitet. At noen av kildene noen steder har en forskjellig oppfatning av hva som skjedde der og da, innebærer bare at de har tolket situasjonen forskjellig. Jacobsen (2003:120) framhever at dette er ett av hovedpoengene med kvalitative tilnærminger. ”*Det er summen av informasjon fra ulike mennesker som er den riktige beskrivelsen av fenomenet, enten denne beskrivelsen går mot enighet (konvergens) eller uenighet (divergens).*”

3.7.2 Ekstern gyldighet - overførbarhet

Jacobsen(2003) sier at hensikten med kvalitative metoder ikke er ikke å generalisere fra noen få enheter som har blitt undersøkt til andre som ikke har blitt undersøkt. Han mener at hensikten med kvalitative undersøkelser heller går mot å forstå og utdype fenomener og begreper.

Jeg har i denne undersøkelsen tatt for meg noen få undersøkelsesenheter, hvilket betyr at jeg kun kan *argumentere* for og *sannsynliggjøre* at mine funn kan generaliseres, ikke bevise det. Denne undersøkelsen argumenterer bl.a. for at *informasjon* og *kommunikasjon* er gode utgangsverkter for å skape tillit og god kvalitetsmessig interessenthåndtering.

Undersøkelsen argumenterer også for at en så viktig interessent som kunden bør tilordnes mer delaktighet og innflytelse enn han har i dette tilfellet. Kildenes formuleringer antyder at dette kan overføres til strategiske beslutninger generelt.

Øvrige funn med tilhørende argumenter er å finne i analyse - og drøftingsdelen av undersøkelsen.

3.7.3 Pålitelighet - reliabilitet

Er det da trekk ” ved selve undersøkelsen som har skapt de resultatene vi har kommet fram til?”(Jacobsen, 2003:125).

Vi har alle våre før -dommer, og jeg som tidligere ansatt i mediebransjen kommer nok inn med min del av ballast i forkant av denne undersøkelsen. I og med at jeg på denne måten kjenner til mye av bransjesjargongen, tror jeg at dette kan ha vært på å skape tillit til de interne kildene. Kanskje har det også medført at kommunikasjonen oss imellom har hatt bra forutsetninger for å fungere. Samtidig kan dette også medføre en felles ”korpsånd” som ubevisst medfører at jeg tolker data i bedre mening for kilden enn jeg faktisk burde, i og med den høye identifikasjonsfaktoren med de interne kildene. Dette har jeg prøvd å være bevisst på, og håper metodene jeg har brukt har ivaretatt en vitenskapelig tilnærming til kildene og data. Intervjusettingen internt har vært på Mediehusets fasiliteter i Vadsø og Lakselv. Dette kan ha gitt kildene en følelse av ”hjemmebane”, og det bør i utgangspunktet være en god ting. Dette fordi de da kanskje slapper bedre av og tenker klarere. Journalist Vest ble intervjuet pr. telefon, i likhet med Leser Vest. Leser Øst og Annonsekunde Øst ble intervjuet på sine respektive arbeidsplasser de også, og jeg ser ikke umiddelbart noen ulemper med dette. For

min egen del hadde jeg ikke følelsen av "bortebane" i disse settingene. Jeg tror at min erfaring som journalist har gitt meg evnen til trygghet under ikke-hjemlige intervjusettinger.

Både overfor kundene og de interne kildene er det en utfordring å finne balansegangen mellom dagligspråk og vitenskapelig sjargong. Det er et faktum at for å skaffe data konkret til variablene må en også gå inn med en viss dose fagterminologi for å forklare hvor man vil. Det var en utfordring for eksempel å formulere " jeg trenger mer konkrete data på variabelen tillit" på en måte som ikke var kunstig. Når det er sagt hadde jeg jo samtaler i forkant av intervjuene som "advarte" dem om at jeg av og til kom til å bruke noe annet enn dagligspråk. I tillegg informerte jeg dem om at jeg nok kom til å gjenta en del spørsmål flere ganger, og at de av og til kanskje kom til å få følelsen av å gjenta seg selv. Dette skjedde av og til, og da hadde jeg oppfordret kildene til å bemerke saken slik at vi raskt kunne gå videre, noe de også gjorde. Telefonintervjuene har jo den ulempen at du ikke kan se kildens totaluttrykk. En har kun stemmen å forholde seg til, mens kroppsspråk og holdninger forsvinner fra situasjonen. Det er likevel mulig å tolke mye ut av stemmen paret med pust, pauser og sammenhengen i hva som sies.

Intervjuene genererte store mengder data, til sammen 6t 51 min. med råopptak lyd og 44 sider med transkripsjoner.

Lydfilene ble transkribert i sin helhet.

3.8 Etiske spørsmål

Dette prosjektet er meldepliktig til Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste, og tillatelse ble innvilget før datainnsamlingen startet. Jeg har anonymisert kildene i teksten, men de interne kildene vil kunne være gjenkjennbare spesielt internt, men til en viss grad også eksternt. Det gjelder ikke for de eksterne kildene. Mediehuset Finnmark har latt meg gjennomføre denne undersøkelsen på betingelse av at den konfidensialiseres en viss tid. Når sensur faller og oppgaven blir tilgjengelig for Mediehuset, vil de gjøre en vurdering for hvor tidlig de ønsker å frigjøre undersøkelsen. Bak ønsket om konfidensialitet ligger konkurransehensyn. Jeg synes det er helt i orden å imøtekomme ønsket om konfidensialitet.

Jeg nevnte tidligere at min nærhet til bransjen er en mulig kilde til før-dommer som kan påvirke datas interne gyldighet. Jeg tror det samme poenget kan gjøre seg gjeldende her. Mitt engasjement for bransjen kan teoretisk sett ha farget datainnsamlingen ved at en begrenser seg til spørsmål innenfor før-dommenes rammer. Det foreligger også alltid en viss fare for at man

”hører det man vil høre”. Slik sett er det en risiko for at perspektivet kan bli for snevert og innadvendt. Det er mitt håp at bruken av også eksterne kilder i kombinasjon med forhåpentlig god metodikk har jevnet dette ut. Jeg håper også at det omfattende datamaterialet fra forskjellige kilder har blitt systematisert og analysert såpass grundig at dette har gitt meg et bredt perspektiv. Det er min tro at arbeidet med disse data har modnet seg til en kvalifisert oppfatning av hva de kan fortelle meg.

4.0 Analyse

Hvilke svar gir så datamaterialet på den overordnede problemstillingen:

”Hvordan tar lederne hensyn til interessentene ved strategiske beslutninger?”

Mitt umiddelbare inntrykk før jeg dykker dypere inn i materien, er at det fins store potensial for forbedringer. Samtidig er det langt fra helt mørkt, det fins en bevissthet fra lederne sin side om at det kan være klokt å inkludere interessentene i en beslutningsprosess. Samtidig varierer evnen og viljen til å gjennomføre det i praksis. Både grunnet eksterne faktorer som for eksempel tid, men også fordi man mangler innarbeidede rutiner og verktøy. Evnen og viljen på dette området varierer også fra leder til leder, og fra beslutning til beslutning.

Denne analysen deles opp slik at beslutning 1 og beslutning 2 behandles separat. Beslutning 1 kom før beslutning 2 i tid, og behandles først. Det er også slik at beslutning 1 leder opp til beslutning 2, og i tiden mellom disse foregikk det også mye som forteller noe om hvordan lederne tar hensyn til interessenter også *etter* at store beslutninger har blitt tatt. Dette gjør jeg for å vise at beslutninger har konsekvenser, og at interessenthensynet er aktuelt også *etter* at beslutningen er tatt. Beslutning 1 vil altså være relevant å se på både *før* og *etter* at den er tatt, mens beslutning 2 foreløpig er såpass fersk at denne har generert mindre mengder data. I og med at beslutning 1 har gitt erfaringer i tiden fram mot beslutning 2 vil det også være et visst sammenfall i vurderingen av variablene for begge beslutningene. En del av det som gjelder for beslutning 1 gjelder altså også for beslutning 2.

Blant annet fordi kildene i noen tilfeller gir mer generelle vurderinger, som ”informasjon og kommunikasjon bygger tillit” (Journalist Øst), og ”du må ha kundane med dæ!” (Leser Vest). I metodekapitlet skisserte jeg bakgrunnshistorien med en casebeskrivelse av de 2 beslutningene jeg ser nærmere på.

Jeg vil nå se nærmere på de enkelte kildenes oppfatning av variablene på de enkelte punktene. Jeg vil her gå i dybden på datamaterialet og dra ut konklusjoner, presentere argumenter og

sitater fra data, samt presisere min tolkning av de ulikes verdivurdering av variablene. Her diskuterer jeg også funnene sett opp mot teori og søker å påpeke styrker og svakheter med funnene relatert til valgte teorimodeller. Dette vil også gjøres separat for hver beslutning. I diskusjonen vil jeg også dra inn relevante argumenter og motargumenter fra historiske data, for eksempel erfaringer som er gjort kjent tidligere bl.a. i media og andre kilder.

Jeg vil sammenlikne data om de to beslutningene, spesielt for å se på om beslutning 1 har generert kunnskap og læring som har blitt brukt i beslutning 2.

Ut fra dette vil jeg gi forslag om mulige forbedringspunkter og verktøy som da kan tas i bruk. Til slutt vil jeg gjøre en oppsummering.

Data gir grunnlag for å behandle forskningsspørsmål 1 og 2 sammen.. Kildenes refleksjoner om dette glir over i hverandre og danner en helhetlig fortelling som jeg ikke ønsker å dele opp. Konkret viser data at når kildene utdyper hvordan de har blitt ivaretatt ved en beslutning (forskningsspørsmål 1), så kommer det gjerne i samme svar eller kontekst refleksjoner som sier noe hvilke forventninger de har hatt til å bli ivaretatt (forskningsspørsmål 2). For eksempel sier min kilde Journalist Øst vedrørende et bestemt punkt at: "...vi ble hørt, men det hadde vært ønskelig med litt mer enn en e-post." Her sier kilden i samme åndedrag noe om både *hvordan* man ble ivaretatt og hørt, og at forventningene om *måten* dette foregikk på ikke ble oppfylt på beste måte.

Forskningsspørsmål 3 om læring vil jeg behandle separat til slutt også *etter* at jeg har sett på forskningsspørsmål 1 og 2 opp mot beslutning 2. Dette for å vurdere om beslutning 1 har gitt læring brukt ved beslutning 2. For forskningsspørsmål 3 behandler jeg altså beslutning 1 og 2 *under ett*. Jeg finner det også hensiktsmessig å diskutere funnene opp mot teori hovedsaklig under dette punktet. Jeg mener en slik inndeling vil gi et praktisk rammeverk for fruktbar diskusjon om veien videre basert på data og teori. Dette fordi data her vurderes, drøftes og måles opp mot teori, noe som igjen gir grunnlag for å diskutere forbedringspotensial og hva man kan lære.

4.1 Funn i beslutning 1

Beslutning 1: Mediehuset Finnmark har valgt å beholde alle 3 papiravisene, men satser på ett felles nettsted

Her følger oppsummering i tabellform av tendensene i data funnet under beslutning 1.

Deretter vil jeg gå i dybden på variablene:

Ledelsesperspektivet

	Delaktighet/betydning	Prosesskvalitet	Informasjon/kommunikasjon	Tillit
Leder Vest	Grei intern. Mangelfull eksternt.	Dårlig tid påvirker negativt	For lite volum utad. Bedre internt.	Tapt seg eksternt. Gjenopprettet internt.
Leder Øst	Grei intern. Mangelfull eksternt.	Dårlig tid påvirker negativt	Mangelfull eksternt. Bedre internt.	Brukbar internt. Noe svekket eksternt.

Interessentperspektivet

	Delaktighet/betydning	Prosesskvalitet	Informasjon/kommunikasjon	Tillit
Journalist Vest	Middels.	Ikke bra. Bedre internt enn eksternt.	Mangelfull eksternt. Grei internt.	Til dels brukbar internt. Noe svekket eksternt.
Journalist Øst	Delvis	Ikke bra nok eksternt, grei internt.	Mangelfull eksternt. Grei internt.	Til dels brukbar internt. Noe svekket eksternt.
Leser Vest	Ikke i det hele tatt.	Ingen prosess.	Lite, dårlig og til dels forvirrende.	Sterkt svekket.
Leser Øst	Ikke i det hele tatt.	Ingen prosess.	Lite.	Svekket.
Annonsekunde Øst	Ingen ved selve beslutningen. Generelt middels.	Minimal prosess.	Lite ved selve beslutningen. Generelt middels.	Variierende, men til dels gjenopprettet. Avventende framover.

4.1.1 Prosesskvalitet

Etter beslutningen om å spare ble det altså satt ned en arbeidsgruppe som våren 2014 hadde dårlig tid. ”Dårlig tid” er et uttrykk som går igjen i innsamlede data:

- ”Når man skal ta store viktige beslutninger så synes jeg at man burde sikre seg en ordentlig prosess ved å bruke nok tid på det.” (Journalist Øst)
- ”Jeg synes ikke det var en kvalitativt god nok prosess. Men det skyldtes tid.” (Leder Øst).

Samtidig påpeker både Leder Øst og Leder Vest viktigheten av å handle raskt grunnet den dramatiske økonomiske situasjonen:

- ”Vet ikke om bedre tid hadde hjulpet. Alt endrer seg så fort. Kunne ikke vært gjort annerledes med de rammene. Gjorde så godt vi kunne under de rådende forhold.....i konsernet ellers framheves det at vi er kommet tidlig i gang med det digitale. Tatt kjappe beslutninger og kommet i gang, mens de andre er i den tunge fasen nå. Det er jo slik i bedriftsøkonomi at du skal helst endre deg før det skjer.” (Leder Øst)
- ”..hadde vi brukt ½ - 1 år til så e æ usikker på om konsernet hadde latt oss fortsette.” (Leder Vest).

Begge lederne mener altså at det har hatt sine positive sider å være kjapp, selv om det har gitt negative utslag.

- ”Prosesskvalitet har mest forbedringspotensial. For liten tid. Føler man har gjort en god nok jobb ut fra det man hadde, men det man hadde var for lite. Blir vanskelig da å si at dette var bra.”(Leder Øst).
- ”Mener vi har hatt god intern prosesskvalitet. Eksternt ikke godt nok. Ikke VIST at vi til en viss grad har hatt antenner ute. Kanskje ble vi oppfattet som arrogante.”(Leder Vest).

Leder Vest sier altså at prosesskvaliteten internt stort sett har vært god, men at det var en periode på sommeren at det ble "et vakuum" med usikkerhet for de ansatte om hvordan framtida skulle bli. Dette var i tiden *etter* at beslutning 1 var tatt, og arbeidet med å implementere den skulle igangsettes. Han sier også at prosesskvaliteten eksternt ikke har vært god nok, og der tolker jeg det slik at den dårlige tiden spesielt har påvirket variablene informasjon og kommunikasjon. Dette behandles under den overskriften.

- "Det gikk fort, man kunne gjort mye mer, har nok ført til etterarbeid, er nok ennå arbeid som foregår... det var heller dårlig, man kunne hentet inn mer info om lesere og markedet om man hadde begynt før.." (Journalist Vest).

- "Det har gått altfor fort, det er ikke bra, man må ha tid til å lytte, men under de forutsetningene har det videre fungert greit. Beslutningen kan være gitt på forhånd....det er størst forbedringspotensial på prosesskvalitet, ved store viktige beslutninger burde en sikre seg en skikkelig prosess ved å bruke mer tid...**dårlig tid influerer på alle variablene!**...men ledelsen var opptatt av å kjøre gode prosesser internt."

Det er etter min mening stor samstemmighet om at det ble brukt for liten tid, og at dette forringer prosesskvaliteten. Jeg tolker data slik at forutsetningen om dårlig tid har påvirket *alle* variablene nesten entydig i negativ retning. Dette vil jeg se nærmere på senere i analysen. Journalist Øst sier jo faktisk i klartekst at dårlig tid har gitt lav score på prosesskvalitet, noe som igjen har påvirket alle de andre variablene (se sitat over) For leserne og annonsekundene tolker jeg data slik at det vanskelig kan sies å ha vært en helhetlig prosess som sådan rettet mot dem.

- "Æ har ikke vært kontakta av FD i forbindelse med omlegginga verken på den ene eller andre måten." (Leser Vest).

Begge lederne peker på at tidsfaktoren ikke har gitt en god nok prosess mot dem.

- "Vi snakka ikke med småkunda grunnet tidsfaktoren." (Leder Øst)

- "Æ har dårlig samvittighet overfor kundane...burde vært tidligere ute for å la markedet modne eksternt i stedet for det skippertaket vi tok." (Leder Vest).

Jeg tror det vil være mer fruktbart å hente ut data om de eksterne interessentene på de andre variablene. Dette da det er høyst diskutabelt om det for disse vedkommende har vært en reell prosess å vurdere. Den vurderes i så tilfelle ikke som god på noen måte, slik jeg tolker kildene.

4.1.2 Delaktighet/betydning

Disse to variablene behandler jeg under samme overskrift. Gjennomgangen av datamaterialet har vist at disse henger tett sammen og til tider kan være vanskelig å tolke ut forskjeller på. Jeg tror ikke dette bunner i at variablene i utgangspunktet er for like. Men det kan til tider være utfordrende å skille på om delaktigheten har hatt noen betydning. En kilde kan ha deltatt på et møte og dermed vært delaktig og trodd at hennes synspunkter har hatt en betydning ved beslutning. Det trenger ikke alltid være tilfelle, og dette kan være utfordrende å avdekke. Jeg tror også kildene selv ikke nødvendigvis legger skarpe skiller mellom disse to variablene når de gjør sine refleksjoner. Det samme tror jeg også gjelder for variablene informasjon og kommunikasjon.

Internt kan det tolkes til at interessentene til dels har vært delaktige og at deres synspunkter har blitt tillagt en viss betydning. Eksternt ser det verre ut.

Interessenten Journalist Øst og kollegene ble hørt av konsernet når de protesterte på den første arbeidsgruppas forslag om full sammenslåing.

- ”Vi ble hørt fra KONSERNET på at det ikke måtte bli full sammenslåing. De har gått på smeller før, bl.a. i Nordland. Vi tok kontakt med de via brev, men gikk også ut i andre medier.”

Hun sier at de også hadde muligheter til å komme med innspill, og at disse ble tatt med videre, men at hun er usikker på i hvilken grad de hadde noen betydning:

- ”..reell medbestemmelse var vanskelig pga tempoet, du rekker ikke å ta stilling”.
-

Det var samtidig områder de ikke nådde fram på:

- ”Vi ble ikke hørt om at leserne må få si sitt.”

-

Hennes syn er, når hun ser overordnet på det, at beslutning 1 jo bunner i en at en tar størst hensyn til interessenten *eier*, i og med at det er inntjening og kostnader som danner bakkeppet:

- ”.. det er eierne, ikke de andre interessentene som er hensyntatt.”

Hun peker likevel på at alle interessentene ønsker jo en god og sunn økonomi. Journalist Vest anser delaktigheten fra hennes synsvinkel å være middels:

- ” Ble jo hørt på enkelte punkter, mens arbeidsgruppa fikk antakelig fram mer av sine ønsker, men når beslutningen var tatt var det ikke noen final say eller sluttreplikk, middels delaktighet, arbeidsgruppa var delaktig, vi var med på å velge våre representanter i gruppa og de var delaktige.”

-

På spørsmål om hva de ikke ble hørt på framhever hun at lokasjons- og -organiseringsstriden som raste internt etter beslutning 1 bl.a. framtvang sluttpakker fra de som var uenige om det som først ble lansert. Disse ble da ikke hørt på dette tidspunktet. Mye av den organiseringen som da skapte strid har man siden endret på. En kan si at interessenten her ble hørt, men på et tidspunkt det ikke hadde betydning lengre.

Leser Vest peker på at ha blitt meget dårlig ivaretatt ved en så stor beslutning:

- ”Dæm må ha kundane med sæ, hvis ikke e det veldig dramatisk, da spiller dæm en høy risiko. Meget dårlig at man ikke tar opp med kundane, som man jo skal leve av, bare å overse kundane det gjør man jo ikke i andre bransjer. Da e man altså ille ute å kjøre hvis man ikke tar med kundane på råd...æ føler ikke at æ som kunde har hatt noen betydning for FD i denne prosessen.. av en 10-12 stykka her som hold i lag her i byen og kor det snakkes daglig både om politikk og sport og andre ting som diskuteres, så har halvparten vært og sagt opp avisa. Noen i protest for at det e dårlig, noen for at de finn ut at det e ikke nokka stoff igjen, men æ e nu en av de som fortsatt vil ha avisa i hånda selv om æ har lest en del ut av det .Men kor lenge skal man være trofast?”

Han savner det lokale, samt oppfølgingsjournalistikk. Han mener avisa mangler retning, og tar med litt av alt som i sum ikke gir noen substans. Han synes også totalmiksen av papir og nett

er uklar og retningsløs. Vi ser også at misnøyen blant hans omgangskrets er såpass stor at mange har sagt opp sitt abonnement. Selv har han ikke kommet så langt ennå.

Leser Øst sier at:

- ”Æ har aldri oppfatta at æ som læser e så viktig at dæm vælger å lytte til mæ ved sånne beslutninger...det hær e blå russ og penge gutta og pengan styrer værden, og hvis dæm har bestemt at dette må de gjøre så må vi bare akseptere det, det e ikke nokka som æ har tenkt å gå i protesttog mot”.

Derimot kunne hun gjerne tenkt seg å mene noe om avisas innhold og utforming. Dette behandles under forskningsspørsmål 3, som omhandler læring.

Vi ser altså at delaktighet/betydning oppnår lav score eksternt, men fremstår en del bedre internt.

4.1.3 Informasjon og kommunikasjon

Jeg har valgt å slå også disse variablene sammen under *en* overskrift da de henger tett sammen. Med støtte i definisjonene av disse anses kommunikasjon som verktøyet som *formidler* informasjonen.

Journalist Øst sier at alle formelle regler hva angår informasjon og kommunikasjon er fulgt *internt*, det var allmannamøter, idémyldring med åpen mikrofon, e-poster og drøftingsmøter, og at det stort sett har vært en åpen linje hva angår informasjon og kommunisering av denne, både før og etter beslutning 1, men:

- ” *eksternt* var det kun en beskjedne rundspørring på måfå til kundene, de som jobbet med annonse forhørte seg, en liten beskjedne markedsundersøkelse. Det var begrenset mulighet til tilbakemelding fra annonsør, dette foregikk liksom litt under bordet. Dårlig informasjon og kommunikasjon her...leserne har ikke fått sagt sitt...det har ikke vært viktig for ledelsen å kommunisere med kundene slik vi ser det.. det mener vi er feil”.

Kilden mener dialogen med kundene var altfor beskjeden, og det lille som var ble heller ikke kommunisert godt nok tilbake internt. Vi skal se at det er ganske stor enighet blant informantene om kvaliteten på den eksterne informasjonen og kommunikasjonen.

- ” Kommunikasjonen internt var bra, arbeidsgruppa og redaktøren tok tilbakemeldingene formelt og uformelt, mye av det som var hentet inn internt ble tatt i betraktning, tok til seg forskjellige synspunkter og satte disse opp mot hverandre, selv om de ikke kunne si hvordan det skulle bli, dette synes jeg er bra.” (Journalist Vest).

I tillegg de interne arenaene Journalist Øst nevnte, legger Journalist Vest til at parter fra forskjellige kontorer også møttes ”på veien” i Finnmark, samt at den felles ledergruppa som allerede da hadde ”satt seg litt” dro rundt til de forskjellige kontorene og der fikk synspunkter og forslag. Jeg tolker henne til at hun oppfatter disse uformelle fora som positive. Hun sier at dialogen var med å danne grunnlag for den videre prosessen. Av og til kunne det skorte på informasjon fra konsernet, noe hun ikke laster de lokale lederne for. Informasjonen satte også i gang tanker om framtidige løsninger, sier hun.

Leder Vest har som tidligere nevnt dårlig samvittighet overfor kundene sine. Han peker på at verken informasjonen eller måten den ble kommunisert ut på har holdt mål i mengde eller kvalitet. Han sier at:

- ” Vi har vært for lite flinke til å informere utad hva vi skal levere og hva vi egentlig gjør”.

Redaktørene i de 2 avisene snakket som nevnt med et knippe ”opinionsdannere” som forhåpentligvis kunne mene noe kvalifisert om framtiden også på vegne av mannen i gata. Hovedbudskapet fra de var at de i utgangspunktet var positive til å samle avis-Finnmark på nett.

Begge lederne nevner også uorganiserte ”kartlegginger” fra enkeltansatte, samt at man ”stakk fingeren i lufta” for å finne ut hvilken vei man burde ta.

Markedsavdelingen gjorde også uformelle henvendelser til de største annonsekundene, opplyser Leder Øst, noe som Journalist Øst så vidt var inne på. Annonsekunde Øst sier at:

- ” ... det siste som har skjedd med omlegginga og hele systemet det har æ ikke blitt kontakta om.”

Han beskriver sitt kundeforhold til avisa på generell basis. Jeg tolker data slik at tidligere dialog med ham har gitt et visst faktagrunnlag til annonseavdelingen, som de har tillagt betydning ved beslutning 1. Annonsekunde Øst sier at de kommuniserer bra via telefon, mail og ved personlig oppmøte fra avisas salgsrepresentant. Han framhever dette siste som spesielt positivt, siden han nok ”er av den gamle skolen” og foretrekker slike møter framfor mail. Leser Vest er meget kritisk til at han ikke har fått noen informasjon eller har fått kommunisere med avisa før de store omleggingene. Han sier at han som kunde forventer å bli godt orientert om det som skjer:

- ”..for det e vi som kunda som ska betale for de arbeidsplassan som dæm ska opprette eller som dæm ska leve utav..”

Han sier at han av og til drikker kaffe med en journalist i avisa og derfra har fått noen drypp om hva som skjer, men at han ellers kun har fått kommunisert informasjon ved å lese i avisa etter at beslutningen er tatt. Han føler seg som kunde på mange måter overkjørt ved at:

- ” man ligg og kjøre ætte 3-4 hoda og medieundersøkelsa fra andre steder...”

Han synes også avisa kommuniserte ut mye usikkerhet om hva de egentlig hadde tenkt. Dette er ganske sammenfallende med alle informantene. Bl.a. sier Leder Vest at informasjonen og kommunikasjonen eksternt ikke var god nok.

Leser Øst oppgir i likhet med Leser Vest heller ikke noen andre informasjonskilder enn avisa - også hun kjenner journalister som hun:

- ”kanskje kan ha fått noe informasjon fra, husker ikke.”

Lokalradioen (NRK) nevnes også som en mulig kilde. Leser Øst er mindre kritisk enn Leser Vest, da hun signaliserer en viss usikkerhet om hva som egentlig er nyttig for henne som leser å vite. Dette sies det noe om også under variablene *delaktighet/betydning*. Hovedtrekkene i data her viser at eksternt fins det et stort forbedringspotensial. Internt er det noe bedre, men også her fins det rom for forbedringer. Det er også interessant å registrere at uformell åpenhet

i kommunikasjon så som møter ”på veien” og åpne kontordører kan se ut til å bidra til positiv score på variablene.

4.1.4 Tillit

Journalist Vest sier at internt gikk man fram på følgende måte:

-” Det ble bygget tillit med møter, var veldig glad i den redaktøren vi hadde, han var mottakelig for spørsmål og virket genuin, han ga oppriktige svar og holdt ikke noe tilbake etter møter med ledelsen, var ærlig, dekket ikke over den stygge sannheten. Åpent landskap, var ofte bortreist på møter i Vadsø og sånn, var tilgjengelig på telefon og for møter hvis en ønsket det, åpenhet.”

Journalist Øst sier det samme, og begge berømmer sine stedlige redaktørers ærlighet og åpenhet. Begge journalistene peker også på at det er nesten ingen igjen i ledelsen fra de som var med fra starten, og at den nye ledelsen må gis en sjanse til å bygge tillit for egen del. Journalist Vest mener at de har kommet godt i gang med det, men at det er mye å ta fatt i framover. Kollegaen i øst har som hovedpoeng at informasjon og kommunikasjon utført på en bra måte er viktig for å bygge tillit, ”ellers blir du jo lurt”. Dette viser at variablene henger tett sammen og er avhengige av hverandre. Vi skal videre se at *informasjon* og *kommunikasjon* av flere nevnes som viktige faktorer for å bygge tillit. Data fra denne undersøkelsen, sammen med Tronsmo (1998), argumenterer for at informasjon og kommunikasjon er to viktige faktorer for å bygge tillit. Det er også min tolkning basert på kildenes synspunkter. Leder Vest mener at tilliten internt jevnt over har vært god, men at den i perioden fra beslutning 1 var tatt sank noe grunnet det ”vakuemet” som da oppsto og ikke noe skjedde. Her rådet usikkerhet, og det at redaktører i begge avisene sa opp stillingene sine i prosessen har også påvirket negativt. Perioden med sluttpakker var også slitsom, sier han. De som ”skulle ut” påvirket arbeidsmiljøet negativt, og både tilliten og entusiasmen blant de ansatte var nok da lavere enn tidligere: ”vi trakk ikke i samme retning”. Han mener også at mange ikke hadde tillit til nåværende ansvarlig redaktør da han ble ansatt. Han beskrives som en ”framoverlent type” som ønsker resultater raskt. Leder Vest mener at hans første initiativer ble bremset av noen av de ansatte som ”søkte seg tilbake”. At denne redaktøren også var ung og kom fra Alta talte heller ikke til hans fordel, mener Leder Vest. Altas rolle som ”storebror” i Finnmark der

munnhellet ”Alta tar alt!” fins ute blant folk mener han dannet bakteppet for lav tillit til nåværende redaktør i starten av hans virke både internt og eksternt. Det finnes også et anekdotisk historisk bakteppe som argumenterer for at byene Alta og Hammerfest fra gammelt av aldri har framstått som bestevenner. Og med FD’s stolte tradisjoner som et stort avishus med hovedsete i Hammerfest trenger det ikke nødvendigvis å være en fordel å komme inn som ung sjef fra Alta, mener Leder Vest. Leser Vest sier at de en stund lurte på om FD skulle legges ned ”avisa har jo hørt hjemme her i en masse år. Leser Vest legger også til at:

-”... tilliten e dårligere fordi at man ikke får informasjon, det e med å redusere tilliten, så den e ikke stor, men æ har jo hele tiden den muligheten at æ kan si opp abonnementet, det e jo min reaksjon på dette her.”

Journalist Øst legger til:

-” Når det gjelder tillit har informasjon og kommunikasjon alt å si.”

Her ser vi at data direkte argumenterer for at god informasjon er viktig for å bygge tillit.

Leder Vest mener likevel at tilliten rettet seg igjen når de fikk iverksatt beslutning 1 og lanserte felles nettsted IFinnmark 18/2-15 samtidig som papirtitlene ble relansert. Han sier at det da var flere ansatte som ”var rørt” over hva de hadde fått til. Leder Vest mener også at de har tapt tillit eksternt, spesielt på utgiverstedene Vadsø og Hammerfest. Han mener i likhet med begge journalistene at dette bunner mye i følelser og ikke nødvendigvis i fakta:

-”Æ va overraska over mange av reaksjonan, spesielt fra Vadsø. Kunne godt tenkt meg å si til hver vadsøværing at relevansen for deg i din avis har økt.”

Jeg tolker dette til at han mener kundene ikke forsto hvilket produkt de hadde fått, og at det ikke var objektive kriterier som lå til grunn for kritikken. Dette kan jo også være et resultat av for dårlig kommunikasjon utad, noe som igjen svekket tilliten på forhånd.

Dette var jeg også innom under variabelene informasjon og kommunikasjon.

Leser Vest mener at dette handler om mer enn bare følelser, han mener de konkret har tapt mye lokalt.

Annonsekunde Øst sier at hans tillit har svingt opp og ned i takt med lovnader og skuffelser om den lokale digitale portalen, som ikke har innfridd så langt. Han legger til at

salgsavdelingen har klart å gjenopprette tilliten etter hver skuffelse ved å gi rabatt på andre produkter, og har på den måten vedlikeholdt kundeforholdet.

Leser Øst peker på at hennes tillit til har blitt påvirket negativt ved at mediehuset har ”spist sine redaktører” og hatt ”turboledelse” de siste årene.

Det er interessant å registrere at Leser og Leder har forskjellige oppfatning av fellesproduktet som ble lansert. Hvis det er slik at Leder Vest har rett i sin antakelse om at leserne var forutinntatte om produktet, sier det noe om at det fins store informasjonsmessige og kommunikasjonsmessige utfordringer. Produktet har i seg selv ikke kommunisert sterkt nok til leseren at dette er noe hun bør være fornøyd med, noe som har svekket tilliten. Det er nærliggende å tro at ved en slik eventuell forutinntatthet må avisa gå i mye tettere toveis dialog med leserne for å klargjøre hva som er planlagt. Referansegrupper og felles planleggingsmøter kan her være et alternativ.

4.1.5 Drøfting beslutning 1

Jeg skal nå analysere data fra beslutning 1 ved å svare på forskningsspørsmål 1 og 2.

Variabelen prosesskvalitet har altså blitt negativt påvirket grunnet dårlig tid. Deretter har prosesskvaliteten igjen påvirket de andre variablene i negativ retning. Nutt (2002) peker på at sjansen for å mislykkes øker når beslutninger tas for raskt uten å kartlegge og analysere problemet mer nøye. Beslutningstakerne griper gjerne til første mulige løsning på et problem som har oppstått, gjerne under press ovenfra. I slike tilfeller er det iflg. Nutt (2002) fire ganger større sjanse for å mislykkes enn om det brukes tid på kartlegging og analyse. Nutts arbeid argumenterer for at det å ta seg god nok tid ved strategiske beslutninger er viktig i alle sammenhenger. Hans empiri bygger på data fra så mye som 400 strategiske beslutninger, samlet inn over to tiår. Spesielt eksternt peker mine data på at man ikke har fått til en god nok prosesskvalitet grunnet dårlig tid. Harrison/St. John (1996:48) peker på 3 faktorer som argumenterer for økt inntjening og firmaverdi via økt effektivitet og reduserte kostnader:

1: ” God kommunikasjon med eksterne interessenter gir bedre forutsigbarhet og kontroll med forandringer i de eksterne omgivelsene.”

Data argumenterer for at kommunikasjonen med de eksterne interessentene har stort forbedringspotensial. Volumet må sies å være lavt, noe Leder Vest også bekrefter. I tillegg må kvaliteten sies å være diskutabel, med tanke på at kommunikasjonen var asymmetrisk. Dette

fordi informasjonen og kommunikasjonen relativt sett var mye større enn ut det som ble hentet inn. Det ble gjennomført en beskjeden markedsundersøkelse mot annonsekundene, med begrensede muligheter for tilbakemeldinger. Mot leserne ble det snakket med et lite knippe opinionsdannere, i tillegg til uformelle fora via de ansatte.

2: ”Interessentinvolvering i produksjons/serviceteam kan gi høyere grad av vellykkede innovasjoner.”

Her er det også en del å hente, spesielt eksternt. Annonsekunde Øst er blant de som etterlyser noe slikt. De eksterne interessentene oppgir ikke å være delaktige i slikt på noen måte. Internt ser det noe bedre ut, da journalistene forteller om høy deltakelse i gruppeprosesser og produktutvikling.

3: ”Gode relasjoner skaper tillit og fører til færre tilfeller av skadelige interessenthandlinger, så som streiker, boikotter eller dårlig presseomtale.”

Både internt og eksternt ligger det til rette for å skape bedre relasjoner. Kvaliteten på variablene påvirker hvordan en ser på relasjonen mellom interessent og leder. I og med at alle disse kan forbedres ligger det her muligheter for å fremme tiltak som kan skape tillit.

Mine data peker mot at dårlig tid har påvirket variabelen prosesskvalitet negativt. Dette har igjen påvirket de andre variablene negativt. Delaktighet/betydning har i følge data vært tilnærmet fraværende eksternt, og internt stiller man spørsmål om hvor stor den reelle medbestemmelsen egentlig var sett i relasjon av tidsaspektet. Sett opp mot Harrison/St. John (1996) ovenfor argumenterer lav grad av delaktighet/betydning for lavere inntjening og effektivitet. I lys av dette kan data her tolkes til at scoren på delaktighet/betydning ikke bidrar i positiv retning.

Når det gjelder informasjon/kommunikasjon blir den vurdert til ikke å være ille internt, men verre eksternt. Data henviser igjen til tidsaspektet, her som årsaken til lav *ekstern* score. Heller ikke her bidrar data positivt eksternt sett opp mot Harrison/St. John, men kanskje i noen grad internt.

Vi kan altså argumentere for at årlig tid fører til dårlig prosesskvalitet. Noe som igjen påvirker delaktighet/betydning og informasjon/kommunikasjon negativt. Til slutt fører alle disse faktorene til at tilliten påvirkes negativt. Hvorfor skjer dette? Jo, i pkt. 3. under Harrison/St. John (1966:46) henviser forfatterne til at **”gode relasjoner skaper tillit”**. For å ha gode relasjoner argumenterer mine data for at både delaktighet/betydning og

informasjon/kommunikasjon må være på plass. Disse er igjen betinget av en god prosesskvalitet. På denne måten kan jeg kan argumentere for at god prosesskvalitet ligger i bunn for å ta en god beslutning som skaper tillit. Dette gjøres via god delaktighet/betydning og informasjon/kommunikasjon.

Det er ingen tvil om at de interne interessentene kan sies å ha blitt mer ivaretatt enn de eksterne ved denne beslutningen. De eksterne angir at de ikke har hatt noen delaktighet/betydning, mens de interne oppgir sin rolle her til å være middels/delvis. Samtidig stiller de spørsmål ved sin reelle delaktighet/betydning grunnet tidsaspektet. Data viser også at både de interne og eksterne interessentene forventer seg en høy grad av medvirkning, noe det fins stort potensial for å forbedre her, spesielt eksternt. På informasjons/kommunikasjonssiden oppgir de interne interessentene at de til dels har blitt bra ivaretatt. Det er her forskjellen mellom de interne og eksterne blir tydeligst; her varierer scoren for de eksterne fra middels på det beste, helt ned til forvirrende, mangelfull og dårlig. Dette gjenspeiler seg igjen i tilliten, som i data angir lavere verdier eksternt enn internt.

4.2 Funn i beslutning 2

Beslutning 2: "Finnmarken får igjen egen redaktør"

Først oppsummering i tabellform av de viktigste funnene også under denne beslutningen:

Ledesperspektivet

	Delaktighet/betydning	Prosesskvalitet	Informasjon/kommunikasjon	Tillit
Leder Vest	Stor ekstern. Lav/middels intern.	Ingen prosess. Kjapt men bra.	Bedre kontroll utad. Lite volum, men kjapt og bra.	Tapt seg eksternt, men beslutning 2 drar opp. Gjenopprettet Internt.
Leder Øst	Stor ekstern. Lav/middels intern.	Ingen prosess. Kjapt men bra.	Lite volum, men kjapt og bra.	Brukbar internt. Noe svekket eksternt, men økende etter beslutning 2.

Interessentperspektivet

	Delaktighet/betydning	Prosesskvalitet	Informasjon/ kommunikasjon	Tillit
Journalist Vest	Ingen.	Ingen prosess.	På et minimum.	Noe svekket.
Journalist Øst	Lav til moderat betydning	Ingen prosess.	På et minimum.	Ikke svekket totalt sett.
Leser Vest	Ikke i det hele tatt personlig. Lesere/kunder generelt hørt via Afakta - undersøkelse.	Ingen prosess.	Kun lest i avisa personlig. Lesere/kunder generelt Afakta - undersøkelse	Sterkt svekket fra før, noe stigende etter beslutning 2.
Leser Øst	Ikke i det hele tatt personlig. Lesere/kunder generelt hørt via Afakta - undersøkelse.	Ingen prosess.	Kun lest i avisa personlig. Lesere/kunder generelt Afakta - undersøkelse	Svekket fra før, noe stigende etter beslutning 2.
Annonsekunde Øst	Ikke i det hele tatt personlig. Lesere/kunder generelt hørt via Afakta - undersøkelse.	Ingen prosess.	Kun lest i avisa personlig. Lesere/kunder generelt Afakta – undersøkelse.	Varierende, men til dels gjenopprettet, også sett i lys av beslutning 2. Avventende framover.

4.2.1 Prosesskvalitet

Bakteppet om dårlig tid ligger som sagt under begge beslutningene, men spesielt gjelder dette for beslutning 2. Felles for alle kildene er at de vanskelig kan vurdere denne variabelen, all den tid det fra deres synsvinkel ikke har vært noen prosess direkte knyttet til denne beslutningen. Ved beslutning 1 gjaldt dette i hovedsak for de eksterne interessentene. Likevel kan vi si at beslutning 1 og den videre implementeringen på et vis kan sies å være en slags prosess mot beslutning 2. Men ingen av kildene kan altså si at de har blitt spurt eller har vært involvert i den beslutningen - den ble tatt høyere opp, og ”ferdig med det”, som Leder Vest sier. Han mener også at det at man her fattet en kjapp beslutning basert på tilbakemelding fra kundene denne gangen faktisk var en fordel. Det sier også Leder Øst:

- ”Ikke alltid en ulempe å være kjapp. Man lyttet kjapt til kundene. Fungerte bra her.”

Journalist Vest sier at muligheten for beslutning 2 ”ble nevnt på en samling en gang”, men at det er alt hun har visst om denne saken. Hun sier hun tror at Finnmarkens ansatte ble tatt med

i denne prosessen, men det kan Journalist Øst avkrefte. Journalist Øst sier: ”jeg har ikke visst at det var en prosess”, og peker også på at ”man hadde da ikke så dårlig tid”, og at ”det hadde vært greit med litt mer info enn bare en mail på en fredag”..

Ingen av kundene kan si noe om denne prosessen - de har ikke visst noe om det før stillingen ble lyst ut i avisa.

4.2.2 Delaktighet/betydning

Alle kildene framhever at i dette tilfellet har kundene vært delaktige gjennom Afaktaundersøkelsen. Denne undersøkelsen dannet store deler av beslutningsgrunnlaget.:

- ”*Leserne* har vært delaktige, ikke på en aktiv måte, men gjennom undersøkelser og henvendelser, de har ikke vært fornøyde, man har lyttet til de, de har vært delaktige.” (Journalist Øst).

Journalist Øst sier også at *de* som journalistkollegium hele tiden har sagt hva de har ment - at det å lede hele Mediehuset Finnmark var en for stor oppgave for én person. De har på den måten blitt hørt slik kilden ser det, uten at de har visst at dette var aktuelt. Her er det grunnlag for å si at det kan skilles mellom variablene delaktighet og betydning: De interne interessentene har nesten ikke vært delaktige, men deres synspunkter har antatt hatt en betydning. Journalist Øst peker på at eierne har blitt hørt også ved beslutning 2 i og med at opplagsfall og lavere inntekter med påfølgende lavere utbytte også denne gangen sto i fokus. Journalist Vest sier at de ikke har vært delaktige i denne beslutningen, det var viktigere at Finnmarken's viktigste interessenter ble hørt. Kilden omtaler beslutningen som en mulig ”crowdpleaser”, en beslutning som skulle ”gjøre Vadsø fornøyd” som Leder Vest også uttrykker det. Leder Øst sa tidlig fra om at det var ”galskap” at én person skulle lede dette alene. Leder Vest sier at det var ”ingen intern delaktighet sett opp mot denne beslutningen.” Kundene i denne intervjurunden sier at de selv ikke har ikke vært direkte delaktige i denne beslutningen, men de tolker det slik at avisa her kanskje har valgt å høre på signaler fra kundene generelt. Leser Øst er fristet til å si ”hva sa vi”, men er positiv til selve beslutningen. Det er også alle de andre, kanskje med et lite forbehold for Journalist Vest som sier at man jo går tilbake på en tidligere enighet, og at det kan få konsekvenser for deres arbeidssituasjon:

- ”Viser at man er fleksibel, men det er jo et steg tilbake, er usikker på om dette er riktig. Jeg er redd for nok en ny sjef å forholde seg til, som kanskje har andre meninger og vil bruke ressursene på en annen måte.”

Journalist Øst ønsker at de tillitsvalgte hadde blitt mer involvert for synspunkter, selv om ”vi ikke akkurat hadde satt oss på bakbeina”.

At kundenes mening her har blitt tillagt stor vekt er det ingen tvil om. Leder Vest peker likevel på at ”leserne har jo ikke bedt om en ny redaktør, de vil bare ha en bedre avis”. Når de interne kildene i Finnmarken til en viss grad har fremmet at de burde ha en egen redaktør, kan dette tolkes til å ha blitt hørt. En kan likevel stille spørsmålet om det er kundene, de ansatte eller disse i kombinasjon som har blitt hørt. Journalist Øst uttrykker overraskelse over beslutningen, da dette ble oppfattet som en tapt kamp. Også Journalist Vest uttrykker overraskelse over beslutningen. Alle kildene mener det stort sett er positivt at man her har hørt på interessentene, da med et lite forbehold for Journalist Vest.

4.2.3 Informasjon/kommunikasjon

For disse variablene gjelder mye av det samme som ble nevnt under prosesskvalitet. Det har gått fort, og de fleste visste ikke noe før beslutningen var tatt. Kommunikasjonen med noen av kundene har foregått gjennom Afakta-undersøkelsen, og essensen derfra talte sitt tydelige språk, noe som ga grunnlag for beslutningen. De fleste kundene har kun fått informasjon om dette i avisa, ved at stillingen ble lyst ut kombinert med redaksjonell omtale. Dette gjelder for mine kundekilder:

- ” Man så annonsen når den lystes ut, ikke noe før det, og det var jo veldig positivt når æ så det, men ellers har det jo ikke vært noe informasjon, kanskje noen artikler som kom...altså..i bakkant av annonsen. Har ikke fått vite noe før beslutningen ble offentliggjort.”

Internt ble dette kommunisert ut via mail etter at beslutningen var tatt, samt at det ble nevnt som en mulighet på en intern konferanse (Journalist Vest). Hun hadde også gjerne sett at de hadde fått en liten ”heads- up” om saken. Leder Øst sier de har hatt løpende uformell kontakt

med kundene, og at dette har blitt spilt videre inn internt. Leder Vest hevder de har lært noe mellom beslutning 1 og beslutning 2:

- ”Vi må styre infoen utad. Det fungerte bra på denne beslutningen, dårlig på den andre. Vi er jo i bransjen!”

Ved beslutning 1 kom mye av informasjonen ut bl.a. ved at lokalradioen dekket nedskjæringene. Data kan tolkes til at informasjonen og kommunikasjonen internt har vært på et minimum, uten at dette problematiseres av lederne. De interne interessentene anser heller ikke dette for å være noe stort problem i og med at de stort sett oppfatter beslutningen som god. Jeg tolker det likevel dit hen at de kunne ønsket seg mer informasjon og kommunikasjon for å føle seg mer delaktige. Eksternt har de ikke fått kommunisert noen informasjon før etter at beslutningen var tatt, om en ser bort fra den indirekte kommunikasjonen via Afaktaundersøkelsen for de som deltok i den. Men den manglende informasjonen og kommunikasjonen kan se ut til å døyves noe av at også de eksterne interessentene oppfatter beslutningen som positiv.

4.2.4 Tillit

Journalist Øst sier som nevnt at ”informasjon og kommunikasjon bygger tillit”, men at det i dette tilfellet jo har vært nede på et minimum. I og med at kilden mener at beslutningen baserer seg på tilbakemeldinger fra kundene er ikke synet at tilliten er svekket totalt sett, selv om det hadde vært ønskelig at de ansatte var mer involvert. Kilden påpeker samtidig at de formelle spillereglene internt er fulgt, og at dette også bygger tillit. Leser Øst sier at beslutningen ikke har hatt noe å si for hennes tillit, samtidig som hun mener ”det er greit at de tok beslutningen”. Annonsekunde Øst sier at hans tillit ”står og lander på de produktan æ kjøper”. Han mener likevel det er viktig at Finnmarken har sin egen redaktør, og at han har en jobb å gjøre fordi nettsidene er preget av stoff fra Vest-Finnmark. Leser Vest mener det på generelt grunnlag er viktig at man lytter til kundene:

- ” Den eneste informasjonskilden har vært avisa, og så har man fått litt lokalt...men man har ikke vært invitert nokka sted for å få informasjon...uformelle kanaler og lest ka som ska skje neste dag og neste dag og...ingen informasjon eller mulighet til å få

informasjon i denne prosessen her.. Må ha en dialog, finne en arena. Ingen menneske liker å bli overkjørt!”

Begge lederne framhever at det bygger tillit når man tar et skritt tilbake og lytter til kundene. Den redaksjonelle omtalen som fulgte utlysningen var også utvetydig: ”Som vi har sagt tidligere, det handler om å legge øret til bakken og lytte til folkets puls.”, sa ansvarlig redaktør da. (Reginiussen, A., sitert i ”Finnmarken”, 24/6- 2015). Leder Øst peker også på at man nå har fått abonnenter tilbake igjen som man tidligere mistet, og han setter dette i sammenheng med beslutning 2. Journalist Vest sier at tilliten er som før, kanskje noe svekket fordi man altså går tilbake på en tidligere beslutning.

4.2.5 Drøfting beslutning 2

Jeg skal nå analysere data fra beslutning 2 ved å svare på forskningsspørsmål 1 og 2. Variabelen prosesskvalitet har også her blitt påvirket negativt via dårlig tid. Nå i ennå større grad enn ved beslutning 1. Ved beslutning 2 kan prosessen eksternt sies å være ikke-eksisterende, samt nede på et minimum internt. I forhold til disse momentene vil teorien under forrige oppsummering være relevant også her under beslutning 2. I forhold til Harrison/St. John (1996:48) sine 3 punkter for økning av inntjening og firmaverdi, kan vi her se litt forskjell fra beslutning 1. Dette gjelder spesielt punkt 1, som omhandler kommunikasjonen med eksterne interessenter. Denne beslutningen baserer seg på kommunikasjon med kundene via Afakta- undersøkelsen. Data argumenterer her for at det via kommunikasjon legges bedre til rette for forutsigbarhet og kontroll, og derav økt inntjening og firmaverdi. Man kan også argumentere for at lydhørheten overfor kundene bidrar til gode relasjoner som igjen skaper tillit. Dette er imidlertid noe usikkert, da kommunikasjonen med kundene ikke har foregått direkte. Om kundene da direkte har oppfattet å bli hørt, eller om de kan tenke seg at beslutningen bunner i noe annet er vanskelig å si. Derfor er det også vanskelig å si om dette direkte har bidratt til gode relasjoner som igjen har skapt tillit. Kundene har her blitt hørt gjennom respons på Afakta-undersøkelsen. De ansatte har også blitt hørt ved at deres signaler om en egen redaktør har blitt tatt til følge. Det kan likevel sies å være mye å hente på de fleste variablene, spesielt gjelder dette prosesskvalitet og informasjon/kommunikasjon. En kan si at interessentene har blitt hørt, men kanskje ikke på riktig måte. De interne interessentene har hatt en viss betydning, men de har ikke vært særlig delaktige. Noen av de eksterne

interessentene har vært delaktige gjennom Afakta-undersøkelsen, og denne har også blitt tillagt betydning ved beslutning 2. Men er dette nok? Data har avdekket interessentenes behov for å delta i gode prosesser som innbefatter mye og god kommunikasjon. Dette skal igjen skape grunnlag for gode beslutninger som deretter skal skape tillit. Her ved beslutning 2 kan en tolke det dit hen at ”jo da; vi hører på interessentene.” Men kanskje kun som enkeltmomenter av fakta som en del av beslutningsgrunnlaget. Det kan ikke tolkes dit hen at de viktige interessentene kundene og de ansatte er behandlet som så viktige at de anses som partnere. Nettopp det å behandle viktige interessenter som partnere skal i følge Harrison/St. John (1996) berede grunnen for gode strategier og beslutninger for et selskap. Kanskje er det interessentenes manglende følelse av å bli tatt alvorlig nok vi kan se i den lave scoren på noen av variablene ved denne beslutningen? Kanskje ligger nøkkelen til å forstå hverandre som leder og interessent i forskningsspørsmål 2, ***”hvilke krav og forventninger har de viktigste interessentene til å bli hørt ved store strategiske beslutninger?”***

En kan spørre seg om det er slik at interessentenes krav og forventninger ikke står i stil med hva lederne oppfatter som rimelig innflytelse? For å eliminere denne potensielle fallgraven bør lederne til enhver tid sitte med oppdatert informasjon om hva interessentene egentlig sitter med av forventninger. Og ut fra dette utarbeide ledelsesteknikker som gjør det mulig å ligge i forkant når beslutninger skal tas basert på omgivelsenes forandringer.

4.3 Lærdom av beslutningene

I de følgende delkapitlene skal jeg se nærmere på hva man har lært om forholdet mellom ledelse og interessenter som man kan ta med seg inn i framtiden. Hvis interessentene har blitt tatt hensyn til helt eller delvis, hva har man oppnådd med dette? Hva har man oppnådd ved eventuelt IKKE å ta hensyn til interessentene? Det skal altså handle om fordypning i forskningsspørsmål 3.

4.3.1 Prosesskvalitet

Prosesskvalitet går igjen som den variabelen hvor forbedringspotensialet er størst. Faktisk i den grad at det er tvilsomt om det i det hele tatt har foregått reelle prosesser, spesielt sett opp mot beslutning 2. Her kan en altså tolke det til at det er mye å hente. Dårlig tid har innvirket negativt på alle variablene. ”Veien ble nok litt til mens vi gikk, vi var åpne på det”, sier Leder

Vest. Leder Øst sier at man ”fra konsernet sin side burde ha startet skiftet mot den nye digitale tiden tidligere og gitt klare signaler på kor vi skal og ka vi ønsker”. Da kunne prosessen ha blitt bedre kvalitativt p.g.a. nettopp bedre tid. Da kunne man ha kommunisert bedre med interessentene og produktene hadde blitt bedre både journalistisk og annonsemessig.”Det e snakk om å være herre i eget hus, styre egen båt, kanskje skulle skipperen ha gått tidligere opp på brua og holdt stødigere kurs og vært klarere i talen”. Samtidig sier begge lederne at det er lett å være etterpåklok, og Leder Vest tilføyer at ”det e lætt å være general nå krigen e over”. Leder Øst tar flere steder i bruk uttrykket ”rett innsikt fører til rett handling”. Han sier at de ut fra forutsetningene kom godt fra det, men at den knappe tiden hindret mulighetene til å skaffe seg god nok innsikt gjennom denne prosessen. Han innrømmer åpent at kunnskapen ikke var god nok, men også at det ikke kunne vært gjort annerledes med de rammene de hadde. JournalistVest sier det foreløpig er vanskelig å si noe om hva man har lært av denne prosessen som et hele i og med at alt er såpass ferskt. Hun frykter at om det etter hvert likevel blir full sammenslåing, så må det kjøres ny prosess. Hvis dette skjer kan man si at omstillingsprosessen totalt ikke er ferdigstilt ennå.

4.3.2 Delaktighet/betydning

Leder Vest sier at:

- ”lærdommen ligger i å høre på kundane, uansett... vi har undervurdert følelsenes betydning..man må lytte på folk selv om man ikke alltid forstår.”

Leser Vest peker også meget tydelig på dette, som jeg allerede har vært inne på. Alle kildene peker også på at kundene har vært delaktige og blitt hørt ved beslutning 2, der lederne fikk alarmerende tall på bordet gjennom Afakta -undersøkelsen og måtte foreta seg noe. Interne innspill var da også delaktige og ble på samme måte hørt. Leder Vest mener at leserne burde ha blitt mer involvert. ”Vi kunne ha dratt leserne med i prosessene og bedt om forslag og tanker samt laget referansegrupper for å gi leserne eierskap til prosessen”. Leder Øst peker også på at ”referansegrupper hadde vært det ideelle, men det var et hinder at man ikke visste hva produktet skulle bli, hva det egentlig var man skulle forespeile kundene.” Begge lederne er her inne på momenter som Harrison/St. John (1996) anser som viktige. Kundeinvolvering i produktdesign – og - utvikling lanseres som en ledelsesteknikk som vil gi god

interessenthåndtering. Leder Vest peker på prosjektet ”Garantert Engasjert” som avisa Nordland har gående. Der gis unge mennesker rabattert abonnement mot å gi kontinuerlig tilbakemelding på produktet, hvoretter synspunktene tillegges betydning i den løpende utviklingsprosessen. De unge har en reell medbestemmelse på produktet, og prosjektet vant en internasjonalt anerkjent pressepris i 2013 (Kringstad, K., Avisa Nordland, 9/9-13). Han mener samtidig at leserundersøkelser/markedsundersøkelser ikke gir nok involvering. Journalistene ønsket dette i forkant av beslutning 1. Leder Vest sier at ”om du spør om folk ønsker sæ en pølsebod på hjørnet så svarer alle ja, men når den kommer opp så e det kanskje ingen som kjøper pølse”. Jeg tolker dette som at han mener det er vanskelig å spørre noen om et produkt du kanskje ikke egentlig helt vet hva skal bli ennå. Slik tolker jeg også Leder Øst. Leder Vest sier at de har agert på 2 hovedmåter basert på tilbakemeldingen i undersøkelsen AFakta, som viste at de mistet lesere: De har satt inn en redaktør i Vadsø samt bremsset på mengden fellesstoff og beholdt den gamle lokale stoffmiksen. Han stiller spørsmål ved om dette siste gir dårligere journalistikk- det er et tilbaketog med tanke på opprinnelig plan:

- ” Vi har et stykke vei å gå. Vi må heve journalistikken, bli en snakkis. Har ikke klart å bli kvitt ”dritten i midten” ..vi har tapt oss, sa det skulle bli bedre produkter og klarte ikke å innfri.”

Jeg tolker dette utsagnet dit hen at de journalistiske kriteriene må vike for lokale og geografiske hensyn, og at de av den grunn er tvunget til å publisere for mange middelmådige saker, sett med journalistiske øyne. Jfr. uttrykket ”dritten i midten”. Iflg. Leder Vest er dette stoff de færreste av abonnentene leser, men de registreres av leserne med geografiske briller. I klartekst betyr det at han mener leserne synes en slik sak er grei å ha i avisa, ikke fordi den er så god journalistisk sett, men fordi den er laget på leserens hjemplass. Dette argumenterer også for at leseren oppfatter lokalt stoff som meget viktig i avisen. Dette bekrefter også Leder Vest:

- ” Føler vi har mista veldig mye lokalt stoff som har blitt borte, og går man inn på IFinnmark så har man allerede lest mye av det i FD, eller så kommer det i avisa dagen etter det som står i IFinnmark”.

Med tanke på at Leder Vest ikke anser alle reaksjonene fra utgiverstedene som rasjonelle, legger han til at ”leserne våre må skjønne hva som er bra for dem!” Han utdyper dette med at

ved å konvertere én leser fra papir til digital vil avisa få over 2000 kroner mer i kassa ved årets slutt. Det er prisen for å produsere én papiravis, og han stiller spørsmålet ved om det var så lurt av leserne å kreve flere papiraviser - kanskje om noen år vil kostnadene ved dette være avgjørende for mediehusets eksistens? Journalist Øst peker på at det var viktig at konsernet lyttet på deres innspill ved protestene om full sammenslåing. ”Reaksjoner antyder at et helt nytt produkt ville ikke ha hatt lang levetid, og at det var lurt å lytte, om det nå var det man gjorde.”, sier kilden. Leder Øst mener at ett tiltak for å ”skaffe seg rett innsikt” kan være å hente inn signaler fra andre aktører som jobber på en helt annen måte enn i avisbransjen. Han mener avisbransjen må vende blikket utover og stille spørsmål til noen som aldri har jobbet i en avis om hvordan dette kan gjøres:

- ”Æ er litt redd for at medieverdenen...den største tabben man kan gjøre det er å se seg selv i speilet for mange ganger! Det å hele tiden se tilbake på kor flink man har vært og kor bra man har gjort det...æ trur dagens media må tørre å gå ut og stille spørsmål til noen som aldri har jobbet i en avis! Hvis vi i dag skulle startet en avis, kordan ville vi ha gjort det? Kem ska gjøre sånn og sånn, kordan sku du selge det produktet?”

Vi kan kople også dette til ledelsesteknikken kundeinvolvering ved produktdesign/utvikling fra Harrison/St.John (1996) som vi nylig var inne på. Annonsekunde Øst sier at han gjerne hadde blitt med på produktutvikling av de lokale digitale portalene:

- ” Hvis de hadde brukt litt tid på å hente opplysninger..vi har jo vært med på å forske ut med forhåndstesting av programmer før..at vi kunne ha fått lov til å gått inn dit og testa og sett og gjort oss litt kjent i dette produktet så kunne vi ha kommet med litt ideer til dem.”

Dette har han vært med på tidligere i bilbransjen, og han sier at innspill fra ham og hans kolleger har vært nyttige når merkekonsernet har lansert nye tjenester ut i forhandlerkjeden. Han påpeker at deres erfaringer fra grensesnittet mot kundene har gitt ny innsikt oppover i verdikjeden. Annonsekunde Øst vil her kunne innta rollen som både en ekstern aktør med blikk og erfaringer fra annet enn avisbransjen, samtidig som han er kunde og en viktig interessent.

Data gir ingen indikasjoner på at noen av de eksterne interessentene har vært involvert i designteam eller produkttesting. Internt stiller det seg annerledes. Ledelsesteknikkene nevnt

ovenfor favner allerede de ansatte på flere av punktene. Jeg tror likevel at disse teknikkene har utviklingspotensial som gode verktøy også for de interne interessentene. Det gjelder spesielt punktene om felles økt grad av samspill på kommunikasjonsplanet, felles planleggingsmøter, samt mulighetene for å gi ansatte en fast plass i styret.

Leder Øst sier at de må levere et klart definert produkt, spesielt i det lokale, digitale domenet samtidig som de er sterke på print. Dette er noe som Leser Vest også har vært inne på ved at han ikke synes avisa har funnet retningen sin ennå, og at totalmiksen av print og digital for ham framstår som forvirrende. Leder Øst tror man bør involvere leserne mer direkte i Mediehuset. Han nevner bl.a. at de har hatt turpostkasser der leserne bidrar på Instagram, noe som har vært ”en kjempesuksess.” Mediehuset har også laget tv-sendinger på nett fra lokale begivenheter som musikkfestivaler og kommune – og -fylkestingsvalgkampen, og begge lederne tror dette bidrar til å involvere kundene mer i mediehuset. Kildene påpeker at man har hørt på kundene ved beslutning 2. Leder Øst mener at leserne ideelt sett ”kunne ha fått lov til å mene noe om hvilken type person man burde se etter ved utlysning av stilling som redaktør i Finnmarken.”

Leser Vest sitt hovedpoeng er at det er meget viktig at man gjør leserne delaktige og tar de med på råd når store beslutninger skal tas.”Bare å overse kundan - det gjør dæm jo ikke i andre bransjer! Da e man altså ille ute å kjøre hvis man ikke tar kundan med på råd!” Han nevner også leser/referansegrupper som mulige verktøy for å hente inn informasjon og synspunkter fra ”en del menneska fra forskjellige lag”. Leser Øst mener også at et slikt verktøy kan bidra positivt. Hun foreslår også spørreundersøkelser på nett der man kan klikke inn og si sin mening, som et forum hun kunne tenke seg. Hun råder lederne til å lytte til grasrota, og registrerer at så har skjedd ved beslutning 2, og at man således har lært noe. Hun fristes til å si ”Ka va det vi sa!”. Leser Vest mener også at avisa burde legge opp til at leserne kunne ringe inn og si sin mening.

4.3.3 Informasjon og kommunikasjon

Alle kildene påpeker at man har lært i denne prosessen, Journalist Øst sier at ”etter hvert har man skjont at kundene er viktige, men først nå, ikke med tanke på beslutningen i fjor” (beslutning 1). Kilden sier at der sto pengene i første rekke, kundene i andre. Leder Vest sier at man har lært å ta kontroll over informasjonen selv, og at dette viste seg ved beslutning 2 ”vi er jo i informasjonsbransjen og skal kunne dette!”. Dette står i motsetning til de andre kildene

som ikke visste noe før beslutningen var tatt. Jeg tolker dette dit hen at han mener at en kjapp intern beslutning i dette tilfellet var det riktige, for så deretter å gå ut med informasjonen. Kommunikasjon og informasjon går igjen som de viktigste variablene for å bygge tillit. Dette påpeker spesielt Leser Vest og Journalist Øst, der sistnevnte er relativt fornøyd med variablene internt knyttet til beslutning 1, men at de har vært nede på et absolutt minimum ved beslutning 2. Kilden er kritisk til den eksterne informasjonen jevnt over, og Leser Vest påpeker det samme i sterke ordelag:

- ”Informasjonen har vært lavmål, syns det har vært amatørmessig, dæm har bestemt sitt eget løp og det har dæm kjørt, mer eller mindre uavhengig av kundane så har dæm bestemt ka som ska gjøres.. og da har det kanskje ikke vært nokka vits i, for kursen va lagt opp... informasjonen har blitt kommunisert i ettertid”.

Journalist Øst sier også at informasjonen og kommunikasjonen eksternt ikke var god nok, som jeg har vært inne på tidligere. Begge lederne er relativt fornøyde med internkommunikasjonen, men Leder Vest legger til at i lange venteperioder var heller ikke den interne biten god nok. Leder Vest sier han også ville håndtert de som hadde søkt sluttpakker annerledes. Han mener de hadde negativ påvirkning på arbeidsmiljøet, og jeg tolker ham slik at dette burde ha blitt begrenset. I spøkefull tone antyder han at de burde ha vært på en ”egen avdeling”. Jeg tolker dette dit hen at det var et utfordrende problem uten noen umiddelbar klar og fornuftig løsning. Begge lederne samstemmer i at det er mye å hente på den eksterne biten. De peker på at de skulle vært flinkere til å kommunisere med markedet tidligere, og tatt folks følelser mer på alvor. ”Vi kan ikke styre kundene på samme måte som de ansatte”, sier Leder Vest. Harrison/St.John (1996) stiller også spørsmålet om eksterne interessenter kan styres. De peker på at tradisjonelt har svaret på det vært *nei*, fordi de eksterne interessentene ikke var en del av det organisatoriske hierarkiet. De mener imidlertid at konvergensen mellom synet på interne og eksterne interessenter, som jeg har vært inne på tidligere, argumenterer for at eksterne interessenter *kan* ledes.

Leder Vest mener de skulle ha økt volumet på eksternkommunikasjonen som sa noe om hvilken vei de skulle gå. Han peker igjen på at tidsfaktoren vanskeliggjorde dette, samtidig som både han og Leder Øst mener at det å ta raske avgjørelser ikke nødvendigvis er en ulempe. Her argumenteres det altså for at det å ta seg tid til å lytte til interessentene *ikke* nødvendigvis alltid er gunstig. Leder Vest sier at de burde ha lansert det produktet de HADDE tenkt når de gikk felles på nett 18/2-15, og at de kanskje ble litt feige og ikke kom

med det de egentlig hadde lovet, at det ble en mellomting fordi ”laget var ikke helt på plass”. Jeg tolker dette slik at de fremdeles jobbet litt etter gammel mal, og at de dermed ikke leverte den nysatsingen de hadde lovet hva angår profil, prioriteringer og stoffmiks. Leder Vest legger til at de har jo fantastiske verktøy for å kommunisere med kundene, og nevner egne nettsider, Facebook, mail, samt andre digitale møteplasser. Han mener de også burde frontet de lokale journalistene på utgiverstedene Vadsø og Hammerfest bedre for å vise at de var ”tungt tilstede der.” Dette kunne kanskje ha demmet opp for noe av motbøren. Leser Vest peker på at Finnmark Dagblad ved intervjuetidspunkt har gjort akkurat dette: ” nå har dæm jo slått opp på førstesida i dag at dæm har ansatt journalist i Hammerfest, da har dæm vel fått nokka tilbakemeldinga går æ ut i fra.”

Leder Øst samstemmer i at dialogen med kundene må prioriteres: ”vi må snakke med kunden om hennes spesifikke behov og fortrinn i forhold til sitt marked og gi et tilbud ut i fra det”. Et godt redaksjonelt produkt gir godt annonsesalg, sier han.

Både Journalist Øst og Leder Øst hadde ønsket seg litt mer informasjon om beslutning 2. Leder Øst ønsker seg altså at leserne kunne ha bidratt til søkeprosessen med innspill om hvilke egenskaper den nye redaktøren burde ha.

Annonsekunde Øst mener at informasjon og kommunikasjon må forbedres ved lansering av tjenester. Han setter også pris på personlige møter framfor bare telefon eller mail. Ved at han kunne ha deltatt i produktutvikling ville avisa også fått kommunisert informasjon om mulige fornuftige løsninger, eller det Leder Øst kaller ”rett innsikt”. Leser Vest sier det er meget viktig at avisa forteller kundene hva de har tenkt å gjøre. Avisa må selv legge til rette for slike kommunikasjons -og-informasjonsforum, og ikke bare omtale det redaksjonelt, mener han.

4.3.4 Tillit

Leder Vest mener de bygger tillit ved å levere journalistisk kvalitet og ”bli en snakkis rundt kafébordene”. Han mener dette også er årsaken til at de har tapt seg eksternt, spesielt på utgiverstedene ved at de lovte at det skulle bli bedre produkter, men ikke klarte å innfri. Han i likhet med majoriteten av de andre kildene mener at beslutning 2 har fått tilliten til å øke igjen ved at de lytter til leserne. Internt mener han at de nå har en mye mindre hierarkisk oppbygning, og at dette forbedrer informasjonen og kommunikasjonen, noe som igjen bygger tillit. Annonsekunde Øst har vært med på en berg –og - dalbane ved at han ikke har fått det annonseproduktet han ble lovet. Han opprettholder kundeforholdet, men sier at han nok vil

betrakte relanseringer av ønsket produkt fra sidelinjen først, slik at han kan se at det virker før han igjen er med for fullt. Han peker også på at evnen til å rette opp feil er essensielt for å bygge tillit. Det er også viktig å være ærlig om du faktisk ikke kan levere, påpeker han:

” Har du ikke evnen til å rette opp i feil så blir du ikke gammel, har selv vært 25 år nu i mai her. Avtaler skal holdes. Kan den ikke holdes må du informere om dette og ikke lage en historie om hvorfor du ikke kan holde den. Si sannheten.”

Jeg tolker ham slik at han ikke er fornøyd med at avisa ikke har levert det de lovte, men at rabatt på andre tjenester har berget tilliten. Han påpeker som flere av de andre at ”det er lettere å beholde en gammel kunde enn å skaffe en ny, for ikke å si vinne den gamle tilbake etter at han har gått tapt!” Både Leser Vest og Journalist Øst er ganske klare på at god informasjon og kommunikasjon bygger tillit. Et annet av Leser Vest’s hovedpoenger er at avisa må ikke nedprioritere lokalstoffet ytterligere, det vil påvirke produktet og tilliten negativt. Samtidig ønsker han seg ikke stoff av triviell journalistisk art: ”Det må nu være nokka mer med dæm enn at dæm bare har rodd feske i 50 år!”. Leder Øst peker på at de jobber med å knytte til seg eksterne lokale skribenter som kan bidra med stoff. Dette vil gi mer lokal vinkling samt at det frigjøres redaksjonelle ressurser. Dette er allerede satt i drift i Finnmark Dagblad.

5.0 Analyse og drøfting av funn.

I dette kapitlet vil jeg se på hovedlinjene i mine funn. Beslutning 1 og beslutning 2 ses her under ett. Funnene drøftes opp mot teori og læring. Hovedlinjene i drøftingen mot teori vil fokusere på interessentledelsesteknikkene lansert i Harrison/St. John (1996). Hovedfunnene presenteres i de enkelte delkapitler.

Først en tabell som belyser funn i data sett opp mot disse teknikkene:

Ledelsesteknikker	Interne interesser	Eksterne interesser
Referansegrupper	0	0
Produktdesign/utvikling	X	0
Økt samspill	0	0
kommunikasjon/personlige møter		
Plass i styret	0	0
Digitale	X	X
kommunikasjonsverktøy		
Finansiell investering i kunden/interessenten	0	0
Dele lokaler	X	0

De 8 opprinnelige interessentledelsesteknikkene er slått sammen til 6 som er aktuelle i denne sammenhengen. Punktene om design/utvikling og kommunikasjon/møter er dratt sammen til enkeltpunkter.

I tabellen ser vi funn i data. 0 betyr ingen funn, X betyr funn.. At de fleste teknikkene kan ses som aktuelle for både interne og eksterne interesser underbygger Harrison/St. John's (1996) argumentasjon om konvergens i måten å lede interne og eksterne interesser på. Jeg vil videre drøfte disse teknikkene sett opp mot data, læring og teori. Forslag til bruk av teknikkene der de kan være relevante men ikke forekommer i data vil også bli drøftet her.

5.1 Dårlig tid påvirket prosesskvalitet

Hovedtendensen er at dårlig tid har påvirket alle variablene negativt. Når en beslutning tas raskt uten å ta tilstrekkelig hensyn til interessentene, øker sjansen for å ta en gal beslutning betydelig. Det viser en amerikansk undersøkelse (Nutt,P, 2002). Denne studien har sett nærmere på 400 store strategiske beslutninger. Halvparten av beslutningene slo feil, og en av hovedgrunnene er at mange ledere tror at problemer og løsninger opererer i par, og at beslutningen må tas raskt. Dvs. at når de blir forelagt et problem så tror de at løsningen er like i nærheten, og de velger da gjerne å tro at den første løsningen er den beste, noe som altså ofte viser seg å ikke være tilfelle. For bare å skjele litt til det *bakenforliggende* problemet inntektsfall igjen, så valgte konsernledelsen da den umiddelbare løsningen kostnadskutt med oppsigelser.

For lederne er dette selvfølgelig ingen enkel øvelse, da spesielt press videre ovenfra tvinger fram raske løsninger.

Eierne har fram til nåtidens paradigmeskifte vært godt vant med at avisene har gitt store inntekter med høye utbytter – de har vært ”melkekuer” (Soloski, 2013:309, sitert i Dekavalla, 2015). Dekavalla peker videre på at eierne i framtiden kanskje må redusere på utbyttekravene sine om bedriftene deres skal ha livets rett. Var den økonomiske situasjonen i Amedia så dramatisk at dette måtte skje så fort? Nutt (2002) peker på at en rask avgjørelse kun er påkrevet i et fåtall tilfeller, og at lederne etter en rask beslutning gjerne bruker ressursene på å forsvare denne raske avgjørelsen framfor å skaffe informasjon om problemet, analysere det, finne dets årsaker samt se etter mulige løsninger. Han peker også på at beslutninger slår feil fordi lederne bruker feil beslutningsstrategi. Makt- og -overtalelsesstrategi ble brukt ved 60% av beslutningene, og slo feil i 2/3 av tilfellene. Samarbeidsstrategi som ivaretar interessentene ble benyttet kun i 1 av 5 tilfeller, men 80% av disse beslutningene ble kategorisert som vellykkede. Det kan altså være betimelig å spørre hvor mye hastverk man egentlig hadde. Data antyder jo også at en kjapp beslutning ikke nødvendigvis er en dårlig beslutning, selv om Nutt (2002) peker på at sjansene for å mislykkes øker da.

Spesielt prosesskvaliteten har blitt påvirket direkte, og nevnes av flere av kildene som den variabelen med best forbedringspotensial både internt og eksternt. Hvordan kan man så skaffe seg bedre tid? Leder Vest påpeker at konsernet burde ha forutsett paradigmeskiftet tidligere og startet prosessen mot digitaliseringen før. Hvordan kunne man da ha forutsett dette tidligere? Harrison/St.John (1996) deler interessentledelsen inn i to hoveddeler, ”støtdemper” og ”bru”. Støtdemper handler om å beskytte organisasjonen fra ustabile og uforutsigbare omgivelser gjennom teknikker som skal forutse og stabilisere ytre påvirkninger. En ytre påvirkning her kan sies å være paradigmeskiftet ”avisdøden”. Termen ”avisdøden” er for øvrig godt innarbeidet i ordskiftet, for eksempel hos Skarstein (2014). Harrison/St. John (1996) snakker om tradisjonelle interessentledelsesteknikker som for eksempel markedsundersøkelser, annonsering og intern produkt - og -markedsutvikling. Forfatterne mener at i usikre og omskiftelige tider bør lederne ta i bruk proaktive partnerteknikker og bygge strategiske allianser med sine viktigste interessenter, som for eksempel kundene. Dette skal gi bedre kontroll og organisatorisk fleksibilitet. De tradisjonelle interessentledelsesteknikkene holder kundene på en armlengdes avstand, mens ”brutilnærmingen” skal bygge bru mellom organisasjon og interessent, og således skape klima og forståelse for felles mål. Denne tilnærmingen bygger på en gjensidig avhengighet, og skal gjennom sin nærhet til kunden gi mer komplett og rettidig informasjon om trender i markedet

og vil ta hensyn til kundens ønsker om forbedringer og nye produkter. Dette øker sjansen for suksess og hastigheten på nyutviklinger, og skaper tillit og respekt mellom partene. I tillegg forsterker man relasjonen og øker sjansen for at den vil vare. Harrison/St. John (1996) trekker fram kundeinvolvering i produktutvikling - og design som et godt verktøy. Annonsekunde Øst peker jo på at han godt kunne tenkt seg å delta i noe slikt. Begge lederne peker også på at referansegrupper blant leserne hadde vært et godt verktøy i denne prosessen, selv om de ikke visste nøyaktig hva de skulle forespeile leserne. Leder Vest tolkes her å ha tilnærmet samme syn som forfatterne Harrison/St. John (1996), da han mener at tradisjonelle markedsundersøkelser ikke gir nok leserinvolvering. Leder Øst's forslag om å be om synspunkter fra andre bransjer passer også godt inn i en slik metodikk. Her kan kontaktpunktene forslagsvis utvides til å omfatte mer enn bare bedriftens nærmeste interessesfære. Det er rimelig å anta at overførbare innovasjonskompetanse finnes mange steder. Kanskje kunne dette bidratt til å gi bedre overblikk ut av organisasjonen, og således tidligere ha gitt signaler om hva som kommer. Dermed kunne en også hatt bedre tid til å områ seg. Dette gjelder både på konsernnivå og ned på vårt mediehusnivå.

5.2 Økt grad av delaktighet/betydning?

Når det gjelder variablene delaktighet og betydning viser data at man til dels har blitt hørt internt både ved beslutning 1 og 2, men at hastverket sår tvil om den reelle innflytelsen. Harrison/St. John (1996) viser til at fagforeningene behandles som partnere i noen av selskapene som har hatt størst suksess med for eksempel autonome arbeidsgrupper. Ledelsen i selskapene deler all informasjon med fagforeningslederne og organiserer egne lederutviklingsprogram for dem. Denne samarbeidsformen har gitt konkurransefordeler og finansiell suksess. Empirien her er hentet fra USA og kan ikke sies å være direkte sammenliknbar med norske forhold. Fagforeninger i USA har nok fra et ledelsesperspektiv ofte blitt sett på som et onde mer enn som noe man skal samarbeide med. I Norge har vi jo historisk sett lange tradisjoner for at fagforeningene skal ha innflytelse i en samarbeidsmodell. Det er likevel interessant å registrere at en slik åpenhet har gitt resultater, samt at bedrifter i USA også gir fagforeningene styreplass i konsernet. Leder Øst peker i kontrast på at det i tidlige møter ble vurdert hvor mye informasjon de kunne gå ut med internt når kostnadskuttene og konsekvensene så ut til å bli omfattende. Han sier samtidig at han sto hardt på at de måtte være åpne og ærlige, og data gir ingen grunn til å tolke annerledes hva

angår den interne informasjonen og kommunikasjonen. Dette selv om informasjonen og kommunikasjonen internt hva angår beslutning 2 ble definert av både Journalist Øst og Journalist Vest til å være nede på et minimumsnivå. En forklaring på dette er at både ledelse og interessenter tolker dette som en positiv beslutning. Leder Vest antyder jo at en slik beslutning ikke var forventet å avstedkomme negative reaksjoner. Av den grunn har man kanskje ikke sett nødvendigheten av å bruke ressurser på å kommunisere – beslutningen ville antatt falle i god jord uansett?

Eksternt pekes det på at kundene i mye større grad har blitt hørt ved beslutning 2 enn ved beslutning 1. Ledelsen har her antatt at det å reinnsette en lokal redaktør i Øst ville bli positivt mottatt blant interessentene, noe data underbygger at de har rett i. Internt kan det pekes på at bedre tid vil bidra til å øke sannsynligheten for at en skaffer seg rett innsikt før beslutninger tas. Eksternt kan det se ut om verktøyene for å gjøre kunden delaktig og betydningsfull ikke er godt nok utviklet. Noen teknikkforslag ble lansert under variabelen prosesskvalitet.

5.3 Forbedret informasjon og kommunikasjon

Harrison/St.John (1996) har flere forslag som jeg vil behandle videre i tilknytning til variablene informasjon og kommunikasjon. Dette begrunner jeg med at verktøyene for å forbedre delaktigheten og betydningen/innflytelsen sorterer under variablene informasjon og kommunikasjon.

Data peker i samme retning: ”Æ har ikke blitt kontakta av dæm....syns det e vældig dårlig...dæm må ha med sæ kundan, det e jo oss dæm ska leve av!” (Leser Vest)

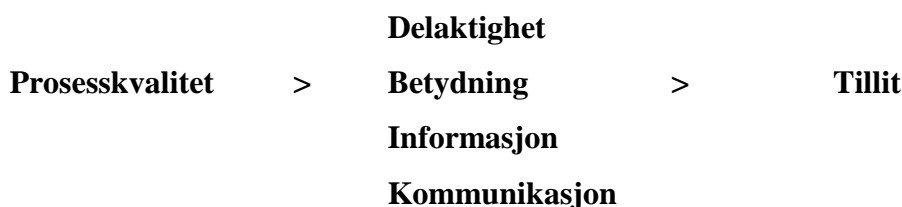
Harrison/St.John (1996) foreslår felles planleggingsmøter, økt grad av samspill på kommunikasjonsplanet, felles trenings/serviceprogrammer, dele lokaler, finansiell investering i kunden samt at kunden får plass i styret. Om ikke alle disse verktøyene er like nyttige for Mediehuset Finnmark, kan det forslagsvis være nyttig å se nærmere på noen av dem.

Data kan altså ikke påvise at noen av disse teknikkene er i bruk pr. i dag. Både kundene og bedriften ønsker iflg. data en økt grad av samspill på kommunikasjonsplanet. Leder Vest peker på at det fins mange gode digitale verktøy for å kommunisere med kunden. Leser Øst peker på at noe slikt kunne hun gjerne ha levert innspill gjennom. Leser Øst og Annonsekunde Øst peker også på behov for gode arenaer for informasjon og kommunikasjon, og begge synes at det å kunne møte noen personlig også er viktig. Om en da velger å kalle det

planleggingsmøter eller noe annet er kanskje ikke et hovedpoeng, men Mediehuset har potensial for å øke fokuset på slike verktøy.

5.4 Sammenhenger mellom variablene - summen av alt blir økt tillit

Data peker altså mot at prosesskvalitet påvirker alle variablene negativt. Variabelen tillits verdi tolker jeg til å være en funksjon av alle de andre variablenes verdier. En kan forsøksvis se det slik at prosesskvalitet er en forutsetning for å få gode verdier på de midtre variablene, og tillit er det man ender opp med til slutt når en har målt summen av alle de foregående variablene:



Tilliten totalt sett kan sies å ha et stort forbedringspotensial, uten at den ligger på et bunnivå. Den kan sies å være bedre internt enn eksternt, spesielt ved beslutning 1. Eksternt kan det tolkes slik at beslutning 2 i seg selv har bidratt til å øke tilliten igjen, selv om tempoet og prosessens minimumsstørrelse drar de andre variablene ned. Data bygger opp under at informasjon og kommunikasjon er de viktigste variablene for å bygge tillit. Spesielt er disse variablene viktige for å skape lagfølelse under endringsprosesser (Tronsmo, 1998). God informasjon og kommunikasjon øker også verdiene på delaktighet og betydning, noe som åpner for å ytterligere dele opp variablenes rekkefølge i følgende verdikjede:

Prosesskvalitet > Informasjon og kommunikasjon > Delaktighet og betydning > Økt tillit

God prosesskvalitet betinges av bl.a. god tid. Dette skaper grobunn for god informasjon og kommunikasjon, noe som igjen øker interessentens delaktighet og betydning. Dette skaper igjen tillit.

Denne verdikjeden kan sies å være syntesen av analysen av mine datafunn.

Litteraturen jeg har benyttet behandler ikke sammenhengen mellom disse variablene. Dette altså med unntak av Tronsmo (1998), som sammen med mine data argumenterer for at god informasjon og kommunikasjon bygger tillit. Tronsmo peker konkret på lagfølelse ved endringsprosesser, noe jeg tolker til å være overførbart til denne undersøkelsens kontekst. God lagfølelse betyr antatt også god tillit. Mine data argumenterer i tillegg altså for at prosesskvalitet påvirker alle de andre variablene. Konkret antyder mine data at dårlig prosesskvalitet medfører dårlig score på informasjon/kommunikasjon. Dette gir igjen lav score på delaktighet/betydning, noe som til slutt går ut over tilliten knyttet til viktige beslutninger. Det vil kreve ytterligere forskning for å kunne fastslå at variablene henger sammen på denne måten. Et interessant spørsmål i denne sammenhengen vil være om variablenes funksjon på hverandre er additiv eller multiplikativ. Er det for eksempel slik at fullstendig fravær av prosesskvalitet fører til fullstendig fravær av tillit? Da ser verdikjeden slik ut:

Prosesskvalitet*informasjon*kommunikasjon*delaktighet*betydning = 0 tillit.

Dette fordi prosesskvalitet er lik null, og uansett hva du multipliserer med null, så blir svaret null.

Er sammenhengen derimot additiv, kan det eksempelvis se slik ut:

Prosesskvalitet + informasjon + kommunikasjon + delaktighet + betydning = en viss tillit.

Dette fordi de andre variablene da vil kunne bidra positivt til tilliten, selv om prosesskvaliteten er lik null. En kan også bytte ut variabelen prosesskvalitet med hver av de andre variablene og sjekke for additiv eller multiplikativ sammenheng også for disse.

Ellers synes det å herske stor intersubjektivitet blant kildene om at tillit også er nært knyttet til produktets kvalitet. Leder Vest tror de tjener på å levere journalistisk kvalitet som kan oppta leserne, og er altså i tvil om de så langt klarer å levere det. Kundene og Leder Øst peker på at det må satses på lokale produkter av god kvalitet.

6.0 Konklusjon, praktiske implikasjoner og nye muligheter

Hvordan *tar* så lederne hensyn til interessentene ved store strategiske beslutninger?

Svaret er, som jo ofte er tilfellet, ikke svart-hvitt. Ja, Mediehuset er til dels flinke til å ivareta de ansattes interesser selv om noen av verktøyene kan videreutvikles med nye løsninger.

Eksternt har de en jobb å gjøre -verktøyene for å hente "livsblodet" kundene inn i varmen må utvikles og komme på plass. Klarer de det vil de sannsynligvis få en blidere skjebne enn den fiktive bedriften "Purefish" som jeg omtalte i innledningen. Der kjørte konsernledelsen på med at en omlegging til ombordproduksjon av frossenfisk var det eneste riktige å gjøre. Dette selv om både kunder og ansatte sa noe annet. De tok ikke hensyn til sine interesser, og har av den grunn måttet ta veien til en fiktiv skifterett. Det har også ligget læring i denne prosessen for Mediehuset, bl.a. ser vi at fra beslutning 1 til beslutning 2 ble man sterkt oppmerksom på at det kan få dramatiske følger å være i utakt med sine interessenters behov. Men det fins altså et stort potensial for å opphøye kunden til den viktige partneren hun bør være, med antatt positive følger for organisasjonen.

Jeg har i kap. 4.3 vært inne på teknikker fra Harrison/St.John (1996), for eksempel kundeinvolvering i produktutvikling/design, felles planleggingsmøter, styreplass samt finansiell investering i kunden. En måte å investere finansielt i kunden kan være å gi ham et gratis nettbrett/lesebrett inkludert i abonnementet, mot at kunden binder seg en viss tid. Dette etter mønster av mobiltelefoni og satellittfjernsyn, der utstyret inkluderes gratis eller sterkt rabattert, mot en viss bindingstid. Lesebrettet kan settes opp med en god og enkel applikasjon som gir kunden en positiv leseopplevelse, kanskje med merverdier sammenliknet med papirutgaven, for eksempel videoreportasjer. Bindingstiden kan avisen bruke til å lære opp kunden til å bli heldigital. Dette må gjøres på arenaer som gir gode muligheter for samspill, informasjon og kommunikasjon. Da kan avisa på sikt kun levere digitalt innhold, og således spare inn store kostnader ved papirdrift, jfr. Leder Vest. Dette forutsetter selvfølgelig troen på at et strategisk valg om å gå bort fra papirdrift er det riktige å gjøre. Et slikt valg har jo også konsekvenser internt, bl.a. for ansatte på trykkeri. Spørsmålet er, som jo Leder Vest også stiller seg, hvor lenge kundene vil ha papiravisa. Det vet ingen svaret på i dag.

Når det gjelder det å gi kunden plass i styret, kan det jo for eksempel velges en leder i en eventuell eksternt referansegruppe som gis dette vervet. Tiltak for å øke tilknytningen til kunden kan gi betydelige fordeler (Harrison/St.John, 1996).

Forfatterne peker også på at bedrifter som aktivt definerer seg selv som en del av lokalsamfunnet står sterkt rustet til å tåle motgang fordi befolkningen slår ring rundt dem og

oppfatter dem som ”sine”. Mediehuset sin satsing på tv-dekning fra hver enkelt kommune i Finnmark under kommunevalgkampen 2015 kan her tolkes til å ta i bruk denne strategien ved å innta rollen som et nytt talerør for det lokaldemokratiske ordsillet. Denne satsingen har foregått i samarbeid med NRK. På samme vis tolker jeg satsingen på nett-tv fra musikkfestivaler og idrettsarrangementer fra hele Finnmark. NRK som den tradisjonelle etermedieleverandøren i fylket har ikke satset på slike direktesendte flerkameraproduksjoner tidligere, og satsingen kan slik sett tolkes som etablering av nye markeder i området. I likhet med oppfinnelser som ferdig oppskjært brød og SMS ligger det et stort innovasjons- og -inntektspotensial i å skape et behov kunden ikke visste fantes.

At Mediehuset og NRK Finnmark samarbeider om en slik satsing stemmer også fullt ut med Harrison/St. John's (1996) forslag for å håndtere konkurrenter. Nå har jeg i denne undersøkelsen valgt å avgrense interessentene til kunder og ansatte, siden NRK Finnmark som konkurrent argumenteres for også å være komplementær til Mediehuset Finnmark. Men i dette tilfellet er det interessant å se at de to konkurrentene samarbeider for å øke den teknologiske kompetansen i tillegg til å utvikle nye produkter for nye markeder. Denne Blue Ocean-strategien legger til rette for at konkurrentene sammen kan øke størrelsen på markedet i stedet for å kjempe mot hverandre om bitene i det eksisterende markedet i et nullsumspill (Kim/Mauborgne, 2004).

Alle disse forslagene defineres av Harrison/St. John som proaktive partnerteknikker med en nærhet til interessenten som bereder grunnen for rettidig og korrekt informasjon når omgivelsene forandrer seg. Forfatterne argumenterer for at eksterne interessenter faktisk kan ledes – de bør av den grunn være fast på agendaen til ledelsen. Jeg har tidligere lansert spørsmålet om ikke mye av kjernen ligger i forskningsspørsmål 2: Kanskje det fins et sprik mellom interessentenes forventninger om innflytelse og ledernes oppfatning av det samme? Leder Vest sier at en del av hans lærdom ligger i at ”følelser skal du ta på alvor”. Ved å skaffe seg bedre oversikt over interessentenes forventninger kan lederne være bedre rustet til å ta gode beslutninger. Det kan også være nyttig for lederne å av og til ha litt ”is i magen”. I følge Nutt (2002) er raske beslutninger påkrevd i kun et fåtall situasjoner. Undersøkelsen argumenterer også for at verktøyene for direkte kommunikasjon og samspill med spesielt de eksterne interessentene kan forbedres. Jeg har vært inne på referansegrupper, møter og digitale verktøy. Å be om innspill fra andre bransjer er også nevnt som et verktøy for å skaffe seg bedre totaloversikt.

Vi ser også at det er et stort potensial for å øke innovasjonen mot nye markeder og inntektskilder, selv om Mediehuset nå tar flere spennende grep bl.a. ved å produsere tv og

tenke nye markeder digitalt. Jeg har i denne undersøkelsen argumentert for at Blue Ocean-filosofien kan være en mulig vei å gå. Der skaper en nye markeder framfor å slåss om de faste bitene av det gamle markedet (Kim/Mauborgne, 2004). Det er interessant å registrere at Finnmarken og Finnmark Dagblad begge nå har økning i betalende lesere, og IFinnmark har etablert seg som Nord-Norges 3. største nettsted (Finnmarken, 26/8-15). Samtidig ser vi at kostnadsfokuset er skarpt; 9. oktober 2015 står ansvarlig redaktør Arne Reginiussen fram i egne publikasjoner og lanserer muligheten for at trykkingen av Finnmark Dagblad kan bli flyttet til Alta. Trykkingen flyttes da ut av Amedia-konsernet, og overlates til konkurrenten Polaris Media. Argumentene for det er minkende inntekter og ønske om fokus på god lokaljournalistikk som kjernevirksomhet (Finnmarken, 9/10-15). Senere samme måned kommer nyheten om at beslutningen nå er fattet, og at trykkingen flyttes til Polaris Alta (IFinnmark, 27/10-15).

Som nevnt i metodekapitlet har jeg i denne undersøkelsen tatt for meg noen få undersøkelsesenheter, hvilket betyr at jeg kun kan *argumentere* for og *sannsynliggjøre* at mine funn kan generaliseres, ikke bevise det.

*Mitt antatt viktigste funn er at variabelen **prosesskvalitet** påvirker alle de andre variablene brukt i denne undersøkelsen.*

Først *informasjon/kommunikasjon*, som igjen påvirker *delaktighet/betydning*. Dette påvirker i siste instans variabelen *tillit*. Dette argumenterer for at interessenter ikke bare ønsker at lederne skal ta riktige beslutninger *for* dem. De ønsker også å være delaktige og betydningsfulle samtidig som informasjonen kommuniseres korrekt og grundig før beslutningen tas. Dette bygger igjen tillit i relasjonen mellom leder og interessent. Som nevnt i kapittel 4 sier ikke forskningslitteraturen jeg har brukt noe om disse sammenhengene mellom variablene, med unntak av Tronsmo's (1998) kopling mellom *informasjon/kommunikasjon* og *tillit*. Videre forskning på dette området vil være nødvendig for å understøtte eller avkrefte slike sammenhenger.

Data tyder på at interessentenes forventinger er høye. For lederne ligger det et potensial å se nærmere på disse forventningene, om det fins et sprik mellom deres og interessentenes syn, samt hva en eventuelt skal gjøre med det. Det kan argumenteres for at interessentene ønsker å bli behandlet som partnere, noe Harrison/St.John (1996) mener at man bør gjøre.

Litteraturen og forskningsmaterialet viser også at det er vanskelig å påvise kausalitet mellom interessenthåndtering og finansiell prestasjon. Dette drøftet jeg i teorikapitlet. Jeg tror at videre forskning som kan bidra til å utvikle bedre måleverktøy for en slik sammenheng kan gi interessenteorien et løft. Framgang på dette forskningsområdet kan bidra til å øke teoriens legitimitet, gjennomslagskraft og anvendbarhet.

Litteraturliste

- Ackermann, Fran; Eden, Colin (2011): "*Strategic Management of Stakeholders: Theory and Practice.*" Long Range Planning, 44(3):179-196.
- Agle, B.R., Mitchell, R.K., & Sonnenfeld, J.A. (1999): "*Who matters to CEOs? An investigation of stakeholder attributes & salience, corporate performance, and CEO values.*" Academy of Management Journal, 42(5), 507–525.
- Alexandersen, Rune S.(2014): "*De har hatt fem sjefer på et tog et halvt år: - Det har vært slitsomt.*" Nettartikkel på www.nord24.no 27/11-2014.
- Argyris, C. (1976): "*Increasing leadership effectiveness.*" New York: Wiley-Interscience.
- Argyris, C., 1977: "*Double Loop Learning in Organisations.*" Article in Harvard Business Review, September 1977.
- Aupperle, K.E., Carroll, A.B., & Hatfield, J.D. (1985): "*An empirical examination of the relationship between corporate social responsibility and profitability.*" Academy of Management Journal, 28, 446–463.
- Bass, B.M. (1990a): "*Bass & Stodgill's Handbook of Leadership*". New York: Free Press.
- Bass, B.M. (1990b). Concepts of Leadership. I:B.Bass: "*Bass & Stodgills Handbook of Leadership*" New York: Free Press.
- Bryman, A. (1992): "*Charisma and Leaderships in Organisations*". London: Sage
- Bryson, J. (1995): "*Strategic Planning for Public and Nonprofit organizations.*" (rev.edn), San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Bryson, John M. (2003): "*What To Do When Stakeholders Matter: A Guide To Stakeholder Identification and Analysis Techniques.*" Paper presented at the London School of Economics and Political Science, 10 February 2003.
- Bundy, J.; Shropshire, C.; Buchholtz, Ann K. (2012): "*Strategic Cognition and Issue Salience: Toward an explanation of Firm Responsiveness To Stakeholder Concerns.*" Academy of Management Review, Volume 38, no.3, 352-376.
- Choi, J., & Wang, H. (2009): "*Stakeholder relations and the persistence of corporate financial performance.*" Strategic Management Journal, 30, 895–907.
- Clarkson, M. B. E. (1991): "*Defining, evaluating, and managing corporate social performance.*" The stakeholder management model. In L. E. Preston (Ed.), Research in corporate social performance and policy, vol. 12, 331-358. Greenwich. CT:JAI Press.

- Clarkson, M. B. E. (1995): "A stakeholder framework of analyzing and evaluating corporate social performance." *Academy of Management Review*, 20(1): 92-117.
- Clarkson, M.B.E.; Deck, M C.;Shiner, N.J (1992): "The stakeholder management model in practice." Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Las Vegas, NV.
- Dahlum, Sirianne (2014, 8.september). "Operasjonalisering." I Store norske leksikon. Hentet 28. september 2015 fra <https://snl.no/operasjonalisering>.
- Dekavalla, Marina (2015): "The Scottish newspaper industry in the digital era." *Media, Culture & Society* January 2015 37: 107-114, first published on November 19, 2014.
- Donaldson, T., & Preston, L.E. (1995): "The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications." *Academy of Management Review*, 20, 65-91
- Eden, C; Ackermann F. (1998): "Making Strategy: The Journey of Strategic Management." London: Sage Publications.
- Eliassen, Stian (2015): "Flere har gått for digitalt i sommer. – En hyggelig utvikling". Reportasje i Finnmarken (26/8-15).
- Eliassen, Stian (2015): "Trykking av Finnmark Dagblad kan bli flyttet". Reportasje i Finnmarken (9/10-15)
- Evan, W.; Freeman, R.E. (1988): "A stakeholder theory of the modern corporation: Kantian capitalism". In T. Beauchamp & N. Bowie (Eds.), *Ethical theory and business* (pp. 75–93). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Floridi, Luciano (2010). "Information – A very Short Introduction." Oxford University Press
- Fombrun, C.; Shanley, M. (1990): "What's in a name? Reputation building and corporate strategy". *Academy of Management Journal*, 33(2), 233–258.
- Freeman, R. E. (2000): "Business ethics at the millennium." *Business Ethics Quarterly*, 10(1): 169-180.
- Freeman, R. E.; McVea, J. (2001): "A stakeholder approach to strategic management." In *The Blackwell handbook of strategic management*: 189-207. Malden, MA: Blackwell.
- Freeman, R. Edward (1984): "Strategic Management: A Stakeholder Approach." Boston: Pitman.
- Freeman, R. Edward (2004): "The Stakeholder Approach Revisited." *Zeitschrift Für Wirtschafts-unt Unternehmensethik*, 5 (3): 228.241.
- Freeman, R. Edward; Reed, David L. (1983): "Stockholders and shareholders – a new perspective on corporate governance." *California Management Review*, 25:3, 88-106.

- Freeman, R.E. (1994): "*The politics of stakeholder theory: Some future directions.*" *Business Ethics Quarterly*, 4(4), 409–421.
- Freeman, R.E.; Evan, W. (1990): "*Corporate governance: A stakeholder interpretation.*" *The Journal of Behavioral Economics*, 19(4), 337–359.
- Freeman, R.E.; Gilbert, D. (1988): "*Corporate strategy and the search for ethics.*" Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Freeman, R. Edward; Wicks, Andrew C.; Parmar, Bidhan (2004): "*Stakeholder Theory and The Corporate Objective Revisited.*" *Organization Science* 15(3):364-369.
<http://dx.doi.org/10.1287/orsc.1040.0066>
- Friedman, A. L., & Miles, S. (2002): "*Developing stakeholder theory.*" *Journal of Management Studies*, 39(1): 1-21.
- Goethals, G.; G.J. Sorenson og J. MacGregor Burns (2004): "*Encyclopedia of Leadership*", Thousand Oaks, CA: Sage.
- Goodpaster, K. E. (1991): "*Business ethics and stakeholder analysis.*" *Business Ethics Quarterly*, 1(1): 53-73.
- Greenley, G.E.; Foxall, G.R. (1997): "*Multiple stakeholder orientation in UK companies and the implications for company performance.*" *Journal of Management Studies*, 34(2), 259–284.
- Grønmo, S. (1996): "*Forholdet mellom kvalitative og kvantitative tilnærminger i samfunnsforskningen,*" i: Holter, H.; Kalleberg, R., (red): "*Kvalitative metoder i samfunnsforskning.*" Universitetsforlaget, Oslo, 1996.
- Grønmo, S. (2004): "*Samfunnsvitenskapelige metoder.*" Fagbokforlaget.
- Hansen, G. S.; Hill, C.W.L. (1991): "*Are institutional investors myopic? A time-series study of our technology-driven industries.*" *Strategic Management Journal*, 12:1, 1-16.
- Harrison, J.S; Freeman, R.E., 1999: "*Stakeholders, social responsibility, and performance: Empirical evidence and theoretical perspectives.*" *Academy of Management Journal*, 42(5): 479-485.
- Harrison, J.S.; St. John, C.H. (1994): "*Strategic management of organizations and stakeholders: Concepts and cases.*" St. Paul, MN: West.
- Harrison, Jeffrey S; St John, Caron H. (1996): "*Managing and partnering with external stakeholders.*" *The Academy of Management Executive*, 10(2): 46-60. May 1996.
- Jacobsen, D.I. (2012): "*Hvordan gjennomføre undersøkelser. Innføring i samfunnsvitenskapelig metode.*" Høyskoleforlaget, 2. utgave, 4. opplag.
- Jacobsen, Dag Ingvar; Thorsvik, Jan: "*Hvordan organisasjoner fungerer*", 3. utgave, 4. opplag 2010, Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

- Jacobsen, Dag Ingvar; Thorsvik, Jan: ”*Hvordan organisasjoner fungerer*”, 4.utgave, 2013, Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Jacobsen, D.I., (2003): ”*Forståelse, beskrivelse og forklaring. Innføring i samfunnsvitenskapelig metode for helse- og sosialfagene.*” Høyskoleforlaget.
- Jensen, Alf Helge, (2015): ”*Finnmarken får egen redaktør.*” Reportasje i avisa Finnmarken 24/6-2015.
- Jensen, M. C. (2002): ”*Value maximization, stakeholder theory and the corporate objective function.*” *Business Ethics Quarterly*, 12(2): 235-256.
- Johansen, S.T; Olsen, T.H.; Solstad, E.; Torsteinsen, H. (2010): ”*Ledelsesutfordringer i hybride organisasjoner: forslag til et teoretisk rammeverk.*” *Nordiske organisasjonsstudier*, 12 (3): 8-29.
- Johnson, G. and Scholes, K. (2002): ”*Exploring Corporate Strategy.*” 6th edn. Harlow, England: Pearson Education.
- Johnson, G.; Scholes, K.; Whittington, R. (2005): ”*Exploring Corporate Strategy.*” FT Prentice Hall, Pearson Education Ltd.
- Kaufmann, Geir, & Kaufmann, Astrid. (2003): ”*Psykologi i organisasjon og ledelse*”. (3. utg. Ed.). Bergen: Fagbokforlaget
- Kaufmann, Geir, & Kaufmann, Astrid. (2009): ”*Psykologi i organisasjon og ledelse*”. (4. utg. Ed.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Kim, W. Chan; Mauborgne, Renée (2004): ”*Blue Ocean Strategy.*” Article published in *Harvard Business Review*, October 2004. Article adapted from forthcoming book: ”*Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant.*” Harvard Business School Press, 2005.
- Kotter, J.; Heskett, J. (1992): ”*Corporate Culture and Performance.*” New York, NY: *The Free Press*, 1992; see also McGuire, J.B. ; Sundgren, A.; Schneeweis, T.: ”*Corporate Social Responsibility and Firm Financial Performance*“, *Academy of Management Journal* 31, 1988, 854-872.
- Kotter, J.P. (1999): ”*What Leaders Really Do.*” Boston: Harvard Business Review Book.
- Kringstad, Kirsti (2013): ”*AN til topps i internasjonal karing.*” *Avisa Nordland* 9/9-2013. <http://www.an.no/nyheter/an-til-toppers-i-internasjonalt-karing/s/1-33-6851152>
- Kristoffersen, Tor Kjetil (2015): ”*Finnmark Dagblad legger ned eget trykkeri.*” Reportasje i *Finnmark* 27/10-15. <http://www.ifinnmark.no/hammerfest/nyheter/finnmark-dagblad-legger-ned-eget-trykkeri/s/5-81-145246>

- Laplume, A.O.; Sonpar, K.; Litz, R.A. (2008): "Stakeholder Theory: Reviewing A Theory That Moves Us." *Journal of Management*. 34:6, december 2008, 1152-1189.
- Larsen, Anna G.; Ihlebæk, Karoline A. (2014): "Journalistikk i en digital tidsalder." Kapittel 5 i hovedrapporten fra prosjektet «Status for ytringsfriheten i Norge – Fritt Ords Monitorprosjekt» 2014.
- Nutt, P. C.; Backoff, R. W. (1992): "Strategic Management of Public and Third Sector Organizations. A Handbook for Leaders." San Francisco: Jossey-Bass.
- Nutt, Paul C (2002): "Why Decisions Fail: Avoiding the Blunders and Traps That Lead to Debacles." San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Parmar, Bidhan L.; Freeman, R. Edward; Harrison, Jeffrey S.; Wicks, Andrew C.; Purnell, Lauren; DeColle, Simone (2010): "Stakeholder Theory: The State of the Art." *The Academy of Management Annals*, 4:1, 40-445. This article draws on "Stakeholder Theory: The State of the Art.", by R. Edward Freeman, Jeffrey S. Harrison, Andrew C. Wicks, Bidhan L. Parmar, and Simone de Colle © 2010, Cambridge University Press.
- Parsons, T. (1956): "Suggestions For a Sociological Approach to Theory of Organisations". *Administrative Science Quarterly* 1: 63-85.
- Pfeffer, J. (1977): "The Ambiguity of Leadership". *Academy of Management Review*, Vol.2:104-112.
- Phillips, R. A.; Freeman, R. E.; Wicks, A. C. (2003): "What stakeholder theory is not." *Business Ethics Quarterly*, 13(4): 479-502.
- Polonsky, Michael Jay; Scott, Don (2005): "An empirical examination of the stakeholder strategy matrix." *European Journal of Marketing*, 39:9-10, 1199-1215.
- Porter, M. E. (1980): "Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors." New York: Free Press.
- Roos G.; von Krogh G.; Roos J.; med Boldt-Christmas (2010): "Strategi- en innføring." Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke, 5.utgave 2010.
- Savage, G. T; Nix, T. W.; Whitehead, C. J.; Blair, J. D., (1991): "Strategies for Assessing and Managing Organisational Stakeholders." *The Executive*, Volume 5, issue 2, Academy of Management.
- Sharma, S.; Henriques, I. (2005): "Stakeholder influences on sustainability practices in the Canadian forest services industry." *Strategic Management Journal*, 26: 159-180.
- Sisodia, R.; Wolfe, D.B.; Sheth, J. (2007): "Firms of endearment: How world-class companies profit from passion and purpose." Upper Saddle River, NJ: Wharton School.

- Skarstein, Runar: "Avisdøden er på besøk." Nettartikkel i Journalisten, 24/6-2014.
<http://journalisten.no/2014/06/avisdøden-er-pa-besok>. Tidligere publisert i Haugesunds Avis.
- Smudde, P.M.; Courtright, J.L. (2011): "A holistic approach to stakeholder management: A rhetorical foundation." *Public Relations Review* 37, 137-144.
- Soloski, J: "Collapse of the US newspaper industry: goodwill, leverage and bankruptcy." *Journalism* 14(3):309-329.
- Steurer, R., Langer, M. E., Konrad, A.; Martinuzzi, A. (2005): "Corporations, stakeholders and sustainable development: A theoretical exploration of business-society relations." *Journal of Business Ethics*, 61: 263-281.
- Sturm, F; Josefiak, F.; Schubert, M. (2008): "Combining Products and Services into Solutions – Evidence from the Capital Goods Industry." Paper presented at the 14th international conference on concurrent enterprising: Lisboa, Portugal, 23-25 juni 2008.
- Sundaram, A. K.; Inkpen, A. C. (2004): "The corporate objective revisited." *Organization Science*, 15(3): 350-363.
- Swanson, D. L. (1999): "Toward an integrative theory of business and society: a research strategy for corporate social performance." *Academy of Management Review*, 24, 3, 506–37.
- Thompson, J.D.: "Organisations in Action". New York: McGraw-Hill.
- Tronsmo, Per, 1998: "Myten om menneskers og organisasjoners iboende motstand mot forandring." *Magma*, Econas tidsskrift for økonomi og ledelse, nr. 1. 1998.
- Tse, T. (2011): "Shareholder and Stakeholder Theory: After The Financial Crisis." Emerald Group Publishing, Limited. Volume 3, issue 1. Pages 51-63.
- Whetten, D.A; Cameron K.S. (1998): "Developing Management Skills". New York: HarperCollins.
- Williamson, O. (1984): "The economic institutions of capitalism." New York Free Press.
- Williamson, O.E. (1975): "Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications." New York: Free Press.
- Wood, D.J. (1995): "The Fortune Database as a CSP Measure." *Business Society* August 1995 vol. 34 no. 2 197-198.

Figurer og tabeller

<http://www.kommunikasjon.no/fagstoff/strategisk-kommunikasjon/strategisk-bruk-av-interessentkart>). Webartikkelen og figuren er basert på tidligere omtalte Edward R. Freemans arbeider. Tabell s.18.

Freeman (1984) and Savage et al. (1991) Stakeholder Strategy Matrix model.

(Polonsky/Scott, 2005 :14). Figur s. 15.

Figur fra Kaufmann & Kaufmann (2003:287). Figur s. 27 som illustrerer kommunikasjonsprosessen.

Vedlegg 1 - Intervjuguide

Beslutning 1: Mediehuset Finnmark har valgt å beholde alle 3 papiravisene, men satser på ett felles nettsted

Beslutning 2: ”Finnmarken” får igjen egen redaktør.

(Husk først å ta beslutning 1 med spørsmål til alle variablene. Deretter avslutte og gå på beslutning 2 med samme fremgangsmåte. Følg opp om det kommer reaksjoner på beslutningene (lesere, innlegg, nettet osv.).)

Variabler: **Delaktighet, betydning, prosesskvalitet, informasjon, kommunikasjon, tillit.**

Bakgrunn for beslutningen:

- Hvordan vil du beskrive bakgrunnen for denne beslutningen? (Forhistorien)
- Hvilket problem ønsket en å få bukt med. Og hvor alvorlig var problemet)
- På hvilken måte gikk man fram når det ble erkjent at noe måtte gjøres (Hva begynte en med for eksempel)
- Hvordan gikk man fram for å lage et beslutningsgrunnlag ?
Hvilke områder av virksomheten og dens omgivelser prioriterte man som viktigst å kartlegge som en del av beslutningsgrunnlaget?
- Hvilke interessenter anså man som viktige å få kartlagt som en del av beslutningsgrunnlaget?
- Når konkluderte man med at grunnlaget for å fatte beslutninger var godt nok?
- Kan du oppsummere momentene man da var kommet fram til? Hva utgjorde grunnlaget for beslutningen?

Forskningsspørsmål:

1. På hvilken måte har de viktigste interessentene blitt ivaretatt

(Involvering av interessenter(variabelen **delaktighet**):

- Hvordan forholdt man seg til ulike aktørers interesse i en framtidig beslutning?

- Hvilke aktører (interessenter) ble ansett som viktige å få i tale før beslutningen skulle fattes?
- Hvilke mulige interessenter ble ansett som mindre viktige å få i tale? På hvilken måte gikk en i dialog med de utvalgte interessentene?
- Kan du kort beskrive denne prosessen?
- Hvordan jobbet man med **informasjon** i denne prosessen (begge veier-gi og ta).
- Hvordan jobbet man med **kommunikasjon**? (tilbakemelding viktig i kommunikasjonse def.!)
- Fikk man formidlet ønsket meningsinnhold til mottakerne (se def.)
- Hva konkret kom ut av denne dialogen. (Høring, arbeidsdokument og hva inneholdt det?)

1. Hvilke krav og forventninger har de viktigste interessentene til å bli hørt ved store strategiske beslutninger?

- Hvilken rolle spilte denne dialogen i den videre prosessen? (Variabel **betydning**)
- Hvilken **betydning** hadde denne interessentens synspunkter når beslutningen ble fattet?
- Hvilken innflytelse hadde interessenten? Hvor stor påvirkning hadde interessentens synspunkter på beslutningen? (Se def.)
- I hvilken grad mener du at interessenten ble hørt?
(Betydning/innflytelse/påvirkningsevne på endringer til slutt)
- I hvilken grad ble hun ikke hørt? **(Betydning/innflytelse/ påvirkningsevne på endringer til slutt).**

3. Hva har man lært om forholdet mellom ledelse og interessenter som man kan ta med seg inn i framtiden? Hvis interessentene har blitt tatt hensyn til helt eller delvis, hva har man oppnådd med dette? -Hva har man oppnådd ved eventuelt IKKE å ta hensyn til interessentene?

- På de områdene interessenten eventuelt ble hørt, kan du nå i ettertid si noe om dette var fornuftig eller ikke?

- Hva var fornuftig med denne beslutningen slik du ser det?(**Relatert til variablene**)
- Hva har ikke gitt ønsket effekt? (**Relatert til variablene**)
- Hva kunne vært gjort bedre(**Relatert til variablene**)
- Hvilken lærdom har en fått nå i etterkant av denne beslutningen?(Eks: Hvilke variabler har mest potensiale for bedring ved å bli tatt fatt i?)
- Kan du beskrive kvaliteten på prosessen mellom ledelse og interessenter?
- Hvor bra/dårlig har denne prosessen vært (se def)
- Er **tilliten** mellom ledelse og interessenter høyere eller lavere etter denne prosessen. Hvorfor er den høyere/lavere?

Vedlegg 2- Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

Hvordan tar lederne hensyn til interessentene når strategiske beslutninger skal tas?

- *En analyse av interessentenes innflytelse på strategiske valg for lokalavisen i krisetider*

Bakgrunn og formål

Formålet med studien er å belyse hvordan lederne tar hensyn til interessentene ved strategiske beslutninger. Interessentteori vil være sentralt i arbeidet med oppgaven. Prosjektet er en masteroppgave ved MBA-studiet ved Handelshøgskolen i Bodø, og Mediehuset Finnmark er valgt som case.

I undersøkelsen skal kildene være en eller flere beslutningstakere i Mediehuset, en eller flere kunder (lesere/abonnenter/annonsører) samt en eller flere ansatte i Mediehuset. Disse er valgt ut som relevante kilder for å belyse problemstillingen.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Hver av kildene vil bli intervjuet personlig av prosjektleder en enkelt gang med en varighet på 1-2 timer. Datainnsamlingen vil foregå med lydopptak og notater. Spørsmålene de blir stilt vil omhandle spesifikke strategiske beslutninger i Mediehuset Finnmark.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Kun veileder og student vil ha tilgang til data. Data oppbevares på privat datamaskin inne på et privat kontor i et privat hus, beskyttet av brukernavn og passord. Maskinen er skjermet for bruk av uvedkommende. Lydfiler fra intervju lagret på minnekort vil låses inn i privat safe. Det samme vil skje med skriftlige notater

Potensielt vil deltakere kunne kjennes igjen i publikasjon, basert på sammenstilling av de totale opplysninger som hentes inn og presenteres.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 4/12-2015.

Mediehuset ønsker prosjektet konfidensialisert, noe som er innvilget. Det var en forutsetning for å bidra. Etter sensur vil Mediehuset vurdere hvor lenge de mener konfidensialitet er nødvendig.

Frivillig deltakelse

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

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med prosjektleder Kurt Ivar Amundsen, telefon 90967289 eller veileder/daglig ansvarlig Trude Høgvold Olsen, telefon 95044685.

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

[Avkryssingsbokser kan med fordel benyttes (i tillegg til underskrift) dersom:

- prosjektet er lagt opp slik at deltageren kan velge å samtykke til noen deler av studien uten å delta på alt (f.eks. spørreskjema, men ikke intervju), eller det skal innhentes opplysninger fra andre kilder, spesielt når taushetsplikten må oppheves for at opplysninger om deltageren kan utleveres. Eksempler:***

Jeg samtykker til å delta i intervju

Jeg samtykker til at opplysninger om meg kan innhentes fra

sselærer/fastlege/register

Jeg samtykker til at personopplysninger kan publiseres/ lagres etter prosjektslutt]