

# MASTEROPPGAVE

Emnekode: LED5009

Navn: Kandidat nr. 20,  
Markus J. Thonhaugen

---

*Kunstig intelligens i mediebransjen:*  
**Hvordan lykkes med ledelse  
i en verden drevet av AI**

---

Dato: 24.05.23

Totalt antall sider: 125 (*inkludert forside*)

<b>Forord</b>	<b>4</b>
<b>Abstract</b>	<b>5</b>
<b>Sammendrag</b>	<b>6</b>
<b>Oppgavens oppbygging og pedagogiske plan</b>	<b>7</b>
<b>Aktualisering</b>	<b>10</b>
Operasjonalisering av problemstillingen	15
Definisjon: Kunstig intelligens	15
Definisjon: «Mediebransjen» og «ledere» i den	16
Definisjon: «Mulighetene» (i teknologien)	17
Andre begreper som benyttes i forbindelse med «kunstig intelligens»	17
<b>Litteraturgjennomgang</b>	<b>19</b>
<b>Teknologiens potensial og innvirkning</b>	<b>19</b>
Introduksjon	19
1. Innvirkning på mediebransjen per i dag, og muligheter på sikt	22
Iterativ journalistikk	23
Potensialet fremover	24
2. Endringsprosesser: Verdiløftet som et utgangspunkt for handling	26
Utøvelse av endringsledelse for å gjennomføre verdiløftet	29
Behovet for å tilpasse seg en tid med kontinuerlig endring	35
Håndtering av endringsmotstand	36
Sosioteknikk og behovet for ny kompetanse i møte med ny teknologi	40
Ikke implementer teknologien for teknologiens skyld	42
3. Etske implikasjoner og fallgruver for ledere	43
Nye plattformer utfordrer det redaksjonelle ansvaret og redaktørinstituttet	43
Bias i data	44
Personalisering	44
Forfalsking av innhold	45
Personvern	45
Utvasking av skillet mellom profesjonell aktør og konsument	45
Hvem er juridisk ansvarlig?	46
Behov for ny type kompetanse i redaksjonene	46
Avslutning: Det store bildet	47
Oppsummering av litteraturgjennomgangen og konseptuell modell	48
<b>Metodekapittel</b>	<b>51</b>
Operasjonalisering av forskningsspørsmålene	51
1. Hvilken innvirkning har kunstig intelligens på mediebransjen per i dag, og hvilke muligheter ligger i teknologien på sikt?	51
2. Hvordan kan lederen hente ut potensialet i de definerte mulighetene gjennom utøvelse av endringsledelse?	52
3. Hva er de eventuelle etske implikasjonene lederen bør reflektere over i møte med AI-teknologien?	53

Metodiske momenter	54
Intervjuet som del av fenomenologisk forskningsdesign	55
Datainnsamling og utvalg	57
Analyse	58
Reliabilitet og validitet	59
Egne refleksjoner rundt etiske implikasjoner ved forskningsarbeidet	60
Litteratursøkene	62
Øvrige etiske refleksjoner ved valgt forskningsdesign	63
Andre refleksjoner rundt utvalget	64
Undersøkelsens lovmessige krav	65
<b>Empiriske funn</b>	<b>66</b>
Forskningsspørsmål 1: Kunstig intelligens innvirkning og potensial for mediebransjen per i dag	66
• «Rivende utvikling»	67
• «Nye medievaner»	69
Endring av medieprodukter og journalistikk	70
• Implikasjoner for ledelse	71
Arbeidsoppgaver hos ledere	72
Tilrettelegger	72
Evne til å gi retning	73
Nye verktøy	74
Må prøve og feile mer	74
Mer samarbeid internt i bransjen	74
Mer tid til strategi - økt endringskapasitet	75
Ledelsesutfordringer	76
• Fordeler	77
• AI-tjenester	78
Forskningsspørsmål 2: Hvordan ledere kan hente ut potensialet i identifiserte muligheter (endringsledelse)	79
• Ansattmedvirkning / kommunikasjon	81
• Kotter og Lewin som utgangspunkt for endringsprosesser	83
• Endringsmotstand (og hvordan jobber vil endre karakter)	85
• Kulturendring	87
• Andre forhold som kan bidra til at man lykkes med endring	88
Behovet for ny kompetanse i medieorganisasjoner	89
Kunnskapsutveksling	90
Forskningsspørsmål 3: Etiske implikasjoner for ledere	90
• Bruk av persondata og aspekter ved overvåkning	91
• Faren ved å la algoritmene ta for mye styring	92
• Faren ved å miste selvtillit i en tid da alt er i endring	93
• Faren ved å miste troverdighet	95

• Faren ved å lene seg for mye på tredjeparter	96
• Faren ved å velge datasett av dårlig kvalitet	96
• Faren for tap av jobber	97
<b>Analyse av funn opp mot internasjonal litteratur</b>	<b>98</b>
<b>Konklusjon</b>	<b>110</b>
Test av konseptuell modell	113
Avslutningsvise tanker fra forfatteren	114
Veien videre	115
<b>Referanseliste</b>	<b>116</b>
<b>Vedlegg</b>	<b>125</b>
Intervjuguide	125

## Forord

Denne oppgaven tar utgangspunkt i en personlig brennende interesse for et stort fagfelt: Kunstig intelligens, og hvordan vi nå står overfor et stort teknologisk skifte som påvirker oss alle. Jeg har bakgrunn som journalist og vaktsjef i media, og har også jobbet på regionsnivå med strategi og rådgivning i NRK. Bare siden jeg begynte i mediebransjen i 2014 har det skjedd en rivende teknologisk utvikling, hvor mediekonsumet i stadig økende grad har flyttet seg fra analogt til digitalt - og fra lineært til «*on demand*». Å jobbe i et mediehus som har tatt teknologitrendene på alvor har vært spennende, med utvikling av nye digitale verktøy og formspråk for å nå en yngre målgruppe med helt andre medievaner enn det vi har vært vant med. MBA-studiet ved Nord universitet har vært en glimrende mulighet til å studere fenomenet «*AI i mediebransjen*» mer inngående, og forsøke å se ens egne erfaringer i et større perspektiv. Jeg har dratt nytte av mine egne erfaringer i arbeidet, og forsøkt å bruke min egen nysgjerrighet til å skrive en oppgave om det å være leder i «*AI's tidsalder*». Om det å utøve ledelse når de teknologiske omgivelsene atter en gang endrer seg. Bare under arbeidet med denne oppgaven har det dukket opp stadig nye og kraftigere verktøy. Mitt håp er at oppgaven kan være til nytte for andre i bransjen som er nysgjerrig på AI-teknologiens iboende kraft, og som kanskje søker inspirasjon til hvordan man som leder selv kan gå fram for å utnytte potensialet i den - samtidig som man er bevisst etikken.

Jeg gikk i gang med oppgaven i 2020, kort tid etter at koronapandemien var et faktum. Tiden har gått rasende fort, og jeg har lært utrolig mye på disse tre årene MBA-studiet var vart. Det har tidvis vært krevende å kombinere eksamener og masteroppgaveskriving med full jobb og også

andre studier, men min filosofi om å «*studere litt hver dag*» viste seg å fungere. Når jeg nå leverer min MBA-oppgave, vil jeg takke min samboer og min øvrige familie for verdifull støtte underveis. Jeg vil takke min veileder som har sagt det jeg har trengt å høre underveis i prosessen for å holde motet oppe. Jeg vil også takke mine informanter, som har funnet tid i sine travle dager som ledere for norske og internasjonale medieinstitusjoner for å snakke om dette store og viktige emnet.

Til deg som leser håper jeg du finner oppgaven interessant og forhåpentligvis også nyttig. Jeg har gjort mitt beste for å gi oppgaven en pedagogisk oppbygging.

*Markus J. Thonhaugen*  
*Berlin, mai 2023*

## Abstract

In this paper, the focus has been on examining artificial intelligence in the context of the media industry, based on what the technology means for leadership. The driving research question has been as follows: "*How does artificial intelligence impact the media industry, and how can leaders leverage the opportunities presented by the technology?*". Three research questions have been investigated in that regards: **How** the technology currently affects the industry (including potential future possibilities), **what** is needed to harness the potential of the technology, and what **ethical** challenges arise in relation to the technology.

Findings demonstrate how artificial intelligence already has a significant impact on the industry and has had a transformative effect on journalism as a field. With new and more powerful AI tools, the development is further accelerated, necessitating increased organizational capacity to meet the demand for innovation and changing audience needs. This paper shows how AI technology entails significant opportunities for leaders; offering increased capacity for change and competitiveness. Editors of media organizations with limited resources can, through the implementation of AI solutions, achieve the challenging task of accomplishing more with less.

*However*, along with great opportunities come significant ethical pitfalls that, in the worst case, can cost the credibility of an entire industry.

There is a need for knowledge about AI's transformative power from a strategic organizational perspective, so that leaders are better equipped to face the future. This paper is a contribution in that regard, and introduces a conceptual model that leaders can use to identify opportunities and then extract these opportunities through the exercise of change management.

Artificial intelligence is still a somewhat diffuse concept. Readers are encouraged to read the thesis with a critical eye and use the points that are relevant from one's own professional context.

## Sammendrag

I 2018 konstaterte Google-sjef Sundar Pichai, under World Economic Forum i Davos, at «*AI sannsynligvis er det viktigste menneskeheten noensinne har jobbet med*». Han sa han tenkte på det som noe «*mer dyptgående enn elektrisitet eller ild*» (Petroff, 2018 & Piper, 2022). Uttalelsen ble møtt med skepsis, men nå - fem år senere, kan det synes som om at påstanden står seg urovekkende godt.

Nye AI-verktøy har i 2022 og 2023 forbløffet verden og stilt spørsmål ved hva som vil skje med menneskelig kreativitet i årene som kommer. Verktøy for automatisk generering av tekst og bilder er bare starten på den revolusjonen vi står overfor: En teknologisk revolusjon som påvirker alle bransjer. Ikke minst mediebransjen. I denne oppgaven har utgangspunktet derfor vært å se på hvilke muligheter og utfordringer AI-teknologien innebærer for medieledere som står i en spagat der de skal forsøke å få til *mer* uten at det blir tilført noe særlig mer av ressurser. Oppgavens utgangspunkt har vært å studere hvordan AI-teknologi påvirker mediebransjen i dag, hva teknologien vil kunne bety på sikt samt hvilke etiske implikasjoner som oppstår i møte med den.

**Problemstillingen har vært som følger:** «*Hvordan påvirker kunstig intelligens mediebransjen, og hvordan kan ledere utnytte mulighetene som ligger i teknologien?*».

Oppgaven viser at AI-teknologi allerede er i bruk på en rekke måter i mediebransjen i dag, og påvirker journalistisk produksjon fra idé til produksjon og distribusjon. Det er også en fortelling om å håndtere ekstrem endringstakt, og hvordan AI-teknologi kan komme ledere - som forsøker å skape organisatorisk overskudd til innovasjon- og utviklingsprosesser, «til unnsetning».

Teknologien er egnet til å styrke journalistikken og mediehusenes økonomi, men utgjør også en risiko for tap av omdømme. Ledere har derfor en krevende oppgave med å først identifisere muligheter og deretter velge riktig tilnærming for å hente ut et potensialet i teknologien, uten at det går på bekostning av troverdigheten eksternt og tilliten internt.

Det er kort og godt behov for mer kunnskap om AIs transformative kraft ut fra et strategisk organisatorisk perspektiv, slik at ledere er bedre rustet til å møte fremtiden. Denne oppgaven er et bidrag i den forbindelse, og introduserer en konseptuell modell som ledere kan bruke til å identifisere muligheter og deretter hente ut disse mulighetene gjennom utøvelse av endringsledelse.

Kunstig intelligens er fortsatt et noe diffust begrep. Leserne oppfordres til å lese oppgaven med et kritisk blikk og bruke de punktene som er relevante ut fra ens egen faglige kontekst.

## Oppgavens oppbygging og pedagogiske plan

Oppgaven er bygd opp med en innledning først hvor problemstillingen operasjonaliseres og sentrale definisjoner gjennomgås. Vi beveger oss deretter over til litteraturgjennomgangen, som viser hvordan AI representerer store muligheter og utfordringer for ledere i mediebransjen. Her går vi også nærmere inn på hva som skal til for å hente ut potensialet i teknologien gjennom utøvelse av endringsledelse, med kommunikasjon og medvirkningsbaserte prosesser som viktige nøkkelord. Til slutt gjennomgås etiske implikasjoner, som viser hvordan nye AI-verktøy kan sette medienes troverdighet på prøve gjennom farene som ligger i bias, forfalsket innhold og polarisering. Den litterære gjennomgangen ender i en oppsummering med en konseptuell modell.

I metodekapitlet vises det hvordan forskningsspørsmålene har blitt operasjonalisert og hvordan det kvalitative intervjuet er brukt som fenomenologisk forskningsdesign. Herunder forklares prosessen med utvelgelse av informanter og hvordan datainnsamlingen har foregått. Forhold knyttet til reliabilitet og validitet samt oppgavens lovmessige krav, gjennomgås også her.

Så gjennomgås de empiriske funnene, som viser at teknologien ikke bare endrer medieproduktene, men også selve arbeidsoppgavene for ansatte og ledere. Empirien understreker behovet for ny kompetanse i redaksjonene og hvordan ledere må jobbe for å utvikle organisasjonens kjernekompetanse gjennom et såkalt *re-vurdert verdiløfte*. Empirien viser også hvordan nye AI-verktøy kan være til hjelp for å skape innsikt og retning i en uoversiktlig verden. Empirien kaster lys over etiske forhold, som hvordan algoritmene kan ta for mye styring av den journalistiske arbeidsprosessen - og faren knyttet til tap av arbeidsplasser.

Den påfølgende analysen bekrefter i stor grad teoriens hovedkonklusjoner: At AI-teknologi alt har stor innvirkning på bransjen og innebærer et betydelig skifte for journalistikken som fagfelt, samtidig som den teknologiske revolusjonen vi står overfor nå også kommer med noen helt klare fallgruver som ledere må tenke over for å unngå miste grepet om publikum og egne ansatte.

Opgavens konklusjon viser hvordan AI er en uunngåelig del av mediebransjens fremtid som kan øke ansattes trivsel og organisasjoners konkurransekraft. AI-verktøy må tas i bruk for å effektivisere arbeidsprosesser, og da står kompetanseutvikling og endringsledelse sentralt. Etiske forhold som *troverdighet* og *personvern* må også hensyntas for å minimere risikoene.

*Følgende illustrasjon viser masteroppgavens struktur:*





Figur 1: Masteroppgavens struktur.

Som illustrasjonen viser, har oppgaven en pedagogisk plan i den forstand at vi først blir grundig kjent med AI som teknologi først, herunder hvilke potensial og utfordringer som ligger i teknologien. Dette skaper en grunnleggende forståelse som er viktig når neste steg introduseres: *Hvordan ledere kan jobbe for utnytte de beskrevne mulighetene*. Det utarbeides en konseptuell modell før vi går i gang med metodekapitlet. Metoden viser så på en kritisk måte hvilke faktorer som har gjort seg gjeldende i arbeidet med å velge ut informanter. Spesielt er det lagt vekt på svake og sterke sider ved valgt metode. Målet har vært å gjøre leseren i stand til å selv vurdere oppgavens relevans ut fra sin egen faglige kontekst. Den empiriske gjennomgangen gir så en innsikt i et utvalg ledes faktiske arbeidshverdag, og leseren får en mulighet til å sammenligne teoretiske momenter mot praksis, noe som forhåpentligvis styrker den pedagogiske tilnærmingen. Til sist knyttes det hele sammen i analysedelen før oppgaven når sin konklusjon.

Gjennomgående i oppgaven er den tydelige oppdelingen av forskningsspørsmål, som skal være til strukturell hjelp for leseren. Både litteraturen, empirien, analysen og konklusjonen tar utgangspunkt i forskningsspørsmålene, og er delt opp med utgangspunkt i disse.

Dette gir en tydelig oversikt for leseren, når hen går i gang med et nytt kapittel. De tre forskningsspørsmålene tar utgangspunkt i 1) *potensialet i teknologien*, 2) *utnyttelse av teknologien* og 3) *mulige fallgruver ved teknologien*. Som vi ser henger de sammen: Først introduseres mulighetene som gir et fundament for handling, deretter diskuteres det aspekter knyttet til det å faktisk utnytte mulighetene (utøvelse av ledelse). Hvoretter etiske drøftelser foretas. Det må nevnes at jeg har jobbet hardt for å lage modeller underveis i teorien som forhåpentligvis vil være til hjelp. Modellene utvikler seg gjennom kapitlet og ender opp i en konseptuell modell som vi også kommer tilbake til i avslutningen av oppgaven.

Jeg vil oppfordre leseren til å reflektere kritisk over den prosessen og de resultatene som beskrives i denne oppgaven, og ta med seg det som måtte være relevant ut fra ens egen arbeidssituasjon.

## Aktualisering

Som i samfunnet for øvrig, påvirkes også mediene av det Strømmen-Bakhtiar (2020, side 69) omtaler som *teknologisk revolusjon*. Dette innebærer at rådende teknologier erstattes med nye, og det på relativt kort tid. Konsekvensen er blant annet at jobber forsvinner gjennom det Schumpeter alt i 1942 beskrev som «*kreativ destruksjon*», fordi organisasjoner og yrker skiftes ut (Schumpeter, 1942). Den industrielle revolusjon fra rundt 1750 illustrerer poenget tydelig: Da damp og vannkraft som teknologi tok over ble de gamle kuldrevne maskinene avleggs. Når teknologisk revolusjon inntreffer endres altså konkurranseforutsetningene, noe som stiller store krav til ledere som skal lede bedriftene sine gjennom omfattende teknologisk omstilling.

I vår tid er vi igjen utsatt for teknologisk revolusjon. Bakteppet er den digitale transformasjonen som har endret måten vi jobber på. Den omtales gjerne som *den fjerde industrielle revolusjon*, og kobles opp mot to sentrale begreper: *digitisering* og *digitalisering*:

- Digitisering, her forstått som overgangen analog (håndskrevet tekst) til digital informasjon (0'ere og 1'ere på en datamaskin). Dette gir oss en digital økonomi

(Strømmen-Bakhtiar, 2020, s. 71): E-bøker tar over for fysiske bøker. Nettsider for statiske papiraviser. Virtuelle nettbutikker for fysiske klesbutikker.

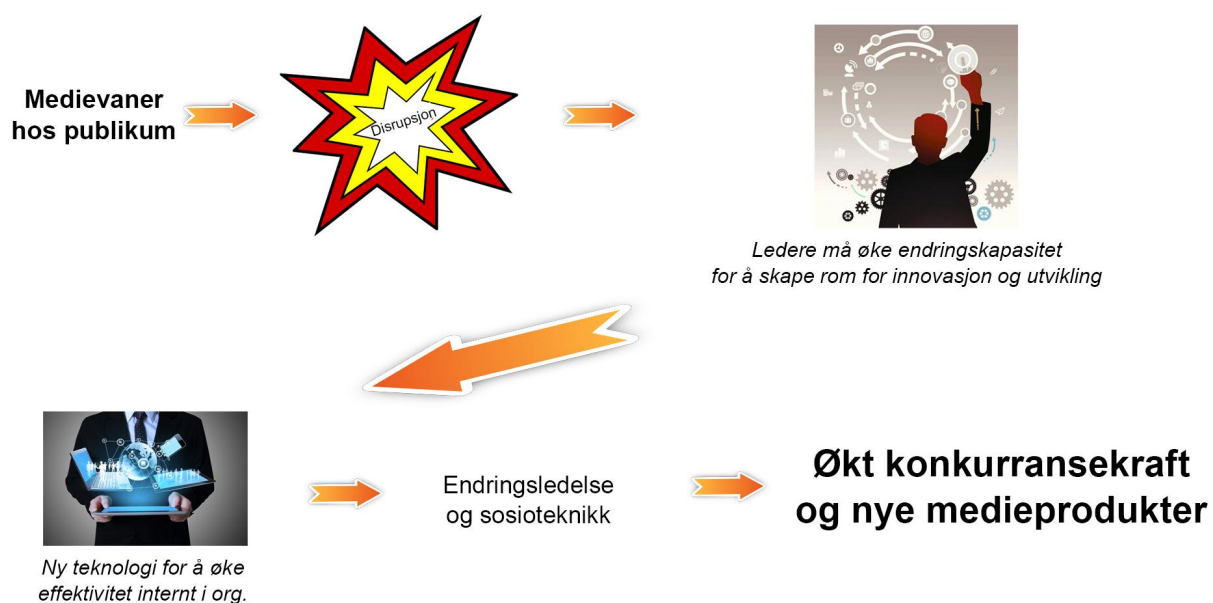
- Digitalisering bygger på digitisering. Digitalisering forstås her som teknologier som benytter seg av digital informasjon og utnytter denne til å effektivisere, forbedre og i enkelte tilfeller automatisere en prosess. Eksempler er automatiserte selvbetjenings-løsninger i butikk, selvkjørende busser eller programvare som hjelper journalister med å faktasjekke videoer fra krigen i Ukraina.

Strømmen-Bakhtiar konkretiserer hvordan omgivelsene er i endring gjennom å vise til en liste med det han kaller «forstyrrende teknologier» (2020, side 84 og side 69). Fra denne listen er særlig utviklingen av mobilt internett, IoT (Internet of Things, dvs. fysiske objekter med sensorer, programvare o.l. som kan utveksle data over Internett), skyteknologi og automatisering av kunnskapsarbeid av spesiell interesse for ledere i mediebransjen. Grunnen er at disse teknologiene fører til endringer i måten publikum konsumerer journalistikk og medieinnhold på (Thonhaugen, 2022). Et eksempel på et konkret produkt som kombinerer ulike aspekter ved disse teknologiene (kalt “mediekonvergens” - se Sander (2022)), er smarttelefonen. Med smarttelefonen kan en koble seg opp mot internett og laste data via skyteknologi – og dermed konsumere nyheter og medieinnhold *kontinuerlig* gjennom døgnet. Noe en ny generasjon mediebrukere også gjør. Tall fra SSB (2021) viser hvordan andel papiraviseslere har gått ned fra 81% i 1991 til 24% i 2020 - samtidig som nettbruken har økt fra 27% i 2000 til 92% i 2020. En avisredaktør som ikke klarer å få papirabonntene til å bli digitalt betalende, risikerer å havne bakpå i konkurransen.

Digitalisering endrer med andre ord konkurranseforutsetningene og tvinger mediene til å utvikle nye produkter for å møte endringer i publikums behov. Digitalisering i mediebransjen handler dermed om å levere journalistikk og medieinnhold på helt nye måter til publikum. For redaktører innebærer dette ledelse av innovasjon og medieutvikling for å sikre relevans og overlevelse i en stadig tøffere konkurranse om en ny generasjon digitale mediebrukere; en konkurranse som blir stadig mer global og som skjer på premissene av «big tech» tredjeparter som Alphabet (Google), Amazon, Apple og Meta/Facebook (populært kalt Big Four, en referanse til de fire største teknologiaktørene i verden (Wikipedia, 2023)).

Digitalisering har gitt nye medieplattformer og -vaner hos publikum, som nå gjør at mediebransjen må endre produktene for å tilpasse seg en digital tidsalder. For å klare den krevende øvelsen med å tenke nytt uten at det går på bekostning av daglig drift og vedlikehold av eksisterende produktportefølje, må ledere øke organisasjonens endringskapasitet gjennom å utnytte potensialet som ligger i teknologien, noe som videre innebærer å få ansatte til å jobbe annerledes enn før via utøvelse av endringsledelse.

Følgende modell illustrerer denne krevende øvelsen:



Figur 2: Endringsøvelsen.

Vi kommer her inn på kunstig intelligens (AI) som en sentral teknologi. AI er en av fire hovedkategorier av teknologier (forkortet «ABCD»), som - foruten AI, viser til blokkjede (blockchains), skylagring (cloud computing) og (big) data (Kania, 2023). AI-teknologien er pekt ut som en destruktiv teknologi i kjølvannet av digitalisering som er spådd å fundamentalt endre måten vi jobber på i samfunnet. Mediebransjen er her intet unntak. Allerede er AI-teknologier å finne under panseret hos mange nyhetsorganisasjoner, med automatisering av teksthistorier og

personalisering av forsider som noen av eksemplene (Rinehart & Kung, 2022). En rapport fra Oxford Universitys Reuters Institute for the Study of Journalism konkluderte for ikke lenge siden med at AI ikke lenger kan «*betraktes som «neste generasjons»-teknologier, men raskt er i ferd med å bli en viktig del av kjernen til moderne nyhetsoperasjoner - fra nyhetsinnsamling til produksjon og distribusjon*» (Newman, 2022). Lars Kristiansen, redaktør i NRK, skrev i en kronikk i Medier24 for noen år siden at: «*AI vil påvirke alle sider av produksjon, distribusjon og konsumpsjon av informasjon*» (Kristiansen, 2019, 5. avsnitt).

Kunstig intelligens er altså spådd til å være “det neste store”, samtidig som det er gjort få studier som sier noe om teknologiens innvirkning på mediebransjen (Chan-Olmsted, 2019). Det er utført en studie av Peifer et. al. (2022) om hvordan AI vil kunne innvirke på ledelse, og der er en av konklusjonene at det er behov for mer forskning om hvordan teknologien vil kunne stille nye krav til kompetanse hos ledere (s. 1025). Kunnskapsarbeidere - så som journalister, men også advokater, arkitekter, programmerere, har langt på vei ikke merket så mye til den automatiseringen som stort sett har «rammet» nedre del av serviceindustrien (Strømmen-Bakhitar, 2020, s. 84). Men alt dette er i ferd med å endre seg, og det er behov for kunnskap om konsekvensene dette vil ha for medieorganisasjoner og de som skal lede dem. En studie fra 2018 viste illustrerende nok hvordan 8 av 10 ledere tror at kunstig intelligens vil ha betydelig innvirkning på egen bransje, samtidig som en tredjedel av respondentene sa at de var usikre på hvordan teknologien skal forstås og på hvilke måter den kan integreres i arbeidsflyten (Shields, 2018). Chan-Olmsted (2019) konkluderer med at de selskapene som overlever i konkurransen som stadig blir tøffere, er de som klarer å bygge inn såkalte «AI-kapasiteter» inn i driften.

Denne oppgaven skal derfor fokusere på hvordan kunstig intelligens - som en sentral teknologi i digitalisering, påvirker mediebransjen og gir ledere både muligheter og etiske utfordringer, og hvordan ledere kan gå fram for å imøtekomme disse. Det er utformet en problemstilling lydende:

*Endringsledelse i kontekst av teknologisk revolusjon:*

**Hvordan påvirker kunstig intelligens mediebransjen, og hvordan kan ledere utnytte mulighetene som ligger i teknologien?**

Dette er en stor problemstilling. Det er derfor foretatt en avgrensning i oppgaven gjennom tre forskningsspørsmål. Første forskningsspørsmål adresserer mulighetsrommet ('potensialet'), som gir viktig bakgrunn for å kunne diskutere neste forskningsspørsmål: Hvordan *utnytte* mulighetsrommet gjennom å få folk til å jobbe annerledes enn før (endringsledelse). Siden etikk også er et viktig anliggende i kontekst av ny teknologi, diskuterer siste forskningsspørsmål etiske problemstillinger i lys av AI-teknologi for ledere. Selv om det er foretatt en avgrensning gjennom bruk av forskningsspørsmål, er AI et såpass stort felt at det har vært utfordrende å gjennomgå viktige elementer uten at det har blitt en oppgave av en viss lengde. Oppgavens lengde må derfor ses i sammenheng med at det er gjort begrenset med forskning på AIs innvirkning på mediebransjen ut fra et ledelsesaspekt så langt, og at denne oppgaven dermed er et forsøk på å bidra med ny forskning i så henseende.

Forskningsspørsmålene i denne oppgaven er som følger:

1. **Potensial:** *Hvilken innvirkning har kunstig intelligens på mediebransjen per i dag, og hvilke muligheter ligger i teknologien på sikt?*

For å forstå potensialet og de mulighetene som ligger i AI-teknologi på kort og lang sikt, må ledere først få en forståelse for hva teknologien innebærer og hvordan den innvirker på bransjen per i dag. Første forskningsspørsmål adresserer fundamentet for handling.

2. **Utnyttelse:** *Hvordan kan lederen hente ut potensialet i de definerte mulighetene gjennom utøvelse av endringsledelse for å få ansatte til å jobbe annerledes enn før?*

Ny teknologi gir muligheter for ledere til å effektivisere arbeidsprosesser internt og derigjennom øke egen endringskapasitet, slik at innovasjon av nye medieprodukter kan finne sted. Men dette fordrer at man klarer kunststykket med å få ansatte til å jobbe annerledes enn før. Vi skal derfor fokusere på hvordan endringsledelse og sosioteknisk tenkning kan benyttes for å lykkes med dette: Det første adresserer hvordan omsette kunnskap til handling, mens det andre handler om implementering av teknologiske løsninger i sosiale systemer. Begge deler er viktig for å få utnyttet teknologien til å øke endringskapasiteten, slik at man klarer å få til nye ting uten at det går på bekostning av det man alt jobber med per i dag.

3. **Fallgruver:** *Hva er de eventuelle etiske implikasjonene lederen bør reflektere over i møte med AI-teknologien?*

Kunstig intelligens innebærer også etiske problemstillinger som ledere bør tenke over. Det handler om hva som skjer med journalistikken i møte med algoritmer og nye plattformer, faren for tap av jobber, bias i data og utfordringene knyttet til falskt innhold og polarisering.

Vi skal nå fortsette oppgaven med en operasjonalisering av problemstillingen, før litteraturstudien som brukes som utgangspunkt for å utforme et teoretisk rammeverk og -modell i det videre arbeidet med de tre forskningsspørsmålene.

## Operasjonalisering av problemstillingen

Operasjonalisering av problemstillingen handler om å gi definisjoner til begrepene i problemstillingen slik at de blir operasjonelle. Prosjektet benytter en tilnærming som er deskriptiv i sin natur der en semistrukturert intervjuguide kommer til anvendelse. Som vi skal komme tilbake til, er utvalget en miks av små og store aktører i bransjen der målet har vært å få et rikt datagrunnlag. I problemstillingen er det tre begreper som vi skal definere først:

- «*Kunstig intelligens*» (også kalt “teknologien”).
- «*Mediebransjen/medieindustrien*», «*ledere*», «*mulighetene*».

### Definisjon: Kunstig intelligens

Det er ulike definisjoner av kunstig intelligens, men ingen universell definisjon eksisterer (Marconi, 2020, s. 79). Av hensyn til denne oppgaven bruker vi definisjonen til Strømmen-Bakhtiar (2020), som sier at AI er programvare som etterligner eller etteraper menneskelig oppførsel og intelligens (Thonhaugen, 2022). Det gjør at AI blir en slags sekkebetegnelse for en rekke ulike teknologier (Chan-Olmsted, 2019). Det kan dermed være vanskelig å avgjøre om en teknologi kan sies å være «AI» eller ikke. Det de har til felles dog, er evnen til å «lære» av sett med data. Ut fra dette oppstår en dynamisk prosess hvor systemets atferd utvikles på en slik måte at utfallet blir *optimalisert* (Deloitte, 2017 & Quantum, 2017).

Litteraturen gjør dog et skille mellom kunstig *smal* (også kalt “svak” eller “begrenset”) intelligens og kunstig *generell* (også kalt “sterk”) intelligens (Strømmen-Bakhtiar, 2020, s. 111). Førstnevnte er programvare som utfører begrensede oppgaver og som er gode på akkurat det. Eksempler kan være programvare som rensker mailboksen for spam, et lyskryss som “lærer” trafikkvanene og som slik kan tilpasse lysreguleringen mest mulig effektivt - eller sågar selvkjørende busser. Begrenset AI er gjerne maskinlæringsbaserte, det vil si at de lærer av data for å utføre sin oppgave mest mulig effektivt og med best mulig resultat. Men dette er altså noe helt annet enn et system som etterligner den menneskelige intelligens helt og fullt. Sterk AI er det systemet som ikke bare kan lære seg én enkelt ting til det perfekte (Joshi, 2019), men som også kan overføre kunnskap mellom oppgaver og slik nå et nivå hvor det klarer *alle* oppgaver som et menneske kan. Per nå er generell/sterk kunstig intelligens bare en teoretisk mulighet (Peifer et. al., 2022, s. 1025), så for alle praktiske formål i denne oppgaven snakker vi om kunstig smal intelligens. Men også kunstig smal intelligens gir unike muligheter for nyhetsrom verden over, og som vi har sett det siste året spesielt, har diskusjonen om kunstig sterk intelligens faktisk kommet på banen igjen. Det eneste som er sikkert er at ingen vet hva fremtiden bringer.

### Definisjon: «Mediebransjen» og «ledere» i den

I denne oppgaven brukes *mediebransjen* om alle virksomheter i landet som på ulike måter jobber med å publisere journalistikk. Her til lands, i Norge, innebærer det i hovedsak alle virksomheter som er med i bransjeorganisasjonen Mediebedriftenes Landsforening (Wikipedia, 2020).

Når det i oppgaven vises til “ledere” i mediebransjen, er det i praksis tre funksjoner det er snakk om: Mellomlederen som kalles *vaktsjef* (1) og som har ansvar for den løpende dekningen på desk (den enkelte journalist faller da like under vaktsjef). Den operative lederen som kalles *nyhetssjef* (2). Både nyhetssjef og vaktsjef følger de større strategiske prioriteringene til *redaktøren* (3), som tilhører den øverste ledelsen i en medieorganisasjon.

I oppgaven brukes også begrepet *outputet* - dette er den journalistikken redaksjonen produserer og publiserer innenfor et gitt tidsrom. Med andre ord snakker vi om medieprodukter som «*TV-sak*», «*radioreportasje*» eller «*SoMe-video*» som lages for spesifikke plattformer. Produktene kan være tekst, bilde, lyd, video eller en kombinasjon. Når vi snakker om at



publikum «konsumerer journalistikk» betyr det at de ser/hører/leser saker i ulike formater. For eksempel at de ser en SoMe-video (mobiltilpasset video) på en AI-plattform som Facebook.

### Definisjon: «Mulighetene» (i teknologien)

Når vi i denne oppgaven snakker om å utnytte mulighetene som ligger i teknologien, viser nettopp det til omstillingsprosessene som må til for at mulighetene skal kunne utnyttes. Store Norske Leksikon definerer begrepet omstilling som «*endringen i aktivitet som bedrifter [...] må gjennomføre med jevne mellomrom for å kunne opprettholde og styrke konkurranseevne*» (Isaksen, 2018). Dermed betyr utnyttelse av teknologi til egen fordel å *styrke konkurransedyktigheten*, slik at virksomhetens evne til å klare seg i en konkurranse som blir stadig tøffere øker.

### Andre begreper som benyttes i forbindelse med «kunstig intelligens»

AI er drevet av algoritmer, det vil si «*en rekke trinn som utføres for å løse et bestemt problem eller for å oppnå et definert resultat*» (Becket, 2019, s. 16). Algoritmer er i det store og hele «motoren» i maskinlæring, hvor et system lærer av data og blir bedre over tid (Marconi, 2020, s. 103). AI-teknologien brukes i dag på en rekke ulike måter i en rekke forskjellige industrier. Både innenfor underholdning, finans og helse finner vi teknologier i bruk som kan sies å falle innenfor definisjonen *smal kunstig intelligens* (Strømmen-Bakhtiar, 2020, s. 117). Mediebransjen er intet unntak. Rinehart & Kung (2022, s. 12) skriver at det er fire AI-teknologier som utpeker seg med tanke på journalistikk: Maskinlæring, språkgenerering (NLG - Natural Language Generation), språkprosessering (NLP - Natural Language Processing) og (i mangel på et godt norsk ord): *computer vision*.

- **Maskinlæring** innebærer at en maskin blir matet med data, og gjennom treningen av disse dataene blir i stand til å justere egen oppførsel - ofte med hensikt om å forbedre et *output*, for eksempel å automatisk generere tekst ut fra tale. Det skiller mellom maskinlæring med og uten tilsyn og forsterket læring (Marconi, 2020, s. 103). Til felles har de at de kan hjelpe journalister med å analysere og se etter mønstre i store datasett, og slik oppdage irregulariteter og mønstre man ellers ikke ville oppdaget.

- **NLG, Natural Language Generation** som enkelt sagt er prosessen med å bruke AI-systemer til å produsere skrevne eller muntlige narrativer basert på strukturerte datasett (at dataene er strukturerte betyr at de er organisert på en viss måte) (Wigmore, 2023). NLG er i bruk i media i dag gjennom rapportering av blant annet sportsresultat, boligsalg, børstall og lignende. *Enkelt sagt*: Historier som følger en viss mal, der variabler i malen fungerer som dynamiske datapunkt som oppdateres automatisk. Her oppstår et nytt kompetansefelt for journalister: *bench writing*, som viser til utarbeidelsen av disse malene som AIen tar utgangspunkt i (Marconi, 2020, s. 113).
- **NLP, Natural Language Processing** viser til AI-systemers evne til å prosessere språk på en måte som gjør at maskiner kan «forstå» måten mennesker skriver og snakker på (University of York, 2021). Noe som er et komplisert anliggende siden det innbefatter store mengder ustrukturerte data. Journalister kan bruke teknologien til å eksempelvis raskt gå gjennom store mengder data eller dokumenter, eller få oppsummeringer av lange tekster. NLP brukes for å se etter trender i data, og kan kjenne igjen strukturer i tekst samt identifisere steder og mennesker (Marconi, 2020, s.132). Teknologiens evne til å effektivisere arbeidsprosesser gjør det til en meget interessant teknologi for ledere (s. 134).
- **Computer vision** viser til AI-systemers evne til å hente ut meningsfull informasjon fra visuelle kilder som bilder og videoer. Basert på det maskinen “ser” kan den settes til å utføre visse handlinger (IBM, u.å.). For journalister betyr det at man kan få hjelp av maskiner til å hente ut innsikt fra visuelle data, eller for å automatisk tagge bilder med riktig metadata. Bildegjenkjenningssystemer var eksempelvis i bruk da journalister fra AP avdekket internasjonal kriminalitet i sjømatindustrien gjennom en serie med saker de endte med å vinne en Pulitzer-pris for (Rinehart & Kung, 2022, s. 12).
- En annen lovende retning innen AI, er *deep learning*, som imiterer måten vi mennesker lærer, forstår og bearbeider informasjon på gjennom såkalte *neurale nettverk*. Maskinene kan her påta seg mer sofistikerte oppgaver, som å oversette kompliserte lovtekster til enkel norsk - eller til og med generere illustrasjoner og grafer til nyhetshistorier (Marconi, 2020, s. 111).

Programmer som bygger på disse teknologiene er allerede i bruk i en rekke nyhetsrom. For eksempel brukes programmene NewsWhip og Google Analytics av mange i dag for å forstå hvordan publikum konsumerer nyheter. Google Pinpoint og DocumentCloud brukes for å analysere store dokumenter. Og Otter og Trint hjelper med automatisk transkribering av tekst (Rinehart & Kung, 2022, s. 12). Å gå i ytterligere teknisk detalj faller utenfor rekkevidden av denne oppgaven, men interesserte kan gjøre et dypdykk i APs rapport «*A guide for newsrooms in the age of smart machines*» (Marconi, Siegman & AI, 2017).

## Litteraturgjennomgang

### Teknologiens potensial og innvirkning

#### Introduksjon

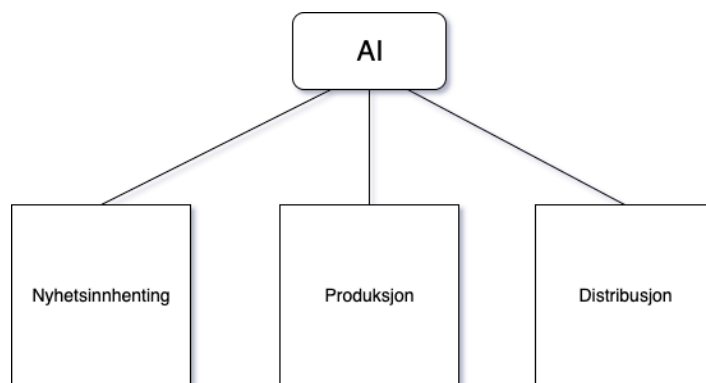
Selv om saker om kunstig intelligens når nyhetsforsidene raskere enn før i disse tider, så er det slett ikke noe nytt begrep. Faktisk dukket det opp alt i 1956 i USA på en konferanse kalt «Dartmouth-konferansen». Bak workshopen stod en amerikaner ved navn J. McCarthy (Strømmen-Bakhtiar, 2020, s. 112). Progresjonen siden da har vært formidabel, og i desember 2022 dukket det opp en rekke mediesaker knyttet til Open AIs språkmodell «Chat GPT3». Selskapet lanserte 30. november en chatbot i åpen beta som var enkel i bruk og som overrasket folk verden over for sin evne til å gi raske og detaljerte svar på tvers av en rekke kunnskapsdomener (Wikipedia, 2023). En knapp uke etter lansering hadde allerede lærere i Norge begynt å sende bekymringsmeldinger til Stortinget: Programmet var så bra, at det var i stand til å lure lærere og bestå eksamen (Eriksen, 2022).

Teknologien kalles *natural language*, som viser til en klasse algoritmer som hjelper datamaskiner med å tolke og forstå menneskelig tekst og tale (Marconi, 2020, s. 66). Den kan i journalistikken brukes til å automatisk oppsummere lange bolker av tekst, eller skape ulike versjoner av samme historie. Forut for oppslagene om Chat GPT3 hadde programmet «DALL·E 2» fra samme selskap imponert gjennom muligheten til å skape storslåtte bilder og kunstverk - bare gjennom å skrive en ledetekst hvor man ga programmet en beskrivelse av det bildet man

ønsker å lage. AI-generert kunst fra Open AI og andre AI-selskaper har allerede begynt å vinne priser (Roose, 2022), noe som har skapt et opprør blant kunstnere hvis arbeid har blitt brukt til å lære opp maskinlæringsmodellene som driver disse programmene (Xiang, 2022).

Men Open AI er bare et av flere internasjonale selskaper som satser tungt på AI-teknologi. Google satser for eksempel tungt nå på sitt svar til Chat GPT3: *Bard* (Martindale, 2023). Apple, Microsoft og IBM har alle jobbet med AI i flere år. Smarttelefonen er full av teknologi som kan sies å være AI-relatert; SIRI lar deg eksempelvis utføre kommandoer via talestyring, og i bildebiblioteket benyttes ansiktsgjenkjenning for å kategorisere foto av venner og familie. For publikum innebærer konkurransen flere og bedre AI-løsninger som hjelper med alt fra jobbrelaterte oppgaver til matoppskrifter og planlegging av en bursdag.

AI's evne til å drive intellektuelt arbeid griper rett inn i journalistikken, og legger opp til å kunne endre hele den journalistiske arbeidsprosessen (Marconi, 2020, s. 18). Fra måten selve nyhetsinnhenting foregår på, til produksjons- og distribusjonsfasen.



Figur 3: «AIs innvirkning på medieproduksjon».

Enkelte mener vi med AI-teknologien står overfor en ny, teknologisk revolusjon (Cheishvili, 2021). Som tidligere revolusjoner vil den endre verden vi lever i, og det inkluderer bedrifter i alle og størrelser som nå må tilpasse seg en ny virkelighet (Marr, 2020). Ifølge Strømmen-Bakhitar (2020, side 69) kjennetegnes teknologiske revolusjoner av at en rekke teknologier overtar for de eksisterende innenfor en relativt kort tidsperiode (side 14), noe som får stor innvirkning på hele samfunnet. Mediebransjen er selvsagt intet unntak, men er under et stort endringspress. Tall fra

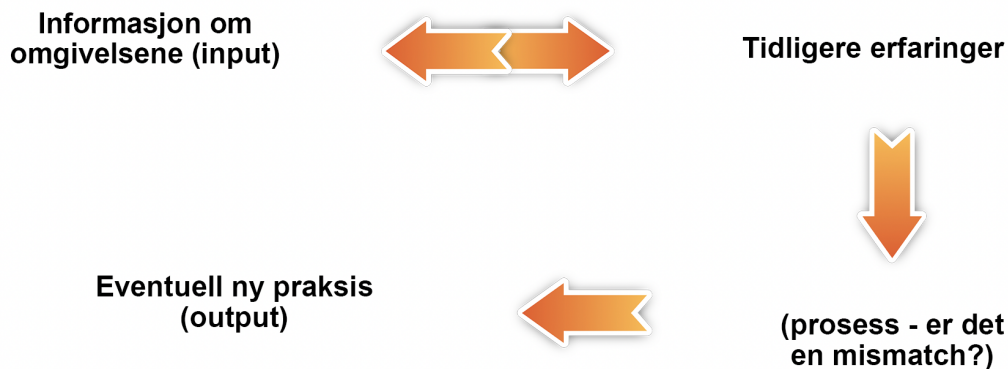
Statistisk sentralbyrå (SSB, 2020) illustrerer poenget: Da Internett kom for fullt og etter hvert ble stadig mer tilgjengelig gjennom bruk av mobile enheter, endret mediekonsumet seg drastisk. Bare siden 2010 har andelen som ser linær TV ramlet med 34 prosentpoeng. Dagens tall viser at bare 50 prosent av befolkningen titter på linær TV nå. Nedgangen i konsum på linære flater betyr ikke at publikum har sluttet å lese nyheter. Forbruket har bare flyttet seg over til nye, digitale flater gjennom en digitaliseringsprosess og også *konvergens* - sistnevnte som sier noe om hvordan ulike teknologier smelter inn i hverandre (Sander, 2022). Et konkret eksempel her er *smarttelefonen*. Som strengt tatt ikke lenger bare er en telefon, men en bærbar enhet som gjør det mulig å *konsumere* medieinnhold hvor som helst, når som helst.

**Med AI-teknologi opplever bransjen på ny en disrupsjon - men denne gangen er den alt-inngripende for hele den journalistiske arbeidsprosessen. Teknologien gjør det mulig å oppdage historier nærmest før de skjer, berike disse historiene med tall og grafer som maskiner lager på rekordtid - og deretter distribuere sakene til riktig bruker til riktig tid. Samtidig er det en krevende ledelsesøvelse å utnytte potensialet i teknologien fordi det krever store investeringer og omstruktureringer. Spesielt mindre nyhetsrom med mindre ressurser står i stor fare for å havne bakpå (Rinehart & Kung, 2022, s. 4).**

Dette får logisk nok konsekvenser for ledere og ansatte, som må endre sin arbeidsflyt og utvikle nye fortellerformater for å imøtekomme nye publikumsbehov i en digital tid. For redaktører handler det ikke lenger om å sy en spennende forside til dagen etter - forsida er blitt digital og må nå oppdateres kontinuerlig, hele døgnet. Det gjelder å være først ute med de viktigste sakene for å slik vinne i en konkurranse som har blitt mer global (Strømmen-Bakhtiar, 2020, s. 81). Med *global* menes at både lokale og regionale medieaktører som før var vant med å konkurrere innenfor et begrenset geografisk område, nå kjemper om oppmerksomheten side-om-side med «mediekjemper» som New York Times, HBO og Paramount i nyhetsstrømmen på Facebook.

Følgende modell illustrerer hvordan organisasjoner er en del av en større verden. Verden endrer seg teknologisk, og man får informasjon om dette utenfra. Informasjonen kan stemme (eller ikke stemme) overens med erfaringene som man har, og ut fra dette får man en prosess som enten

endrer eller ikke endrer nåværende praksis. Eksempel på en slik prosess er nettopp det med at publikum endrer mediekonsumet sitt fra linære til digitale flater:



Figur 4: Ny praksis som følge av endringer i omgivelsene.

Vi skal i den påfølgende litteraturgjennomgangen ta utgangspunkt i de tre forskningsspørsmålene.

## 1. Innvirkning på mediebransjen per i dag, og muligheter på sikt

En av de bedre bøkene som belyser AIs innvirkning på bransjen per i dag og muligheter på sikt på en innsiktsfull måte, er «Newsmakers: Artificial Intelligence and the Future of Journalism» av Francesco Marconi (Columbia University Press, 2020). Marconi peker på AI som en teknologi som vil kunne kaste menneskeheten inn i en ny æra og potensielt bidra med hele 15,7 billioner dollar til den globale økonomien innen 2030. Noe som vil innebære at alle regioner i verden vil kunne se en økning i BNP som et direkte resultat av AI-teknologi (s. 8). Men han advarer samtidig: «Uten riktig kunnskap og tekniske ressurser kan ingen enkeltorganisasjon håndtere *disrupsjonen som ligger foran oss*» (samme side). Før han fortsetter: «*Resultatet, AI-drevet journalistikk, vil kreve dypere redaksjonell og institusjonell kontroll*». Han argumenterer med at vi snart vil se at alle verktøy og prosesser av betydning vil være drevet av AI (s. 10). Gevinsten er at nyhetsrommene får færre «blindspots»; dvs. at de kan imøtekomme behovene til mange målgrupper samtidig (s. 21). Samt at man kan adressere mediens hovedproblem: Synkende inntekt over tid, som har gjort at man må lage mer innhold med færre ressurser (s. 76).

## Så hvilken innvirkning har egentlig AI-drevet teknologi på mediebransjen allerede? Og hvilke muligheter ligger i teknologien på sikt?

Som nevnt snakker vi primært om tre områder hvor AI gjør seg gjeldende innen mediebransjen: *Nyhetsinnhenting, produksjon og distribusjon*. Noen av de mulige bruksområdene, som automatisert oversettelse og generering av tekst, kan effektivisere journalistiske arbeidsprosesser. Dette berører selvsagt også drifta internt i redaksjonene, sier Chan-Olmsted (2019). For teknologien krever at man jobber og organiserer seg annerledes enn før.

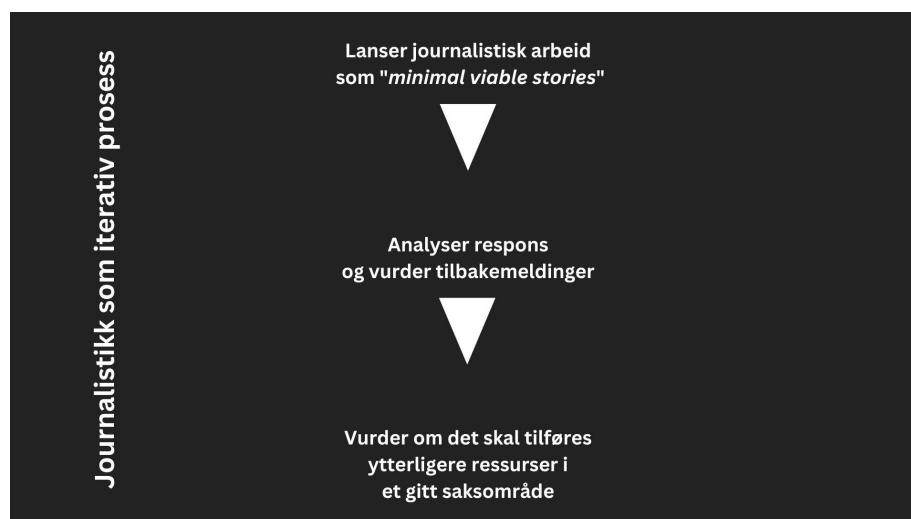
I litteraturen er det en gjenganger at AI har potensial i seg til å fundamentalt endre hele den gamle modellen for journalistisk arbeid. Med AI skjer informasjonsinnhenting lynraskt, og fra kilder en ellers aldri ville oppsøkt. Det som før tok timer - med å gå gjennom databaser manuelt, for eksempel, er nå gjort på minutter. Med den nye modellen har historiefortellingen blitt langt mer *dynamisk og tilpasset* den enkelte. Journalistikken kan bli oppdatert kontinuerlig, få tilført ny kontekst underveis og bli presentert på ulike måter avhengig av plattform og publikum.

Teknologien har dessuten endret selve journalistikken gjennom introduksjonen av nye plattformer, fordi de nye plattformene innebærer en ny type formspråk. Dermed innebærer AI også at man trenger ny kompetanse for å skjønne hva som fungerer på nye plattformer, og hvordan publiseringen skal skje (Chan-Olmsted, 2019). AI gir dermed innvirkning på behovet for utvikling av organisasjonens *kjernekompetanse*, samt for rekruttering. Dette punktet støttes også av Marconi (2020) som sier at «*sosiale medier og mobile plattformer, sammen med algoritmer, har medført et grunnleggende skifte i fortellerstruktur*» (s. 64). En sak er ikke lenger bare en tekst - det kan være et bildegalleri, en tidslinje, videoer til sosiale medier, VR, datavisualiseringer eller stemmestyrte nyheter. Nye formater som gjør det mulig for journalister å tilby publikum merverdi og «*flere innganger for informasjonssamhandling*» (s. 64).

### Iterativ journalistikk

Noe av det kanskje mest spennende med disse teknologiske mulighetene er, ifølge Marconi (2020, s. 165), muligheten til å involvere publikum i nyhetsarbeidet. Gjennom prosessen av såkalt *iterativ journalistikk*, kan man endre egen dekning fortløpende og tilpasse seg informasjonsbehovet hos leseren. Slik blir man mer treffsikker i egne valg, fordi man rett og slett

vet hva slags saker publikum bryr seg om før man lager dem. Dette krever en systematisk integrering av nye teknologier i tradisjonell rapportering for å få data som sier noe måten journalistikken konsumeres på. Mer presist kan dette gjennomføres ved at man måler publikumsengasjementet etter å ha lansert en «minimal viable story» - det vil si en historie/nyhtesinnslag laget med tilstrekkelig informasjon for å tilfredsstillere et innledende informasjonsbehov. Et bredere og mer omfattende arbeid settes så i gang først etter å ha vurdert mottakelsen hos leserne (s. 167). Dermed “vet” man om en historie er verdt å bruke ressurser på før man går “all in” (s. 165). Med iterativ journalistikk får nyhetsorganisasjoner muligheten til å tilpasse produksjonen sin til forbrukernes behov fortløpende (s. 169). Samtidig kan risikoen ved en slik tilnærming kunne være en tregere beslutnings- prosess, fordi man gjør seg avhengig av tilbakemeldinger fra publikum før man går i gang.



Figur 5: Iterativ journalistikk.

### Potensialet fremover

Forventningen fremover er at fremtiden vil involvere en dypere form for samarbeid mellom mennesker og maskiner, noe som vil kreve nye ferdigheter, verktøy og arbeidsflyter (Marconi, 2020, s. 21). Redaktører må raskt kunne respondere på nye publikumsbehov, utvikle ulike historierformater og utvikle nye måter å distribuere innholdet på - samtidig som man følger nøye med på nye teknologier som påvirker måten nyheter produseres og konsumeres.



En spørreundersøkelse Ap gjorde blant sine medlemmer (Becket, 2019, s. 8), viste hvordan bransjen selv tror AI-teknologien vil innvirke på sikt - både positive sider og mulige fallgruver:

- *Forbedret økonomi*, som vil gjøre det mulig å gjøre re-investeringer som kan forbedre journalistikkens kvalitet og effektivitet.
- *Man blir bedre på å ta redaksjonelle beslutninger*, altså at AI kan bidra med innsikt som gjør at man klarer å øke mangfoldet av historier (og nå et bredere publikum).
- På den andre siden må man passe opp for *filterbobler*, som handler om faren med spredning av falske nyheter og (i mangel på et bedre, norsk ord) «bekreftelsesskjevheter». Altså at man, gjennom personalisering, bare får presentert saker man er enig i og dermed bare én side av saken. Men ved riktig bruk kan AI bidra til å motvirke feilinformasjon og forbedre kvaliteten på informasjonen man publiserer.
- *Algoritmiske skjevheter*, som handler om hvordan dårlig bruk av data kan være en kilde til redaksjonelle feil og/eller unøyaktighet i rapporteringen. Algoritmer er laget av mennesker, og vil derfor alltid inneholde «bias». Det kan føre til diskriminering av sosiale grupper og synspunkter, og derfor noe man må være bevisst og ha kunnskap om.

I en annen global undersøkelse (Becket, 2019) var et dominerende motiv blant ledere for å implementere AI-teknologi i egne organisasjoner, at man ville bli i bedre stand til å velge de riktige historiene - og treffe riktig leser med disse historiene når de ble distribuert. Dette er viktig, fordi det vil kunne øke motivasjonen til å betale for journalistikk (s. 21) i en tid da økonomien i mange mediehus er under press. Her gjør automatisering, ifølge Marconi (2020, s. 69), at det blir mulig for mindre nyhetsorganisasjoner å distribuere et høyere volum av innhold til en lavere kostnad. Det gjør AI *transformerende*, fordi den endrer strukturen mht. produksjon av informasjon: Når teknologien er implementert, muliggjøres produksjon av innhold i store mengder til nesten ingen kostnad (s. 84). AI kan bidra med å skape en effektiv arbeidsflyt, og å få distribuert nyheter på tvers av plattformer automatisk eller med liten grad av tilsyn (s. 33).

Marconi argumenterer videre for at kombinasjonen AI og journalistikk fremover vil kunne gi oss et mer informert samfunn fordi journalister slipper å bruke tid på kjedelige, repetitive oppgaver og kan fokusere mer på dybde og analyse (s. 87). Den samme teknologien kan brukes til gravearbeid med større grad av nøyaktighet og effektivitet enn før (s. 87 & 108). Samtidig har

studier avdekket at det å integrere AI med de systemene og de arbeidsprosessene som alt eksisterer internt, er en vanskelig øvelse for mange ledere (Deloitte, 2017; Pruss, 2017).

Spørsmålet blir da hva som skal til for at ledere skal kunne utnytte mulighetene i teknologien.

## 2. Endringsprosesser: Verdiløftet som et utgangspunkt for handling

Skal man lykkes med vellykkede endringsprosesser når AI nå er på full fart inn i bransjen, er det på tide å handle nå, mener Marconi (2020): «*For nyhetsindustrien betyr dette å re-tenke hvordan nyheter lages og distribueres til publikum*» (s. 8). Han og andre (som Rinehart & Kung, 2022 & Diakopoulos et.al., 2019) peker på at det spesielt er de mindre nyhetsrommene som står i fare for å falle bakpå om man ikke setter AI i sentrum av sitt *transformasjonsveikart*, noe som vil kreve trening av ansatte og fokus på å endre organisasjonskultur (Marconi, 2020, s. 18).

Så hvordan går man fram for å få til dette?

Et fornuftig første steg kan være å finne ut av hva *verdiløftet* skal være, ifølge Rothaermel (2020). Han peker på at organisasjons kjernekompetanse (det man var god på før) må *videreutvikles* for å treffe bedre med vindene som blåser utenfor kontoret nå. Det argumenteres for at faren ved å *ikke* utvikle kjernekompetanse er at man ender med såkalt *kjernerstivhet* hvor det blir et misforhold mellom den kompetansen man sitter på og identifiserer seg med, og det som (i tilfellet medieindustrien) publikum etterspør. Dette ståstedet støttes av også andre, deriblant Rogers (2016), som sier at en bedrift hele tiden må ta i bruk/dra fordel av alle muligheter som innebærer økt verdi for publikum (“kundene”) gjennom revurdering av det *verdiløftet* som man har. Lederen av et norsk mediehus kan bruke denne øvelsen som et utgangspunkt; *hva slags verdier kan vi tilby publikum i kontekst av den teknologiske utviklinga?*, og la svaret på det spørsmålet være utgangspunktet for målet med endringsprosessen(e).

For et norsk mediehus kunne dette eksempelvis sett slik ut:

<b>Plattformer</b>	Statisk	Digital valgbarhet	Nå-situasjon	Revurdert
--------------------	---------	--------------------	--------------	-----------

				verdiløfte
Papiravis	x		x	
Nettavis		x		x
Sosiale medier		x		x
Web-TV		x		x
Podcast		x		x

*Inspirert av "Digital Transformasjon" (Thonhaugen, 2021).*

Et revurdert verdiløfte sier noe om hvilke verdier (eksempelvis medieplattformer) man ønsker å tilby publikum (Thonhaugen, 2022). Det neste steget blir da å få til innovasjonsprosesser som gjør det mulig å svare ut dette løftet. Her kan lederen eksemplvis konkludere med at det er nødvendig å skape et arbeidsmiljø som preges av kreativitet, siden det er kreativiteten som leder til innovasjonsskritt. Store Norske Leksikon (Nilstun, 2020) definerer «kreativitet» som «*skapende evne*» og Wikipedia (2021) det som «*forandring og fornyelse*». Ansatte som er kreative skaper rom for innovasjon av både medieprodukter og prosessene involvert for å produsere dem. Lederen kan, for å skape et slikt miljø, fremheve at det er *ønskelig* at de ansatte utviser en atferd som er kreativ, gjennom å belønne de som utviser slik atferd (Johannessen & Olsen, 2020, s. 59). I det ligger det også å eksemplvis fremheve aksept for at det er lov å prøve og feile. Er ansatte redde for å trække feil vil også det være en stor hindring for kreativ atferd (samme side). Johannessen & Olsen (2020, s. 275) bruker begrepet «*systematisk kreativitet*» om det å sette det kreative arbeidet inn i en eller annen form for system for å skape forsterkninger, altså at ansatte opplever det som *akseptert* og *ønskelig* å komme med kreative ideer, og at det er en måte å *komme med* disse ideene slik at de følges opp og blir tatt på alvor. Noe som bidrar til å forsterke atferden.

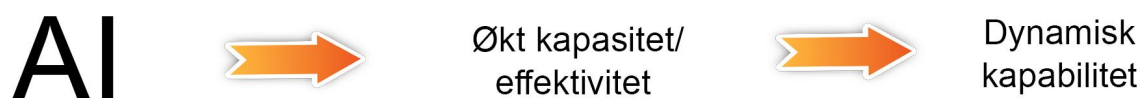


Figur 6: Revurdering av verdiløftet.

Som nevnt må lederen finne ut av hvilke verdier han eller hun ønsker å tilby publikum, og gjennom organisasjonsanalyse og kompetansekartlegging legge en slagplan for å svare ut dette løftet på sikt. For å utføre analysen må man snakke med ansatte (altså *lytte*) og ut fra samtaler og andre data bygge seg opp en forståelse som så blir gjenstand for analyse (Klev & Levin, 2020, s. 140). Kartlegging av kompetansegap og det verdiløftet man ønsker å tilby på lengre sikt, vil være viktige lederoppgaver når man skal rigge organisasjonen for en ønsket framtid. Til analysearbeidet kan både SWOT og GAP-analyse benyttes (Johannessen og Olsen, 2020, s. 232, 248-249). Et godt startpunkt er å tegne et bilde av nå-situasjonen i organisasjonen gjennom en slik organisasjonsanalyse. Analysen vil gjøre det mulig å identifisere kjennetegnene i organisasjonen og innse forskjellene mellom hvor man er i dag, og hvor man ønsker å være på sikt. Innsikten kan man så bruke til å igangsette tiltak for å nå ønskede strategiske mål.

Innovasjonsprosessene bør svare på behovene hos brukerne, og skje gjennom iterasjon (testing og deretter oppskalering av lovende prototyper - se Kleive (2020)). Også Reeves et. al. (2015) er tilhenger av en strategi han kaller *adaptiv*. Det er kontinuerlige små innovasjonsskritt som er det ønskelige, der de skrittene som anses mest fruktbare skaleres opp. Man blir “adaptiv” i møte med omgivelsene, og dermed også tilpasningsdyktig når konkurransebetingelsene endrer seg. Ifølge Reeves et.al. må ressursbasen i firmaet på sett og vis rekonfigureres kontinuerlig og dynamisk for å klare være med i utviklingen. For lederen er det dermed en “linedanseøvelse”: Behovet for innovasjon mot behovet for stabilitet. Innovasjon og nytenkning parallelt med at man evner håndtere de arbeidsoppgavene man alt har per i dag. Spidsberg (2020) bruker begrepet *dynamisk*

*kapabilitet* om denne evnen til å omstille seg hurtig, uten at det ødelegger for de arbeidsoppgavene man må røkte og håndtere i det daglige. Dynamisk kapabilitet blir dermed et uttrykk for evnen man har til å strategisk tilpasse seg omgivelser og et eksternt miljø i endring. AI-teknologien kommer her inn som en komponent, via teknologiens potensial til å frigjøre energi (lavere benyttelse av ressurser, se Arnulf, 2021, s. 22). Som illustrert under:



**Modell:** Oppsummert snakker vi altså om å nyttiggjøre seg av mulighetene som teknologien gir for at organisasjonsarbeidsprosesser skal utføres mer effektivt enn tidligere. Klarer man dette er «outputet» dynamisk kapabilitet.

Figur 7: AIs evne til å skape kapabilitet.

Skal man imidlertid lykkes med innovasjon og rekonfigurasjon av bedriftens ressursbase og kjernekompetanse, kreves det at ting settes i bevegelse. Lederens evne til å lede endring (endringsledelse) blir dermed av stor betydning. Endringsledelse handler, som jo ligger i begrepet, ledelse av endring. *Hvordan* skal lederen lede for å utnytte potensialet som ligger i teknologien for å skape dynamisk kapabilitet og økt kapasitet?

Utøvelse av endringsledelse for å gjennomføre verdiløftet

Å utnytte mulighetene i AI-teknologi kan være enklere sagt enn gjort. Undersøkelser har vist at det å integrere AI i de systemene og de prosessene man alt har innad, er noe mange ledere finner vanskelig (Deloitte, 2017; Pruss, 2017). AI har stor innvirkning på ledelse og dermed også ledere (Peifer et. al., 2022), og teknologien gir derfor både nye krav og utfordringer for ledere.

Det lederen må finne ut av, er hvor enkelt det er å integrere nye teknologiske løsninger inn i eksisterende løsninger (Marconi, 2020, s. 118). Utfordringen er spesielt knyttet til integrasjonsaspektet, som både er ressurs- og kostnadskrevende (Locker et. al, 2018).

En måte å tilnærme seg denne utfordringen på, er å styrke kompetansen hos den enkelte og la folk jobbe på tvers med andre team. Kollega-læring og det å la enkelt-ansatte få arbeide med egne ideer knyttet til produkter og verktøy, er også noe som kan hjelpe, blant annet fordi man gjerne føler mer eierskap og dermed også større vilje til å gjennomføre prosjekter, når man selv har ideen til dem (Marconi, 2020, s. 187). Å tilføre kompetanse kan redusere endringsmotstand, og få folk til å bli inspirert i stedet for frustrert (s. 188).

<b>NØKKELSPØRSMÅL Å STILLE FOR LEDERE SOM ØNSKER Å IMPLEMENTERE AI NYHETSROMMET</b>		
<b>HVORFOR</b>	<b>HVOR</b>	<b>HVORDAN</b>
<i>Produksjonskostnadene kan bli redusert vha. automatisering - ressurser kan flyttes mot unikt innhold skreddersydd til publikum</i>	<i>Prosesser i nyhetsrommet kan, vha. automatisering, redusere faren for menneskelige feil og bedre resultatet. Repetitive oppgaver bør være de første som vurderes for AI.</i>	<i>Løsninger kan utvikles internt - eller (om man er et mindre nyhetsrom) kjøpes eksternt. Det må uansett tilpasses en lokal kontekst. Samarbeid med universiteter og startups kan være kostnadseffektivt om man ikke har ressurser til å bygge eget.</i>
<small>Basert på Marconi (2020, s. 97-99)</small>		

Figur 8: Nøkkelspørsmål for ledere som ønsker implementere AI-løsninger i nyhetsrommet

Ledelsesutfordringen kan oppsummeres på følgende måte ut fra det vi har sett så langt:

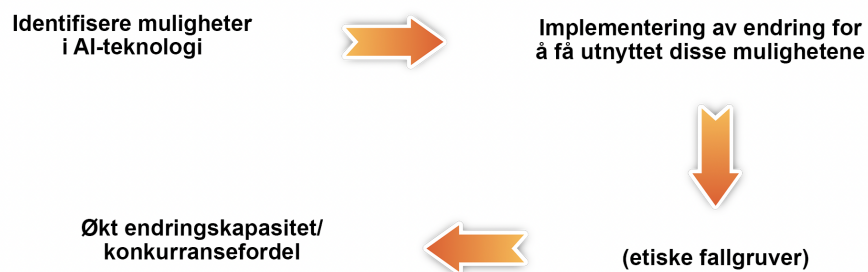
Vi har endrede publikumsbehov gjennom nye medievaner (som følge av ny teknologi og nye plattformer) som gir nye kompetansebehov i bedriften (utvikling av “kjernekompetanse”) ut fra et redefinert verdiløfte, og der gjennomføring og implementering av langsiktig strategi fordrer ledelse av endring. Et viktig element i det langsiktige strategiarbeidet er kartleggingen av hvilken kompetanse bedriften trenger for å kunne svare på de endrede behovene hos publikum:



Figur 9: Strategi på grunnlag av endrede behov.

Denne enkle figuren kan vi bygge videre på. Den langsiktige strategien kan for en leder være å utnytte kapasitetene i AI-teknologi for å øke endringskapasitet og sikre seg en mer effektiv drift og dermed også en konkurransefordel. Forutsetningen er implementering av endring for å få utnyttet mulighetene, og å balansere ønsket om økt konkurransekraft med etiske avveininger.

Illustrer gjennom følgende figur:



Figur 10: Utvidet figur: Strategi for å skape konkurransefordel.

Å nå siste punkt (økt endringskapasitet/konkurransefordel) må det i alle tilfeller utøves ledelse for endring. Ergo uttrykket *endringsledelse*. Vi støtter oss på definisjonen til Klev & Levin som skriver at (2020, s. 49):

*«Endringsledelse innebærer i videste forstand et systematisk arbeid med å utvikle og omforme ansattes arbeidssituasjon for å kunne nå ønskede strategiske mål».*

Endringsledelse i kontekst av teknologisk revolusjon og AI-teknologi handler om å skaffe seg en konkurransefordel gjennom økt kapabilitet/endringskapasitet. AI-teknologi er relevant for ledere

i alle bransjer i så henseende, fordi det gir en mulighet til å holde tritt i konkurransen som blir stadig mer global. Innovasjon (av produkter, arbeidsprosesser, kunnskap) krever at man jobber annerledes enn før. For at lederen skal klare å utnytte mulighetene som ligger i teknologien til å skaffe seg en konkurransefordel gjennom økt dynamisk kapabilitet/endringskapasitet, må arbeiderne *selv* være motiverte (eller i det minste mottakelige) for å jobbe annerledes. Dermed blir nettopp endringsledelse og også sosioteknikk av betydning, noe vi kommer tilbake til.

Det å lykkes med endringsprosesser, er det skrevet flere bøker om. Bøker som står seg den dag i dag. Professor John P. Kotters bøker fra 1996 («Leading Change») og oppfølgeren fra 2002 («Heart of Change») er klassikere. Den enkle tilnærmingen han presenterer gjennom 8 steg for gjennomføring av endring, gjør at bøkene fremdeles er populære blant ledere i dag:

Steg nr.	Beskrivelse
1	Skape forståelse/krisestemning for at endring er nødvendig.
2	Etablere en maktkoalisjon med myndighet til å gjennomføre endring.
3	Skape en visjon.
4	Kommunisere visjon og strategi.
5	Fjerne hindringer for å nå visjonen.
6	Synliggjør kortsiktige, positive resultater.
7	Endre andre systemer, strukturer og lignende som ikke samsvarer med visjonen.
8	Skape forankring i organisasjonen.

*Fra «Leading Change» (Kotter, 1996).*

Fra hans modell kan vi blant annet ta med oss viktigheten av å framheve betydningen av at visse endringer haster med å få gjennomført. Lederens evne til å kommunisere en visjon står sentralt i forkant av prosessene. For at folk skal være med på endring må de skjønne hvorfor endring er nødvendig, og hva de innebærer. I medieindustrien kan eksempelvis lederen vise til de store

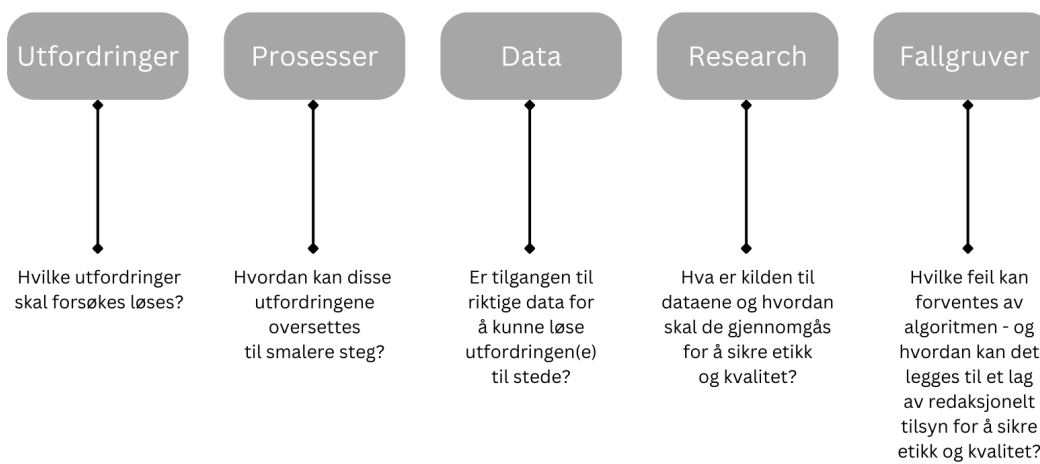


trendene og peke på tall som sier noe om nå-situasjonen med tanke på hvor trendene står, og hva som skal til for å treffe bedre på disse trendene gjennom endring. Lederen kan videre danne en “ledende koalisjon” gjennom rekruttering av folk med kompetanse på de nye plattformene. Som viser vei og går foran, og som illustrerer hvordan det kan gjøres. Er målet eksempelvis å skape en sterk tilstedeværelse på TikTok for å nå nye målgrupper, kan en arbeidsgruppe som skjønner plattformen og formspråket på denne gå foran. Slik kan lederen få gode eksempler å vise til når visjonen skal kommuniseres.

Digitalisering har videre gitt helt nye muligheter til å tallfeste journalistikken, som er til hjelp når ledelsen skal høste “kortsiktige resultater”. Gjennom å vise fram digitale suksesser kan man skape en positiv ånd rundt de nye digitale produktene som flere kan ønske å ta del i.

Også Marconi (2020, s. 75) argumenterer for dette med å rekruttere endringsagenter fra ulike avdelinger, slik at de kan gå foran. Gjennom å la de eksperimentere så kan de ta med kunnskap tilbake til egne avdelinger. Slik kan man få etablert en ny kultur hvor ansatte tester, eksperimenterer, feiler og lærer. Transformasjon handler nemlig ikke bare om teknologi, men også om kultur (s. 77). Suksessen avhenger av hvor flinke journalister er til å implementere nye verktøy, og til å vurdere etiske, redaksjonelle og økonomiske forhold (Marconi, 2020, s. 84).

### Spørsmål ledere kan stille seg selv ved implementering av AI i nyhetsrommet



*Figur 11: Spørsmål som ledere kan stille seg selv i møte med AI.*

*Etter modell fra Marconi (2022, s. 56).*

Videre er det især *kommunikasjonen* som kan sies å være gjennomgående viktig i litteraturen. Fra det å skape en følelse av at endring er nødvendig, til å kommunisere visjon og strategi, til det å synliggjøre resultater og skape forankring i organisasjonen. Selv om Kotters lærdom begynner å bli noen år, finner poengene gjenklang i endringslitteratur av nyere dato. Blant annet hos Johannessen og Olsen (2020) som sier at det er viktig å kommunisere *meningsfulle mål* og at målene man kommuniserer har en *intensjon* (s. 81, s. 103). Det samme sier Peifer et. al. (2022) som fremhever det som viktig å, for å kunne kommunisere *visjonen* med tydelighet, få på plass en *vid forståelse* av prosessen som står for dør - samt fokusere på medarbeiderbasert medvirkning i den forbindelse. Også artikkelen «Back to the future: revisiting Kotter's 1996 change model» (Appelbaum et al., 2012, s. 764-782) finner bevis for at det å skape en forståelse av at “*det haster*” er viktig. Opplevs det at det ikke er behov for endringene, så er det logisk nok også vanskeligere å få dem gjennomført. I samme artikkel kommer det også fram at det er hold i Kotters punkt om at man må evne kommunisere en tydelig *visjon*, altså hvor man vil hen med grepene man tar. Det minsker usikkerheten internt.

Kommunikasjon kan dog være så enkelt som det er vanskelig. Ifølge Johannessen & Olsen (2020, s. 148) tolker folk et budskap gjennom et filter man kan kalle *sin mentale modell*. Vi har alle med oss erfaringer og en forforståelse av verden gjennom erfaringer som vi tolker et budskap ut fra. At lederen dermed sikrer at intensjonen bak det man sier (“budskapet”) er riktig forstått, blir med andre ord et sentralt anliggende. I en norsk kontekst kan det her være lurt å involvere de som berøres av endringene for å sikre gjensidig forståelse samt forankring i organisasjonen. Dette ståstedet støttes også av blant andre Klev & Levin (2020, s. 49), som mener medvirkning ikke bare er en demokratisk rettighet for ansatte, men også en verdifull tilnærming for ledere; de som vet hvordan arbeidet utføres og som sitter tett på prosessene, er også de beste til å komme med innspill når kurs og endringsstrategier skal diskuteres. Greenberg (1975) oppsummerer ulike standpunkter i litteraturen, blant annet hvordan medvirkning får fram *all tilgjengelig kunnskap* i organisasjonen og gjør det mulig å lære av hverandre. For ledere gir også medvirkning mer «goodwill» blant ansatte; føler man seg hørt føler man også større

eierskap til endringene, og vil kanskje til og med framsnakke dem blant kollegiet fordi man har vært med på utformingsprosessen (Klev & Levin, 2020, s. 49). Også her kommer Johannessen og Olsen (2020, s. 150) til den konklusjonen at det å lytte aktivt og sikre at motparten har forstått budskapet, øker sjansen for vellykkede endringsprosesser: Selv om mottakeren av budskapet ikke er enig, vil vedkommende være mer medgjørlig om vedkommende forstår intensjonen bak budskapet og føler seg forstått. Det i sin tur gjør det enklere å stille seg bak lederen, fordi man har *tillit*. Er visjonene delte blant ansatte i en organisasjon, vil dette i seg selv virke “limende” og stabiliserende under prosesser tilknyttet endring (Senge, 1990).

Johannessen og Olsen (2020) mener at lederen her kan nyttiggjøre seg av det såkalte SMART-prinsippet. Siden mye handler om lederens evne til *kommunikasjon*, kan det være lurt å formulere målsettingene med en endringsprosess som:

- 1) så konkret som mulig (herunder at det er kontroller- og målbart),
- 2) at visjon følges opp av ressursavsettelse (det nytter ikke å kommunisere visjon om det ikke følges opp med handling) - og
- 3) at lederen klarer å si noe fornuftig om når målet skal være nådd (s. 34).

### Behovet for å tilpasse seg en tid med kontinuerlig endring

Ser vi endringsledelse i kontekst av dynamisk kapabilitet, så kan vi si at endringsprosesser i en digitale tidsalder blir en kontinuerlig øvelse. Her kan en annen klassiker i endringsledelsesfaget nevnes, nemlig Kurt Lewin. Hans tilnærming anno 1947 er de tre fasene “opptining” → “endring” → “refrysing”. Poenget er at organisasjonen må klargjøres før selve endringsprosessen skjer, før den “refryses” i en ny permanent tilstand. Men fordi verden endrer seg raskt (Johannessen & Olsen, 2020, s. 279), vil nok organisasjoner som aldri “refryser” men heller retter fokus mot et bevegelig mål, kontinuerlig, være de som får fortrinnet (Pasmore et al., 2019, s. 67-85). Også Rogers (2016, s. 165) peker på at man må evne håndtere kontinuerlig endring som en kjernekompetanse for å klare seg på sikt. I det ligger at man må utnytte mulighetene i teknologien hele tiden (Pasmore et al., 2019, s. 67-85). Dermed blir også institusjonalisering punktet i eldre endringsledelseslitteratur det som er vanskeligst for moderne ledere å forholde seg til. Klev & Levin (2020, s. 128) peker i stedet på måter man kan jobbe for å hele tiden klare å oppdatere egen kjernekompetanse parallelt med at verden endrer seg. *Sagt litt enklere*: Skape strukturer som gjør det mulig å lære av det man gjør (Thonhaugen, 2022). Gjennom

tilbakekoblinger der læring fra eksempelvis innovasjons- og/eller endringsprosesser spilles tilbake til organisasjonen, kan man ifølge Klev og Levin (s. 78) få til kollektive refleksjonsprosesser som styrker organisasjonens kjernekompetanse. Som illustrert under:



Figur 12: Skaping av tilbakekoblinger for å styrke kompetanse.

Av modellen kan vi konkludere med at siden ny læring skjer på grunnlag av refleksjon, må det lages plasser/møtesteder hvor refleksjonen kan finne sted. Det må også defineres hvem som her skal delta (Klev og Levin, 2020, s. 128). Eksempler på møtesteder kan være plenumsmøter eller prosjektmøter med avgrensede team. En kontinuerlig læringsspiral kan også finne sted ved at koalisjonen som går foran (den “ledende koalisjon”) er med på treningen av andre; da kan flere ta del i å være en ledende koalisjon. Slik får man en spiral-effekt i organisasjonen der prosessen som skjer er at “*innsikt gir læring*”, “*læring gir endring*”.

Forbedringsgrupper som evaluerer måten man løser produksjonsoppgavene på per i dag, kan også være en god idé, der man kan få læring i to ledd: Først innad i prosjektgruppa, og deretter kollektivt basert på felles tilbakemeldinger på gruppas innsikt og forslag. Ut fra dette kan man planlegge løsninger på problemstillinger kontinuerlig og dynamisk (Klev & Levin, 2020, s. 74).

### Håndtering av endringsmotstand

Det heter seg at «enhver endring innebærer også motstand mot endring» (Sander, 2023). Å håndtere endringsmotstand er noe lederen må evne å håndtere. Den psykologiske årsaken til at

endringsmotstand oppstår er i og for seg enkel: Vi mennesker er vanedyr og liker stabilitet. I tillegg frykter vi det ukjente, i alle fall når vi ikke vet hva det innebærer for oss. Frykt for at ens kompetanse blir utdatert og at jobben man gjør ikke er god nok lenger, er viktige drivkrefter bak motstanden. Ifølge Klev & Levin (2020, s. 122) oppstår endringsmotstand ikke nødvendigvis fordi man er motstand av endringer av natur, men fordi man ikke skjønner hensikten med dem. For lederen er det viktig å skjønne at det er legitime bekymringer som ligger bak, og å håndtere bekymringene før de utvikler deg til å bli problematiske (Klev & Levin, 2020, s. 120). Man bør heller ikke avfeie kritiske røster i adopsjonsprosessen av ny teknologi uten videre. Bruk av nye systemer bør alltid være grundig gjennomtenkt, og algoritmenes funksjonalitet og design bør forstås godt for å unngå uønskede overraskelser som kunne vært unngått, om man hadde en kritisk innfallsvinkel til å begynne med (Marconi, 2020, s. 93).

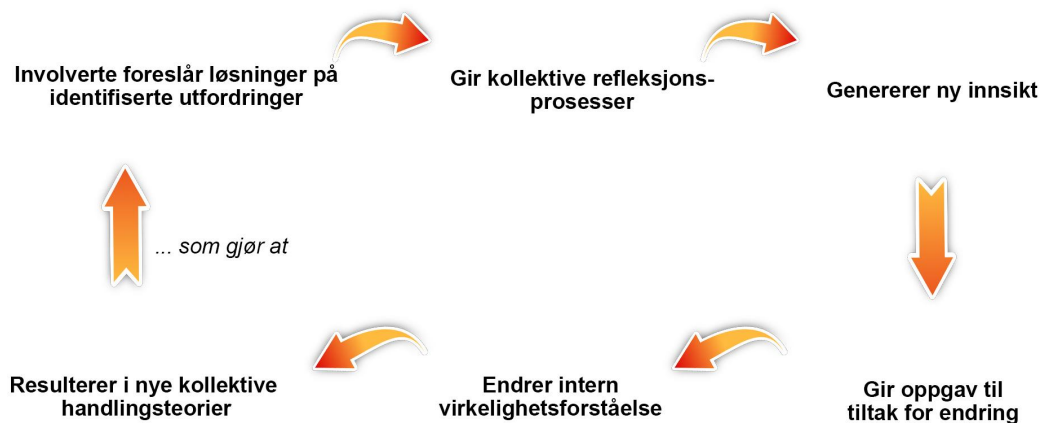
Men hva kan lederen gjøre for å håndtere endringsmotstanden? Klev & Levin (2020, s. 70) sier at problemene først må identifiseres gjennom analyse, og når denne problemavklaringen er gjort så kan man sette seg konkrete mål for det som blir et utviklingsarbeid som ledes av ledere og gjennomføres av ansatte. I den første fasen er det om å gjøre å få opp de synspunktene som måtte eksistere i organisasjonen; dette er viktig for da vet lederen hva hen har å forholde seg til. Det ideelle er å komme i en posisjon hvor ansatte kjenner seg igjen i problemavklaringen.

Noe av endringsmotstanden er gjerne knyttet til frykt for tap av egen jobb. Det er kanskje unødvendig å si det, men teknologi som bærer løfter om høyere kvalitet og samtidig kan brukes som ledd i en kostnadsbesparende strategi, er ikke noe nytt (Marconi, 2020, s. 69). Selskaper kan bruke maskinenes effektivitet til å redusere driftskostnader også med hensyn til menneskelige ressurser. Lederen har derfor en jobb å gjøre for å overbevise skeptikerne om at automasjon ikke vil ta fra levebrødet til folk, men isteden frigjøre tid fra repetitive oppgaver slik at man får tid til å gjøre substansiell journalistikk (Marconi, 2020, s. 87). En måte å gjøre dette på, er å bruke sparte ressurser på kompetanseheving hos journalister (s. 70). For å bygge tillit bør man også inkludere kollegiet i beslutningsprosessene (s. 94). Det innebærer også å dele innsikt og være ærlige om de potensielle bakdelene ved teknologien.

Lederen må altså jobbe med å snu skepsis til optimisme, gjennom å tegne et fremtidsbilde hvor det også er plass til den enkelte medarbeider. Får man også et ord med i laget slik at en føler seg inkludert, så kan det bidra til at en føler eierskap til endringene og dermed blir en bidragsytende kraft inn i prosessene (Klev & Levin, 2020, s. 121). På bakgrunn av identifiserte problemer muliggjøres en handlingsplan hvor tiltak spikres, og områder for ansvar blir fordelt (Klev & Levin, 2020, s. 147). I påfølgende fase - hvor selve utviklingsprosessen landes, gjelder det å identifisere de oppgaver som lar seg løse innenfor et rimelig kort tidsrom (slik at lederen kan vise til raske resultater, ref. Kotters 8-stegsmodell). Føler ansatte at de faktisk kan være en drivkraft og utgjøre en forskjell, blir det lettere å få de “om bord” på «endringstoget».

**Resultatet er da ideelt sett en læringspiral, hvor læring skjer mer eller mindre kontinuerlig, og som da resulterer i refleksjonsprosesser for organisasjonen som kollektiv.**

Klev & Levin (2020, s. 45) mener det handler om å stille spørsmål ved grunnleggende oppfatninger i kontekst av måten man handler og tenker i det daglige; det som kalles *handlingsteorier*. Poenget er at alt vi gjør og foretar oss, skjer med bakgrunn i tillært hverdagspraksis i organisasjonen. Med andre ord: Slik vi kommuniserer, samarbeider og løser arbeidsoppgaver på, er tillært og kan oppsummeres i handlingsteorier som er felles for organisasjonen. Gjennom å reflektere over praksis i kontekst av endring, kan man få til det som kalles dobbel tilbakekobling, hvor endringsprosesser gir grunnlag for endring i handlingsteorier. Til motsetning til enkel tilbakekobling (hvor vi bare justerer adferden vår innen rammene av eksisterende tenkning), tvinger dobbel tilbakekobling oss til å tenke nytt på et mer fundamentalt nivå. Det kan høres litt abstrakt ut. En forenkling er forsøkt gjennom modellen:



Figur 13: Doble tilbakekoblinger.

Som vi skjønner blir konflikthåndtering en sentral kompetanse hos ledere for å hente ut mulighetene som ligger i teknologien, ifølge Johannessen & Olsen (2020). Ifølge deres ståsted må lederen ikke henge seg så mye opp i selve atferden, men heller endre *sin* reaksjon på andres atferd (s. 113). Det kan ligge gode intensjoner bak en viss type atferd (endringsmotstand kan handle om frykt for tap av status og i verste fall egen arbeidsplass), og lederen kan svare konstruktivt ved å adressere hensikten bak et budskap heller en den negative atferden i seg selv. Det er viktig å tenke over at vi alle har med oss våre egne mentale modeller som vi ser verden gjennom, og som vi fortolker andres budskap gjennom. Dermed er det lett at et budskap *misoppfattes* (Johannessen & Olsen, 2020, side 116): Vi adresserer ikke alltid det som sies i seg selv, men hvordan vi *forstår* det som sies - gjennom våre egne mentale modeller.

Her kommer vi altså til samhandlingskompetanseaspektet ved lederskap; å kommunisere skikkelig og sikre at et budskap i forbindelse med eksempelvis implementeringen av en ny teknologi er forstått riktig, er essensielt for å dempe konfliktnivået (Johannessen & Olsen, 2020, s. 116). Når det kommer til kommunikasjonsplassen kan det være lurt å tenke over *hva man ønsker å oppnå ved å si det man sier*, og å stille spørsmål av type «hvordan» heller enn «hvorfor» (fordi *hvordan* går etter strukturen på et problem og virker mindre “arresterende” - se s. 242). Man bør utfordre ansatte til å lete etter løsninger istedenfor å bruke tid på problemene i

seg selv, og se fremover, fordi det gjør at man frakobler seg litt fra “nåsituasjonen” (som kan være konfliktfylt) og heller fokuserer på mulighetene som ligger fram i tid (se s. 243). Det gjør at medarbeideren kan begynne å bruke energien på mer meningsfylt problemløsning (s. 243).

### Sosioteknikk og behovet for ny kompetanse i møte med ny teknologi

En prosess i organisasjoner som jobber med å utnytte potensialet i ny teknologi, er gjerne den prosessen som kalles *sosioteknikk*. Det er folk i organisasjonen som bruker teknologien, ikke omvendt. Dermed har implementeringen av enhver teknologisk løsning også et sosialt aspekt ved seg (Klev & Levin, 2020, s. 58). Poenget er at det ikke er særlig produktivt å bare ta i bruk teknologi kun for teknologiens skyld. I stedet må man vurdere teknologien opp mot de eksisterende sosiale systemene, og se hvordan den kan brukes og inngå fornuftig i disse systemene (Peifer et. al., 2022). Det sentrale spørsmålet er hvordan man ønsker å gå fram for å bygge/organisere det sosiale rundt de tekniske løsningene som man har. Derav begrepet *sosioteknikk*. Det sosiotekniske perspektivet kan spores tilbake til arbeidet som ble utført av Eric Trist og Ken Bamforth. De så tidlig på 50-tallet på de britiske kullgruvene og hvordan arbeidet i disse hadde endret seg som følge av teknologiske nyvinninger. De utførte en analyse hvor de studerte konsekvensene av en drift som var mer industrialisert, og som skulle tilsi at uttaket av kull gikk raskere og smidigere (Klev & Levin, 2020, s. 43). Deres konklusjon viste hvordan en såkalt “tayloristisk” tankegang (det å holde arbeidere og designere av arbeidsprosesser adskilt) hadde ødelagt den interne organiseringen rundt arbeidet slik den hadde vært tidligere. Med en overraskende grad av ineffektivitet som resultat. «*En utviklingsprosess blir derfor aldri bare sosial, men også teknologisk*», sier Klev & Levin (2020, s. 58).

Tar vi AI, så innebærer for eksempel teknologien at journalistene utfører spørringer mot programvare med AI-kapasiteter. Og skal de kunne gjøre det, må journalistene ha kompetanse, vilje og lyst til å ta disse løsningene i bruk. Utvikling av organisasjonens kompetanse kan skje gjennom intern kompetanseutvikling av eksisterende medarbeidere og gjennom nyrekruttering. Det sentrale spørsmålet blir verdiløftet, diskutert tidligere i denne oppgaven, og hva slags kompetanse som er nødvendig for å kunne svare ut dette.



## Kunnskapsgapet

for å kunne ta i bruk ny teknologi  
for å kunne øke egen konkurransekraft



Figur: 14: Kunnskapsgapet.

Prosessene (nederst i figuren) handler for lederen om rekruttering og utvikling av kompetanse hos eksisterende stab. Rekruttering må skje med utgangspunkt i å tette kunnskapshull identifisert gjennom verdiløftet, mens utvikling av kompetanse kan skje gjennom at lederen klarer å holde eksisterende ansatte i det Johannessen & Olsen (2020, s. 71) kaller “flytsonen”. Det betyr at det er en balanse mellom kompetansen man alt innehar, og nye utfordringer. Slik blir nye erfaringer en frukt som modner seg til fra et tidspunkt til det neste. Ansatte som er gode på det journalistiske håndverket kan eksempelvis få gradvise utfordringer med mål om å formidle håndverket sitt på digitale plattformer. Med andre ord må de få oppgaver med en vanskelighetsgrad som er stigende. Slik kan man heve kompetansen i organisasjonen dit hen at man evner ta i bruk teknologiens potensial til å øke egen konkurransekraft.

For å kunne få til en bærekraftig modell der ideer kan skaleres og lanseres kjapt, er det avgjørende med en åpen dialog mellom redaksjonelle lag på den ene siden, og produkt- og forretningsteam på den andre (Marconi, 2020, s. 182). Marconi (2020, s. 185) skriver at for å kunne tilpasse seg nye teknologier og arbeidsflyter raskt, så kreves det at man etablerer tverrfaglige team «bestående av personer med bakgrunn innen journalistikk, datavitenskap, design, teknologi og strategi». Dermed blir det viktigere enn noen gang med en redaksjon med variert teknisk kompetanse, og å redusere “siloe”; det vil si at organisasjonen i seg selv designes slik at mennesker med ulik bakgrunn jevnlig kan “bumpe borti hverandre” (s. 185).

Det er heller ikke uvanlig med egne research- og utviklingslabber som støtter journalistene (175-176) i større organisasjoner, men dette blir til syvende og sist et ressurspørsmål.

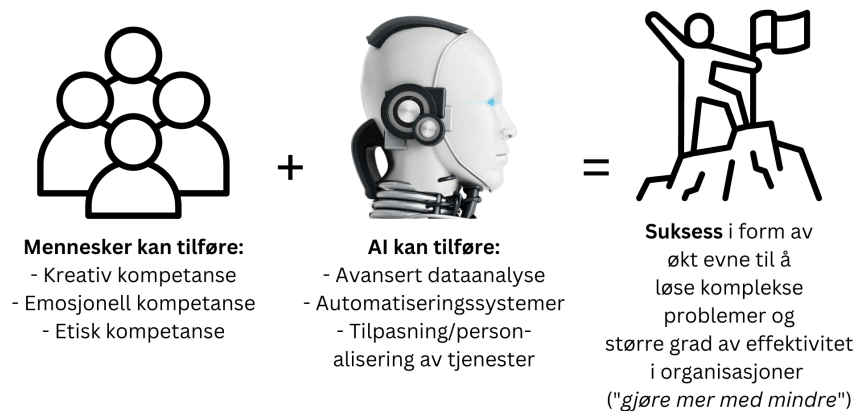
### *Ikke implementer teknologien for teknologiens skyld*

Til sist må Jim Collins' bok "Good To Great" fra 2001 nevnes, og hans poeng med at teknologi ikke er svaret alene. Han bemerker betydningen av å prioritere mennesker for å få de store teknologiske drivhjulene til å fungere. Han støtter dermed opp om det vi kan oppsummere fra litteraturgjennomgangen, er idéen om at mennesker og kunstig intelligens (AI) vil være *komplementære faktorer* for suksess i fremtiden.

Mer presist gjør Collin i sin bok en analyse av selskaper som har oppnådd suksess innenfor sitt domene, og han sier noe om hva som kan være viktige faktorer for å holde på suksessen i et lengre perspektiv. Et forhold som trekkes frem, er betydningen av team som er sterke og engasjerte. Kompetanse, samarbeid og ansattes motivasjon trekkes også fram som viktige faktorer for å lykkes. Der det for ledere kan være fristende å se til AI som løsningen på "alle problemer", kan en tolkning av Collin være at dette nok ikke er tilstrekkelig: Det å utnytte potensialet i teknologiske verktøy (som AI innebærer) betyr fortsatt å sette folk først, og at teknologisk kapital må balanseres opp mot menneskelig kapital. I boken er nemlig et poeng at det for suksessfulle selskaper ikke er *teknologi alene* som sørger for storhet eller undergang. De er gode på å utnytte et utvalg teknologier, men det er ikke *teknologien i seg selv* som gir storhet.

Suksessfulle selskaper er gode på å utnytte den teknologien som sammenfaller med overordnede strategiske mål, men lar ikke teknologien diktere målene (McFarlane, 2020). I dette perspektivet blir det *synergieffektene* som oppstår mellom mennesker og teknologi som gir suksess. Altså at de på ulikt vis utfyller hverandre. Så selv om vi lever i en verden nå som er preget av rask teknologisk utvikling, vil suksessen i dette perspektivet ikke avhenge av teknologi alene: Det er lederes evne til å *forstå* potensialet i mennesker og AI, og *deretter* utvikle dette potensialet i tråd med selskapets overordnede strategi og visjon, som vil gi den store gevinsten på sikt.

Som illustrert under:



Figur 15: Det er kombinasjonen AI og mennesker som gir suksess.

### 3. Etske implikasjoner og fallgruver for ledere

Siste forskningsspørsmål adresserer hvordan ledere også må være på vakt i møte med ny teknologi. I litteraturen er det flere forhold som gjør seg gjeldende i så henseende.

Vi skal gå gjennom de mest sentrale.

Nye plattformer utfordrer det redaksjonelle ansvaret og redaktørinstituttet

Én etisk utfordring er knyttet til de nye tredjeparts plattformene som ikke publiserer eget innhold, men som organiserer *brukernes* innhold i en personalisert nyhetsstrøm. De mest åpenbare eksemplene er Facebook, Instagram, TikTok og YouTube. Tall viser at fire av fem i Norge er på sosiale medier i dag (SSB/Røgeberg, 2018) der hele 70 prosent er daglige brukere av Facebook (IPSOS, 2020). Det gir en etisk utfordring for redaktører at «alle» er på disse plattformene. Som leder i en mediebedrift kan det være lett å konkludere med at man da selvsagt må være der som publikum er, og begynne sy journalistikken på en måte som passer disse nye flatene. På den andre siden er dette kommersielle plattformer som redaktøren ikke selv har råderett over.

En analyse i 2016 viste illustrerende hvordan BuzzFeed brukte hele 45 eksterne kanaler for å distribuere innholdet sitt, noe som førte til at 80 prosent av innholdskonsumet skjedde utenfor

deres egen plattform/webseite (Marconi, 2020, s. 71). Det å publisere innhold andre steder er forbundet med en risiko ved at eksempelvis artikler dukker opp ved siden av annet type innhold som kan skade kredibiliteten, ifølge Marconi. Det er viktig å sikre redaksjonell kontroll, samtidig som man ønsker å bygge merkevare ved å være tilstede der folk er. Det er en balanseøvelse.

Å håndtere digital tilstedeværelse på kommersielle plattformer krever dessuten ressurser. Ledelsen i NRK ansatte ni personer for å jobbe fulltid med sosiale medier (Lilleby, 2019). De publiserer innhold, svarer publikum og ikke minst så røkter de merkevare. Det illustrerer dessuten godt hvordan endringene rundt oss stiller nye krav til kompetanse. Spørsmålet er om det er riktig å bygge opp kompetanse som i realiteten også bygger opp konkurrerende plattformer.

Det er også en bekymring for at de store teknologiselskapenes får for stor grad av kontroll over journalistikken. Både Google og Facebook har blitt ekstremt viktige for å nå ut med journalistikk, samtidig som deres kommersielle verdier ikke nødvendigvis er sammenfallende med en redaksjons verdier. NRK har selv opplevd at Facebook har fjernet innhold plattformen har vurdert som støtende, men som redaktøren har ment er av samfunnsmessig interesse (Nilsen, 2015). En rapport har tidligere vist hvordan nettopp teknologiselskapenes makt er noe mange ledere er bekymret for (Becket, 2019). Derfor er det behov for mer dialog mellom ledere i nyhetsorganisasjoner og teknologiselskaper, var konklusjonen.

### Bias i data

Lederen må også være oppmerksom på bias i treningsdata (Marconi, 2020, s. 145). Det er en kjent sak at AI-programmer er utsatt for de samme biasene som mennesker, og til og med forsterker dem (s. 156). Det er således viktig å fore et AI-system med kvalitetsdata - og riktig data, for å få systemene til å fungere på en etisk forsvarlig måte (Marconi, 2020, s. 135).

### Personalisering

Personalisering reiser utvilsomt spørsmål, siden for mye personalisering vil kunne skape «informasjonsbobler» og dermed kaste bensin på det bålet som kalles *polarisering i nyheter* (Marconi, 2020, s. 134). Hvis brukere kun blir vist saker fra temaer de allerede bryr seg om og ikke blir eksponert for et variert mangfold av synspunkter, så kan dette føre til en endimensjonal

mediediett med forsterking av forutinntatte ideer som resultat (s. 30). Noe som dermed kan føre til mer polarisering og utgjøre et demokratisk problem på sikt (s. 68).

Også i fagpressen har dette vært et diskusjonstema. I en kronikk advarte ansvarlig redaktør Anders Lie Brenna fra fagavisen *enerWE* mot at norske medier i for stor grad kunne la seg styre av algoritmene (Brenna/Journalisten.no, 2019). Fristelsen kunne nemlig bli meget stor, når redaktører erfarte hvordan AI kunne gi flere lesere og klikk gjennom å personifisere innholdet til brukerens preferanser og ønsker, bemerket han. Men en algoritmostyrt forside kan være farlig, argumenterte Brenna videre. Blant annet fordi brukeren ender opp med å bare få en viss type saker. Det er mediens oppgave å bidra til en opplyst debatt, ikke å presentere ensidige saker med tydelig slagside fordi det er disse som gir mest engasjement på Facebook. En algoritme vil dessuten fortsette å tøyne strikken med hensyn til vinkling på sakene, så lenge resultatet blir bedre, gjennom prosessen av maskinlæring som forsterker det som viser seg å fungere.

### Forfalsking av innhold

Med AI er det også enklere enn noen gang å forfalske innhold, noe som kan true den journalistiske troverdigheten og integriteten. For eksempel kan det journalistiske omdømmet bli skadet om man publiserer innhold basert på en forfalskning (Marconi, 2020, s. 154). Derfor er det viktigere enn noen gang også med teknologi som også kan avdekke slike forfalskninger. Også journalistiske profiler og -ledere selv kan utsettes for forfalskning gjennom teknologier som «deepfake», hvor det fremstår som om at det sies og gjøres ting som ikke er ekte (Kristoffersen & Thonhaugen, 2022).

### Personvern

Maskinlæringsmodeller trenes på data, for eksempel bilder av ansikter. *Men i hvilken grad har dataene man trener AIen med, samtykke fra kilden selv?* Det spør Marconi (2020, s. 83). Etske problemstillinger i forhold til personvern kan gjøre seg gjeldende, for eksempel om man ønsker analysere ansikter til en AI-modell man jobber med.

### Utvisking av skillet mellom profesjonell aktør og konsument

AI hjelper redasjoner med å forstå hvordan folk konsumerer nyheter gjennom å sette leseren i sentrum av historieutviklingsprosessen (Marconi, 2020, s. 170-172). Samtidig kan det by på

etiske utfordringer, fordi linjene mellom profesjonell nyhetsformidler og konsument viskes ut. Det er også et poeng at saker om marginaliserte grupper kan være viktige å dekke fra et samfunnsperspektiv, selv om de kanskje ikke nødvendigvis får så mange lesere. Derfor blir det en ledelsesøvelse å balansere journalistisk integritet mot publikumsmedvirkning.

### Hvem er juridisk ansvarlig?

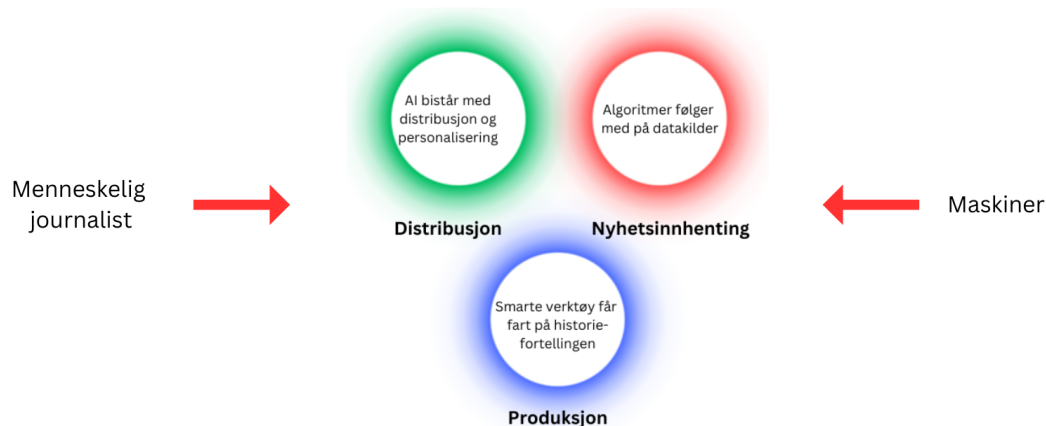
Et siste etisk element er det praktiske spørsmålet rundt hvem som skal få byline, og i ytterste konsekvens er juridisk ansvarlig: *Er det mennesket eller AIen?* Per i dag er det store forskjeller mellom mediehusene på hvordan man gjør det med hensyn til kreditering der automatisering har vært helt eller delvis inne i prosessen (Marconi, 2020, s. 129). Ap har som vane å legge inn en fotnote der publikum opplyses om at en AI har laget historien, eller medvirket til den. Andre mediehus mener dette ikke er nødvendig, siden det er en menneskelig journalist som tross alt har laget malen og kvalitetssikret resultatet. Mens atter andre forklarer detaljert rundt prosessen med å lage innholdet. Det kan uansett argumenteres for at publikum bør gjøres oppmerksom på hvordan saken har blitt til; det blir et spørsmål om mediehusets troverdighet (s. 131).

### Behov for ny type kompetanse i redaksjonene

Å møte alle disse etiske utfordringene kommer med et viktig svar: Kompetanse. Marconi (2020, s. 107) mener det påligger den enkelte journalist et ansvar for å være trygg på at den informasjonen som genereres av AI, er riktig og troverdig. Dermed må man ha kunnskap for å forstå systemene og hva de gjør. Det er derfor nærliggende å tro at vi vil se økende etterspørsel etter journalister som skjønner hvordan man skal jobbe med AI og nye verktøy, inkludert programmerere og designere som kan utforme journalistisk motiverte dataprogram hvor etikk og kvalitet ivaretas på en god måte (s. 123). Med andre ord blir ikke menneskelige journalister erstattet, men de får andre kompetansekrav på seg for å kunne gjøre en jobb i fremtiden. Her kan man faktisk se nye roller dukke opp som et resultat; som automasjonsredaktører, «AI-etikkredaktører», datajournalister og ledere med et spesielt ansvar for å følge med på og vedlikeholde den digitale verktøykassa (s. 123-124). Kompetanse vil hjelpe med å hindre algoritmiske feilkilder når data i økende grad behandles ved hjelp av AI i redaksjonene. Og i kommunikasjonen ut mot publikum: At leserne skjønner implikasjonene ved teknologien og hvordan AI innvirker på dekningen og journalistikken som sådan, er viktig for redaksjonens

troverdighet i et både kortsiktig og langsiktig perspektiv. Personvernforordningen (GDPR) sier dessuten at folk har rett til å vite logikken bak beslutningsmekanismene til eksempelvis AI (Marconi, 2020, s. 89). Samt at folk har rett til å få slettet egne persondata om de ønsker det. Uten kunnskap og kompetanse blir det vanskelig å tilfredsstille disse kravene.

Siden maskiner kan gjøre feil blir altså fortsatt menneskelige journalister viktig for å påse kvalitet, etikk og presisjon i nyhetsarbeidet. Det er *kombinasjonen* AI og menneskelig rapportering som vil være suksessfaktoren i tiden som kommer, ifølge Marconi (2020, s. 42). I stedet for at journalister skal bruke mange timer av sin verdifulle tid hver dag til å transkribere intervjuer og manuelt gjennomgå datasett, så frigjøres det mer tid til å ta de viktige telefonsamtalene og til å forfølge de viktige ledetrådene (s. 59).



Figur 16: Menneske og maskin smelter sammen.

#### Avslutning: Det store bildet

I litteraturen påpekes det mange muligheter ved AI-teknologi. Men som vi adresserte i innledningen, er vi enda langt unna kunstig *generell* intelligens - og dermed systemer som kan gjøre alt det mentale arbeidet som vi mennesker er i stand til å gjøre. Dermed kan det også synes som om at det ikke er videre fare for at vi får en stor haug arbeidsledige journalister.

Men avslutningsvis må det nevnes at det i det store bildet er reist bekymring til AI-systemer og hastigheten de utvikles på. Det er i den teknologiske fagjournalistikken omtalt at noen forskere *er* bekymret for at mangel på regulering og kontroll gjør at det i økende grad lages kraftfulle AI-systemer som ingen fullt ut forstår (Xiang, 2022). Med den potensielle konsekvens at vi ender opp med systemer som «ikke lenger er under vår kontroll» (Piper, 2022).

Med dyp læring er det for eksempel ikke lenger nødvendig å forstå nøyaktig hva systemene gjør. Ofte vil en liten justering kunne forbedre ytelsen til programmer betraktelig, uten at forskerne som lager systemene helt skjønner hvorfor (Piper, 2022).

Det investeres enorme summer i AI-systemer som blir stadig sterkere, og spørsmålet er om lovverket henger etter og hvorvidt det burde reguleres på plass - og om systemene kan bli *for* kraftige i fremtiden for vårt eget beste. Sjefen for ChatGPT, Samuel Altman, har selv advart mot at deres egen teknologi kan få alvorlige følger, og har tatt til orde for reguleringer av egen industri (Bø, 2023). Elon Musk og andre AI-eksperter ba også i et åpent brev i april 2023 om at utviklingen av AI-verktøy settes på pause i seks måneder, med begrunnelse i frykt av at man er i ferd med å utvikle verktøy som kan være farlige for samfunnet (Narayan et. al., 2023).

Det er altså frykt blant eksperter med tanke på denne teknologien, og det gir all grunn til at ledere i alle bransjen bør være på vakt i møte med AI fremover.

## Oppsummering av litteraturgjennomgangen og konseptuell modell

Vi har i litteraturgjennomgangen sett hvordan det noe vidtrekkende begrepet kunstig intelligens byr på store muligheter for ledere i mediebransjen. En bransje som sliter under stort endringspress og en beinhard global konkurranse, og som har behov for å frigjøre kapasitet til innovasjon og nytenkning for å kunne nå publikum på nye måter. Litteraturgjennomgangen tyder på at utnyttelse av teknologi blir et viktig element for å klare den krevende øvelsen med å stå i kontinuerlig endring, og håndtere en verden som forandrer seg raskt. Litteraturen er samstemt i at AIs evne til å drive «*intellektuelt arbeid*» griper inn i den journalistiske arbeidsprosessen – fra planlegging til gjennomføring og publisering, og kan hjelpe redaktører og ledere med den krevende øvelsen det er med å få til mer med mindre, uten at det går på bekostning av det man



allerede gjør per i dag. AI-teknologi gir muligheter til å skape dynamisk kapabilitet; til å skape kapasitet til innovasjonsprosesser og nytenkning. Utfordringen er at det å implementere nye teknologiske løsninger er noe som krever både tid, penger og ressurser. Lederen må gjøre veloverveide vurderinger som svarer på hvorfor (man skal integrere AI-teknologi), hvor (man kan automatisere prosesser) og hvordan (man skal lykkes med å få integrert de tekniske løsningene i organisasjonen). Collins poeng med at man ikke bare må implementere teknologi for teknologiens skyld, blir også et relevant poeng her: Teknologi må velges ut fra et konkret behov som man har, og aller helst samsvare med den overordnede visjonen for selskapet (*“hvorfor er jeg til? → “slik kan teknologien hjelpe meg basert på min visjon”*).

Lederens evne til å så gjennomføre endring for å implementere teknologi, blir dernest en sentral ferdighet, fordi utnyttelse av teknologi krever at folk jobber annerledes enn før. Utgangspunktet for lederen er å identifisere verdiløftet og å legge en plan for hvordan organisasjonens kjernekompetanse skal utvikles over tid for å kunne svare ut dette løftet. I det arbeidet er analyse og samtaler med ansatte viktig for å kunne danne seg et bilde av nå-situasjonen, som kan brukes som et startpunkt i et lengre strategisk arbeid.

For å lykkes med endringsarbeid, er det flere strategier som kan følges. Især handler det om å utvikle kunnskap og kompetanse, redusere siloer og å forvalte og utvikle de gode ideene.

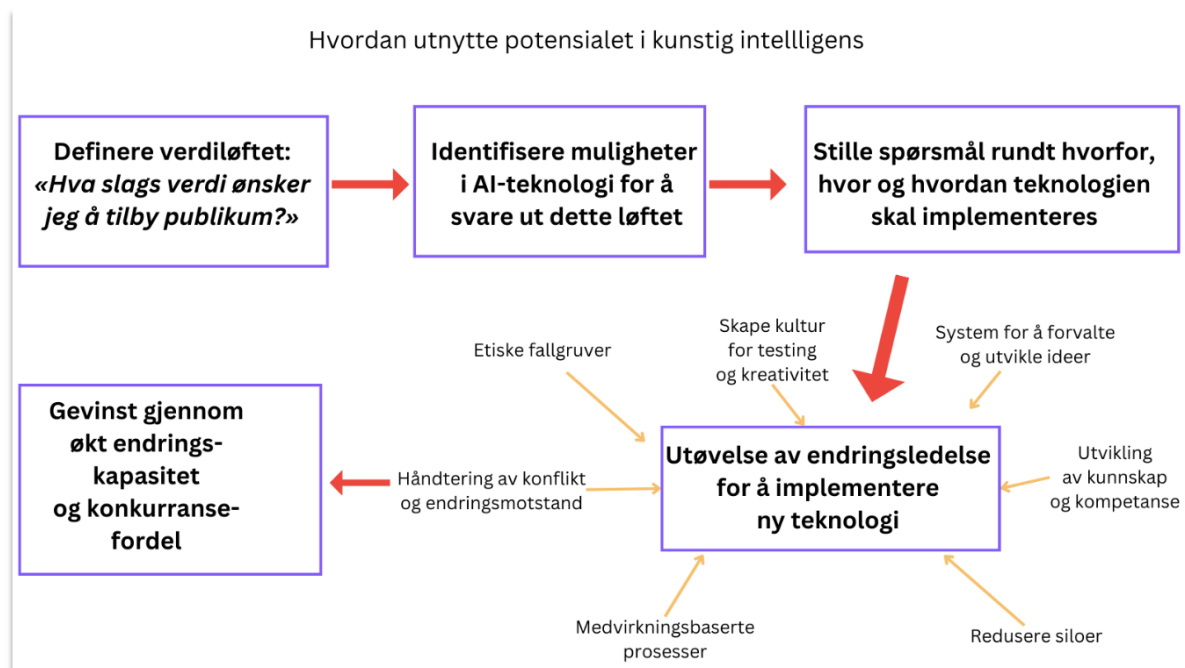
Kotters 8-stegsmodell for endring kan være nyttig for ledere som jobber med å få implementert AI-løsninger i egne organisasjoner. Fra det å skape en forståelse for at endring er nødvendig og det å skape en visjon som kommuniseres, til det å etablere en maktkoalisjon til å gjennomføre endringene og jobbe for å skape forankring i organisasjonen. Vi har sett hvordan deler av Kotters modell har støtte i nyere litteratur, og hvilke spørsmål som kan være nyttig å stille ved implementering av AI i nyhetsrommet. Siden ledere av i dag står i mer eller mindre kontinuerlig endring, blir Lewins klassiske lære av 1949 mindre relevant i dag - i stedet må ledere jobbe for å skape kontinuerlig endringskapasitet, og her kan AI være det som er «redningen» gjennom sin iboende kraft til å øke dynamisk kapabilitet.

God kommunikasjon og medvirkningsbaserte prosesser er også essensielt siden dette vil kunne redusere endringsmotstand og gi verdifull tilbakemelding til lederen om hva som er de beste løsningene. Til sist er konflikthåndtering en kompetanse lederen må ha: Fordi vi alle ser verden gjennom egne mentale modeller kan konflikter oppstå fordi man ikke kan eller vil skjønne hensikten med endringene, noe lederen må vite å kunne håndtere. Her kommer også sosioteknikk inn som et begrep om det å få folk og teknologi til å «jobbe i lag». Lederen må tenke over hvordan teknologien kan inngå i organisasjonens sosiale systemer, og hvilke hindringer som er tilstede. Målet er å skape en kultur hvor ansatte høster erfaringer gjennom testing og eksperimentering, noe som gir viktig læring for organisasjonen som helhet.

Endelig må lederen tenke over de etiske aspektene ved å implementere AI-teknologi. Det inkluderer blant annet å vurdere redaksjonens tilstedeværelse på (konkurrerende) tredjeparts plattformer, balanseringen av samfunnsoppdraget mot behovet for klikk - og hvordan man kan ivareta personvernet til den enkelte på en god måte etter hvert som AI-systemene blir kraftigere og prosesserer mer data. Organisasjoner må videre være oppmerksom på faren for «informasjonsbobler» gjennom personalisering og fallgruvne knyttet til falskt innhold og bias.

På den mer tekniske siden ligger ansvaret i å passe på at AI-systemene føres med data av god kvalitet, og å ha mennesker involvert som sikrer kvalitet og etikk før publisering. Fra et samfunnsmessig ståsted har mediene en viktig oppgave med å informere publikum om AIs innvirkning på samfunnet, og journalistikken. Til dette kreves kunnskap og kompetanse.

*På bakgrunn av dette kan følgende konseptuell modell formuleres basert på teorien:*



Figur 17: Konseptuell modell.

## Metodekapittel

### Operasjonalisering av forskningsspørsmålene

Med utgangspunkt i teorien vi nå har sett på, skal vi si noe om hvilke spørsmål som er relevante å stille ledere i mediebransjen for å få empiri som belyser problemstillingen. Vi får i denne oppgaven et slutningsmønster som er abduktivt. Det betyr at vi har med oss en forforståelse teoretisk, men får opp ny innsikt via innhentet empiri som gjør det mulig å gjøre nye refleksjoner. Enklere sagt: Det oppstår en vekselvirkning mellom empiri og teori.

Vi har, med utgangspunkt i problemstillingen, altså stilt tre forskningsspørsmål:

1. Hvilken innvirkning har kunstig intelligens på mediebransjen per i dag, og hvilke muligheter ligger i teknologien på sikt?

Som vi har skjønnet er AI et vidtfavnende begrep. For norske mediehus er konsekvensen at man må klare å skille seg ut i en mediekonkurranse som blir stadig mer global. Det er dermed ingen

overdrivelse å si at AI-teknologi er årsak til en «stor endring i publikumsatferd» (Chan-Olmsted, 2019). Dermed må ledere lede innovasjon av medieprodukter for å klare holde seg relevant i en digital tid, for eksempel. For å bringe til torgs mer kunnskap om hvordan teknologien påvirker bransjen og lederne i dem, er relevante spørsmål:

- Hvordan har ledere merket at teknologien har påvirket egen bransje i senere år?
- Hvordan har dette påvirket medievanene hos publikum?
- Hvilke utfordringer og muligheter har denne teknologiske revolusjonen gitt ledere?
- Hva slags potensial ligger i AI-teknologien fremover?
- Får dette konsekvenser for kompetansen som trengs i mediebedriftene?
- Er AI-teknologien noe av svaret på det å klare å henge med i dynamiske omgivelser, gjennom teknologiens evne til effektivisering?

## 2. Hvordan kan lederen hente ut potensialet i de definerte mulighetene gjennom utøvelse av endringsledelse?

Gjennom forrige forskningsspørsmål blir vi kjent med teknologiens kapasiteter. Det neste blir å sette kunnskap om til handling. Når lederen er kjent med mulighetene, er det mulig å gjøre en analyse over hvilke teknologier som er relevante for ens egen organisasjon. Det neste steget blir å omsette kunnskap til handling. En ting er nemlig å være klar over mulighetene som ligger i teknologien - noe helt annet er å faktisk klare og hente ut disse mulighetene.

For å gjøre det, kreves endring. For lederen blir dermed endringsledelse en viktig komponent: *Hvordan gå fram for å få organisasjonen til å jobbe annerledes enn tidligere?* I litteraturen har vi sett på hvordan klassisk endringsledelsesteori kan brukes for å svare ut et re-definert verdiløfte, håndtering av endringsmotstand og behov for ny kompetanse i en digital tid. Vi har også skjont at AI gir unike muligheter for ledere og ansatte, men at mange ledere mangler kompetanse når det kommer til å integrere AI i arbeidsflyten (ref. Chan-Olmsted, 2019).

*Relevante spørsmål blir således:*

- Hvordan planlegge for implementering av relevante teknologier i egen bedrift?

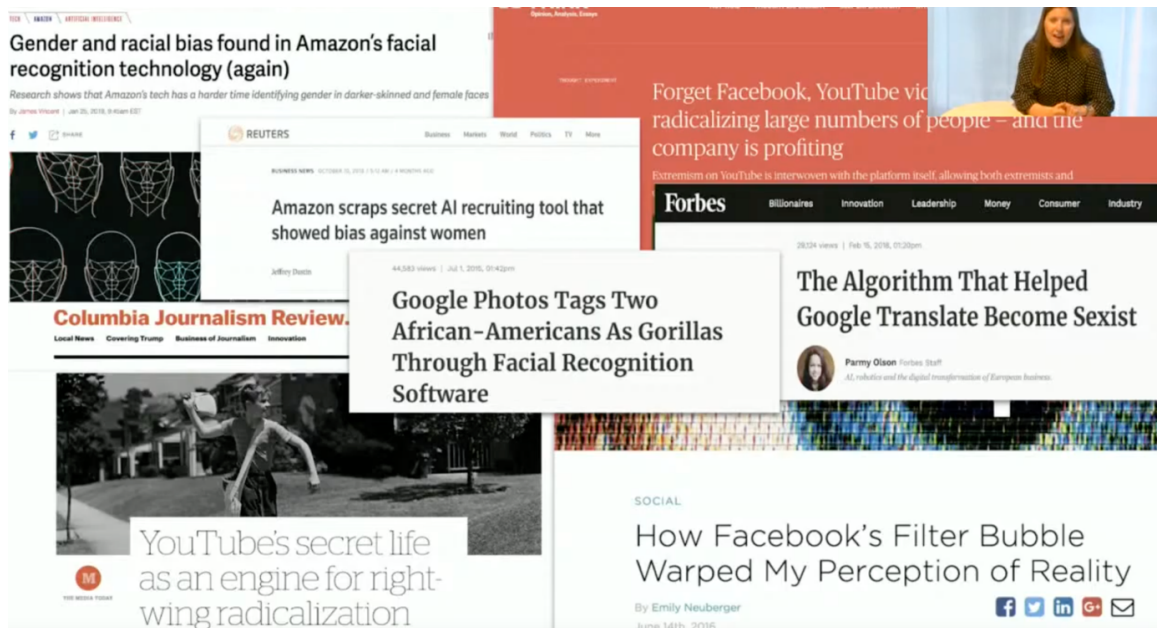
- Hvordan gå fram for å implementere teknologi på en god måte?
- Hvordan få til et godt samspill mellom teknologi og ansatte?
- Hva skal til for å redusere endringsmotstand?
- I hvilken grad bør prosessene være medvirkningsbaserte?

### 3. Hva er de eventuelle etiske implikasjonene lederen bør reflektere over i møte med AI-teknologien?

AI-teknologi kommer med mange muligheter. Blant annet muligheten for mer skreddersydd innhold og reklame, enklere moderering, effektivisering av innholdsgenerering med mer.

Men med disse mulighetene kommer det også noen etiske fallgruver, som vi har sett.

Fordi algoritmer trenes for at resultatet (*outputet*) skal bli best mulig, er det alltid en fare for desinformasjon, faktuelle feil og mangel på sammenheng. Det finnes etter hvert mange eksempler på etisk uredelighet og uansvarlig bruk av AI-løsninger, som kan ha sammenheng med dårlig risikovurdering og svakheter i maskinlæringsystemer:



Figur 18: Faksimile av nyhetsoppslag som viser etiske fallgruver ved AI.

Lånt fra Stenbom (2020).

Dermed er aktuelle spørsmål for ledere blant annet disse:

- På hvilke måter reiser AI etiske spørsmål for ledere som ønsker utnytte potensialet i teknologien?
- Hvilke etiske problemstillinger har lederen kjent på selv (egne erfaringer)?
- Hvordan ble disse problemstillingene håndtert (læringspunkter)?
- Er mediet selv på tredjeparts plattformer (hvorfor)?
- Hvordan sikres forsvarlig bruk av persondata?
- Hvilke systemer er på plass for å sikre læring?

## Metodiske momenter

Den kvalitative tilnærmingen til denne oppgaven er et forskningsdesign kjent under navnet *fenomenologi*. Begrunnelsen er at denne designet gjør det mulig å undersøke *fenomener* - som det av «kunstig intelligens i mediebransjen». Designet tar utgangspunkt i måten «begivenheter fremstår» for sansene våre (Johannessen et. al. (2020):

«Som kvalitativt design betyr en fenomenologisk tilnærming å utforske og beskrive mennesker og deres erfaringer med - og forståelse av - et fenomen».

*Johannessen et. al. (2020, s. 170).*

Vi har sett på hvordan teknologi generelt og AI spesielt endrer hele samfunnet, der mediene er en bransje som merker disrupsjonen godt. For å skjønne mer nøyaktig hvordan dette påvirker en hel bransje, er det naturlig å gå direkte til kildene, og altså snakke med ledere om utfordringene med å sikre konkurransekraft når verden rundt er i bevegelse. De som er i bransjen selv har naturlig nok førstehåndskunnskap, og kan bidra med viktige betraktninger rundt de utfordringer og muligheter som den teknologiske utviklingen har gitt.

Det fenomenologiske forskningsdesignet er passende fordi det er menneskers «*subjektive opplevelser av hendelser, situasjoner eller fenomener*» man ønsker å få fram, slik at man kan «*studere hvordan verden blir slik den er*» (Johannessen et. al., 2020, s. 170).

Det er imidlertid noen ting forskeren må være klar over når det gjelder dette designet, og ha i bakhodet. Det første er hvordan empirien man samler inn vil kunne preges av ens egen verdensforståelse og de livserfaringer man bærer med seg. Målsettingen er selvsagt åpenhet rundt dataene som blir samlet inn, men det er også bra å reflektere rundt de “verdensbrillene” man uansett vil se empirien gjennom (Johannessen et. al, 2020, s. 174).

Undertegnede forfatter har bakgrunn som journalist og vaksjef, og det betyr at forfatteren har med seg synspunkter og erfaringer som gjør at dataene vil kunne bli forstått annerledes enn om noen andre hadde analysert dataene, uten de samme erfaringene.

En ærlig og åpen refleksjon rundt hvordan forståelsen for dataene kan ha blitt påvirket av “verdensbrillene” styrker oppgavens troverdighet, noe vi skal komme tilbake til.

## Intervjuet som del av fenomenologisk forskningsdesign

Det er mange verktøy som kan benyttes innenfor den fenomenologiske tradisjonen. Hvor mange verktøy man vil ta i bruk, og med hvilken tilnærming - avhenger av ulike forhold. De viktigste er tiden man har til rådighet, og problemstillingen man ønsker å belyse.

I en oppgave som denne er det flere strategier som vil kunne gjøre seg gjeldende. Når det i denne oppgaven er benyttet kvalitative dybdeintervju, er det av hensyn til ressursspørsmålet.

Observasjon, en annen metode, krever for eksempel mer ressurser (tid først og fremst) fordi man er avhengig av å være fysisk tilstede i en organisasjon over tid. Gruppesamtaler vil kreve at man samler flere organisasjonsmedlemmer i et rom, noe som forfatteren av erfaring vet er vanskelig når det kommer til travle nyhetsgulv. De kvalitative dybdeintervjuene er et godt kompromiss. Da kan man intervjué én og én av gangen, og planlegge det i god tid slik at man løper mindre risiko for avbrytelser underveis i intervjuet.

I denne oppgaven er derfor et utvalg medieledere intervjuet der utgangspunktet er de skisserte spørsmålene som er nevnt tidligere i oppgaven, som har dannet utgangspunkt for en intervjuguide. Tilnærmingen her er *deskriptiv*: Målet er ikke å generalisere, men heller bygge en forståelse rundt fenomenet AI i medieindustrien. Her er det redaktørers/medielederes beretning

om AI og opplevelsen av hvordan teknologien har innvirket på ens egen organisasjon som det handler om. Deres betraktninger vil forhåpentligvis være noe også andre ledere kan trekke lærdom fra. Mange ledere har jo stått i en prosess av digital transformasjon lenge allerede. Disse har utvilsomt refleksjoner rundt måten verden har endret seg på og hvilke implikasjoner disse endringene har hatt for ledelse. Spesielt i forhold til hvordan teknologien kan utnyttes i strategisk henseende. For å få kunnskap om dette er en god tilnærming å få fram erfaringene til et lite utvalg informanter. Kvalitative intervjuer benyttes når man ønsker å undersøke holdninger, erfaringer og meninger til enkeltmennesker (Johannessen et. al., 2020, s. 106).

Den strukturerte intervjuguiden utelukkes på bakgrunn av sin rigiditet; den blir for streng sett opp mot problemstillingen forfatteren her ønsket å undersøke. I stedet gjør den *semistrukturerte* intervjuguiden seg gjeldende gjennom sin iboende evne til fleksibilitet, samtidig som man har noen rammer å jobbe innenfor. Med en semistrukturert intervjuguide har man noen emner og/eller spørsmål som er overordnede, samtidig som man står fritt til å stille andre spørsmål også som kan virke relevante i øyeblikket. Man kan med andre ord hoppe litt “hit og dit” basert på retningen intervjuet tar, og også flytte om på rekkefølgen på de tema/spørsmål man har ført opp i intervjuguiden. En medieleder som kommer inn på en historie om hvordan kunstig intelligens har endret vedkommendes organisasjon kan, selv om historien kanskje ikke passer direkte inn i de formuleringene man har skrevet i guiden, få anledning til å snakke ut - og slik ender man kanskje opp med et rikere datagrunnlag enn man ellers ville hatt om man låste seg hundre prosent fast til formuleringene i en intervjuguide. *Dermed har en semistrukturert intervjuguide to store fordeler:* Den gir noen rammer, samtidig som man har fleksibilitet til å bevege seg i retninger som er interessante under intervjuet. Som forsker ligger utfordringen med andre ord i det å lytte oppmerksomt og stille de gode oppfølgingsspørsmålene. Målet er til syvende og sist å få et rikt datagrunnlag knyttet opp mot problemstillingen.

I oppgaven har jeg endt med et slutningsmønster som er abduktivt. I dette ligger det at man har med seg en teoretisk forforståelse. Man går så ut og intervjuer basert på denne teoretiske forforståelsen, og får empiri i retur. Ut fra denne empirien kan man utlede ny teori. Kanskje stemte mye av den teorien man hadde med seg i utgangspunktet (bekreftelse av eksisterende



teori), kanskje kommer man opp med helt ny teori. Vekslingen mellom teori og empiri danner et slutningsmønster der ny forståelse dannes via denne prosessen (Johannessen et. al, 2020, s. 30).

*I det videre vil jeg redegjøre for de øvrige fasene som kjennetegner det fenomenologiske forskningsdesignet, det vil si arbeidet med datainnsamling og analyse av dette (Creswell, 1998). Her kommer jeg også inn på refleksjonen rundt forskerrollen og etikk.*

## Datainnsamling og utvalg

For å belyse spørsmålene ble det gjennomført fem intervjuer med ledere i bransjen, noe som er innenfor den fenomenologiske tradisjonen. Johannessen et. al. (2020, s. 172) sier at forskningen normalt baserer seg på «erfaringene til et mindre antall informanter». Intervjuene belyser fenomenet kunstig intelligens og teknologiens innvirkning og muligheter mht. mediebransjen, og hva som skal til for å hente ut potensialet i teknologien. Vurderingen av antall intervjuer knytter seg også opp mot ressursspørsmålet og tid som har vært til rådighet.

Intervjuene ble transkribert i perioden desember 2022 til januar 2023, og utgjør det empiriske grunnlaget for studien i denne oppgaven.

For å sikre et bredt datagrunnlag, har følgende kriterier gjort seg gjeldende:

- Medieaktører på lokalt, regionalt, nasjonalt, europeisk og internasjonalt nivå.

Utover dette har følgende kriterier vært viktig i utvelgelsen av kandidater til intervjuene, med samme hensikt: Å skape et bredest mulig datagrunnlag:

- Medieaktører som utvikler AI-løsninger.
  - *Vil ha inngående kunnskap om ledelse av innovasjonsprosesser, de muligheter som ligger i teknologien og hvordan få utnyttet disse.*
  - *Vil også ha relevante refleksjoner rundt hvordan AI påvirker egen organisasjon og bransje, og etiske aspekter ved teknologien.*
- Redaktører/ledere som leder endringsprosesser.
  - *Å rigge organisasjonen for fremtiden innebærer at man evner å få ansatte til å*

*jobbe annerledes enn før, for eksempel gjennom å ta i bruk ny teknologi og/eller arbeidsprosesser for å hente ut et identifisert potensial.*

- *Her blir endringsledelse og sosioteknikk viktige ingredienser for å lykkes. Redaktører har kunnskap om ledelse av endringsprosesser, og denne kunnskapen er viktig i kontekst av det med å øke egen endringskapasitet/konkurranseskraft som følge av teknologisk revolusjon og nye teknologier (som AI).*
- *Vil også kunne ha relevante etiske refleksjoner ved implementering av ny teknologi.*

Basert på problemstillingen og forskningsspørsmålene er det utformet en semistrukturert intervjuguide (vedlagt). Siden intervjuguiden har adressert den samme overordnede tematikken har det være anledning til å sammenligne svarene, og se disse svarene opp mot teorien. Medieorganisasjoner varierer selvsagt i størrelse, har ulikt antall ansatte og dekker ulikt geografisk område. At studien har involvert representanter for lokalmedia, nasjonal media og internasjonal media gir dermed oppgaven en viss bredde.

Intervjuobjektene ble funnet gjennom arbeidet med litteraturen samt “*snøballmetoden*”: Gjennom å studere artikler i journalistiske fagaviser og referanselistene i utvalgt faglitteratur, ble aktuelle kandidater identifisert og tatt kontakt med. Informanter ble også valgt ut gjennom at aktuelle informanter tipset om andre aktuelle informanter med kunnskap om temaet.

## Analyse

Etter transkriberingen av intervjuene har det vært gjennomført et stort arbeid med å finne fram til *meningsinnholdet* i intervjuene (også noe som er et kjennetegn ved den fenomenologiske metoden – se Johannessen et. al, 2020, s. 174). Prosessen handler om å finne fram til den *dypere meningen* i det transkriberte materialet, gjennom fortolkende lesning. Ifølge Malterud (2017) er dette analysearbeidet et håndverk som gjennomføres gjennom ulike faser. Johannessen et. al. (2020) sier man leter etter enheter som er *meningsbærende*. Målet er å «konsentrere meningsinnholdet» (s. 174) gjennom tolkningen av perspektiver, begreper og sammenhenger. Det man sitter igjen med etter dette arbeidet, er det man kan si er essensen. Materialet fortolkes vanligvis enten med bakgrunn i empiri (induksjon) eller teori (deduksjon). I denne oppgaven har

fortolkningen skjedd med bakgrunn i teori, altså har mønstrene som har blitt identifisert gjennom analysen blitt vurdert opp mot eksisterende teori og forskning (Berg, 2001).

## Reliabilitet og validitet

I en studie innen tradisjonen fenomenologi er vurderingen forskeren gjør av dataens kvalitet av betydning. Også refleksjoner rundt det etiske er viktig (Moustakas 1994; Postholm 2010). For å imøtekomme behovet for validitet og reliabilitet (at leseren kan stole på funnene i studien), må det legges vekt på en grundig beskrivelse av måten prosjektet ble gjennomført på.

Vi skal nå derfor se nærmere på punktene *overførbarhet*, *bekreftbarhet*, *pålitelighet* og *troverdighet* som viktige elementer i kvalitativt forskningsdesign (Johannessen et. al., 2020, s. 249). Validitet og reliabilitet er uttrykk vi fort kommer over i diskusjon rundt kvaliteten på forskningsprosjekter som følger en kvalitativ tilnærming. **Validitet** viser til det at empiri (data) man som forsker henter inn fra virkeligheten ikke er *reell virkelighet*. I stedet snakker vi om små bilder (representasjoner) av den. Når forskeren intervjuer medieledere om kunstig intelligens og digital transformasjon i mediebransjen, så er det først gjennom deres øyne og verdensbilde fenomenet forstås. Informasjonen som opptrer gjennom dette blir så tolket av forskeren, som har med sitt verdensbilde og sine erfaringer. Dermed blir et viktig spørsmål i hvilken grad innsamlede data representerer fenomenet man studerer. Er det *gyldige data* man sitter med? (Johannessen et. al., 2020, s. 43). *Begrepsvaliditet* er her et begrep man må kjenne til (side 44). Her er anliggendet om det er sammenheng mellom operasjonaliserte definisjoner og teoretiske begrep. *Sagt annerledes*: Måles det man har satt seg fore å måle? Man kommer langt med sunn fornuft (face validity) i arbeidet med å vurdere validiteten av spørsmål og svar (indikatorer).

Det kan være fristende å stille flere spørsmål på én gang når man forsøker operasjonalisere «kunstig intelligens i medieindustrien» som fenomen, men resultatet kan være lav begrepsvaliditet - fordi samsvaret mellom definisjoner og teoretiske begrep blir lav (og fordi intervjuobjektet kan få vanskeligheter med å skjønne hva man egentlig ønsker svar på). Derfor er det viktig å holde «tunga rett i munnen» og fokusere på det man faktisk ønsker å belyse i studien gjennom de spørsmålsformuleringene man velger ut. Det er forsøkt i denne oppgaven.

Johannessen et. al. (2020, side 250- 251) skriver også om to andre begrep som omhandler *ekstern validitet* (dvs. overførbarhet) og *intern validitet* (som viser til troverdighet). Når det kommer til sistnevnte uttrykkes dette på følgende måte (side 250):

*«Validitet i kvalitative undersøkelser dreier seg om i hvilken grad forskerens fremgangsmåter og funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten».*

Det må være en relasjon mellom innsamlede data og fenomenet som er i fokus. Å finne fram til gode spørsmål og stille disse til de riktige personene, er derfor et viktig anliggende. Valide resultater kan også oppnås gjennom å utnytte ulike teknikker. Eksempler på slike teknikker er vedvarende observasjon og triangulering (Lincoln og Guba, 1981).

Mens intern validitet adresserer interne forhold ved oppgaven, adresserer ekstern validitet spørsmålet om overførbarhet. Det vil si i hvilken grad resultatene man har kommet fram til kan overføres til andre bransjer eller sektorer i samfunnet forøvrig.

Egne refleksjoner rundt etiske implikasjoner ved forskningsarbeidet

Nå som vi er bedre kjent med sentrale begreper knyttet til de etiske aspektene ved et forskningsarbeid, skal vi nærmere diskutere validiteten og reliabiliteten ved dette konkrete forskningsarbeidet. Som vi har skjønnet, så handler validitet om hvor godt en studie måler det den faktisk ønsker å måle, mens reliabilitet refererer til konsistensen og påliteligheten av forskningsresultatene. Begge begrepene er viktige for å vurdere kvaliteten og gyldigheten til forskningsarbeidet som er gjennomført i denne oppgaven.

**I hvilken grad kan forskningsresultatene tilskrives de faktiske sammenhengene i studien, og ikke til alternative feilkilder og/eller forklaringer?** Dette er spørsmålet som vedrører intern validitet. I dette forskningsarbeidet er det benyttet en tilnærming innen kvalitativ fenomenologisk tradisjon for å studere et utvalg medielederes oppfattelser og erfaringer knyttet til AI i mediebransjen. Gjennom å intervjuer lederne om deres subjektive opplevelser, er det forsøkt oppnådd en tilnærming til deres perspektiv. En styrking av den interne validiteten er forsøkt

gjennom å bevisst formulere åpne spørsmål som har gitt intervjuobjektene anledning til å uttrykke seg fritt. Jeg har vært oppmerksom på å oppnå en overensstemmelse med valgt metode gjennom å følge en semistrukturert intervjuguide, samtidig som jeg har vært åpen for å utforske nye temaer som har oppstått underveis i intervjuene. Dette har gitt et fyldig datagrunnlag.

I dette prosjektet ivaretas validiteten også gjennom at det er brukt båndopptaker, som sikrer korrekt gjengivelse av sitater. Der det var usikkerhet om hva intervjuobjektet egentlig mente, ble det gjort avsjekk av dette på slutten av intervjuet. I kombinasjon med det teoretiske grunnlaget (altså; “avsjekken” av at fortolkninger finner gjenklang i annen eventuell litteratur) er det, etter forfatterens vurdering, besørget en god ivaretagelse i spørsmålet om intern validitet.

**I hvilken grad kan resultatene generaliseres til andre kontekster?** Dette er spørsmålet som vedrører ekstern validitet. I dette forskningsarbeidet har jeg fokusert på et utvalg medieledere og deres erfaringer knyttet til AI i egen bransje. Som vi har sett, så er AI noe som griper inn i hele samfunnet. For å øke den eksterne validiteten bør man søke å beskrive deltakerutvalget og i hvilken kontekst de har uttalt seg, slik at leseren *selv* kan vurdere i hvilken grad beskrevne funn kan overføres til andre situasjoner. I denne undersøkelsen vil leseren bli kjent med kunnskap om egenskaper ved kunstig intelligens og hvordan denne teknologien innvirker på ledelse som kan være relevant for ledere uavhengig av bransje (overførbarhet adresserer med andre ord både beskrivelser, forklaringer, begreper og fortolkninger knyttet til et fenomen som kan være overførbare). For eksempel vil kunnskap om hvordan man kan/bør gå fram for at ansatte og ny teknologi skal kunne fungere sammen, være interessant for ledere i flere sektorer enn mediebransjen. Kriteriene for deltakerutvalg er presentert tidligere i dette metodekapitlet, og konteksten de har uttalt seg belyses gjennom vedlagte intervjuguide.

**Når det gjelder reliabiliteten**, så handler det altså om påliteligheten av forskningsresultatene. *Er de til å stole på?* I oppgaven er det, som beskrevet, som forskningsmetode benyttet kvalitative dybdeintervjuer. Reliabilitet er forsøkt sikret gjennom å følge en systematisk tilnærming i gjennomføringen av intervjuene, men der intervjuguiden samtidig har tillatt en viss fleksibilitet. Bruk av lydopptak har vært til hjelp for å sikre en korrekt gjengivelse av svarene. For å øke reliabiliteten ytterligere, har jeg vært oppmerksom på å utføre en grundig analyse der dataene er

kodet og deretter kategorisert for å finne temaer og mønstre på tvers av intervjuene.

Kodingskategoriene er beskrevet i empiridelen av denne oppgaven, noe som gjør det mulig for andre forskere å både verifisere og gjenta det arbeidet som har vedrørt analysen.

**Troverdighet** er altså forsøkt sikret gjennom grundig analyse, der det også er inkludert en rekke sitater fra informantene for å gi et grundig innblikk i deres meninger og perspektiver direkte. Analysen er i den empiriske gjennomgangen beskrevet i såpass grad av detalj, at det formodentlig er mulig for leseren å selv gjøre seg opp tanker om resultatenes gyldighet.

### Litteratursøkene

Litteratursøkene i seg selv er også noe som bør beskrives metodisk. I denne oppgaven har jeg forsøkt å være både grundig og systematisk i denne delen av arbeidet. Målet har vært å finne fram til relevant forskning og litteratur innenfor temaene *kunstig intelligens* og *mediebransjen*.

De viktigste trinnene i dette arbeidet har vært som følger:

- **Identifisering av viktige nøkkelord og begreper:** Å gjennomføre søk innebærer å benytte seg av visse søkeord. Med utgangspunkt i studiens tema, fant jeg fram til nøkkelord og begrepet som ble benyttet ved søk. Dette inkluderte begrepene "*kunstig intelligens*", "*AI*", "*ledelse*", "*mediebransjen*", "*medieledere*", "*endringsledelse*", "*teknologisk revolusjon*" der søkeordene ble benyttet både på både norsk og engelsk.
- **Gjennomføring av søk:** Når de mest sentrale søkeordene var identifisert, gikk jeg til ulike akademiske databaser, bl.a. Oria, Scopus og Google Scholar, og gjennomførte søkene. Jeg gjorde også søk hos bransje-nettstedene Journalisten.no og Medier24.no for å se hvordan bransjeavisene selv har dekt tematikken. Dette var også nyttig for å få innspill til informanter, gjennom å se hvem som hadde uttalt seg tidligere. Søkene ble utført ved å kombinere søkeord og begreper for å maksimere relevans i søkeresultatene.
- **Utvelgelse av studier:** Jeg gikk gjennom søkeresultatene nøye, og leste sammendragene for å vurdere i hvilken grad de kastet lys over forskningsspørsmålene. Relevant litteratur ble plukket ut og lest i sin helhet for å kaste lys over valgt forskningstematikk.

Prosesen skal ha sikret at forskningen presentert i denne oppgaven har en solid forankring i relevant litteratur. Jeg har, som litteraturgjennomgangen bærer inntrykk av, fokusert på nyere forskning - men også klassisk ledelseslitteratur for å oppnå en bred forståelse av tematikken.

### Øvrige etiske refleksjoner ved valgt forskningsdesign

Som nevnt har alle forskere med seg en forståelse og et verdensbilde dannet gjennom oppvekst og erfaringer som vil kunne prege både fortolkningen av empiri og måten innsamling av data gjøres på. Som forfatter av denne oppgaven vil jeg derfor være tydelig på hvor jeg selv kommer fra. Jeg har vært journalist og vaksjef i NRK i åtte år, og bare i min fartstid i bransjen har jeg vært med på store omveltninger i overgangen fra analogt til digitalt - og fra lineært til «*on demand*». Dette gjør at jeg nok stiller med noen forutinntatte meninger og holdninger rundt hvordan jeg mener prosessledelse bør skje (basert på egne erfaringer), samt hvordan teknologi har endret bransjen og gitt både muligheter og utfordringer for redaktører og nyhetssjefer. For ikke å nevne endringsledelsesaspektet (hva som skal til for å få ansatte med på endringer som styrker konkurransekraft gjennom utnyttelse av nye teknologiske (AI)-løsninger).

Det øker troverdigheten at leseren kjenner til forfatterens bakgrunn. Ifølge Johannessen et. al. (2020, s. 252) er det endog forventet at forfatteren tar med sine egne unike perspektiver inn i forskningsarbeidet; det er noe som kjennetegner deler av den kvalitative tradisjonen. Man skal ikke undervurdere betydningen av at forskeren kjenner til et forskningsområde fra før og er motivert for å undersøke dette nærmere. Personlig motivasjon og iver er viktig for et vellykket forskningsarbeid (det øker kvaliteten). Jeg som forfatter er teknologioptimist, og velger å tro at bruk av teknologi kan gi en bedre arbeidshverdag for ansatte, og også gi helt nye muligheter for journalistikken som fagfelt. Det er klart, at å ha en slik overordnet optimisme rundt teknologi vil farge en oppgave som denne. Undertegnede forfatter har bakgrunn som journalist og vaksjef, og det betyr at forfatteren har med seg synspunkter og erfaringer som gjør at dataene vil kunne bli forstått annerledes enn om noen andre hadde analysert dataene, uten de samme erfaringene.

Men her kommer vi også inn på noe av balansen mellom subjektivitet og objektivitet. For selv om jeg som forfatter informerer om mitt ståsted på denne måten, så er det ikke mine subjektive holdninger som er i fokus. Leseren må kunne stole på at resultatene ikke er forfatterens egne

meninger, men at de er underbygget av faktisk forskning. Her møter vi på begrepet *bekreftbarhet* som noe som skal sikre objektivitet (Johannessen et. al., 2020, s. 252). En høy grad av bekræftbarhet betyr en høy grad av objektivitet, altså at det er mulig for andre å komme fram til samme resultat. Jeg ønsker å være tydelig på at jeg hatt en åpen og nysgjerrig tilnærming til problemstillingen, og mener at dette tross alt er viktige faktorer bak en god oppgave. Kombinert med ærlighet rundt min egen bakgrunn og egne erfaringer blir det også mulig for deg som leser å reflektere rundt hvordan forfatterens «verdensbriller» har påvirket måten forskningen gjennomføres på (herunder hvordan «brillene» kan påvirke forståelsen og tolkningen av empiri).

Så må det til slutt nevnes at **metodevalget** jeg gikk for både har **sterke og svake sider**. Når det gjelder **sterke sider**, så inngir kvalitative dybdeintervjuer til å oppnå en grundig innsikt i de perspektiver, oppfatninger og erfaringer som de spurte deltakerne sitter med rundt det fenomenet som studeres. Altså kan jeg som forsker utforske det aktuelle emnet dyptgående, og slik få en rik forståelse. Når det gjelder **svake sider**, så er det jo gjerne slik at resultatene kan ha begrenset overførbarhet som følge av at utvalget er begrenset og dermed ikke representativt. Johannessen et. al. (2020, s. 114-115) viser dessuten til flere ting som kan innvirke på intervjuer og/eller intervjusituasjonen. Som forsker er dette forhold det er viktig å tenke over. For eksempel kan forskeren kommunisere ting om seg selv ubevisst gjennom måten man gestikulerer (kroppsspråk) og/eller måten man kler seg på. Eller måten spørsmålene stilles på, for så vidt.

Endelig må det nevnes at kvalitative dybdeintervjuer jo også kan være ressurs- og tidkrevende. Det kreves mye tid og dedikasjon fra både deltaker og forsker. I etterkant venter dessuten en lengre analyseprosess, hvor dataene skal transkriberes, kodes og kategoriseres, som også tar tid.

#### Andre refleksjoner rundt utvalget

Fem kvalitative intervju er selvsagt ikke tilstrekkelig til å kunne trekke generelle konklusjoner. Til det er utvalget for lite. Likevel mener jeg de intervjuene som er gjort gir verdifull innsikt i de intervjuedes meninger, perspektiver og opplevelser knyttet til det fenomenet som studeres. Dette er også kjennetegnet ved kvalitative intervjuer: De har fokus på å utforske kompleksiteten og dybden til et gitt fenomen, og søker ikke å generalisere (slik kvantitative studier gjerne gjør).



**Et legitimt spørsmål er likevel hva flere informanter ville tilført oppgaven.** For meg blir det også et spørsmål om informasjonsmetning. Altså - *ville flere intervjuer gitt andre typer svar enn det som ble sett i dette materialet?* Jeg opplevde at de fem intervjuene gjengs hadde cirka de samme synspunktene rundt teknologi generelt og AI spesielt innvirkning på egen bransje (med små nyanser, blant annet hvordan lederen for en lokalavis ga uttrykk for at papiravisa fremdeles er «liv laga» en stund til, der de andre var mer tydelig på at fokuset lå på nettutgaven). Jeg er derfor usikker på om flere intervjuer ville gitt så veldig annerledes svar enn det som er belyst i denne oppgaven. Uansett kan de empiriske funnene danne grunnlag for nye hypoteser og videre forskning av andre med interesse for fenomenet med tanke på å trekke mer generelle konklusjoner, eksempelvis med et større utvalg deltakere og/eller spørreundersøkelser.

### Undersøkelsens lovmessige krav

Ved et hvert forskningsarbeid er det ulike krav for **etikk, personvern og datalagring** som man må gjøre seg kjent med. Forskeren må være klar på hva deltakelse betyr for intervjuobjektet (som også må skrive under på en samtykkeerklæring) , og være godt kjent med lovmessighetene før intervjuet kommer i gang. Det er derfor gjort en jobb av forfatteren av denne oppgaven i den forbindelse, for å sikre at forskningen er gjort på en etisk og ansvarlig måte. Her stiller Personopplysningsloven krav om at de som skal delta i en studie eller en undersøkelse, samtykker til dette. Det heter seg at samtykket skal være *«frivillig, uttrykkelig og informert»* skriver Johannessen et. al. (2020, s. 49). Kvalitative intervjuer gjøres gjerne med diktafon/båndopptaker av kvalitetsmessige hensyn, og da foreligger det også *personopplysninger*. Innsamling av personopplysninger kan gjøres såfremt det er en lovlig og god grunn til å gjøre det - herunder tillatelse fra de som deltar. En tillatelse innebærer både innsamlingen og behandlingen av persondata, noe jeg som forsker har forklart overfor vedkommende informant. Det heter seg også at man skal vise omtanke til dem som sier ja til å delta og at databehandlingen gjøres på en forsvarlig og god måte. Han eller hun som sier ja skal forstå hva et samtykke innebærer, hvordan dataene behandles og når de til slutt blir slettet. Dette er sikret gjennom samtykkeskjemaet samt at alle informanter har kunnet stille spørsmål i forkant. Ifølge Johannessen et. al. (2020, s. 49) er det krav om internkontroll og det må lages en oversikt over hvordan personopplysninger behandles. Rutiner må dokumenteres, og det må utarbeides en oversikt over personopplysningene (hvordan de behandles) (Johannessen et. al. (2020, s. 48).

I denne oppgaven har forskningsprosjektet blitt sendt inn til Norsk senter for forskningsdata for godkjenning (NSD). De mottok meldeskjemaet i begynnelsen av september, og godkjente dette i begynnelsen av november. I meldeskjemaet ble det meldt inn en datahåndteringsplan som møter gjeldende lover og regler, herunder plan for datasikring og sletting av personopplysninger etter endt prosjekt. Selve datainnsamlingen er gjort i henhold til universitetets retningslinjer.

Navnene i denne undersøkelsen er anonymisert og tilgangen til dataene (i hovedsak lydfilene av intervjuene og transkripsjonen fra dem) har hovedsakelig vært begrenset til meg som forsker.

## Empiriske funn

I kodingsarbeidet har jeg innledningsvis foretatt en deduktiv tilnærming, der jeg har utledet koder ut fra forskningsspørsmålene, problemstillingen og det konseptuelle rammeverket fra litteraturgjennomgangen. Senere har jeg lest gjennom materialet og utledet nye koder basert på funn i materialet (induktiv koding). Den empiriske gjennomgangen er foretatt med utgangspunkt i forskningsspørsmålene.

### Forskingsspørsmål 1: Kunstig intelligens innvirkning og potensial for mediebransjen per i dag

I kodingsarbeidet har hovedstolpen for det første forskningsspørsmålet vært «*innvirkning og muligheter*». Herunder har kodene vært:

<b>Kode-kategori «<i>innvirkning og muligheter</i>»:</b>	
<b>Kode</b>	<b>Beskrivelse</b>
Rivende utvikling	Beskrivelser rundt hvor fort utviklinga går, gjerne med sammenligninger rundt hvordan det var i bransjen før, og tanker om utviklinga videre fremover.
Nye medievaner	Beskrivelser knyttet til nye medievaner hos publikum som følge av

	teknologisk forandring, som gjør at mediene må endre seg.
Endring av medieprodukter/ journalistikk	Beskrivelser om hvordan medieproduktene i seg selv forandrer seg, som følge av AI og teknologisk innvirkning. Også om hvordan journalistikken i seg selv kan endre seg som følge av AI.
Implikasjoner for ledelse	Beskrivelser om hvordan AI-teknologi og teknologisk revolusjon endrer måten ledelse utøves på. Herunder nye kompetansekrav for lederen, utfordringer og nye/endrede arbeidsoppgaver.
Fordeler	Beskrivelser av hvilke fordeler teknologien gir for ledere og medieorganisasjoner gjennom sine iboende kapasiteter.
AI-tjenester	Beskrivelser om hvilke tjenester som faktisk er i bruk per i dag, og hvilke tjenester som kan gjøre seg gjeldende på sikt.

Av personvern hensyn er intervjuobjektene anonymiserte, og navnene som brukes videre i oppgaven er ikke deres ekte navn. Vi bruker følgende navn:

- **Albert**, som i virkeligheten er en leder fra en lokalavis.
- **Bjarte**, som i virkeligheten er en leder fra en større byavis med større regionalt dekningsområde.
- **Casper**, som i virkeligheten er en leder fra en stor nasjonal medieorganisasjon.
- **Daniel**, som i virkeligheten er en leder fra stor medieorganisasjon som opererer i flere land i Europa.
- **Emil**, som i virkeligheten er en leder fra en internasjonal medieorganisasjon som opererer globalt.
  
- «Rivende utvikling»

Alle intervjuobjektene hadde beskrivelser knyttet til hvordan mediebransjen står i en rivende utvikling som følge av teknologi generelt og AI-teknologi spesielt, noe som stemmer godt overens med det vi har sett i litteraturgjennomgangen. Daniel beskrev de store linjene slik:

*«Transformasjonen fra bokpresse til avistrykkerier til nå fullstendig digitale løsninger, er jo en enorm transformasjon for medieindustrien».*

Albert kunne fortelle om at da han kom inn i bransjen i 1986, så skrev man fortsatt på papir. Et ferdigskrevet manus ble levert i «setteriet», hvor manuset ble skrevet av og sendt til trykkeriet. Med andre ord en omstendelig og manuell prosess i den journalistiske arbeidshverdagen. «Vi har gått fra høy-analog til høy-digital», kunne han fortelle i det kvalitative intervjuet.

*«Vi dekker et stort øydistrikt hvor vi er avhengig av å få bidrag fra holmer og skjær. Den digitale produksjonsmåten har jo vært ekstremt hjelpsom for vårt distrikt sånn sett. Det har gjort at vi får gjort mye mer med færre folk, og man får gjort ting samtidig som ting skjer ute på holmer og skjær. Den praktiske arbeidsmåten er forenklet noe helt enormt».*

Sitatet over beskriver den generelle teknologiske utviklingen. Med AI har denne utviklingen virkelig skutt fart. For lederne er det en krevende øvelse å henge med i svingene. Casper mener man nesten ikke lenger har tid til å sette seg inn i en teknologi før noe nytt har tatt over:

*«Jeg tror du har det største skiftet i hastighet på utvikling, noen gang. Den eksponentiell veksten er jo enorm når det gjelder nye produkter og nye tjenester som du forholder deg til. [...] Det er jo det at man har kortere tid på syklusene i den teknologiske utviklinga. Vi snakker ikke år lenger. Vi snakker måneder. [...] Når vi snakker om maskinlæringsmodeller, så snakker vi om den som ble sluppet i går, og ikke den som ble sluppet i fjor. [...] Du har nok litt kortere tidsintervall som du må bestemme deg innenfor. Det er ikke så mange som jobber med 5-årsplaner lenger, liksom».*

Disse beskrivelsene var gjengs hos samtlige. Alle hadde fortellinger om hastigheten på utviklingen er utfordrende å håndtere. Daniel mente potensialet som ligger i AI i tiden fremover, er enormt, men at man i Norge ligger langt bak de store globale aktørene.

- «Nye medievaner»

I litteraturgjennomgangen har vi sett hvordan mediekonsumet har gått over til å bli heldigitalt (mye takket være mobiltelefonen), og hvordan dette logisk nok er driveren til at mediene må endre seg; *det handler rett og slett om å fortsatt kunne være relevant for publikum*. Her hadde Albert, Bjarte og Daniel beskrivelser knyttet til papiravisa spesielt, og det å gå over til digital avis. Bjarte kunne fortelle om en utvikling der den digitale avisa har blitt det viktigste produktet:

*«Da vi startet var vi fire stykker i et hjørne og internett var noe vi jobbet med i fred. Til at det er hovedproduktet vårt mer eller mindre».*

Daniel, som driver flere av de store avisene i Norden, var her enda tydeligere på retningen organisasjonen går i: *«Vi legger opp til at vi ikke trenger papiravisen. Det er det store målet».*

Albert var derimot mer på at papiravisa fortsatt er viktig for dem, og at han er overrasket over *«hvor godt den har holdt»*, seg tross alt. Men at også han innser at det vil komme en dag der papiravisa ikke lenger vil være «liv laga»:

*«Jeg tror man er overrasket over at de trendene ikke har vært sterkere. At lesing på papir holder seg, såpass godt [...] Men så kommer det til et punkt hvor grafene sier at «nå stopper det»».*

Konsekvensen av digitaliseringa er også av organisatorisk karakter. Som vi har sett i litteraturgjennomgangen, har man fått en større grad av «øyeblikkelighet» i journalistikken. Der man før jobbet mot trykkeriets «deadline», er det nå om å gjøre å få nyhetene ut fortest mulig på digitale flater. Noe både Albert, Bjarte og Daniel adresserte som en ny type utfordring.

*«Nettets nådeløse regel, slik jeg opplever det – er at «er du ikke først så er du dårlig». Hastighet er alt! Vil du ha leserne på den saken, så må du være der først» (Albert).*

Bjarte, Casper og Daniel opplever dessuten av mediekonsumet har økt med digitalisering. Dermed må man også rigge organisasjonen for kontinuerlig drift gjennom hele døgnet, ifølge

Albert og Daniel. Albert beskrev det som et mer «*konstant trykk*» på desken, mens Daniel beskrev det som «*en helt annen rytme*» enn før, med «*et mye mer jevnt, høyt tempo*».

### Endring av medieprodukter og journalistikk

Fra litteraturgjennomgangen husker vi at medieproduktene i seg selv har endret seg gjennom produktinnovasjon som følge av teknologisk revolusjon og nye brukerbehov hos publikum.

Dette var noe spesielt to av lederne i undersøkelsen kjente seg igjen i. Bjarte pekte på presentasjonsutforming («*det er forskjell på hvordan en papirsak, en nettsak og en TikTok-nyhet presenteres*») og vinkling på nett kontra avis («*vi jobber veldig med å få folk til å åpne en sak. Der er vinklinga annerledes sammenlignet med før*»). Samt hvordan saker må bygges annerledes på nett (hvordan de “deskes”) for å holde på interessen hos leseren («*du er nødt til å passe på at leseren ikke ramler av*»). Bjarte mente bransjen vil se mer automatisering mht. hvordan saker utformes, for å kunne fungere på flere kanaler. Her kan AI være til hjelp, mente han.

Emil mente AI kan endre journalistikken på et mer grunnleggende nivå. Gjennom automatisering, kan journalister bli frigjort fra «*repetitivt, kjedelig arbeid*» noe som vil kunne frigjøre tid til å drive med mer «*substansielle ting*»:

*«Det kan resultere i mer eksperimentering, nye former for historiefortelling og nye dekningsområder. Fordi de ikke lenger trenger å gjøre alt dette som er automatisert».*

Albert samstemte i poenget med dekningsområde, altså hvordan dekningen i seg selv endres som følge av teknologi og AI-teknologi. Der dekningen tidligere fulgte kommunegrensen, er den nå utvidet både geografisk og tematisk:

*«Da jeg begynte her fulgte dekninga kommunegrensen. Var det en bilkrasj på andre siden av kommunegrensa, så var det ikke en sak for oss. Den type kriterier for hva du skriver om, endrer seg med at verden blir digital. Vi skriver nå om tema som ikke nødvendigvis har et postnummer på seg. Vi skriver heller om næringer: Det som skjer i havbruksnæringa. Det som skjer i offshore-næringa. Fordi det har lokal relevans.*

*Kriteriene for hva vi skriver om opplever jeg at utvider seg med at vi er på nye plattformer og har nye arbeidsverktøy. Verden har blitt mer global med teknologi. Det ser vi av tallene. Skriver vi om bransjesaker, så er det interessant. Folk leser det».*

- Implikasjoner for ledelse

I litteraturen har vi sett at innføringen av AI vil kunne få implikasjoner for ledelse i seg selv, på ulikt vis. Det kan være seg ny kunnskap som lederen bør besitte, nye (eller endrede) arbeidsoppgaver - eller at ledelsesfunksjonen i seg selv endrer karakter.

I intervjuene fikk lederne blant annet spørsmål om hvorvidt de tror det vil være en forutsetning fremover, å klare og utnytte mulighetene i teknologien for å overleve i konkurransen. Alle var enige i at teknologi vil bli viktigere. Emil mener det er «*absolutt kritisk*» at medieorganisasjoner klarer å utnytte potensialet i AI-teknologi, mens Daniel mener man må bruke verktøy som «*har med AI å gjøre*» for å holde seg kostnadseffektiv.

Casper tror at de som utpeker seg i konkurransen, er de selskapene som definerer sin kjernekompetanse - og velger riktig teknologi ut fra det. Noe som sammenfaller med poengene til Collin om at det ikke må være teknologien som dikterer din overordnede visjon. En viktig ledelsesoppgave blir dermed å velge *riktig* teknologi ut fra det man driver med for å bli effektiv.

*«Noen er veldig gode på å velge teknologi for å gjøre jobben best mulig. Også innenfor journalistikken: Vi er kjempegode på å vurdere hva som er godt innhold og gode nyheter. Og så er vi kjempegode på å bygge og utvikle teknologi som gjør oss enda bedre til å gjøre akkurat det».*

Lederne i undersøkelsen var skjønt enige i at en viktig implikasjon AI har for ledelse, har med *kunnskap* å gjøre. Daniel mente at dersom man som leder skal klare å utnytte potensialet i AI-teknologi, må man logisk nok «*bryte opp boksen og forsøke forstå hva dette kan brukes til*». Altså stille spørsmålet: «*Hvilke problemer kan teknologien løse for meg og min bedrift?*». Emil samstemte i at en viktig *hindring* for ledere nettopp er *kunnskap* om disse tingene. Mens Casper

sa at «*det er utrolig mange valgmuligheter når det kommer til teknologi*», noe som gjør at det er viktig med *kunnskap* for å kunne velge riktig.

Albert beskrev det slik:

*«Det å navigere i all nyvinning har blitt en tilleggsdimensjon til lederansvar».*

**Alle i undersøkelsen var altså enig i at AI-teknologi fordrer ny kunnskap hos ledere. Uten kunnskap, er det vanskelig å vite hvordan man kan utnytte potensialet i AI-teknologi.**

Lederne var innom også innom andre aspekter om hva slags kunnskap man bør inneha. Dette gikk blant annet på juss, kvalitetssikring av informasjon, etikk knyttet til distribusjon på tredjeparts plattformer samt endringsledelse (for å få implementert tekniske løsninger i organisatoriske system). På et mer grunnleggende nivå var Bjarte opptatt av at det er essensielt at redaktører skjønner hvordan algoritmene jobber: «*Du må forstå hvordan algoritmene påvirker journalistikken og hvordan det kommer ut. Hvis du ikke forstår det og bare sier at dette må teknologene bare fikse, da er jeg ferdig rom redaktør*».

Arbeidsoppgaver hos ledere

Som vi så i litteraturgjennomgangen, er det i litteraturen nevnt at også arbeidsoppgavene for ledere kan endre seg som følge av kunstig intelligens. I kodearbeidet snakket flere av intervjuobjektene om hvordan lederen blir mer en **tilrettelegger** som samtidig må **sørge for retning** og som må skape en kultur hvor det er **lov å prøve og feile**. Digitale verktøy synes også å endre **praktiske aspekt** ved det å drive ledelse i dag:

Tilrettelegger

Casper var blant dem som mente at den koordinerende og tilretteleggende rollen blir viktigere. Målet til ledere må være å lage rammer som gjør at de ansatte kan prestere på best mulig måte. I en moderne medieorganisasjon er de ansattes evne til å drive selvledelse viktig. Dermed blir også lederens rolle mindre «*å bestemme*», og mer «*å tilrettelegge*», mente han:

*«[...] en tilrettelegger som skal prøve å rydde hindringer unna sånn at dem folka du har*



*rundt deg virkelig kan gjøre det dem er gode på.»*

I kontekst av koordinering, blir servicefunksjonen og “coaching” mer sentral, sa Casper videre:

*«Det blir servicefunksjon (hos ledere) som blir viktigere og viktigere. Hvis du skal kunne forsvare å ha ledere i et moderne samfunn, så er det det: Ledere som server og coacher og gir folk muligheten til å bli den beste utgaven av seg selv».*

Også Bjarte brukte ordet «coaching»:

*«Coaching er å få folk til å gi det beste ut av seg. Samtidig som du er nødt til å bidra med retning. Man kan være selvgående (som journalist), men det er være greit å være enig om hvilken retning vi skal med journalistikken vår som bedrift».*

Evne til å gi retning

I et hav av muligheter, blir det viktig for organisasjonen med en leder som kan gi retning. Noe Bjarte var tydelig på: *«Det kan bli for mange muligheter, og da må noen bidra med retning».*

Han mener man også må klare å si noe om hva man ikke lenger skal drive på med:

*«Det er en del av ledelsesjobben å sørge for at man er på riktig vei, samtidig som det krever at man sier at «okay, men dette skal vi ikke gjøre»».*

For Albert handler det om *«å artikulere en målsetting»* og beskrive *«veien vi må gå for å komme til et mål»*. Og *«synliggjøre hva må vi gjøre nå til forskjell fra hva vi har gjort før»*.

*«Man setter opp et flagg hvor man skal [...] La folk gå veien selv, men du går foran og setter opp et flagg. “Hit skal vi, innenfor et tidsrom”».*

Det kan dermed synes å være en balanseøvelse, å utøve «hjelp til selvledelse» på den ene siden - samtidig som man bidrar med retning, ifølge lederne i denne undersøkelsen.

## Nye verktøy

Bjarte har jobbet mye med endringsprosesser, og fortalte at det å lede disse prosessene har endret seg gjennom bruk av nye verktøy:

*«Det endrer seg i form av verktøy, men også måten vi jobber på. Hvordan vi planlegger i bruken av analyseverktøy. Både til evaluering, men selv å kunne forstå brukerbehovene mer og mer. Så det enkle svaret der er ja».*

Også Albert fortalte om hvordan nye verktøy har endret jobben med å lede redaksjonsmøter, og diskusjonen rundt journalistikken i seg selv:

*«Vi refererer jo til den daglige statistikken. Og hvis det er ting som har betydelige utslag. Enten i form av at ingen brydde seg, eller at den og den saken «peaket» og gikk unormalt mye. Og hvorfor det? Hva var det den traff? Så det er en ny form for diskusjon her i redaksjonen. Så blir det en annen sak hvor mye skal du da la de hensynene styre. Av de valgene du gjøre og de sakene du velger. Det blir jo da debatten om hvilke nyhetskriterier legger du til grunn når du jobber».*

## Må prøve og feile mer

For å kunne svare på endrede publikumsbehov kreves det innovasjon og nyskaping for å kunne skape nye formspråk og publikumsprodukter tilpasset en digital tid. For å klare dette, ligger det en ledelsesoppgave i å skape en kultur hvor det er lov å prøve og feile, mente Bjarte:

*«Jeg er ekstremt fan av å prøve og feile. Vi skal satse på 10 ulike ting, og kanskje en av dem som lykkes. Gjorde vi feil, ja – så dør den saken. Og så får vi prøve en annen løsning neste gang».*

## Mer samarbeid internt i bransjen

Flere av intervjuobjektene mente det, med tanke på den rivende utviklinga som AI står for, er essensielt med bedre samarbeid i en bransje som historisk har vært preget av konkurranse.

Emil sa at «*man må komme sammen*» og at «*det tenkes mye på hva man kan gjøre for å oppnå dette*». Mens Bjarte fortalte om da de byttet til et system som brukes av andre mediehus, og hvor det var nyttig å «*innhente erfaringer*» fra andre som brukte samme system for å sikre en enklest mulig implementering med minst mulig motstand internt.

Han var tydelig på hva han mente ville bli utviklingen:

*«Jeg tror at en del av de tingene her kommer til å drive konsolidering i bransjen over tid. Eller at man får levert alt som har med produkt og teknologi fra en annen. [...] Alle kan ikke sitte å lage en oppsummeringsknapp til redigeringsverktøyet til journalister.»*

Albert beskrev det som en viktig oppgave å holde dialog internt i bransjen:

*«Jeg er ingen ekspert, men man ser jo hva andre gjør. Og prøver å følge med via bransje- og redaktørforening.»*

Mer tid til strategi - økt endringskapasitet

Casper pekte også på hvordan AI kan bidra til å øke kapasiteten hos ledere, gjennom at de kan bruke mer tid på strategi:

*«... du vil jo kunne systematisere og behandle informasjon fra verden rundt deg på en helt annen måte. Så du kan bruke mer kapasitet på å tolke informasjon enn å samle informasjon, for eksempel. Og du kan også få fortolket informasjon. Så du kan bruke mer tid på strategiske valg.»*

Og at dette også gjaldt strategiske valg man gjør som journalist:

*«... hvilke saker har du tenkt å følge, hva slags vinklinger man skal gå for og hvem man skal snakke med [...] Jeg tror nok det også vil være med på å øke endringskapasiteten.»*

## Ledelsesutfordringer

Siste del av intervjuet som berørte implikasjon for ledelse handlet om hvilke utfordringer ledere opplever i møte med teknologien. Her var det spesielt et forhold som gjorde seg gjeldende på tvers av alle intervjuene; nemlig opplevelsen av å stå i mer eller mindre kontinuerlig endring.

*«Før var det vanlig med 10-årsstrategier. Nå er det mer vanlig med kortere horisont, og i hvert fall være villig til å endre strategi når verden endrer seg kjapt» (Bjarte).*

Trykket for å endre seg handler rett og slett om å holde seg relevant, ifølge Albert:

*«Det blir en kamp for å ikke være irrelevant. Det er det det koker ned til».*

Svaret på utfordringen er å skape «en fleksibel organisasjon som kan endre seg», ifølge Bjarte.

En annen utfordring som ble trukket fram av Emil, var utfordringen med å rekruttere og å holde på medarbeidere med riktig kompetanse. Emil, som jobber for et internasjonalt mediebyrå som har base i USA, beskrev hvordan nyhetsmediene taper kampen om de gode teknologi-hodene - fordi man ikke klarer å matche lønnsnivået til tech-industrien. Han pekte også på utfordringen med «turnover»: Når man har klart å rekruttere talentfulle folk med IT-kompetanse, og de bygger eksempelvis automasjonsløsninger - så er det ingen som kan «ta over» stafettpippen når de drar:

*«Unngåelig er disse folkene veldig talentfulle og de beveger seg videre til nye jobber. Nyhetsrommet kan ikke holde på dem. Så fra det vi har hørt, så bryter disse prosess-automasjonene som de har bygd sammen, fordi disse prosessene trenger vedlikehold. Så det er ødeleggende for arbeidsflyten».*

En siste interessant utfordring som ble trukket fram av Daniel, var hvordan endringer i teknologi i seg selv «påvirker veldig mye av forretningene dine». Han trakk fram et eksempel med hvordan fjerning av tredjeparts cookies (“nettkaker” som lagrer informasjon om eksempelvis en bruker) har vært på agendaen i senere år, og hvordan dette har endret mye av infrastrukturen på nett.

«Og da må man bruke masse tid på å finne ut av – hva gjør vi da? Når man har en forretningsmodell hvor deler av den baserer seg på denne infrastrukturen».

- Fordeler

Vi har i litteraturgjennomgangen sett hva litteraturen sier med hensyn til hvilke fordeler AI-teknologi kan gi på sikt. Lederne i undersøkelsen trakk selv fram følgende:

- Raskere og enklere produksjonsprosess, noe som gjør at man kan produsere mer journalistikk med mindre ressurser. Dermed betyr det også at AI kan øke konkurransekrafta og endringskapasiteten til medieorganisasjoner under press.
- Bredere dekning/utvidet stoffområde, altså at tid frigjøres til å gjøre saker man ikke rakk tidligere.
- Redusering av feil, for eksempel gjennom bruk av oversettingsprogrammer og verktøy som kvalitetssikrer analyser av data samt rettskrivingsprogrammer.
- Oppdagelse av sammenhenger, for eksempel gjennom krysskobling av datasett og informasjonsområder for å identifisere mønstre.
- Moderering av kommentarfelt.
- Bedre innsikt i hvordan journalistikken konsumeres, hvilke saker publikum er opptatt av.
- Når bredere ut med journalistikken til målgrupper man ellers ikke når.
- Bedre tilgjengelighet gjennom automatisk tekst-til-tale eller automatisk teksting, noe som gjør at eksempelvis flere døve og blinde kan konsumere journalistikken.
- Personalisering og økte muligheter for å treffe riktig person med riktig sak.
- I kombinasjon med andre teknologier som *cloud computing*, så kan jobben nå gjøres når som helst og hvor som helst på en enklere måte enn før.

Alle de intervjuede var innom hvordan teknologi (og kunstig intelligens) har et stort potensial i seg til å **frigjøre tid til å drive med meningsfylt journalistikk**. Fra den lokale lederen, som ser hvordan direkteleveranser fra holmer og skjær gjør det mulig å produsere mer og raskere, til lederen for en internasjonal medieorganisasjon - som ser hvordan folk er i ferd med å jobbe seg i hjel og hvordan AI kan bidra til å redusere arbeidsbelastningen. Emil sa følgende:

«Det er færre folk som gjør mer jobb. Det er det som skaper behovet for AI. For å få

*reduisert arbeidsmengden til noe håndterlig, så ikke alle bare slutter fordi de er utbrente»*

Emil mente videre det var «kritisk» for ledere å implementert AI-løsninger i egne redaksjoner:

*«Det er absolutt kritisk. Vi har sett gevinstene fra forskningsrapportene publisert av andre organisasjoner. Når vi ser på disse rapportene, ser vi på gevinstene som disse nyhetsrommene har oppnådd. Fordi de har klart å automatisere visse prosesser».*

Dermed handler det ikke bare om å få *tid* til å få drive med mer meningsfylt journalistikk; det handler også om å skape en håndterlig arbeidshverdag for medarbeidere som jobber i en bransje hvor digitalisering har gitt en reduksjon i antall ansatte, med mer arbeid på de som er igjen som resultat: «[...] disse journalistene, mange av dem jobber 10-12 timer dagen. Og det er bare for å få ut nyhetsproduktene», påpekte Emil. Han snakket fra sitt ståsted som leder i USA:

*«Det de trenger er muligheten til å automatisere eksisterende, repetitive prosesser. Som er tidkrevende. I vår rapport ser du at den mest forespurte tingen for automatisering, var transkripsjon. Utrolig nok».*

«Jo mer effektivt system, jo mer tid har du til å drive med journalistikk», sa Bjarte i intervjuet, mens Casper så hvordan AI har bidratt til å fjerne «repetitivt, kjedelig, manuelt arbeid» noe som «egentlig bare øker trivselsfaktoren». Daniel sa følgende:

*«Vi gjør jo intervjuer nå med journalister hvor vi spør om hvordan de tror at dette vil påvirke deres hverdag. Og de bare sier "tusen hjertelig takk skal du ha, liksom! Da kan jeg bruke tiden på å produsere meningsfylt innhold i stedet".».*

- AI-tjenester

En rekke AI-tjenester er allerede i bruk i nyhetsrommene. Og med utviklingen vi har sett det siste året i særdeleshet, med automatisk tekst- og bildegenerering blant annet, er det liten grunn til å tro at AI vil bli mindre tilstede i redaksjoner og nyhetsrom i både Norge og ellers i verden.

I intervjuene ble det nevnt fram flere eksempler som det er interessant å trekke fram, fordi de gir et lite innblikk i potensialet som ligger i teknologien. Disse tjenestene er enten i bruk i redaksjonene allerede, eller er noe lederne ser for seg å implementere i nær fremtid:

- Bildegjenkjenningssystemer for å automatisk gjenkjenne intervjuobjekter.
- Automatisk utfylling av metadata og transkribering.
- Oversetting og andre former for skrivehjelp (eks. rettskriving)
- Lage oppsummeringer av tekst, for eksempel artikler, automatisk.
- Automatisk versjonering, f.eks. at artikkelen automatisk blir en post til sosiale medier.
- Overvåking av nyhetsbildet, gi journalister et varsel når noe skjer.
- «Robotisering» av deler av journalistikken, for eksempel at AI lager et første utkast av historien som journalisten så jobber videre med og fullfører.
- Bildegenerering, f.eks. grafer og illustrasjoner til saker man lager.

Klarer man som leder å utnytte mulighetene som ligger i AI, ligger det altså et stort potensial i å frigjøre energi til å drive med meningsfylt journalistikk. Daniel tror vi på sikt vil komme til å se «*hinsides graveprosjekter*» i redaksjoner som klarer å utnytte AI på en god måte:

*«Det er uendelige mengder av brukstilfeller hvor du bruker AI, fordi det er en grunnleggende teknologi, rett og slett. [...] Jeg tror vi kommer til å se hinsides graveprosjekter på sikt, der man har overvåket og samlet data. Og begynner å kna ikke minst stordata. Vi har bare rørt i overflaten».*

## Forskningsspørsmål 2: Hvordan ledere kan hente ut potensialet i identifiserte muligheter (endringsledelse)

Nå som vi har blitt bedre kjent med hvilke AI-tjenester et lite utvalg ledere i bransjen ser monn i, - så adresserer neste forskningsspørsmål den krevende kunsten med å *utnytte* dette potensialet gjennom å få ansatte i medieorganisasjoner til å jobbe annerledes enn før (endringsledelse, altså ledelse av endring for å nå et gitt mål). I kodingsarbeidet har hovedstolpen for det andre

forskningsspørsmålet vært «*hvordan utnytte potensial i identifiserte muligheter gjennom utøvelse av endringsledelse*». Herunder har kodene vært:

<b>Kode-kategori «<i>hvordan utnytte potensial i identifiserte muligheter gjennom utøvelse av endringsledelse</i>»:</b>	
<b>Kode</b>	<b>Beskrivelse</b>
Ansattmedvirkning / kommunikasjon	Flere av lederne var opptatte av at ansatte skulle involveres og ha et ord med i laget i forbindelse med endringsprosesser. Omhandler kommunikasjonsaspektet ved ledelse i forbindelse med endringsprosesser, altså kommunikasjonen mellom leder(e) og ansatt(e).
Kotter og Lewin som utgangspunkt for endringsprosesser	Klassisk endringsledelseslitteratur ble gjentatte ganger brakt opp av intervjuobjektene. Så mye så, at det var naturlig å bringe disse sitatene sammen i en egen kodingskategori.
Endringsmotstand	Å gjennomføre endringsprosesser er ofte identifisert med motstand, da ikke alle ansatte skjønner hensikten eller vitsen med noen prosesser.
Kulturendring	Fordi endringsprosesser i dag har blitt av mer kontinuerlig karakter uten en tydelig slutt-dato - så har det også blitt viktigere å skape kultur for endring, ifølge noen av intervjuobjektene. Å skape en slik kultur er et av elementene for å evne utnytte potensialet i identifiserte muligheter, etter hvert som disse mulighetene oppstår.
Andre forhold	Til sist var det andre forhold som lederne mente var viktige for å evne å utnytte potensialet i teknologi, men som ikke falt naturlig inn under noen av punktene under. Handler blant annet om behovet for en ny type kunnskap tilpasset en tid med digitalisering og AI.



- Ansattmedvirkning / kommunikasjon

Bjarte mente man aldri kan informere for mye. Han mener det handler om å lytte til grasrota, siden det er tross alt der endringa skjer: Det er de som sitter tettest på endringene som har størst innsikt, argumenterte han:

*«Det er en floskel, men aldri vær redd for å informere for mye. Åpne møtene der du får lov å stille spørsmål. Den type ting. Og døra alltid er på gløtt. Åpne prosesser og involvering er mitt hovedsvar [...] Og så gjelder det også å sørge for at de som ikke roper høyst får muligheten til å komme med sine forslag».*

Hos dem løses dette praktisk gjennom grupperrepresentasjon. Altså oppsett av grupper med folk som representerer både avdelinger, områder og ansvarsområder.

*«Alle som ønsker skal få komme med innspill. Finne de endringsagentene som også kan svare på spørsmål. At det ikke bare kommer fra ledelsen, men de som faktisk har prøvd systemene».*

Også Emil delte synspunktet:

*«Definitivt. Sluttbrukerne av produkter må alltid involveres når man skal finne ut hva som fungerer best og ikke».*

Casper sa at «mediebransjen ikke er kjent for å være god på kommunikasjon innad» og at det derfor handler om å få på plass «gode kommunikasjonslinjer» i egen organisasjon først og fremst. Han pleier å starte arbeidet med å involvere folk *tidlig*.

*«Du må gi folk muligheten til å kunne gjøre kompetente valg og refleksjoner over egen hverdag. Og da må du informere dem godt!»*

Et godt startpunkt er å invitere alle til et første møte, og få i gang en diskusjon, sa han videre:

*«Det kan kanskje ta litt lengre tid i starten, men man vil komme mye raskere til mål [...] enn hvis jeg hadde satt på et kott i en måned og funnet ut av en kjempegod løsning, og så skal begynne å presentere den. For da vil det sannsynligvis rakne ganske fort».*

Han mener man må være flink til å lytte til sine egne ansatte. Såfremt de er trygge i jobben sin, vil endringsbehovene faktisk ofte være drevet av andre enn toppledelsen:

*«Har man gjort jobben sin som leder, så har man ansatt de beste folka. Og dem vet gjerne veldig godt hva de skal gjøre».*

**Men å lytte innebærer også at man skjønner hva man skal lytte etter, la han til. Å lytte handler like mye om det som *ikke* blir sagt og gjort:**

*«Som leder må du være god på lytting og skjønne hva du skal lytte etter. Og se litt mer enn på hva det er folk sier. Men også hva dem gjør og hvordan dem ter seg. Det er mye god informasjon på at folk ikke møter opp på et møte, for eksempel».*

Daniel var her opptatt av tydelighet:

*«Det som er viktig er å være veldig tydelig på hvorfor gjør vi dette her? Hvorfor er det viktig?».*

I intervjuene ble det også trukket fram andre poenger vedrørende ansattmedvirkning. Et poeng var knyttet til det med å **skape forankring**. Sagt annerledes: *Et mål med å la ansatte få ha medvirkning til endringsprosesser, er å skape forankring*. Kodingsarbeidet belyste følgende forhold som kan bidra til å skape forankring:

- Skape forankring gjennom enighet om løsninger, altså at man i fellesskap finner ut av behovet og derigjennom hvilke løsninger som er best egnet. Unngå innføre løsninger som «folk ikke forstår», og dermed blir (igjen) kommunikasjonsaspektet ved lederskap viktig.
- Skape forankring gjennom å “heie” fra initiativ fra ansatte, siden lokale initiativ alltid vil ha en grad av eierskap ved seg, noe som øker sjansen for en vellykket prosess.

- Kotter og Lewin som utgangspunkt for endringsprosesser

Intervjuobjektene i denne oppgaven refererte ved gjentatte anledninger til klassisk endringsledelseslitteratur fra Kotter og Lewin. Spesielt Kotters 8-stegsmodell for endring var noe lederne fant nyttig i forbindelse med de prosessene de selv har ledet og vært en del av.

Under følger en oversikt over de poengene som det ble referert til:

	Sitat	Leder
Koble på interessenter	<i>I prosessen kobler vi selvsagt på "stakeholders" (interessenter) og viktige stemmer for å finne ut om dette er det riktige. Og gjøre det så trygt som mulig å bytte system. Vi har vært gjennom tre-fire systemendringer, og den siste var tilnærmet smertefri.</i>	Bjarte
Finne endrings-agenter	<i>Sendt ut de første testkandidatene internt, forsøke å få dem til å prøve. Og da mener jeg ikke dem som er superbrukere, men gjerne dem som synes ting kan være litt vanskelig. Slik skape dem som endringsagenter inn i organisasjonen. Forutsatt at de er enige i at dette er et bra system, selvsagt.</i>	Bjarte
	<i>I enhver ny teknologi, det være seg AI eller andre ting, så ville folk ikke bruke det med mindre en kollega de stoler på anbefaler teknologien.</i>	Emil
Skape felles mål	<i>Det er et slags change management element i dette her, hvor du må bygge opp forståelse for hvorfor du skal gjøre det, og en eller annen «sense of urgency». Ha et felles mål og slike ting. I perioder går det veldig bra, og så plutselig faller det på alle «hvorfor gjør vi dette her?». Og så må du opp igjen.</i>	Daniel
Sense of urgency	<i>Jeg liker forenklinga [til Kotter]. Sense of urgency, denne forståelsen for hvorfor man må endre. Og også en forståelse av at... du kommer aldri til å være der at 100 prosent er enige om at vi endrer, men du må ha noen som går i front, og du må ha noen som skaper trygghet i organisasjonen.</i>	Bjarte
	<i>Gjennom at samfunnet endrer seg får man en naturlig «sense of urgency». Du ser at antall papirabonnenter går ned, som naturligvis viser at vi må digitalisere oss.</i>	Bjarte

	<i>Jeg tenker – som med Kotter-modellen; at du skal ikke skremme folk til endring, at du må skape en sense of urgency. Jeg tror ikke du trenger å si at «hvis du ikke blir med å endre nå, så går vi konkurs og du mister jobben og barna dine sulter». Jeg tror at de fleste er med på endring så lenge endringene oppfattes som gode.</i>	Casper
La noen gå foran	<i>En erfaring er å la noen gå litt foran og vise vei.</i>	Albert
	<i>Jeg tror det er viktig at vi er med på endringene og følger med på det som skjer. Men det betyr ikke alle skal gjøre det. Men man må sørge for at noen i organisasjonen er framme med langlysene og speider.</i>	Bjarte
	<i>Vi har et veldig godt spenn aldersmessig i redaksjonen. Jeg ser at tips og innspill og nye ting gjerne kommer fra de yngste. Da er det om å gjøre å bare fange opp det. Og å si ja, «kjør på. Prøv ut det». La de skinne med sine eksempler. Det er også en inspirasjon, vil jeg tro, at man får tatt i bruk egne ideer. Og at innovasjon drives på den måten. [...] Man lar det være litt initiativdrevet, tror jeg på da.</i>	Albert
Nytter ikke “tine opp” en organisasjon for endring lenger	<i>Jeg tenker at det å jobbe i dag egentlig er å stå i en kontinuerlig endring. Du har liksom ikke noen linær utvikling, hvor du har en sånn Lewin-modell, hvor du har en fast tilstand, og så fryser du noe og så skal du endre noen ting – og så skal du tine den opp og sette den videre, liksom. Det er en veldig fin modell hvis du skal prøve å forklare den en gang. Men det er ikke slik virkeligheten fungerer. Så den endringskapasiteten, den må du ha hele tiden.</i>	Casper

Som vi ser av funnene i tabellen, mener Bjarte det er viktig å koble på interessenter som kan fungere som endringsagenter inn i organisasjonen. Dette henger også sammen med det Emil sier - om at en god måte å “vinne over” skeptikere, er at en god kollega framsnakker eksempelvis bruken av en ny teknologi. Daniel mener man må skape et felles mål og bygge opp en forståelse for hvorfor man skal gjennomføre en endringsprosess, et arbeid som kan bli enklere om man har en «sense of urgency» som gjør det mulig å kommunisere en nødvendighet av å foreta visse grep (som både Bjarte og Casper er inne på). Samtidig bemerker Casper at han ikke mener det bør være nødvendig å «skremme» folk; ideelt sett vil alle være med om man klarer skape enighet om at endringene er til det bedre. Endelig er det, ifølge Casper, ikke lenger slik at man «tiner opp» en organisasjon for å gjennomføre en endringsprosess - en henvisning til Kurt Lewins klassiske

endringsledelsesteori fra 40-tallet vi så i litteraturgjennomgangen. Isteden må man klare den krevende øvelsen det er med å stå i mer eller mindre kontinuerlig endring i dag.

- Endringsmotstand (og hvordan jobber vil endre karakter)

Endringsprosesser kan gi motstand. Som vi har sett av litteraturgjennomgangen, så kan det handle om psykologiske prosesser - som at man føler ens arbeid blir mindre verdt gjennom prosessen av digitalisering. Eller at man er redd for at ny teknologi vil ta over ens arbeid og i verste fall gjøre en arbeidsledig. Intervjuobjektene i denne oppgaven hadde flere tanker rundt endringsmotstand.

Endringsmotstand henger gjerne sammen med hastighet på prosessene, er opplevelsen til Albert. Går man for fort fram er det også lettere for at folk blir skeptiske og går imot:

*«Erfaringsvis... brå overganger fra en dag til en annen, så får du motkrefter og noen som ramler helt av. [...] Erfaringen er at ting siger inn over tid. Å gjøre veldig sånn drastiske grep over natta kan utløse motstand».*

Hans erfaring er også at de yngre har lettere for å henge med på utviklingen. Folk som er oppvokst i en digital tid og er vant med digitale verktøy, har, kanskje ikke overraskende, lettere for å tilpasse seg og lære nye teknologier. For å få også de mindre digitalt kompetente til å føle seg inkludert gjelder det å trekke fram også andre kompetansefelt som *de* er gode på:

*«De unge har med seg en digital kompetanse, for de er store digitale brukere. Det er de som kommer med innspillene, da de har en erfaringsbase som seniorenene ikke har [...] Forskjeller vil det alltid være, og da er det å spille på det at noen er gode på andre ting.».*

Andre av intervjuobjektene mente skepsis mot teknologi, og spesielt AI-teknologi, henger sammen med kommunikasjonsaspektet ved ledelse. «*Finnes det motstand mot endring eller finnes det bare folk som ikke skjønner endringene godt nok*», sa Casper. Altså at motstand handler mye om at man ikke forstår hensikten med teknologien, og hvorfor den implementeres.

Noe av frykten folk kjenner på er knyttet til potensielt tap av arbeid, påpekte Emil, som har ledet et forskningsarbeid hvor de undersøkte AIs tilstedeværelse i mindre nyhetsrom:

*«En ting vi så fra vår forskning, var «the fear factor». Det finnes journalister som er bekymret for at AI, denne tåketeknologien de ikke helt forstår, vil ta fram dem jobben».*

Frykt for å miste jobben var også noe som Casper adresserte:

*«Vi gjorde en undersøkelse sammen med studenter på et forprosjekt. Da var det snakk om å skrive artikkelutkast på enkle saker basert på data. Og da var alle journaliststudenter veldig skeptisk til det, for de var redd for at det ville ta fra dem noe arbeid».*

Lederne i denne undersøkelsen mener det handler om å «avmystifisere» hva AI er. Daniel sa:

*«Jeg tror ikke nødvendigvis man skal snakke om AI i seg selv, men egentlig tilby gode verktøy for de som er ansatte. Som gjør at de tenker: «wow!». At journalisten tenker at «dæven, der slapp jeg et kvarter med jobb, liksom!»».*

Samtidig er det slik at teknologien vil medføre nye arbeidsoppgaver. Bjarte:

*«Det er naturlig at noen er bekymret. Det kan hende at oppgavene dine forsvinner, men det betyr ikke at du forsvinner i jobben som journalist [...] “Nå kommer robotene og tar over jobbene våre”. Jeg tror ikke det, men det kan godt hende du skal jobbe på en annen måte. Og at robotene kan hjelpe deg.».*

Emil pekte her på transkripsjon som et eksempel som viser at folk fremdeles har en jobb å gå til:

*«Ser du at folk mister jobben fordi en maskin utførte transkriberingen? Nei! Fordi transkribering var bare én del av jobben [...] Jeg tror måten menneskelige journalister utfører jobben sin på, vil endre seg. Fordi de vil ha automatisering som hjelper dem. Så*

*de kan utføre jobben sin raskere. Potensielt mer nøyaktig. Og være i stand til å gjøre det mennesker gjør best. Som, etter min mening, er kreativ skriving.».*

Interessant nok var endringsmotstand ikke noe man burde sky unna nødvendigvis, ifølge Bjarte. Han fortalte om motstand i egen organisasjon som han beskrev som *sunnt*.

*«Du hadde «clickbait»-perioden til nettavisene, om man spisser det. For det var en periode man var veldig opptatte av klikk. Den gikk heldigvis over. Men der var det sunt med motstand; gjør vi det riktig? Så har vi brukt de erfaringene til å nå fram med viktig journalistikk. Vi har ikke sluttet å lage saker som var tung og vanskelig, fordi de ikke ble klikket på. Vi må heller bruke erfaringene for å få dem til å bli lest».*

For å redusere motstand i forbindelse med innføringen av et nytt system bør man også forhøre seg med erfaringene fra andre mediehus i samme bransje. Det vil kunne gjøre det mulig å finne smertepunktene tidlig, og være bedre forberedt til prosessen, bemerket Bjarte. Casper sa:

*«Alle har jo sine egne ideer om hva som er best! Så må du jobbe fram en måte å ta vare på alle de gode ideene, og så må alle bli enige om at de dårlige ideene ikke var så gode».*

- **Kulturendring**

Noe av det ledere må jobbe med over tid for å evne hente ut potensial og endringskapasitet via utnyttelse av teknologi, er kulturendring i organisasjonen. Bjarte beskrev hvordan man tidligere trodde *«det var tilstrekkelig å gå på et 2-timerskurs for å bli digital»*, men at det i stedet handler om en mer grunnleggende *«forståelse av brukeren og hvordan de konsumerer journalistikken»*.

Emil mente det her også kunne være til hjelp for lederen, om man fikk andre ansatte til å *framsnakke* teknologien. Jevnfør det vi var inne på om “endringsagenter” tidligere i oppgaven:

*«I enhver ny teknologi, det være seg AI eller andre ting, så ville folk ikke bruke det med mindre en kollega de stoler på anbefaler teknologien».*

Casper trakk inn viktigheten av god kommunikasjon for å skape kultur for endring, noe som også henger sammen med det å klare å redusere endringsmotstand i organisasjonen:

*«Jeg tror at dem aller fleste er med på endring så lenge endringene oppfattes som gode! Og da er det viktig å prøve å etablere «hvorfor er den god». Og – hvorfor er den riktig? Og hvorfor er den viktig? Da er det mye dialog, da».*

- Andre forhold som kan bidra til at man lykkes med endring

Når det kommer til å utnytte potensialet i identifiserte muligheter, var det også andre forhold som intervjuobjektene tok opp som ikke faller naturlig inn i noen av kodekategoriene nevnt over.

Daniel nevnte at de **samarbeider med universiteter** for å utvikle språkmodellene som er i bruk, og at det man kan gjøre som et mindre nyhetsrom med begrensede ressurser, er å sjekke hva som finnes av «hylleware». Altså ferdige produkter som det mer eller mindre bare er å ta i bruk.

*«Ta et banalt eksempel, da. Hvis den ene journalisten i teamet på fire er veldig interessert i å skrive om mat. Og isteden for at man skal hente stock-photos eller ta egne bilder av pasta carbonara - så går man på Midjourney eller DALL-E og får ordnet et AI-generert bilde der. Det er et enkelt use-case av noe som er hylleware».*

Bjarte var også innom noe av det samme. Han refererte til at man først må «*ha en klar tanke om hvorhen det kan forbedres der man jobber*», og jobbe ut fra det. Mens Casper tror kapasitetene innad i organisasjonen først virkelig kommer til syne om man evner å **reducere siloer**:

*«Det er jo det med at du skal forsøke å bryte opp tradisjonelle siloer i selskapet, at alle skal jobbe sammen. Trekke veksler på kunnskap som ligger i ulike deler av organisasjonen».*



Behovet for **ny kompetanse** og **intern kunnskapsutveksling** var flere av intervjuobjektene innom, og vi skal adressere disse to poengene noe nærmere under.

Behovet for ny kompetanse i medieorganisasjoner

Et sentralt anliggende for ledere som ønsker å utnytte potensialet identifisert i teknologiske løsninger, er hvilken kunnskap som eksisterer i organisasjonen, og hva man trenger “fyller på” med. Det ble nevnt nye redaksjonsroller som følge av teknologisk forandring, bl.a. dataforskere/kodere og eksperter på sikkerhet og personvern. Folk som skjønner «**forside-algoritmene**» var også et kompetansefelt Bjarte trakk fram. Deres mediehus har *redaktørstyrte algoritmer*, det vil si at redaktøren kan si at en nyhet er så viktig at den trumfer den personaliserte nyhetsstrømmen: «[...] *vi ansetter en ny type kompetanse også her*». Med økt bruk av personalisering og en mer dynamisk nyhetsforside, har det for lederen Bjarte vært et mål at *alle* medarbeidere har en forståelse for hvordan avisa blir som den blir:

*«Jeg går ikke forventer at alle journalister skal ha en dyptgående forståelse av hvordan algoritmene våre er skrudd sammen til enhver tid. Men de skal prøve forstå hvorfor avisa blir sånn som den blir».*

Utvikling av kompetanse hos eksisterende stab var også Daniel opptatt av. De har redaksjoner og produkter i flere europeiske land - likevel har de ikke sentralisert kompetansen. I stedet fortalte han at de rett og slett har fått i stand et «*AI enablement program*» som alle kan ta del i:

*«Vi tror at AI blir en generell kompetanse som visse deler av et team vil måtte besitte [...] Så det vi rett og slett gjør er å tilby utdanning av folk, som da kan etterutdanne seg. [...] Det handler om å gi folk muligheten til å kunne forstå hva dette her er for noe.».*

Albert tror det blir viktigere for ansatte å være god på etiske vurderinger. Nå som teknologien gjør det enklere - og raskere, å “gå på” nærmest hvor som helst fra, så kommer det med nye krav til den enkelte medarbeiders etiske vurderingsevne:

*«Hvis du skal være ute å rapportere live, der ligger det jo et større ansvar på en med*

*tanke på etikken... det ligger lengre ute. Altså, hva tar du bilde av? Hva lar du gå for åpen mikrofon? Det ansvaret flytter seg jo litt utover».*

### Kunnskapsutveksling

Behovet for å lykkes med teknologier som AI handler om å styrke konkurransekraften. Men der nyhetsmediene før var i hard konkurranse med hverandre, har de med AI en felles interesse av å hjelpe hverandre. Erfaringsutveksling på tvers av bransjen er viktig, mener Bjarte:

*«Norden er heldig. Vi er i front på veldig mye innenfor vårt område, når det gjelder nettaviser. Og AI. Her gjelder det å dele mest mulig for at vi skal lykkes videre».*

## Forskningsspørsmål 3: Etske implikasjoner for ledere

Empirien så langt har belyst hvordan AI er i bruk i medieorganisasjoner per i dag, hva ledere tenker om strategier for å utnytte mulighetene i teknologien, og hvordan behovet for ny kompetanse materialiserer seg gjennom endring av arbeidsoppgaver.

I forskningsspørsmål 3 adresseres de etiske implikasjonene. Altså; hva som er de etiske implikasjonene ved AI-teknologi. Da ut fra et ledelsesperspektiv.

I kodingsarbeidet har hovedstolpen for det siste forskningsspørsmålet vært *«etiske implikasjoner og fallgruver»*. Herunder har kodene vært:

<b>Kode-kategori «etiske implikasjoner og fallgruver»:</b>	
<b>Kode</b>	<b>Beskrivelse</b>
Faren ved å lene seg for mye på tredjeparter	<i>Etiske forhold knyttet til det å publisere på tredjeparter, for eksempel gjennom publisering på sosiale medier-plattformer som Facebook og Instagram.</i>
Faren ved å velge datasett av dårlig kvalitet	<i>Konsekvenser knyttet til det å velge datasett av dårlig kvalitet. Kan for eksempel handle om bias og tap av kundemasse gjennom at man treffer dårligere med sakene.</i>

Faren ved å la algoritmene ta for mye styring	<i>Refleksjoner rundt hvordan innsikten og den direkte tilbakemeldingen man som redaktør får på journalistikken gjennom AI-verktøy også kan ha konsekvenser for hvilke saker man velger å lage (og hvordan disse sakene ikke nødvendigvis er sammenfallende med samfunnsoppdraget man har som mediehus).</i>
Faren ved å miste troverdighet	<i>Med nye muligheter kommer også farer knyttet til tap av troverdighet om ikke nødvendige forholdsregler tas. Handler eksempelvis om kvalitetssikring av informasjon, og avveiningen mellom automatisering og menneskelig kontroll.  Troverdighet er medienes fremste valuta, og teknologien kan også sette troverdigheten under press om man ikke trår varsomt.</i>
Bruk av persondata og aspekter ved overvåkning	<i>Hvordan den store datatilgangen man som mediehus nå har, gjennom innsamling av brukerdata i særdeleshet også kommer med et ansvar om etisk forsvarlig håndtering. Dette inkluderer også etisk bruk av data overfor ansatte, siden verktøyene man nå har internt kan bidra til å overvåke den enkeltes produksjon på et mye mer detaljert nivå enn tidligere.</i>
Tap av jobber	<i>Tap av jobber til AI er en legitim bekymring blant ansatte som de fleste ledere må kunne håndtere spørsmål rundt.</i>
Faren ved å miste selvtillit i en tid da alt er i endring	<i>Mediene har vært utsatt for et stort endringspress for å tilpasse seg en digital tid, og disse endringene har det ifølge enkelte av intervjuobjektene også medført tap av selvtillit med hensyn til det journalistiske håndverket på et mer grunnleggende plan.</i>

- **Bruk av persondata og aspekter ved overvåkning**

AI føres av data, og datamengdene som samles inn vil bare øke. Bjarte sa blant annet dette:

*«Vi kommer til å stå og trenge mest mulig data så lenge vi kan stå og forsvare at vi skal ha den. For å forstå brukerne og hvordan vi skal nå ut med journalistikken.»*

**Med det kommer det også et ansvar for at dataene som brukes håndteres på en etisk forsvarlig måte, bemerket Casper:**

*«Du har så stor mulighet for å innhente informasjon. Bare det gir en hel rekke etiske*

*dilemmaer. Heldigvis har det kommet flere regler rundt informasjonsinnhenting».*

Det mest grunnleggende er at ledelsen må ha på plass etiske retningslinjer for innsamling og bruk av data, ifølge Daniel. Det handler om å ha rutiner på hva man kan samle inn, og ikke:

*«Vi lagrer ikke data om seksuell legning, for eksempel. Vi samler ikke data om politiske standpunkter. Det er mange slike retningslinjer som vi har».*

Diskusjonen har etter hvert også beveget seg mer *internt*, kunne Casper fortelle: «[...] *hvor mye teknologi skal du bruke i selskapet ditt for å overvåke dine ansatte?»*. Bjarte trakk her fram et annet poeng - nemlig at måleverktøyene *internt* har blitt et verktøy for å «*styre*» ansatte:

*«Når du sitter og lager måleverktøy så er det også et styringsverktøy for deg som leder å påvirke (hva folk måles på), altså man blir det man blir målt».*

Gode forebyggende rutiner og kriseplaner ved datainnbrudd er av stor betydning. Dette slår tilbake på troverdigheten; at alle kan føle at dataene sine er trygge, sa Bjarte.

- **Faren ved å la algoritmene ta for mye styring**

En utfordring Albert har kjent på er hvordan algoritmene kan utfordre samfunnsoppdraget. Altså, hvordan man kanskje velger bort enkelte typer saker fordi man får erfaring med at disse ikke «treffer» på algoritmene hos tredjeparter og dermed gir mindre trafikk:

*«Så er det jo det om hvorvidt vi blir påvirket av algoritmer og om vi lar algoritmer innenfor brukeratferd prege oss. Jeg kan jo ikke si nei til det! Som jeg sa – lesertall betyr noe. Man kan trygt skrive om visse temaer fordi du får den umiddelbare responsen. [...] Men så må man også huske at det er mange andre ting som er viktig også. Da kommer liksom poenget; du kan ikke la lesertallene overstyre alle vurderinger og prioriteringer».*

Bjarte fortalte om hvordan de tidligere lagde saker for å få flest mulig sidevisninger, blant annet gjennom å lage saker som man gikk «viralt» med på Facebook. Men at de nå bruker den kunnskapen de fikk da i arbeidet med mer konstruktiv journalistikk:

*«Nå er vi mer opptatt av å treffe målgruppa og ha saker som treffer unge. Passe på at vi har spekteret. Samfunnsoppdraget er mye mer på plass også i nettjournalistikken vår. Der vi før kanskje jaktet enkle saker, så er det kommet inn. Vi bruker de verktøyene vi også lærte da vi fikk folk interessert i de lettbeinte sakene».*

For dem handler dette også om bevissthet knyttet til merkevare:

*«Kravet til merkevare har også blitt mer viktig, for vi må skille oss ut på hva er vi sammenlignet med mer virale nettsteder, YouTube og influensere. Man må være tydelig på hvem man er, og det ser vi også at brukerne ønsker».*

- Faren ved å miste selvtillit i en tid da alt er i endring

Det er en fare ved at man kan miste selvtilliten i møte med teknologi, ifølge flere av intervjuobjektene i denne oppgaven (Albert, Bjarte, Casper og Emil var alle inne på dette). Man skal ikke glemme medienes kjerneoppgave og viktigheten av denne også i en digital tid, bemerket Albert:

*«Det er jo gode gamle “levere relevant informasjon til leseren”. Det vil aldri gå av moten. Først med det siste. Det er det man skal leve av uansett».*

Bjarte sa at det er utopisk at man skal la en «maskinlæringsprosess gå gjennom journalistikken vår og ta valgene om hvilke saker vi skal presentere eller hvilke kilder vi skal ha». Det er fortsatt journalister som skal «utføre det journalistiske håndverket og ta de etiske vurderingene»:

*«En av styrkene våre er jo nettopp at vi har sagt at “dette er det viktigste i nyhetsbildet akkurat nå”. Men du kan godt bruke AI til å sørge for at hvis du sitter og leser en*

*fotballsak, så kan du kanskje få to fotballsaker til som anbefaling, fordi du er ekstra interessert i det».*

Casper tror at avisene på et tidspunkt mistet troen på den redaktørstyrte måten å gi folk informasjon på. Men han har alltid hatt troen på at «folk ønsker kurert innhold»:

*«At 150 år med erfaring og tradisjon med å jobbe med nyheter og kurere nyheter, faktasjekke og gjøre et utvalg... At det plutselig var verdiløst, bare fordi at teknologisk sett kunne alle gjøre det. Du må ha den selvtilliten på at den kunnskapen du har i bånd er det som er viktig. [...] Folk har ikke tid til å sette deg inn i alt som kommer. Du trenger noen som kan filtrere. Så har det vist seg at det er lurt å ha noen som filtrerer som har noe etikk i bunnen, også. Så du slipper å faktasjekke alt selv».*

Emil stiller seg bak. Han tror ikke AI vil erstatte journalister som rapporterer historier på en kreativ måte. Han tror isteden at «menneskelige ferdigheter vil bli forsterket med støtte av AI».

Albert var enig i dette, men også at folk ønsker kurert innhold. De opplever overraskende høye tall på PDF-utgaven av papiravisa på nett, som han mener er et illustrerende poeng:

*«Maskiner kan hjelpe oss på mange ting. Men i prioriteringer og stoffvalg og vinklinger, så kan jeg ikke forestille meg at maskiner på noen måte kan overta. Og bør ikke overta. Men alle redskaper som bidrar til en enklere hverdag, er velkommen»*

Både Bjarte og Emil advarte mot å ha for stor tro på AI-teknologien: «AI alene er aldri svaret på utfordringene til en organisasjon», sa Bjarte. Mens Emil fremholdte at «ingen burde selge AI som elementet som vil redde nyhetsrommet»:

*«Teknologi alene vil ikke løse utfordringene som disse nyhetsrommene står overfor. Men teknologi kan spille en rolle i det arbeidet».*

- Faren ved å miste troverdighet

Alle intervjuobjektene var opptatte av viktigheten av å bevare troverdighet når de teknologiske omgivelsene endrer seg:

*«Troverdighet er noe du gjør deg fortjent til. Mister du den er du ferdig. Det er den vi lever av», uttalte Bjarte.*

Bjarte var opptatt av at de som mediehus fortsatt skal ha *«hånda på rattet»*, selv om enkelte prosesser blir automatisert. Det handler om at publikum skal føle seg trygge på at det de får presentert, er sannferdig og etterrettelig. Casper supplerte med at vi alt i dag har AI som skriver saker, men at *«det er et stykke igjen før du har AI som kan skrive saker som er sanne»*.

**Å bevare troverdigheten** i en tid da det blir stadig vanskeligere å skille ekte fra falsk, handler om åpenhet, ifølge Bjarte: *«[...] fortelle brukerne at at dette ser du fordi at...»*. Tester man robot-skrevne saker, for eksempel, er det naturlig at det opplyses om dette i artikkelen. Men at mennesker og journalister fortsatt er kuratoren som holder kontroll, er essensielt, ifølge Bjarte:

*«Vi er ikke klar til å la robotene lage å stille spørsmålene for oss. Vi skal fortsatt gjøre det journalistiske håndverket og de etiske vurderingene»*.

Også Daniel trakk fram at de *«alltid har noen som sjekker at dette er riktig»*, og Albert at *«informasjonen må kvalitetssikres»*.

Sikring av troverdighet handler om at folk kan føle seg trygge på at de får presentert de viktigste sakene, selv med økt personalisering av nyhetstilbudet. Derfor har de hos Bjartes redaksjon innført *«redaktørstyrte»* algoritmer, hvor redaktøren kan overstyre algoritmene. Dermed vil en sak som ikke nødvendigvis har høye lesertall kunne dukke opp nyhetsstrømmen til alle, fordi den anses som *viktig nok* av redaktøren eller nyhetsledelsen på desk.

Balansen mellom personalisering og samfunnsoppdrag blir viktigere, mente også Daniel:

*«Du er nødt til å i mye større grad klare å segmentere eller i ytterste fall personalisere innhold ut mot brukeren, uten at det skal gå på akkord med redaktørens oppdrag. Som handler om at man skal ta et samfunnsansvar, og informere brukerne om hva som skjer. Uten at man skal lage et ekkokammer om mote eller husdyr. Det er en balanse».*

- Faren ved å lene seg for mye på tredjeparter

Faren for å miste troverdighet handler ifølge Casper også om å ikke gi bort for mye av kontrollen av eget produkt, til tredjepart. Han pekte på hvordan media før hadde monopol på distribusjonen gjennom egne trykkerier, men at dette har endret seg med digitalisering:

*«Man ga bort mye makt til Facebook, spesielt. Vi ser at det er en utvikling som reverserer nå. At man satser mer på egne flater enn å profilere seg så mye på tredjeparter».*

Albert fortalte om hvordan Facebook har blitt en viktig kanal for dem for å nå ut med stoffet. Men at det kommer med en bismak, når man vet hvordan de store overskuddene hos Facebook og Google til en viss grad er generert av innhold de er med på å produsere:

*«Så er jo det et problem, selvfølgelig. Men det betrakter jeg for å være ute av våre hender. Det er kriger som føres mellom EU og USA, så får de ta den fighten. Det vi publiserer på nettsida er det vi publiserer på Facebook».*

- Faren ved å velge datasett av dårlig kvalitet

Det ligger óg en risiko i å velge datasett av dårlig kvalitet. Det kan f.eks. handle om at man ikke har gode nok data for å treffe minoritetsgrupper med anbefalingsalgoritmene, ifølge Daniel:

*«Kanskje prøver du å nå minoriteter i Norge. Men hvis datasettet ditt består av typisk etniske nordmenn, da - fordi det kanskje er de som tradisjonelt sett er på Aftenposten og VG, så vil du aldri klare å lage gode anbefalingsalgoritmer for minoriteter. Så du forsterker egentlig hele den grunnstammen du har. Så det å være bevisst på hva slags datasett det er du legger inn og de representerer, er viktig».*



I dette ligger også faren for å miste neste generasjons brukere, påpekte Bjarte:

*«Det er livsfarlig å analysere og optimalisere for mann 45, fordi det er flest mannfolk 45 som går på nettsida vår. [...] Hvis vi sitter og optimaliserer for gjennomsnittsbrukeren så risikerer vi å miste neste generasjon. Som ønsker journalistikken vår på en helt annen måte. Vi risikerer å miste troverdighet».*

Dårlige datasett kan også ha bias i seg, altså bevisste eller ubevisste tendenser til å favorisere eller motarbeide en bestemt person, gruppe idé eller ting (noe som kan føre til fordommer og diskriminering) (se Grønmo, 2020). Tidligere har for eksempel sett tilfeller av at algoritmer kan ha en kjønnsdiskriminerende atferd (BBC, 2018). Bias i data ble adressert av både Daniel og Bjarte:

Daniel:

*«Det er klart at der hvor vi må være spesielt forsiktige, er jo hva slags type datasett AIen trenes på! Det er jo et klassisk område hvor man får ganske mye byas. Det er jo... Innenfor anbefalinger for eksempel, så kan det jo typisk skje ganske mye rare ting».*

Bjarte:

*«Jo nærmere vi kommer diskusjonen om å tenke selv, jo mer viktig er diskusjonen om hvor reglene kommer fra og bias. Hvem har bestemt at algoritmen skal gjøre de og de valgene?».*

- Faren for tap av jobber

En annen etisk implikasjon for ledere er hvordan AI-teknologien kan bety at folk mister jobben. Emil mente det ikke var grunn til naivitet, for AI har absolutt potensialet til dette, mente han:

*«Så hvordan forklarer du det til journalister? At AI ikke fører til tap av arbeidsplasser.*

*For det gjør det faktisk. Men det er hva AI-en gjør som forårsaker tap av arbeidsplasser. Det er den differensieringen, det skillet».*

Emil viste til et eksempel med Microsoft som sa opp en rekke mennesker som jobbet med å kurere nyhetsproduktet på portalene til selskapet.

*«Men kurasjon er en funksjon, i de fleste tilfeller av maskinlæring – lære hva folk liker å lese, og presenterer de med kildene de liker å lese. Et menneske vil ikke være i stand til å kurere én million versjoner av en hjemmeside. Men en maskin kan det».*

Casper tror ikke vi kan begynne å snakke om at journalister som sådan vil bli erstattet før man kan diskutere en AI som har bevissthet, fordi etterrettelig journalistikk krever en entitet som forstår verden og fortolker den for å kunne «skjønne hva som er sant og ikke-sant». De AI-verktøyene vi har sett så langt har ikke sannhetsgehalt som et mål eller en funksjon.

Daniel tror ansatte flest vil juble over teknologien, fordi det vil gjøre arbeidsdagen lettere:

*«Ja, det kommer til å gå ut over kanskje enkelte arbeidsplasser. Samtidig så er det sånn verden er. At den bare transformerer seg, på en måte! Så blir det bedre verktøy. Før lagde snekkerne sine egne hamre, liksom. Det er ingen som lager hamrer lenger. Okey, så hadde du en verktøymaker da. Han bør omskolere seg og gjøre noe annet».*

## Analyse av funn opp mot internasjonal litteratur

I analysen tar vi utgangspunkt i de tre forskningsspørsmålene:

1. Hvilken **innvirkning** har kunstig intelligens på mediebransjen per i dag, og hvilke **muligheter** ligger i teknologien på sikt?

Empirien gir et lite innblikk i hvordan ledere i et begrenset utvalg medieinstitusjoner opplever teknologisk revolusjons innvirkning på egen bedrift og bransje. Det er fortellinger som vitner om en ekstrem endringstakt som både gir muligheter, men også utfordringer. Mens mulighetene i

stor grad er knyttet til effektivisering av arbeidsprosesser, så handler utfordringene om å evne «henge med» i teknologiske omgivelser som er i kontinuerlig endring. Empirien tegner i noen grad et bilde av et «være eller ikke være» for medieinstitusjoner i møte med teknologien: Publikum har allerede endret medievanene sine fra analogt til digitalt, og med AI forsterkes denne trenden ytterligere. I empirien forteller medieledere om hvordan AI-verktøy på ulikt vis alt har blitt en del av arbeidshverdagen og hvordan teknologien har blitt integrert i alle faser av nyhetsproduksjonen: Fra stoffinnhenting til produksjon og distribusjon. Gevinstene handler i stor grad om *automatisering av arbeidsprosesser*, og derigjennom *frigjøring av tid*. Tid som kan brukes til mer substansiell journalistikk - og for ledere; mer tid til strategiarbeid og det å holde seg oppdatert på den teknologiske utviklingen. Ledere må utnytte frigjort kapasitet til å tilrettelegge for kompetanseheving hos egne ansatte som i økende grad publiserer direkte fra felt, og som dermed stilles økte krav til selvstendighet og etisk sans. Det må jobbes for at alle ansatte har kompetansen de trenger for å møte endringer i arbeidsoppgaver som følge av teknologien, slik at de blir trygge på seg selv og den jobben de skal gjøre videre fremover.

Når det kommer til det å «*henge med i svingene*», som er en utfordring flere av lederne sier at de kjenner på, så påhviler det den enkelte leder et ansvar mht. å sørge for god kommunikasjon med bransjekolleger utenfor kontoret samt eksterne teknologimiljøer som universiteter. Skal vi fortsatt ha en variert mediefauna bestående av både små, mellomstore og nasjonale aktører er det essensielt å bygge kompetanse og nettverk og samle krefter. Som det ble påpekt i et av intervjuene, så kan ikke alle sitte på hver sin «tue» å utvikle de samme løsningene; det er ikke kostnadseffektivt og vil begrense den utviklingen man kan få til sammen. De store internasjonale medieaktørene ligger langt foran allerede, og skal norsk mediebransje holde tritt må man forene kreftene. Spesielt gjør denne problemstillingen seg gjeldende for de organisasjonene som har begrensede ressurser. Derfor kan det godt være at vi, som et av intervjuobjektene påpekte, vil se økt grad av konsolidering i bransjen fremover. Bare slik kan også de mindre mediehusene få levert de teknologiske løsningene som sikrer konkurransekraft og endringskapasitet i en tid hvor vinnerne er de som utnytter det potensialet som ligger i teknologien.

Det som knytter det hele sammen er *kunnskap*, både hos ledere og ansatte. Kunnskap om **a)** hvilke løsninger som finnes der ute, **b)** hvilke løsninger som passer egen bedrift, **c)** hvordan

løsningene kan implementeres mest mulig effektivt, samt **d)** hva man kan gjøre for å redusere endringsmotstand og sikre etikk. Involvering og kommunikasjon er – ikke overraskende, viktige nøkkelord fremdeles når det kommer til vellykkede endringsprosesser for å utnytte potensialet i (AI)-teknologi. Dialog for å bli enige om hvorfor noe er riktig og viktig, og hva som vil være den beste veien fremover. Dialog og kommunikasjon handler også om å «avmystifisere» hva AI er, og skape forståelse for at dette er teknologi som er egnet til å skape en enklere arbeidshverdag.

Overarbeidede mediefolk som bruker timevis av arbeidsdagen på transkribering kan med teknologien få en mer levelig arbeidshverdag. Gevinsten som leder blir dermed lavere turnover og mer fornøyde ansatte som presterer bedre over tid, og potensielt også mindre utfordringer med rekruttering fordi bedriften øker sitt renommé utad. Å klare og beholde de «gode hodene» er en stor utfordring i alle bransjer. Her kan AI være til hjelp gjennom å øke trivselsfaktoren i bedriftene i mediebransjen og ellers i samfunnet.

*Ser vi de teoretiske funnene opp mot empirien, er det altså flere sammenhenger:*

1. **Griper inn den journalistiske arbeidsprosessen:** Teoriens påstand om at AI har potensial til å gripe inn i hele den journalistiske arbeidsprosessen – fra overvåkning til produksjon og distribusjon, får støtte i empirien. Det er fortellinger om at AI er en del av arbeidshverdagen til norske mediefolk allerede, på ulikt vis, og hvordan AI har gjort historiefortellingen raskere, mer tilpasset den enkelte og mer dynamisk i formen.
2. **Endring i medievaner:** Teorien forteller om hvordan teknologisk revolusjon har gitt et drastisk skifte i måten publikum konsumerer medieinnhold på. Empirien bekrefter dette og gir et innblikk i hvordan dette håndteres i praksis hos et utvalg ledere.
3. **Stort endringspress for å henge med i svingene:** Teoriens påstand om at mediebransjen er utsatt for et stort endringspress for å møte endringene i medievaner som følge av teknologisk forandring får også støtte i empirien. Det er beskrivelser av å stå i kontinuerlig endring og å håndtere en hverdag hvor teknologiutvikling hele tiden endrer forutsetningene for drift, der AI er den store «driveren» per nå.
4. **Utnyttelse av teknologi for å skape organisatorisk overskudd:** Teoriens poeng om at teknologi har gitt en mer globalisert konkurranse og at vinnerne er de som klarer å få til *mer* med *mindre* får delvis støtte i empirien. Noen av intervjuobjektene i

- oppgaven var tydelige på at utnyttelse av teknologi for å skape seg en konkurransemessig fordel er et *være eller ikke være*, mens andre ikke var like tydelige på dette. Et av intervjuobjektene mente dog vi står overfor en trend med større grad av konsolidering i bransjen; bare slik kan man klare å samle kreftene slik at selv de mindre mediehusene får ta del i utviklingen. Selv om akkurat dette poenget ikke har direkte gjenklang i teorien, så gir det et mulig svar på hva som skal til for å skape kapabilitet i medieorganisasjoner av ulik størrelse – som var et annet poeng i teorien.
5. **Endring av arbeidsoppgaver krever utvikling av kompetanse:** Teorien peker på at AI vil kunne endre arbeidsoppgavene til ledere og ansatte gjennom implementeringen av nye teknologiske løsninger, noe som vil kreve fokus på utvikling av kompetanse. Betydningen av å ha riktig kunnskap ble også fremhevet i empirien, hvor det ble blant annet vist til nye roller i redaksjonene. Teorien og empirien enes om at kompetanse er viktig for å håndtere en ny type historiefortelling og for å utnytte potensielt i ulike verktøy i ulike faser av den journalistiske arbeidsprosessen.
  6. **Mer stoff til lavere pris:** Teorien viste at AI-teknologi kan adressere medienes hovedproblem, nemlig synkende inntekt over tid – og hvordan man må produsere *mer* innhold med *færre* ressurser. Med AI kan mediehusene møte behovene til mange målgrupper samtidig, uten at det koster mer. Empirien bekrefter mulighetene som ligger i effektivisering av arbeidsprosesser via utnyttelse av AI, og at dette kan frigjøre kapasitet.
  7. **Analyse og innsikt:** Teorien sier at AI gir unik innsikt i publikums medievaner, noe som gjør det mulig å skreddersy medietilbudet bedre og treffe riktig bruker med riktig sak. Empirien ga støtte for dette, med fortellinger om hvordan innsiktsverktøy kan bidra til å oppdage journalistiske «blindsoner».
  8. **Dypere samarbeid mellom mennesker og maskiner:** Teorien er relativt tydelig på at forventningen fremover er en dypere integrasjon mellom folk og teknologi, med potensial for en forbedret økonomi i nyhetsrommene og en mer effektiv arbeidshverdag for journalister. Empirien peker på at dette baner vei for en mer «levelig» arbeidshverdag for overarbeidede journalister, med økt trivselsfaktor og lavere turnover som andre mulige positive utfall.

9. **Bedre journalistikk:** Til sist peker teorien på at AI-teknologi kan redusere feilkilder og øke kvaliteten på journalistikken samt bane vei for mer gravejournalistikk. Et av intervjuobjektene snakket nettopp om hvordan AI kan redusere feil, mens en annen av kildene pekte på hvordan AI gjør at de kan lage saker de ikke har kunnet lage før.

## 2. Hvordan kan lederen hente ut **potensialet** i de definerte mulighetene gjennom utøvelse av **endringsledelse** for å få ansatte til å **jobbe annerledes** enn før?

Ledere har en krevende oppgave med å rigge egne organisasjoner for å kunne levere et døgnkontinuerlig medietilbud på nye flater som i stadig større grad blir «AI-kompetente». Med det menes at der medieaktører har stått i en krevende balanse mellom å verne om egen integritet i møte med plattformer som Facebook og Instagram, vil det i tiden fremover etter alt å dømme dukke opp nye plattformer drevet av enda «smartere» teknologi som mediene må forholde seg til. Hvordan ledere går fram for å møte denne utviklingen er viktig, fordi det handler om å fortsatt være relevant for publikum, som endrer medievanene sine i takt med teknologien. Nøyaktig hva «AI-revolusjonen» vil innebære er vanskelig å si, men ledere må utnytte mulighetene i teknologien for å skape overskudd til innovasjon og utvikling slik at utvikling av nye publikumsprodukter kan finne sted. Her spiller kunstig intelligens en viktig rolle: Både med hensyn til overvåking, hurtig produksjon og distribusjon av stoff, men også for at man - tross færre ansatte, skal klare å få til mer med mindre. Å få ansatte til å ta i bruk nye verktøy handler om organisatorisk omstilling, og da er vi også inne på ledelse av endring. De intervjuede lederne var tydelige på at de mener **åpne prosesser** hvor ansatte **involveres** og er **invitert inn i diskusjonen** er essensielle forutsetninger for å lykkes med endringsprosesser i dag. Det innebærer også at ledere **lytter** til de ansatte, tar deres synspunkter på **alvor** og **kommuniserer** godt. Kotters tradisjonelle modell ser fortsatt ut til å ha noe for seg; i empirien snakkes det om å få etablert endringsagenter som framsnakker nye løsninger og som kan gå foran og vise vei, og det å vise fram kortsiktige gevinster ser enda ut til å være gyldige strategiske grep som kan skape både motivasjon og drivkraft innad i organisasjonen. Som leder gjelder det å skape felles mål og forene egne medarbeidere om disse, og jobbe for å redusere de hindringene som måtte ligge i veien for de ansatte – slik at de kan lykkes med de oppgavene de har fått. En del av dette handler også om *kulturendring*; siden man som leder i dag står i kontinuerlig endring må man også skape en kultur hvor det er lov å prøve å feile. De yngre har blitt vant med å konsumere medieinnhold

på andre måter enn det mediene tradisjonelt har vært vant til å levere, og dermed må man være villig til eksperimentere mer for å utvikle journalistikken i tråd med publikums behov og ønsker fremover. I dette landskapet må lederen balansere mellom det å være en støttespiller for sine ansatte, mot det å være tydelig på retning: Det skal eksperimenteres, men det må skje innenfor rammer av en definert fremtidsvisjon strategisk. En skal, som et av intervjuobjektene påpekte, dog ikke underslå viktigheten av at ansatte stiller kritiske spørsmål, for ikke all endringsmotstand er av det vonde. Kritiske spørsmål kan adressere viktige spørsmål som det er essensielt at man tenker over i forkant av en endringsprosess. I den grad det er mulig bør man kanskje også vurdere å gjennomføre endringsprosessene gradvis, i og med at for kraftige omveltninger «*overnatta*» kan utløse mer motstand enn nødvendig. Især gjelder dette den eldre garden, som trenger mer tid på å fordøye endringer, som påpekt av leder «Albert». Ledere bør også sjekke erfaringer med andre i bransjen forut for implementeringen av nye system for å sørge for smidigst mulig innføring.

I kampen for å fortsatt være aktuell for publikum gjelder det å skape en fleksibel organisasjon som evner å omstille seg omgivelsene, og da er det også verdt å nevne at lederen har fått flere nye verktøy til sin disposisjon. Innføringen av «smarte» AI-drevne måleverktøy i særdeleshet gjør det mulig å drive mer effektiv evaluering og målstyring for å skjønne brukerbehovene bedre, fordi man har noe konkret å kommunisere rundt: I redaksjonsmøter kan lederen peke på grafer og innsikt som tydelig viser hvor organisasjonen er på vei.

Samtidig må teknologi velges ut fra konkrete behov og være sammenfallende med organisasjonens verdiløfte. Altså ikke at man velger teknologi ut fra teknologien i seg selv.

Et siste poeng for å lykkes med endringsprosesser er utvilsomt det gode gamle poenget med å «*heie fram initiativ*». Som Albert var inne på, likte han å ansvarliggjøre ansatte til å følge opp egne ideer. Initiativdrevne endringsprosesser har større sjanse for å lykkes, fordi prosessene jobbes frem av folk «*på gulvet*» som vet hvor skoen trykker og som føler eierskap til egne ideer. Lederens oppgave blir her å rydde unna hindringer, slik at disse initiativene kan lykkes. På den andre siden ligger også lederens oppgave i å identifisere hvilke ideer som er sammenfallende

med organisasjonens visjon og retning, og velge bort de ideene som ikke fremstår riktige ut fra strategiske og ressursmessige hensyn.

*Ser vi de teoretiske funnene opp mot empirien, er det flere sammenhenger:*

1. **Utnyttelse av teknologi for å skape organisatorisk overskudd:** Teorien er tydelig på at teknologiske løsninger kan frigjøre kapasitet. Dette får støtte i empirien, hvor det kommer fram at det å utnytte teknologi for å skape overskudd til innovasjon og utvikling, er noe som anses som viktig for å skape handlingsrom i forbindelse med endringsprosesser. Det er også samsvar mellom teori og empiri på punktet som vedrører valg av teknologi ut fra strategiske hensyn; altså at teknologi velges basert på identifiserte behov og selskapets overordnede fremtidsvisjon, og ikke på grunn av teknologien i seg selv.
2. **Åpenhet og involvering i forbindelse med endringsprosesser:** I teorien har vi sett at åpenhet og involvering er viktig i forbindelse med endringsprosesser. Ansatte som føler seg involvert og hørt er mer tilbøyelige til å stille seg bak en leder som forsøker å samle de ansatte bak delte visjoner, selv om de i utgangspunktet er uenige. Involvering er egnet til å redusere endringsmotstand og øke tillit. Lederens evne til kommunikasjon og å sørge for at et budskap blir oppfattet slik det er ment blir her av essensiell betydning. I teorien så vi at det å holde arbeidere og designere av arbeidsprosesser adskilt vil kunne føre til en mer ineffektivitet som resultat, noe som igjen tilsier at medvirkningsbaserte prosesser er formålstjenlig. Gjennom kommunikasjon kan lederen dessuten skape doble tilbakekoblinger som får kollektivet til å tenke nytt på et mer fundamentalt nivå. Empirien gir støtte i at åpenhet, involvering og kommunikasjon/dialog er viktige suksesskriterier når endringsprosesser skal gjennomføres. I dette ligger også å «avmystifisere» hva AI er, slik at den motstanden som er knyttet til manglende forståelse for hva teknologien egentlig innebærer blir redusert.
3. **Kotter som modell for endring:** Som vi har sett har Kotters lærdom støtte i teori av nyere dato, særlig når det kommer til å kommunisere meningsfulle mål og involvere ansatte i prosessen. I teorien har vi også sett at det er andre forhold som hjelper lederen når Kotters modell tas i bruk; blant annet hvordan nye AI-verktøy for analyse gjør det enklere å vise hvordan teknologisk forandring har endret mediekonsumet, som i sin tur har gitt en naturlig «*sense of urgency*» i nyhetsrommene. Det å kunne vise til hurtige



resultater har også noe for seg, ifølge teorien. Kotters 8-stegsmodell for endring får støtte i empirien som en modell som fortsatt er relevant for ledere i dag på grunn av sin simplistiske tilnærming: *Etablering* av endringsagenter og det å jobbe for å redusere hindringer for at disse skal nå sine mål, *framvisning* av kortsiktige resultater for å skape driv, *forene ansatte* om felles mål. Alt dette er alle gyldige strategiske grep i dag, ifølge empirien. Det ser altså ut til at Kotter fortsatt er relevant for ledere anno 2023.

4. **Kultur for testing:** Teorien peker på viktigheten av *kreativ atferd* som et utgangspunkt for innovasjonsprosesser. Siden kreativ atferd innebærer eksperimentering som ledd i innovasjon av eksempelvis nye publikumsprodukter, har dette punktet støtte i teorien. Gjennom iterasjon kan de mest fruktbare eksperimentene som følger av kreativ atferd skaleres opp og tilføre organisasjonen nye kapasiteter. For å hente ut potensialet i teknologi påpekes det i empirien at man må jobbe for å skape en kultur hvor det er lov å prøve og feile. Bare gjennom eksperimentering vil man kunne klare å utvikle medieprodukter i tråd med publikumsbehovene.
5. **Evne til å gi retning:** Teorien var tydelig på at organisasjonens kjernekompetanse må oppdateres i takt med omgivelsene, og at et re-vurdert verdiløfte (*hva man kan tilby publikum og hva slags kompetanse som trengs for å svare ut dette*) er viktig for å unngå «kjernestivhet». Med andre ord kan lederen bruke verdiløftet som et strategisk verktøy for å gi retning. Empirien ga støtte i at lederen ikke må være redd for å bruke tilgjengelige verktøy for å gi nettopp retning; selv om man ønsker mer eksperimentering og innovasjon, så må disse prosessene skje innenfor noen definerte rammer. Empirien trakk fram nye AI-verktøy for måling og innsikt som relevante «styrings-verktøy», fordi man da får noe konkret å diskutere rundt på redaksjonsmøter og lignende.
6. **Positiv endringsmotstand:** Teorien pekte på at kritiske røster i adopsjonsprosessen av ny teknologi er viktig for å unngå ubehagelige overraskelser som kunne vært unngått. Også empirisk ble det trukket fram at ikke all endringsmotstand er av det vonde: Kritiske røster kan være verdt å lytte til, noe man eksempelvis så under «klikkhysteriet» for noen år tilbake. *Virale «click-bait»-saker ga mange klikk, men i hvilken grad oppfylte de samfunnsoppdraget?* Samtidig har kunnskapen fra den tiden kommet godt med når man skal gjøre tyngre saker mer «klikkvennlige» i dag.

7. **Redusere motstand:** Teorien sier at konflikthåndtering blir en essensiell kompetanse for ledere av i dag. Empirien snakket ikke direkte om konflikthåndtering som sådan, men i stedet om hvordan lederen kan bruke ansattes engasjement som en positiv drivkraft inn i endringsprosesser gjennom å ha fokus på medvirkningsbaserte prosesser. Et av intervjuobjektene pekte her på at motstand ofte kan handle om at man ikke skjønner endringene godt nok. Dermed blir svaret empirisk at det kanskje ikke er konflikthåndtering, men heller lederens evne til kommunikasjon, utvikling av kompetanse og tilrettelegging av medvirkningsbaserte prosesser som blir viktig for å redusere motstand. Det kan dessuten være bra å sjekke erfaringer med andre i bransjen når man skal gjennomføre implementering av eksempelvis et nytt system, fordi man da kan identifisere mulige fallgruver i forkant, ifølge et poeng framsatt av et av intervjuobjektene.
8. **Heie fram initiativ:** Teorien sa at ansatte gjerne føler mer eierskap til egne ideer og dermed også har støtte vilje til å gjennomføre disse prosjektene. Initiativ som kommer «fra gulvet» med andre ord har større sjanse for å få framdrift og bli gjennomført, fordi disse initiativene har et lokalt eierskap hos ansatte. Dette punktet har støtte i empirien, som nettopp peker på at man gjerne føler mer eierskap til egne ideer og dermed også har større vilje til å gjennomføre disse prosjektene. Lederens oppgave blir da å “rydde vekk hindringer” slik at disse initiativene kan lykkes.
9. **Tverrfaglige team:** Teorien var inne på at tverrfaglige team er egnet til å redusere motstand, fordi dette bidrar til utvikling av kompetanse og dermed økt forståelse for teknologien. Dermed får man redusert den delen av motstanden som handler om at man ikke skjønner teknologien. Ifølge teorien kan økt kompetanse redusere endringsmotstand og øke ansattes inspirasjon. Et av intervjuobjektene sa i empirien at AI-kompetanse er noe visse deler av et team må besitte.

### 3. Hva er de eventuelle **etiske implikasjonene** lederen bør reflektere over i møte med AI-teknologien?

Empirien har også kastet lys over de mulige etiske utfordringene ledere står overfor i møte med teknologien. Især gjelder dette troverdighetsaspektet; det kanskje viktigste et mediehus må verne om. Det er kjempeviktig å jobbe for å bevare troverdigheten når de teknologiske omgivelsene

endrer seg, og det innebærer blant annet at folk skal være trygge på etterretteligheten i det de får presentert. AI har potensial for å forsterke journalistiske ferdigheter - men også til å øke mengden falske nyheter. Derfor er det essensielt med kvalitetssikringsprosesser og åpenhet om hvordan saker har blitt som de har blitt.

Teknologien har her gjort at man når et mye bredere publikum enn før, inkludert innsikt som øker treffsikkerheten på sakene man skriver. På den etiske siden ligger dog en fare i at man kan ende opp med mer ensidig journalistikk, fordi algoritmene man omgir seg med favoriserer visse type saker. Ledere i mediebransjen må være bevisst dette, og ikke glemme sitt samfunnsansvar. Grep som alt er i bruk hos enkelte medieorganisasjoner, som redaktørstyrte anbefalinger, er én måte å ivareta slike etiske aspekter i en tid da «alt» skal personaliseres.

Etterrettelighet handler videre om å ha på plass gode etiske retningslinjer rundt datainnhenting- og behandling. Utvikling av AI-løsninger som personalisering innebærer store mengder brukerdata, og med det kommer også et etisk ansvar om bruk og sikring av disse dataene. Faktisk har teknologien potensial til å gripe inn i selv de ansattes rett til personvern, med økte muligheter for overvåkning selv innad. Ledere må ikke falle for fristelsen til å overvåke mer enn det som er nødvendig, og gjøre strenge avveininger mellom hva man har behov for som leder og hva som vil være inngrep i den enkeltes selvstendige arbeidshverdag. Ikke alt er lovregulert, og ofte vil det handle om å utvikle en etisk sans om hva som er innenfor og hva som ikke er det. Databehandling griper dessuten inn i et annet domene: Datasikkerhet. Også datasikkerhet handler om troverdighet og hvor seriøst bedriften tar publikum. Datainnbrudd har potensielt svært ødeleggende konsekvenser for bedriftens renommé blant publikummet eksternt, og dermed må ledere på alle nivåer ha fokus på dette.

Det kan også gå på bekostning av omdømmet om man ikke har god nok kunnskap om datasettene man bruker for å trene egne AI-modeller, for eksempel hvilke bias som er knyttet til dem og hvorvidt datasettene har mangler i seg som gjør at man ender opp med å forsterke en grunnstamme man ønsker å endre (for eksempel at datasettene har underrepresentasjon av målgrupper man ønsker å jobbe for å nå bedre gjennom personaliseringsalgoritmer).

Som vi skjønner har AI potensial til å rive ned omdømme, men også bygge det opp – om teknologien (og de plattformene og verktøyene som følger med den) brukes med kløkt. Ledere må sørge for å ha fokus på egen “branding” og merkevare slik at mottakeren vet hvem avsenderen er, og unngå bygge opp tredjeparts plattformer mer enn nødvendig. På egen plattform har man bedre kontroll, logisk nok. I empirien så vi også intervjuobjektene adressere en frykt som mange ansatte kjenner på, at *AI kan ta over noens arbeid*. Det har skjedd under tidligere teknologiske revolusjoner, og vil skje også denne gang. For journalister handler det dog nok i større grad om at arbeidsoppgavenes karakter vil endre seg: Gjennom å ta i bruk disse verktøyene ligger det til rette for en styrking av demokratiet, fordi mediene får anledning til å dekke flere saker enn før og også gå mer i dybden på viktige samfunnsforhold.

Et siste viktig poeng som ble påpekt av flere av intervjuobjektene, er dette med at man ikke må miste «hodet» og selvtilliten når verden endrer seg. Selv om «alle» nå kan levere innhold og nå en hel verden, er medienes fremste styrke kurasjon og troverdighet. At publikum har et sted de kan få informasjon de kan være trygge på holder høye etiske standarder er *essensielt* ut fra et demokratisk perspektiv.

*Ser vi de teoretiske funnene opp mot empirien, er det flere sammenhenger:*

1. **Fare for å miste troverdighet:** Teorien trekker frem faren ved å miste troverdighet gjennom publisering på tredjeparts plattformer. Nye plattformer som Facebook og TikTok er algoritmestyrte, noe som betyr at redaktøren mister kontroll over hvordan innholdet presenteres og i hvilke kontekster det inngår i. Også i empirien ble betydningen av å bevare troverdighet og etterrettelighet trukket fram som en etisk utfordring, og at man bør være forsiktig med å bygge opp konkurrerende tredjeparts plattformer. Det ble også fremmet argumenter for at det er viktig med fokus på merkevare i en tid da publikum bombarderes med innhold fra alle kanter.

I empirien har lederne fortsatt tro på at medienes viktigste fordel er evnen til kurasjon i en tid da algoritmene styrer innholdstilbudet. Det er bra for publikum å ha et sted de kan gå til, hvor noen på en etisk og troverdig måte har foretatt en prioritering av de viktigste nyhetene akkurat nå. Empirien var tydelig på at mediene ikke må miste selvtilliten her.

Teorien var inne på noe av det samme, og konkluderte med at menneskelige journalister fortsatt vil være viktig ut fra kvalitetsmessige hensyn.

2. **Forfalsket innhold:** Med AI er det enklere enn noen gang å forfalske innhold. Det kan true integriteten til mediene, om man publiserer innhold basert på forfalskninger. I empirien uttrykkes det støtte for at AI kan øke mengden falsk innhold, og at det derfor er viktig med kvalitetssikringsprosesser.
3. **Fare for bias:** Bias i treningsdata er noe lederen må være klar over, ifølge teorien. Det er viktig å bruke treningsdata av god kvalitet slik at systemene ender med å fungere på en etisk forsvarlig måte. Dette poenget fikk støtte i teorien, hvor det ble påpekt at man må unngå å forsterke det man ønsker å endre. Dermed er kunnskap om datasett noe organisasjoner bør inneha.
4. **Økt polarisering:** I teorien er det reist bekymring av at kunstig intelligens kan lede til mer polarisering gjennom personalisering av nyhetstilbudet. Altså at folk bare får nyheter de er «enig» i. Uten å bli utfordret, kan ens forutinntatte meninger bli forsterket over tid. Dette poenget har delvis støtte i empirien. Det vil si; dette er noe intervjuobjektene er opptatte av og jobber for å unngå, og av den grunn er de ikke så bekymret for at dette vil utgjøre et reelt problem siden det er så langt framme i pannebrasken allerede.
5. **Personvern:** Databehandling har mye etikk i seg, ifølge teorien - som trekker fram ulike aspekter ved dette. For eksempel handler dette om å vurdere om dataene man bruker har personvernmessige sider ved seg (*analyser av ansikter uten samtykke, for eksempel*). I empirien er det relativt tydelig at redaktørene er opptatt av etisk databehandling, og å unngå krysse grensa til overvåkning. Betydningen av god datasikkerhet ble også trukket fram.
6. **Fare for tap av jobber:** Teorien peker på at historien har vist at teknologisk revolusjon innebærer effektivisering der tap av jobber er et utfall, men at det er god grunn til å tro at det fortsatt vil være behov for menneskelige journalister fremover. Teorien sier at menneskelige journalister ikke vil bli erstattet fullt ut, fordi man vil være avhengig av kvalitetssikring og å sikre en god relasjon til brukerne (siden «kalde data» er følelsesløst og noe som kan skape distanse til publikum i en tid når man isteden må jobbe for å knytte publikum tettere til seg, i den heftige konkurransen om folks oppmerksomhet). Men teorien peker på at det vil stilles krav til en *ny type kompetanse* i redaksjonene, og at man

vil se nye fagfunksjoner ta form. Empirien viser at det *allerede* etterspørres ny type kompetanse i redaksjonene. Lederne deler ikke i så stor grad bekymringen om at det vil bli mange færre folk i redaksjonene enn det allerede er, men at man nok må jobbe annerledes enn før. Teorien og empirien enes om at det er kombinasjonen AI og mennesker som vil være suksessoppskriften fremover.

## Konklusjon

Som vi har sett i litteraturgjennomgangen og empirien, så har teknologisk revolusjon og AI stor innvirkning på mediebransjen. Det betyr at mediebedrifter må tilpasse seg en ny virkelighet. Samlet sett bekrefter empirien flere sentrale aspekter i teorien. Mediebransjen opplever en teknologisk revolusjon med ekstrem endringstakt, og AI-verktøy har blitt integrert i alle faser av nyhetsproduksjonen. Automatisering av arbeidsprosesser gir muligheter for effektivisering og frigjøring av tid til mer substansiell journalistikk og strategiarbeid. Samtidig krever endringene kompetanseheving blant ansatte og god kommunikasjon for å sikre forankring og for å redusere motstand. Samarbeid, nettverksbygging og kunnskapsdeling er her viktig for å holde tritt med utviklingen og sikre konkurransekraft. Videre enes teorien og empirien om at bruk av AI kan bidra til økt trivsel blant medarbeidere og bedre ytelse over tid. Dette har potensial til å forbedre ansattes arbeidshverdag og redusere «turnover», samtidig som det kan styrke bedriftens omdømme og attraktivitet i et rekrutteringsøyemed.

Selv om empirien gir et begrenset innblikk i mediebransjen, stemmer den overens med flere sentrale aspekter i teorien om teknologisk revolusjon og bruk av AI i medieinstitusjoner. Behovet for kompetanseutvikling, samarbeid og kunnskap om endringsledelse bekreftes. Det samme gjelder potensialet for økt trivsel og derigjennom; ansattes ytelse i organisasjonen.

Konklusjon på forskningsspørsmål:

- 1) Hvilken innvirkning har kunstig intelligens på mediebransjen per i dag, og hvilke muligheter ligger i teknologien på sikt?**

Konklusjonen på forskningsspørsmål én er at AI griper inn i hele den journalistiske arbeidsprosessen, fra overvåking til produksjon og distribusjon. Det er en beretning om å stå i

kontinuerlig endring og hvordan håndtere dette; om hvordan bransjen må stå mer samlet for å henge med fremover. Driveren bak det hele er teknologisk revolusjon som har gitt et skifte i medievaner fra analogt til digitalt, og med AI forsterkes denne trenden.

AI-verktøy er i bruk i norske medieinstitusjoner allerede, og representerer på sikt en økt mulighet til å fortelle historier raskere og på en mer dynamisk måte, med en større grad av bredde enn før. Det er også et potensial for at man ikke bare kan produsere *mer* journalistikk med *færre* ressurser; en kan også se at kvaliteten vil gå opp gjennom reduksjon i feilkilder samt at frigjort kapasitet brukes til mer gravejournalistikk.

Med teknologien får man økt innsikt i hvordan publikum konsumerer journalistikken, noe som gjør at man kan skape mer «treffsikker» journalistikk samt oppdage journalistiske blindsoner. Men å utnytte fordelene krever utvikling av kompetanse og en dypere integrasjon mellom teknologi og folk, og dermed også ledelse av endring.

## **2) Hvordan kan lederen hente ut potensialet i de definerte mulighetene gjennom utøvelse av endringsledelse for å få ansatte til å jobbe annerledes enn før?**

Konklusjonen på forskningsspørsmål to er at AI-teknologi kan frigjøre kapasitet til innovasjon og utvikling, og til endringsprosesser. Et godt startpunkt er å se på verdiløftet og revurdere dette, og så identifisere forskjellen mellom nå-situasjon og ønskverdig fremtid. Verdiløftet kan kommuniseres ut i organisasjonen, og brukes som et verktøy for å gi retning.

For å svare ut et re-vurdert verdiløfte er det viktig med kompetanse på endringsledelse, og det innebærer blant annet åpenhet og involvering av de ansatte. Gjennom god dialog og kommunikasjon reduseres blant annet den delen av motstanden i organisasjonen som handler om uvitenhet om hva AI-teknologi egentlig innebærer. Tverrfaglige team kan være et bidrag for å redusere denne typen endringsmotstand. Herunder blir lederens evne til kommunikasjon og det å påse at et budskap blir oppfattet riktig, av stor betydning, og noe som kan bidra til doble tilbakekoblinger i organisasjonen (som kan endre de kollektive handlingsteorier).

Lederen må jobbe for å skape en kultur for testing og eksperimentering gjennom å arbeide for å forsterke kreativ atferd. Gjennom en iterativ tilnærming kan eksperimenter man har tro på skaleres opp.

Via medvirkningsbaserte prosesser kan lederen øke sjansen for vellykket implementering av nye system gjennom at brukerne tas med i utformingsprosessen. *Så*: Involvering reduserer endringsmotstand og øker tillit, noe som er viktige suksesskomponenter.

Etablering av endringsagenter er et annet strategisk grep lederen kan ta i bruk, og her må lederen bidra til å redusere hindringer slik at disse kan lykkes. Det å vise fram kortsiktige resultater og jobbe for å forene de ansatte om felles mål er også gyldige strategiske grep for å lykkes med å hente ut det potensialet som identifiseres i teknologiløsninger. Kotters «*sense of urgency*» finner gjenklang i både teorien og empirien, og her kan nye analyseverktøy med «AI-krefter» brukes for å vise hvordan medietrendene har endret seg og hvordan organisasjonen dermed også må endre seg for å fortsatt være relevant for publikum.

Å hente ut potensialet i identifiserte teknologimuligheter handler også om å håndtere motstand. I empirien var det mer fokus på å redusere motstand gjennom kommunikasjon og medvirkningsbaserte prosesser. Også teorien påpekte viktigheten av kommunikasjon, men var mer inne på hva dette innebærer i praksis: Blant annet hvordan man som leder ikke bør respondere på ansattes atferd i seg selv, men heller endre *sin egen reaksjon* på andres atferd. Gjennom å adressere hensikten bak et budskap heller enn den negative atferden i seg selv - og stille hvordan-spørsmål (heller enn “hvorfor”), så går man mer etter strukturen på et problem og retter fokus på løsninger heller enn problemene i seg selv. Selv om empirien ikke var like tydelig som teorien på dette punktet, så ble det i både teorien og empirien trukket fram et annet viktig poeng: Nemlig hvordan kritiske spørsmål kan være positivt, fordi det kan bidra til å unngå ubehagelige overraskelser «*further down the road*».

Endelig var det samsvar mellom teori og empiri på punktet om at ledere bør heie fra initiativ “*fra gulvet*” som samsvarer med organisasjonens visjon, fordi lokale initiativ alltid har større sjanse for å bli gjennomført som følge av det lokale eierskapet til initiativet.



### 3) Hva er de eventuelle etiske implikasjonene lederen bør reflektere over i møte med AI-teknologien?

Konklusjonen på forskningsspørsmål tre er at det ligger en fare i at mediene kan miste troverdighet i møte med AI-drevne tredjepartsplattformer og farene knyttet til økningen av falskt innhold. Derfor er det viktig at man tenker nøye gjennom hva det vil innebære å «gi bort» innholdet sitt til algoritmestyrte plattformer, hva man kan gjøre for å bevare sitt eget avtrykk i mer uoversiktlige kontekster (at man ikke vet hvilket innhold som dukker opp side-ved-side av eget innhold) og hva man kan gjøre for å kvalitetssikre den journalistiske produksjonen.

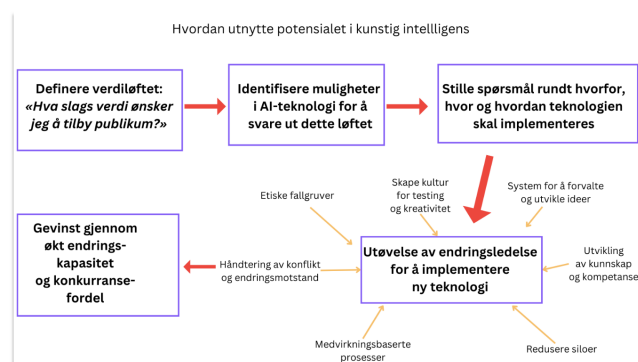
Det er også en økt fare for polarisering gjennom økt grad av personalisering og algoritmestyring av innholdstilbudet generelt, og at man kan «miste» publikum gjennom å bruke datasett med bias (eller som er av dårlig kvalitet). Lederen/ledelsen må derfor sørge å ha kompetanse i organisasjonen som sikrer at man klarer å navigere farvannet for å unngå disse farene.

Tap av jobber er en legitim bekymring om man ser på de historiske erfaringene knyttet til teknologisk revolusjon. Teorien og empirien er enige om at det fortsatt vil være bruk for journalister, men at ansatte i redaksjonene må ta i bruk nye verktøy, utvikle kompetanse og jobbe annerledes enn før slik at organisasjonen holder seg konkurransekraftig framover.

Andre etiske implikasjoner inkluderer sikring av personvernet i en tid da data er mediens fremste ressurs, herunder økt fokus på datasikkerhet.

## Test av konseptuell modell

Tester vi konklusjonen opp mot den konseptuelle modellen introdusert i oppsummeringen av litteraturgjennomgangen, ser vi altså at den holder mål i møte med empirien: Det handler om å finne ut av hva man vil gjøre (definere verdiløftet) og deretter se hvilke muligheter AI-teknologien har for å svare ut dette verdiløftet.



Som leder må man stille de riktige spørsmålene når teknologien skal implementeres, og deretter utøve god endringsledelse for å lykkes med å hente ut potensialet. Da vil man kunne se en gevinst i form av økte kapasiteter i organisasjonen.

## Avslutningsvise tanker fra forfatteren

I arbeidet med teori og empiri har jeg som forfatter av denne oppgaven lært en god del. Det er noe med å ta et skritt tilbake og se det store bildet, og hvordan de store teknologiske trendene påvirker egen bransje. Jeg er klar over at jeg er en relativt ung mellomleder i mediebransjen, og at jeg nok er det man kan kalle *teknologioptimist*. Oppgaven er nok i noen grad farget av dette. Men også teorien og empirien understøtter mange av de antakelsene jeg hadde før jeg gikk i gang med å studere teknologisk revolusjon i kontekst av AI.

For meg fremstår det klart at dersom man mislykkes med å utvikle seg i takt med teknologien, så ender man ikke bare opp med å tape i konkurransen – man ender også opp med et demokratisk problem gjennom en mindre opplyst befolkning. En befolkning som i stedet finner nyhetene utenfor redaktørstyrte medier, med alt det innebærer. Medienes styrke er tross alt etterrettelighet, sannferdighet og etikk, og som et av intervjuobjektene påpekte, så må man ikke miste selvtilliten på at dette grunnleggende sett vil være viktig for publikum også fremover. Med AI ligger det an til mer viktig gravejournalistikk gjennom krysskobling av datasett, for eksempel, noe som kan avdekke historier som ikke tidligere har vært mulig å avdekke. Disse fordelene oppveier klart bakdelene, som at enkelte jobber blir overflødige.

AI-revolusjonen er en som ingen uansett kan stoppe, selv om eksperter i vinter gikk sammen og skrev et brev hvor de advarte mot konsekvensene av å utvikle systemer «ingen» forstår – og som resulterte i midlertidig stans i utviklingen av AI-verktøyet ChatGPT (Eriksen & Schwebs, 2023).

Man må være forsiktig med å overlate for mye av kontrollen til AI. Bekymringene som det er referert til i denne oppgaven, viser at det faktisk kan være farlig å ikke ha en stødig hånd på rattet. AI-verktøyene begynner å bli svært kraftige, og med det ligger det også en fare knyttet til økningen av falskt innhold. Ikke bare tekst, men også bilder og videoer generert med AI-verktøy begynner å holde så høy kvalitet at det er vanskelig å skille ekte fra falsk. Tar AI *over* er risikoen

tap av troverdighet hos mediene, og et demokratisk problem for samfunnet gjennom en befolkning som baserer sine antakelser på usannheter. Det å finne den riktige balansen mellom teknologisk og menneskelig kapital blir dermed en essensiell lederoppgave fremover.

Om vi ender med AI-systemer som rett ut er farlige, gjenstår å se. Men det som er sikkert, er at sikkerhet knyttet til kraftfulle AI-systemer påvirker mediebransjen. Fra et journalistisk/demokratisk ståsted er det viktig å forklare befolkningen hva som skjer og hvordan teknologien påvirker oss, slik at de er i stand til å møte teknologiens utfordringer og potensial på en god måte. Videre må ledere som ønsker å utnytte potensialet i teknologien være klar over de til enhver tid gjeldende etiske utfordringene som kan være tilstede i teknologien. Det er av ytterste viktighet at «kjernekompetansen» utvikles dynamisk. Ledere må ikke bare jobbe for å utvikle intern kompetanse, men også rekruttere eksternt, slik at man klarer å henge med i utviklingen.

Totalt sett har AI kraften i seg til å forenkle og forbedre arbeidsprosesser og hverdagen til ansatte og ledere. Empirien og teorien viser dog også at man ikke er klar for å la teknologien overta hele den journalistiske arbeidsprosessen. Fortsatt vil journalister ha en viktig finger med i spillet for å sikre sannferdighet og etterrettelighet. Men de må ta i bruk de mulighetene som teknologien gir med hensyn til effektivisering og utvikling av enda grundigere journalistikk, og til det kreves det endringskapasitet til utvikling av verktøy og kompetanseløft.

Konklusjonen er at dersom man som leder klarer å både utvikle medieproduktene i tråd med publikumsbehovene og utnytte AI til å frigjøre kapasitet - samtidig som man dyrker 150 års erfaring med faktasjekkning og troverdig rapportering som en kjerne i det man gjør, så er det all grunn til å tro at man som mediehus vil ha en sterk posisjon i samfunnet videre fremover.

## Veien videre

Denne oppgaven har fokusert på AIs innvirkning på mediebransjen i kontekst av ledelse. Det er demonstrert ulike strategier ledere kan ta i bruk for å møte teknologiens disruptive kraft, og hvordan man kan hente ut de positive kreftene - samtidig som man reduserer de mulige negative nedsidene. Da denne oppgaven har tatt for seg de mer overordnede aspektene knyttet til *ledelse i møte med teknologi*, så hadde det vært interessant om andre studenter og/eller forskere hadde tatt

fram lupen og studert mer inngående de enkeltverktøy som er i bruk i redaksjonene i dag. De verktøyene som har nådd markedet i 2022 og 2023 er svært kraftige, og det er så langt få studier som har sett på hvordan disse er i bruk i redaksjonene, og hva de vil bety for bransjen på sikt.

Det er kort og godt behov for mer forskning på hva AI vil bety for mediebransjen, og jeg vil oppfordre andre med interesse for emnet til å ta forskningen videre.

## Referanseliste

Aarli-Grøndalen, R. (15.02.19). Artikkleroboten til Kommunal Rapport gjør at fagbladet kan publisere betraktelig flere regnskapssaker. *Journalisten*. Hentet 03.01.22 fra:

<https://journalisten.no/britt-sofie-hestvik-kommunal-rapport-ole-petter-pedersen/artikkleroboten-til-kommunal-rapport-gjor-at-fagbladet-kan-publisere-betraktelig-flere-regnskapssaker/351209>

Appelbaum, S. H., Habashy, S., Malo, J., & Shafiq, H. (2012). Back to the future: revisiting Kotter's 1996 change model. *The Journal of Management Development*. Hentet 18.10.22 fra:

<http://dx.doi.org.ezproxy.nord.no:2048/10.1108/02621711211253231>

Arnulf, K. A. (2021). A brief introduction to leadership. *Universitetsbokforlaget*. Hentet 11.12.22 fra: <https://www.universitetsforlaget.no/a-brief-introduction-to-leadership-2>

BBC (10.10.18). Amazon scrapped 'sexist AI' tool. *BBC*. Hentet 21.07.22 fra

<https://www.bbc.com/news/technology-45809919>

Becket, C. (2019). New powers, new responsibilities A global survey of journalism and artificial intelligence. *LSE*. Hentet 03.04.23 fra:

<https://drive.google.com/open?id=1utmAMCmd4rfJHrUfLLfSJ-clpFTjyefl>

Berg, B. L. (2001). Qualitative research methods for the social sciences. Boston. *Allyn and Bacon*. Hentet 02.02.23 fra:

[https://www.academia.edu/21764598/Qualitative\\_research\\_methods\\_for\\_the\\_social\\_sciences\\_bruce\\_1\\_berg\\_2001](https://www.academia.edu/21764598/Qualitative_research_methods_for_the_social_sciences_bruce_1_berg_2001)

Broussard, M., Diakopoulos, N., Guzman, A. L., Abebe, R., Dupagne, M., & Chuan, C.-H. (2019). Artificial Intelligence and Journalism. *Journalism & Mass Communication Quarterly*. <https://doi.org/10.1177/1077699019859901>

Bø, E. & NTB (2023). ChatGPT-sjef: – Kan gå ganske galt. *VG*. Hentet 17.05.23 fra: <https://www.vg.no/nyheter/utenriks/i/rlbwnm/chatgpt-sjef-kan-gaa-ganske-galt>

Brenna, A. L. (25.02.19). Algoritmen er en god tjener, men en farlig herre. *Journalisten*. <https://journalisten.no/algorithm-ers-anders-lie-brenna-enerwe/algorithmen-er-en-god-tjener-men-en-farlig-herre/352007>

Chan-Olmsted, Sylvia M. (2019). A Review of Artificial Intelligence Adoptions in the Media Industry. *International Journal on Media Management*, 21:3-4, 193-215, DOI: 10.1080/14241277.2019.1695619

Cheishvili, A. (25.08.21). The AI Revolution Is Happening Now. *Forbes*. Hentet 25.08.21 fra: <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2021/08/25/the-ai-revolution-is-happening-now/?sh=46f96fa028c8>

Collins, J. (2011). Good to Great: Why Some Companies Make the Leap...And Others Don't. *Harper Business*. Hentet 01.05.23 fra: <https://books.apple.com/us/book/good-to-great/id446886360>

Creswell, John W. (1998). *Qualitativ inquiry and research design: Choosing among five traditions*. Thousand Oaks. Sage.

Deloitte. (2017). Bullish on the business value of cognitive. *Deloitte*. Hentet 12.03.23 fra: <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/deloitte-analytics/articles/cognitive-technology-adoption-survey.html>

Eriksen, D & Schwebs, I. J. R. (03.05.23). Stanser utviklingen av Chat GPT. *NRK*. Hentet 07.05.23 fra: <https://www.nrk.no/kultur/stanser-utviklingen-av-chat-gpt-1.16395712>

Eriksen, D. (2022). Lærere fortvilet over ny kunstig intelligens. *NRK*. Hentet 08.12.22 fra: <https://www.nrk.no/kultur/laerere-fortvilet-over-ny-kunstig-intelligens-1.16210580>

Greenberg, E. (1975). The Consequences of Worker Participation and Control: A Clarification of the Theoretical Literature. *Social Science Quarterly* (Sept.).

Grønmo, S. (07.10.20). bias i forskning. *Store Norske Leksikon*. Hentet 24.05.22 fra: [https://snl.no/bias\\_i\\_forskning](https://snl.no/bias_i_forskning)

Guba, Egon G. & Yvonna S. Lincoln (1981). Effective evaluation. San Francisco. *Jossey-Bass Publishers*.

IBM (u.å.). What is computer vision?. *IBM*. <https://www.ibm.com/topics/computer-vision>

IPSOS. (07.10.20). Ipsos SoMe-tracker Q3'20 . *IPSOS*. Hentet fra: <https://www.ipsos.com/nb-no/ipsos-some-tracker-q320>

Isaksen, A. (02.10.18). omstilling av næringslivet. *Store norske leksikon*. Hentet 23.05.23 fra: [https://snl.no/omstilling\\_av\\_n%C3%A6ringslivet](https://snl.no/omstilling_av_n%C3%A6ringslivet)

Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tuft, P. A. (2020). Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag (4. utg.). *Abstrakt forlag*.

Johannessen, J. A. & Olsen, B. (2020). Positivt lederskap: Jakten på de positive kreftene (5. utg.). *Fagbokforlaget*.

Joshi, N. (10.06.19). How Far Are We From Achieving Artificial General Intelligence?. *Forbes*. Hentet 02.01.23 fra: <https://www.forbes.com/sites/cognitiveworld/2019/06/10/how-far-are-we-from-achieving-artificial-general-intelligence/#36c715af6dc4>

Kania, K. (01.03.23). What is ABCD in FinTech? Key Technologies in the Finance Industry. *Railwaymen*. Hentet 19.05.23 fra: <https://blog.railwaymen.org/abcd-in-fintech>

Kleive, S. (16.07.20). Hva er egentlig design thinking?. *bouvet.no*. Hentet 10.11.22 fra: <https://www.bouvet.no/bouvet-deler/hva-er-egentlig-design-thinking>

Kristiansen, L. (03.04.19). Her er 15 ting du må vite om hvordan AI påvirker journalistikken i 2019. *Medier24*. Hentet 01.01.23 fra:

<https://m24.no/ai-kunstig-intelligens-lars-kristiansen/her-er-15-ting-du-ma-vite-om-hvordan-ai-p-avirker-journalistikken-i-2019/214977>

Kristoffersen, K. & Thonhaugen, M. (05.01.22). Bekymret for «deepfake»: Lurer deg til å tro at det er et familiemedlem som ringer. *NRK*. Hentet 05.01.22 fra:

<https://www.nrk.no/nordland/deepfake-brukes-i-svindel-pa-mobil-advarer-frende-forsikringsseksjon-og-telenor-1.15795200>

Kotter, J.P. 1996. *Leading Change*. Harvard Business School Press. Boston, Mass.

Kotter, J.P. 2002. *The Heart of Change Real-Life Stories of How People Change Their Organizations*. Harvard Business School Press. Boston, Mass.

Levin, M. & Klev, R. (2020). Forandring som praksis: Endring og utvikling som samskapt læring (3. utg.). *Fagbokforlaget*. Hentet 12.12.22 fra:

<https://www.fagbokforlaget.no/Forandring-som-praksis/I9788245035223>

Lewin, K. (1947). Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change. *Human Relations*, 1(1), 5–41. Hentet fra:

<https://doi.org/10.1177/001872674700100103>

Lilleby, M. L. (25.02.19). Så mange jobber kun med sosiale medier i VG, NRK og Aftenposten. *Medier24*. Hentet 25.12.22 fra:

<https://www.medier24.no/artikler/sa-mange-jobber-kun-med-sosiale-medier-i-vg-nrk-og-aftenposten/458628>

Lindebø, K. (13.01.19). Ny «medarbeider» i Adressa skriver hundrevis av boligsaker på kort tid. *Journalisten*. Hentet 12.12.22 fra:

<https://journalisten.no/adresseavisen-agne-odegaard-boligsaker/ny-medarbeider-i-adressa-skriver-hundrevis-av-boligsaker-pa-kort-tid/346691>

Locker, M., Loucks, J., & Sallomi, P. (2018). Technology, media, and telecom get smarter - cognitive computing aims to make companies both more effective and more efficient. *Deloitte*. Hentet 18.07.22 fra:

[https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/technology-media-telecommunications/TMT\\_Get\\_Smarter\\_Studie\\_2018\\_Deloitte\\_Deutschland.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/technology-media-telecommunications/TMT_Get_Smarter_Studie_2018_Deloitte_Deutschland.pdf)

Malterud, Kirsti (2017). Kvalitative metoder i medisinsk forskning: En innføring. 4. utgave. Oslo. *Universitetsforlaget*. Hentet 28.11.22 fra:

<https://www.universitetsforlaget.no/kvalitative-forskningsmetoder-for-medisin-og-helsefag-2>

Marconi, F. (2020). Newsmakers: Artificial Intelligence and the Future of Journalism. *Columbia University Press*. Hentet 10.10.22 fra:

<https://books.apple.com/us/book/newsmakers/id1462474638>

Marconi, F., Siegman, A. & AI (2017). THE FUTURE OF AUGMENTED JOURNALISM: A guide for newsrooms in the age of smart machines. *Associated Press*. Hentet 12.02.23 fra:

[https://www.ap.org/assets/files/2017\\_ai\\_guide.pdf](https://www.ap.org/assets/files/2017_ai_guide.pdf)

Marr, B. (2020). What Is The Artificial Intelligence Revolution And Why Does It Matter To Your Business?. *Forbes*. Hentet 15.08.22 fra:

<https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2020/08/10/what-is-the-artificial-intelligence-revolution-and-why-does-it-matter-to-your-business/?sh=607ac5ba547b>

Martindale, J. (11.05.23). What is Google Bard? Here's how to use this ChatGPT rival. *Digitaltrends*. Hentet 13.05.23 fra:

<https://www.digitaltrends.com/computing/how-to-use-google-bard/>

McFarlane, E. (21.10.20). Book summary: Good to Great by Jim Collins. *Oberlo*. Hentet 05.05.23 fra: <https://www.oberlo.com/blog/good-to-great>

Moustakas, C. 1994. Phenomenological Research Methods. *Thousand Oaks: Sage*. Hentet 18.11.22 fra: <https://us.sagepub.com/en-us/nam/phenomenological-research-methods/book4689>

Narayan, J., Hu, K., Coulter, M. & Mukherjee, S. (05.04.23). Elon Musk and others urge AI pause, citing 'risks to society'. *Reuters*. Hentet 18.04.23 fra:

<https://www.reuters.com/technology/musk-experts-urge-pause-training-ai-systems-that-can-outperform-gpt-4-2023-03-29/>



Newman, N. (10.01.22). Journalism, media, and technology trends and predictions 2022. *Reuters Institute*. Hentet 21.05.23 fra

<https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/journalism-media-and-technology-trends-and-predictions-2022>

Nilsen, T. (25.04.15). – Facebooks Newton-nekt er problematisk. *NRK*. Hentet 01.06.22 fra:

[https://www.nrk.no/trondelag/\\_facebook-newton-nekt-er-problematisk-1.12325553](https://www.nrk.no/trondelag/_facebook-newton-nekt-er-problematisk-1.12325553)

Nilstun, C. (19.04.21). kreativitet. *Store norske leksikon*. Hentet 21.05.23 fra:

<https://snl.no/kreativitet>

Norsk mediebarometer. (19.05.20). *SSB*. Hentet 18.05.2021 fra:

<https://www.ssb.no/kultur-og-fritid/statistikker/medie>

Pasmore, W., Winby, S., Mohrman, A.S., Vanasse, R. (2019). Reflections: Sociotechnical Systems Design and Organization Change. *Journal of Change Management*. Hentet 18.11.22 fra:

<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14697017.2018.1553761>

Peifer, Y., Jeske, T., Hille, S., Artificial Intelligence and its Impact on Leaders and Leadership.

*Procedia Computer Science 200* (2022). ScienceDirect. Hentet 04.11.22 fra:

<https://doi.org/10.1016/j.procs.2022.01.301>

Petroff, A. (24.01.18). Google CEO: AI is 'more profound than electricity or fire'. *CNN*. Hentet 19.05.23 fra:

<https://money.cnn.com/2018/01/24/technology/sundar-pichai-google-ai-artificial-intelligence/index.html>

Piper, K. (2022). AI experts are increasingly afraid of what they're creating. *VOX*. Hentet

08.12.22 fra:

<https://www.vox.com/the-highlight/23447596/artificial-intelligence-agi-openai-gpt3-existential-risk-human-extinction>

Postholm, M. B. (2010). Kvalitativ metode. En innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier. 2. utgave. *Universitetsforlaget*. Hentet 27.11.22 fra:

<https://allvit.no/bok/9788215054469-kvalitativ-metode-en-innforing-med-fokus-pa-feno>

Pruss, L. (2017). Infrastructure 3.0: Building blocks for the AI revolution. *Venture Beat*. Hentet 21.08.22 fra:

<https://venturebeat.com/2017/11/28/infrastructure-3-0-building-blocks-for-the-ai-revolution>

Quantum. (2017). There's nothing artificial about AI for broadcasters: New survey shows rapid uptake. *Quantum*. Hentet 12.03.23 fra: <http://go.newbaymedia.com/l/262762/2017-12-29/49q4c>

Reeves, M., Haanaes, K., & Sinha, J. (2015). Your strategy needs a strategy: How to choose and execute the right approach. *ProQuest Ebook Central*. Hentet 08.08.22 fra:

<https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.nord.no>

Rinehart, A. & Kung, E. (mars 2022). Artificial Intelligence in Local News: A survey of US newsrooms' AI readiness. *Associated Press*. Hentet 19.05.23 fra:

[https://www.ap.org/assets/files/ap\\_local\\_news\\_ai\\_report\\_march\\_2022.pdf](https://www.ap.org/assets/files/ap_local_news_ai_report_march_2022.pdf)

Røgeberg, O. (31.08.18). Fire av fem nordmenn bruker sosiale medier. *SSB*. Hentet 20.03.22 fra:

<https://www.ssb.no/teknologi-og-innovasjon/artikler-og-publikasjoner/fire-av-fem-nordmenn-bru-ker-sosiale-medier>

Rogers, D. (2016). The digital transformation playbook: Rethink your business for the digital age. *Columbia Univers. Press*.

Roose, K. (02.09.22). An A.I.-Generated Picture Won an Art Prize. Artists Aren't Happy. *NYTimes*. Hentet 03.03.23 fra:

<https://www.nytimes.com/2022/09/02/technology/ai-artificial-intelligence-artists.html>

Rothaermel, F. (2020). Ise ebook online access for strategic management. *McGraw-Hill Education*. Hentet 18.11.22 fra:

<https://www.mheducation.com.au/ise-ebook-online-access-for-strategic-management-9781260590968-aus>

Sander, K. (02.11.22). Mediekonvergens. *estudie*. Hentet 19.05.23 fra:

<https://estudie.no/mediekonvergens/>

Sander, K. (22.01.23). Endringsmotstand (motkrefter). *estudie*. Hentet 14.05.23 fra:

<https://estudie.no/endringsmotstand/>

Senge, P.M. (1990). *The Fifth Discipline. The Art and Practice of The Learning Organization*. Doubleday. New York.

Shields, R. (06.07.18). What the media industry really thinks about the impact of AI. *The Drum*.

Hentet 04.01.23 fra:

<https://thedrum.com/news/2018/07/06/what-the-media-industry-really-thinks-about-the-impact-of-ai/>

Schumpeter, J. A. (1942). *Capitalism, socialism, and democracy* (2. utgave). *Impact Books*.

Spidsberg, C. (09.01.20). Digitalisering krever dynamiske kapabiliteter. *Vivento.no*. Hentet

06.06.22 fra: <https://vivento.no/digitalisering-krever-dynamiske-kapabiliteter>

SSB (27.04.21). Norsk mediebarometer. *SSB*.

<https://www.ssb.no/kultur-og-fritid/tids-og-mediebruk/statistikk/norsk-mediebarometer>

Stenbom A. (16.06.20). How Schibsted uses artificial intelligence. *Schibsted*. Hentet 06.09.22

fra: <https://schibsted.com/blog/how-schibsted-uses-artificial-intelligence/>

Strømmen-Bakhtiar, A. (2020). *Introduction to Digital Transformation and its impact on society*.

*Informing Science Press*.

Tapscott, D. (2014). *The digital economy*. *McGraw-Hill Education*.

Thonhaugen, M. (11.03.22). Hva hemmer og fremmer god ledelse: En drøftelse med utgangspunkt i innføring av AI-teknologi i mediebedrifter. (prosjektoppgave). *Nord universitet*.

Thonhaugen, M. (14.03.21). Overgang fra tradisjonelle til digitale plattformer: Endringsledelse i mediebransjen. (prosjektoppgave). *Nord universitet*.

Thonhaugen, M. (15.05.22). Hvordan kunstig intelligens påvirker mediebransjen, og gir implikasjoner for utøvelse av ledelse. (prosjektoppgave). *Nord universitet*.

Thonhaugen, M. (18.05.21). Prosjektstyring i utgivelse av et musikkalbum. (prosjektoppgave). *Nord universitet*.

Thonhaugen, M. (18.10.21). Digital transformasjon i mediebransjen. (prosjektoppgave). *Nord universitet*.

Thonhaugen, M. (22.10.21). Styreledelse i endring. (prosjektoppgave). *Nord universitet*.

Thonhaugen, M. (30.10.20). Hvordan globale trender og økonomi innvirker på ledelse og strategi i mediebransjen. (prosjektoppgave). *Nord universitet*.

University of York (12.10.21). The role of natural language processing in AI. *University of York*. Hentet 20.05.23 fra: <https://online.york.ac.uk/the-role-of-natural-language-processing-in-ai/>

Wigmore, I. (april, 2023). natural language generation (NLG). *TechTarget*. Hentet 07.11.22 fra: <https://www.techtarget.com/searchenterpriseai/definition/natural-language-generation-NLG>

Wikipedia contributors. (02.20.23). ChatGPT. *Wikipedia, The Free Encyclopedia*. Hentet 21.05.23 fra: <https://en.wikipedia.org/w/index.php?title=ChatGPT&oldid=1140464130>

Wikipedia contributors. (18.05.23). Big Tech. *Wikipedia, The Free Encyclopedia*. Hentet 19.05.23 fra: [https://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Big\\_Tech&oldid=1155499085](https://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Big_Tech&oldid=1155499085)

Wikipedia contributors. (31.07.22). Kreativitet. *Wikipedia, The Free Encyclopedia*. Hentet 21.05.23 fra: <https://no.wikipedia.org/wiki/Kreativitet>

Wikipedia contributors. (30.04.23). Mediebedriftenes Landsforening. *Wikipedia, The Free Encyclopedia*. Hentet 22.05.23 fra: [https://no.wikipedia.org/wiki/Mediebedriftenes\\_Landsforening](https://no.wikipedia.org/wiki/Mediebedriftenes_Landsforening)

Xiang, C. (2022). Scientists Increasingly Can't Explain How AI Works. *VICE*. Hentet 15.04.23 fra: <https://www.vice.com/en/article/y3pezm/scientists-increasingly-cant-explain-how-ai-works>

# Vedlegg

## Intervjuguide

Hvordan kan ledere i mediebransjen utnytte mulighetene som ligger i AI-teknologi?

### Intervjuguide

#### Innledning

Velkommen, og takk for at du tar deg tid til å delta på dette intervjuet.

Jeg gjør opptak av intervjuet med en diktafon, og så snart som råd er etter intervjuet, vil jeg sette i gang med å transkribere det. Lydfilene jeg har tatt vil etter dette bli slettet.

Transkripsjonen vil jeg oppbevare i samråd med det regelverket som til enhver tid er gjeldende. Den fulle transkripsjonen vil slettes ved oppgavens fullførelse.

Jeg regner med at tidsbruken for dette intervjuet vil være en times tid.

Du kan når du måtte ønske trekke deg fra deltakelsen i denne oppgaven. Bare gi meg beskjed om dette per telefon, SMS eller e-post. Du trenger ikke oppgi begrunnelse.

Er det noe du ønsker å spørre om før vi setter i gang?

Da setter vi i gang 😊

Jeg studerer en MBA-grad ved Nord universitet i Bodø, og dette intervjuet som vi nå gjør vil være en del av det grunnlaget jeg vil benytte i min avsluttende masteroppgave.

Masteroppgaven handler om teknologiens implikasjoner, utfordringer og muligheter for ledere i mediebransjen. Oppgaven min har et spesielt fokus på AI-løsninger i redaksjoner.

Til oppgaven gjør jeg noen intervjuer med ledere i bransjen om AIs implikasjoner på ledelse. Mer presist: Hvilke muligheter gir teknologien, og hvordan kan ledere utnytte disse mulighetene i egne redaksjoner? Problemstillingen jeg jobber ut fra, er som følger:

«Hvordan påvirker kunstig intelligens mediebransjen, og hvordan kan nyhetssjefer utnytte mulighetene som ligger i teknologi?».

«Hvordan påvirker kunstig intelligens mediebransjen, og hvordan kan ledere utnytte mulighetene som ligger i teknologien?»	
Deltema	Underspørsmål
Bakgrunn	<ul style="list-style-type: none"><li>Alder?</li><li>Hvor lenge har du jobbet i mediebransjen?</li><li>Hvilke stillinger har du hatt/hva har du jobbet mest med?</li><li>Hva er din nåværende stilling?</li><li>Hvor lenge har du hatt denne stillingen?</li></ul>
Teknologiens potensial og innvirkning på kort og lang sikt	<ul style="list-style-type: none"><li>La oss snakke litt om kunstig intelligens, eller AI. AI har jo blitt et slags buzzword i bransjen. Hva legger du selv i begrepet?</li><li>Hvordan jobber dere med AI i deres organisasjon i dag?</li><li>På hvilke måter er AI tilstede i løsningene deres?</li><li>Hvordan har dere organisert arbeidet med AI internt?</li><li>Hvorfor har denne teknologien blitt et satsingsområde for dere?</li><li>Noen peker på at det er en stor ledelsesutfordring å frigjøre kapasitet til innovasjon, uten at det går på bekostning av det man gjør i dag. Er dette noe du merker selv, som leder?</li><li>Er AI en del av svaret på utfordringen i mediebransjen, om å klare «henge med» i tiden, tror du?</li><li>På hvilke eventuelle måter mener du AI-teknologi eventuelt har bidratt til å styrke konkurransekraften hos dere?</li><li>Hva slags potensial ligger i AI-teknologien fremover, tror du?</li><li>Er det nye løsninger dere selv jobber med akkurat nå?</li><li>Får behovet for å implementere ny teknologi i organisasjonen konsekvenser for kompetansen når dere rekrutterer?</li><li>Hva tenker du er viktig når ledere skal jobbe strategisk for å hente ut potensialet i teknologien?</li></ul>

#### Utnyttelse av potensial og muligheter gjennom uttøvelse av ledelse

Vi skal nå snakke mer om hva som skal til for å få utnyttet mulighetene som teknologien gir:

- Å utnytte potensialet i ny teknologi, innebærer en eller annen form for endring. Hva tenker du er viktig som leder, når man får ansatte til å jobbe annerledes enn før?
- Hvis du skal tenke over en endringsprosess dere selv har gjennomført i løpet av de siste årene for å få utnyttet potensialet i ny teknologi - hva var strategien for å få gjennomført prosessen på en god måte?
- Gikk det som planlagt, eller ville du gjort noe annerledes i dag?
- I hvilken grad vil du si at implementeringen av teknologiske løsninger i en organisasjon, også har et sosialt aspekt ved seg?
- Hva tenker du er viktig for å få et godt samspill mellom teknologien og folkene som faktisk skal bruke den?
- Et standpunkt i litteraturen er at forsøk på endring også vil medføre motstand mot endring. Har du merket motstand mot endring i egen organisasjon, i kontekst av det å implementere ny teknologi?
- Hva tenker du er viktig for å håndtere endringsmotstand?
- Hvordan jobber du for å minske endringsmotstand i forbindelse med endringsprosesser?

#### Etiske implikasjoner og fallgruver ved teknologien

- Ligger det noen etiske utfordringer i kontekst av AI-teknologi som ledere bør tenke over, tror du?
- I hvilken grad er etikk for AI-løsninger et diskusjonstema hos dere?
- Har du eksempler på etiske problemstillinger dere har kjent på selv?
- AI involverer ofte maskinlæring gjennom bruk av store mengder data. Hvilke muligheter gir dataene dere sitter på, med tanke på å forbedre egne produkter?
- Hvordan sikrer dere en etisk forsvarlig bruk av disse dataene?
- Er du bekymret for at algoritmene kan friste norske redaktører til å strekke strikken for langt, i kampen om klikk og lesere?
- Har dere ellers noe system for å evaluere og lære av det dere gjør, når dere tester og eksperimenterer med ny teknologi?
- Har dere noen kontrollsystemer på plass, for å kontrollere kvaliteten på det AI gjør/lager?
- Vil AI noen gang kunne erstatte journalister, tror du?

#### Avslutning

Da har jeg ikke ytterligere spørsmål. Er det andre ting du ønsker å formidle eller påpeke før vi runder av denne praten?

Da vil jeg bare takke så mye for at du stilte opp 😊

Ha en riktig fin dag videre!