

MASTEROPPGAVE

Emnekode: LED 5018

Navn: Bjørn Carlsen

Ledelse og strategi i mediebedrifter for utnyttelse av kunstig intelligens

Dato: 28. november 2023

Totalt antall sider: 91

Sammendrag

Vil kunstig intelligens og AI-verktøy føre til en ny, digital revolusjon som kan endre mediebransjen og publikums vaner fundamentalt i fremtiden? Denne MBA-oppgaven er en kvalitativ studie som utforsker hvordan ledere i mediebedrifter her og nå kan utforme og implementere strategier for effektiv bruk av kunstig intelligens (AI) for å øke verdiskaping og konkurransevne. Gjennom semistrukturerte dybdeintervjuer med ledere i Aftenposten og NRK belyser studien hvordan ledere kan tilpasse strukturer og kultur for å fremme innovasjon, øke ansattes kompetanse på AI, samt hvilke etiske hensyn som må tas.

Blant funnene i studien er at gode teknologivalg bør anses som det samme som å gjøre gode forretningsvalg. Beslutninger om å adoptere eksisterende AI-løsninger versus utvikling av egne løsninger bør sees i lys av overordnede forretningsmål og utsiktene til økonomisk gevinst. Studien belyser også hvorvidt man bør ha en «top down»- eller «bottom up»-tilnærming til innføring av AI-teknologi i virksomheten. I studien analyseres også om innføringen av AI bør sees på som en endringsprosess eller en teknologiadopsjon når det kommer til rammeverk for implementering. Et helt sentralt funn i studien er de etiske utfordringene knyttet til AI i mediebedrifter. Journalistikk er underkastet strenge, etiske krav. Dette fremstår som en fundamental utfordring som må hensyntas ved implementeringen av AI.

UTAUT-modellen, Kotters 8-stepsprosess, og Collins' «Good to Great»-modell er alle analysert som teoretisk grunnlag for innføring av AI-verktøy og kunstig intelligens. Konklusjonen er at ingen av de vurderte modellene alene passer direkte for mediebransjen. En skreddersydd tilnærming som kombinerer elementer fra alle teoriene, fremstår som mest hensiktsmessig.

Studien konkluderer med flere, klare anbefalinger: Ledere bør være åpne og transparente i sine vurderinger knyttet til AI-teknologi. Bruk av kunstig intelligens bør innføres og tas imot av en samlet organisasjon, både ovenfra og ned og fra bunn og opp samtidig. Det bør settes sammen en gruppe med motiverte endringsagenter for å lære opp og støtte kolleger. Gjør AI-verktøy tilgjengelige og sørg for at de blir implementert i den daglige arbeidsflyten. Bruk eksisterende teknologi fremfor å utvikle kostnadskrevenende løsninger internt. Lag «kjøreregler» for bruk av AI i det etiske regelverket eller «husreglene» til mediehuset. Dersom feil gjøres, vær støttende, slik at ansatte ikke opplever å stå alene med ansvaret. Vær årvåken for mulige brå skifter som følge av nye løsninger hos konkurrenter, som kan endre konkurransevilkårene raskt.

Abstract

Will artificial intelligence and AI tools lead to a new digital revolution that can fundamentally change the media industry and audience habits in the future? This MBA thesis is a qualitative study that explores how leaders in media companies here and now can design and implement strategies for effective use of artificial intelligence (AI) to increase value creation and competitiveness. Through semi-structured in-depth interviews with leaders in Aftenposten and NRK, the study illuminates how leaders can adapt structures and culture to promote innovation, increase employees' AI skills, and what ethical considerations must be taken.

Among the findings in the study is that good technology choices should be seen as the same as making good business choices. Decisions to adopt existing AI solutions versus developing own solutions should be seen considering overarching business goals and prospects for economic gain. The study also illuminates whether one should have a "top down" or "bottom up" approach to introducing AI technology in the business. The study also analyzes whether the introduction of AI should be seen as a change process or a technology adoption when it comes to frameworks for implementation. A central finding in the study is the ethical challenges associated with AI in media companies. Journalism is subject to strict ethical requirements. This appears as a fundamental challenge that must be considered when implementing AI.

The UTAUT model, Kotter's 8-step process, and Collins' "Good to Great" model are all analyzed as a theoretical basis for the introduction of AI tools and artificial intelligence. The conclusion is that none of the evaluated models alone fit directly for the media industry. A tailored approach that combines elements from all theories appears to be most appropriate.

The study concludes with several clear recommendations: Leaders should be open and transparent in their assessments related to AI technology. The use of artificial intelligence should be introduced and adapted as a whole organization at once, both "top down" and "bottom up" at the same time. A group of motivated change agents should be assembled to train and support colleagues. Make AI tools available and ensure that they are worked into the daily workflow. Use existing technology rather than developing costly solutions internally. Create "rules of the road" for the use of AI in the ethical rules or "house rules" of the media house. If mistakes are made, be supportive, so that employees do not stand alone with the responsibility. Be vigilant for possible sudden shifts because of new solutions at competitors, which can change the competitive conditions quickly.

Forord

Denne masteroppgaven er siste og avsluttende del av en treårig, erfaringsbasert MBA (Master of Business Administration) i strategi og ledelse ved Nord universitet i Bodø. Emnene underveis har gitt meg nye perspektiver på ledelse, økonomi, innovasjon og teknologi. Flere av oppgavene underveis i studiet har jeg løst med konkrete caser fra min jobbhverdag som redaktør i Dagbladet. Det har gjort hele studieløpet både lærerikt, gøyalt og overkommelig på samme tid. Jeg har også opparbeidet meg et langt større og mer konkret begrepsapparat knyttet til en lang rekke teorier og områder som er relatert til ledelse og utvikling av mennesker og bedrifter.

Denne oppgavens tematikk omhandler kunstig intelligens som i stor grad vil forme fremtiden for svært mange, både på jobb og privat. De fleste mediebedrifter har i mange år allerede stått i en digital omstilling. Utviklingen og bruken av kunstig intelligens og intelligente verktøy kan likevel gi nye utfordringer og muligheter. For mediebedrifter kan god bruk av kunstig intelligens, slik det ser ut nå, gi store konkurransefortrinn i form av smartere bruk av ressurser. Det betyr også at det er en mulig nedside og fare for mediehus som ikke er tett nok på AI-revolusjonen som skjer akkurat nå. Samtidig er det potensielle farer ved bruk av ny teknologi. Hele studiet og denne oppgaven er blitt gjort på fritiden ved siden av full jobb. Siden emnene har vært så interessante og konkrete, har jeg svært sjelden støtt på mangel på motivasjon. Tvert imot har arbeidet og oppgaveskrivingen vært svært lystbetont.

Jeg retter en stor takk til Dagbladet for å ha gitt meg tid og rom når det trengs, og i noen tilfeller også stilt opp for mine undersøkelser. Jeg er også takknemlig for at Norsk Journalistlag innvilget min søknad om STUP-stipend og økonomisk støtte til studiet. Stor takk også til informantene i NRK og Aftenposten som har stilt opp med sin tid, tanker og kompetanse her. Min veileder Johan Olaisen har vært uvurderlig underveis i arbeidet med denne oppgaven. Ikke bare hadde han svært sterk tro på at jeg skulle bli ferdig et halvt år før normert tid, men han var også helt avgjørende i å definere det konkrete fokuset for denne oppgaven. Tusen takk for at du har stilt opp med både godt humør, faglig veiledning og en god dose motivasjon.

Den varmeste takken går likevel til min kjære Ane og våre sønner Petter og Eirik, som har tillatt meg å bruke av vår tid på studier de siste årene.

Bjørn Carlsen

Oslo, 28.11.2023

Innholdsfortegnelse

1	Introduksjon	7
1.1	Står vi overfor en ny, digital revolusjon?	7
1.2	Bakgrunn for valg av tema	8
1.3	Problemstilling.....	8
1.4	Språklig presisering og begreper	9
1.5	Oppbygging	10
2	Teoretiske momenter.....	12
2.1	Teori og litteratur.....	12
2.1.1	John Kotters åtte-steps modell for endringer	12
2.1.2	«Good to Great»-teorien av Jim Collins	14
2.1.3	UTAUT-modellen (teknologiadopsjon).....	15
2.1.4	Avgrensninger	17
2.1.5	Øvrig litteratur.....	18
2.2	Min egen modell for forskning.....	19
3	Metodiske momenter.....	20
3.1	Valg av forskningsmetode	20
3.2	Valg av forskningsdesign og forskningsstrategi.....	21
3.3	Datakilder og datainnsamling.....	22
3.3.1	Problemstilling	22
3.3.2	Teoretiske antakelser.....	23
3.3.3	Analyseenheter	23
3.4	Intervjuer og intervjuguide	26
3.4.1	Intervjuteknikk	26
3.4.2	Intervjuguide	26
3.4.3	Gjennomføring av intervjuene	26
3.5	Datareduksjon og dataanalyse	26
3.5.1	Den logiske sammenhengen mellom data og antakelse	27
3.5.2	Tolking av funnene.....	27
3.6	Casebeskrivelse	28
3.6.1	NRK	28

3.6.2	Aftenposten	29
3.7	Evaluering av kvalitative undersøkelser	30
3.7.1	Pålitelighet (reliabilitet).....	30
3.7.2	Troverdighet (intern validitet).....	31
3.7.3	Overførbarhet (ekstern validitet).....	31
3.7.4	Bekreftbarhet (objektivitet)	32
3.8	Metodiske svakheter	32
3.9	Etiske hensyn.....	33
3.9.1	De forskningsetiske normer.....	33
3.9.2	Innmelding til Sikt.....	34
4	Funn.....	35
4.1	Teknologimplementering eller ledelse	36
4.2	Graden av hast med å innføre AI-verktøy og løsninger	37
4.3	«Top down» eller «bottom up»	39
4.4	Teknologivalg eller forretningsvalg?.....	41
4.5	Etiske utfordringer	42
5	Diskusjon.....	46
5.1	Teknologimplementering vs. endringsledelse	46
5.2	Graden av hast med å AI-verktøy og løsninger	47
5.3	“Top down” vs “bottom up”	50
5.4	Teknologivalg eller forretningsvalg?.....	51
5.5	Etiske utfordringer	53
5.6	Ledelsesperspektivet.....	54
6	Konklusjon	56
7	Anbefalinger.....	62
8	Begrensninger og mulig videre forskning	64
8.1	Begrensninger	64
8.2	Forslag til videre forskning.....	64
9	Referanse- og litteraturliste	66
10	Figurer	70
11	Tabeller.....	70

12	Vedlegg	71
12.1	NRKs retningslinjer for bruk av AI.....	71
12.2	Aftenpostens retningslinjer for bruk av AI.....	74
12.3	Vær Varsom-plakaten.....	76
12.4	Redaktørplakaten	82
12.5	Samtykkeerklæring.....	83
Formål	83
12.6	Godkjenning fra Sikt	87
12.7	Intervjuguide.....	88

1 Introduksjon

1.1 Står vi overfor en ny, digital revolusjon?

Artificial intelligence (AI), på norsk kunstig intelligens (KI), er på kort tid blitt et dagligdags tema i samtaler og et vanlig tema i artikler i nær sagt alle større medier, både nasjonalt og internasjonalt. Noen hevder kunstig intelligens vil revolusjonere alle områder og arenaer, mens atter andre frykter dette er så sterke krefter at det kan finne på å utrydde hele menneskeheten (Bove 2023).

Som leder i Dagbladet, en av Norges største aviser, er jeg daglig opptatt av å finne måter å engasjere leserne og brukerne våre på. Vi ønsker å være best på nyheter og underholdning, men hva som er en viktig nyhet for noen, kan ha null interesse for andre. Vi kan i løpet av en dag ha 100 relevante saker nettopp for deg, men finner du ingen av dem akkurat når du besøker Dagbladet, så har vi ikke klart å engasjere.

I gamle dager laget man én avis på papir, som ble solgt til alle. Langt på vei får man fortsatt den samme forsiden hos alle norske nettaviser i dag, men mange mener denne modellen er i ferd med å bli fullstendig utdatert. Og i kampen med tech-giganter som TikTok, Snapchat og Facebook, som tilpasser seg nettopp deg som bruker, må norske mediehus henge med, om ikke de skal tape kampen om nye generasjoner mediekonsumenter.

Unge vil konsumere innhold på video og lyd, eldre foretrekker å lese artikler, viser Mediebedriftenes Landsforenings (MBL) siste undersøkelse «Betaling for nyheter» publisert 23. november 2023. Ethvert mediehus må tilpasse seg den enkelte brukers ønske og vaner, skal man ha en sterk posisjon i fremtiden. Nettopp her kan kunstig intelligens komme til å spille en helt sentral og definerende rolle i fremtiden.

Hva kan vi bruke AI til innenfor journalistikk og medier? Og kan AI frigjøre ressurser vi kan bruke på andre ting? Og hvordan skal medieledere innrette seg for maksimal nytte av AI i en organisasjon? Skal man lage det selv, eller bare begynne å bruke det? Og dersom man ikke er koblet på og åpen for teknologien nå – kan man rett og slett bli fullstendig parkert og utkonkurrert over natta? Og hva med presseetikken, som ofte er der alt vi gjør både begynner og slutter? Dette er noen av spørsmålene jeg vil se nærmere på i min MBA-oppgave om ledelse og kunstig intelligens i medier.

Riktig brukt kan kunstig intelligens sørge for at vi alltid tilbyr nettopp *deg* det du foretrekker av innhold, presentert akkurat slik du foretrekker – om det er ved hjelp av tekst, lyd eller video.

1.2 Bakgrunn for valg av tema

Oppgaveskriveren har i over 20 år jobbet i en rekke av landets største medier. Først som journalist, og de siste årene som redaktør. I hele denne tiden har digitalisering og endring vært en konstant utfordring. Mange papiraviser er døende, og lineær-tv rekrutterer svært få nye seere. Likevel har mediebransjen klart å få plass nye modeller for å tilby innhold, og sikre inntekter. Nå kan det hende vi står overfor et nytt paradigmeskifte i form av en ny, digital transformasjon. Allerede finnes det en rekke journalistiske oppgaver vi kan bruke AI til å løse, men mange mener vi bare er i startgroppen. De mest optimistiske journalistene og redaktørene ser på utviklingen av AI som en fantastisk mulighet, mens andre er skeptiske og er redde for at dette vil undergrave redaktørstyrte medier og ta jobbene fra journalister.

Det er en hel rekke spørsmål og utfordringer ledere vil måtte håndtere. Det teknologiske aspektet er én ting, men det er også en mange etiske og juridiske problemstillinger knyttet til bruk av AI som man må ta stilling til på et overordnet plan.

All ny teknologi innebærer også en stor fare for å bli fullstendig akterutseilt. Dersom konkurrentene tilegner seg et teknologisk overtak på dette området, og man selv ikke agerer, så risikerer man raskt å bli parkert og tape konkurransen om publikum og inntekter, som man er helt avhengig av. I verste fall går man dukken.

Hensikten med masteroppgaven er å se hvordan man som leder kan sørge for en god og fornuftig implementering av kunstig intelligens, både for å maksimere nytten av den nye teknologien, samtidig som virksomheten sikrer en tilstrekkelig grad av etisk og juridisk aktsomhet.

Denne oppgaven vil være et relevant bidrag knyttet til forskning og teori knyttet til digital innovasjon, implementering av teknologi og endring i virksomheter, spesielt innenfor medievitenskap.

For meg personlig, og for min arbeidsgiver, vil det gi meg muligheter som leder til å ta beslutninger knyttet til teknologi som kan være definerende for fremtiden.

1.3 Problemstilling

Det er logisk å ta utgangspunkt i at bruk av AI skal være nyttig og ressursbesparende for den enkelte mediebedrift. Jeg har dermed valgt følgende, overordnede problemstilling:

Hvordan kan ledere i mediebedrifter utforme og implementere strategier for innføring og bruk av kunstig intelligens for å øke verdiskapingen og bedriftens konkurransevne?

For å belyse denne problemstillingen har jeg valgt følgende forskningsspørsmål:

1. Hvordan bør ledere i mediebedrifter tilpasse organisatoriske strukturer og kultur for å fremme innovasjon og integrasjon av AI?
2. Hvordan kan mediebedrifter sikre at de har nødvendig kompetanse for å utnytte AI-teknologier effektivt?
3. Hvilke etiske betraktninger bør tas i betraktning ved innføring av AI i mediebedrifter?

1.4 Språklig presisering og begreper

Selv om AI (kunstig intelligens) språklig er i ferd med å vinne fotfeste i Norge, mener jeg likevel det er ryddigst å bruke AI som forkortelse i denne studien. Årsaken er at det er svært mye engelskspråklig litteratur og teori på feltet. For å unngå forvirring og mulige feil knyttet til å bruke både AI og KI om hverandre, så brukes i all hovedsak AI som forkortelse videre.

Kunstig intelligens er heller ikke én ensartet ting eller teknologi. Hva definisjonen av AI er vil variere og utvikle seg i takt med teknologiske fremskritt. I dokumentet «Nasjonal strategi for kunstig intelligens legges EUs ekspertgruppes definisjon til grunn (Regjeringen, u.å.):

«Kunstig intelligente systemer utfører handlinger, fysisk eller digitalt, basert på tolkning og behandling av strukturerte eller ustrukturerte data, i den hensikt å oppnå et gitt mål. Enkelte AI-systemer kan også tilpasse seg gjennom å analysere og ta hensyn til hvordan tidligere handlinger har påvirket omgivelsene.»

Det heter videre at «Som fagdisiplin inkluderer kunstig intelligens ulike tilnærminger og teknikker, slik som maskinlæring (inkludert eksempelvis dyplæring og forsterkende læring), maskinresonnering (inkludert planlegging, søk og optimering) og enkelte metoder innen robotikk (som kontroll, sensorer og integrasjon med andre teknologier i cyber-fysiske systemer).

Jeg har ikke sett det hensiktsmessig å foreta en skarp avgrensning eller konkret definisjon på hva som skal regnes som AI i denne oppgaven. Her er det hva informantene selv omtaler som AI, som er fokus.

«Mediebedrift» er også et ord som bør klargjøres. I denne oppgaven skal det forstås som «massemedier». Store norske leksikon definerer massemedier slik: Massemedier er teknologiske meddelelsesmidler som gjør det mulig å nå et stort og sammensatt publikum på kort tid innenfor et geografisk vidt område. De viktigste massemediene er presse, radio og fjernsyn. De når ut til store grupper på veldig kort tid og brukes daglig av store deler av

befolkningen. Til massemediene regnes også ukeblader, bøker, tidsskrifter, film, CD-er og Internett.

Ordet «endringsagent» er også et sentralt begrep som brukes flere steder i oppgaven. En endringsagent definerer jeg som en person med myndighet til å formidle og muliggjøre gjennomføringen av endringer i en organisasjon (Balogun et al., 2016).

1.5 Oppbygging

Denne masteroppgaven er bygget opp av åtte hoveddeler: Innledning, teori, metode, empiriske funn, diskusjon av resultater, konklusjon, min anbefaling, oppgavens begrensninger, samt forslag til videre forskning.

I kapittel 1 finner du introduksjonen og bakgrunnen for denne oppgavens fokus og mål. Jeg viser også til den overordnede problemstillingen, samt mine forskningsspørsmål. Enkelte begreper og ord jeg bruker krever også en presisering, som jeg gjør her.

I kapittel 2 redegjør jeg for den teoretiske referanserammen for denne studien. Her viser jeg til det jeg mener er relevante teorier for oppgavens problemstilling. Dette danner også rammen for diskusjonen av funnene i denne oppgaven.

Kapittel 3 i masteroppgaven er metodedelen. Dette er en kvalitativ studie, og i dette kapitlet redegjør jeg for den forskningsmetodiske tilnærmingen jeg har valgt å benytte for forskningen. I kapittel 4 presenterer jeg funnene som kommer frem under studien. Kapitlet er delt opp i flere underkapitler for å strukturere funnene. Disse funnene beskrives og underbygges ved å presentere sammendrag og sitater fra det de ulike informantene formidlet gjennom forskningen, slik at deres subjektive opplevelser og erfaringer kommer tydelig frem.

I kapittel 5 diskuterer jeg funnene som presenteres i kapittel 4 opp mot relevant teori. Her gjør jeg også egne tolkinger, drøftinger og slutninger knyttet opp til funnene jeg gjør, og vurderer disse opp mot relevant teori.

I kapittel 6 kommer jeg med en konklusjon basert på det jeg har kommet frem til i min forskning. Jeg knytter også dette opp til den overordnede problemstillingen og forskningsspørsmålene jeg har jobbet utfra.

I kapittel 7 kommer mine konkrete anbefalinger til ledere og virksomheter som skal implementere kunstig intelligens og AI-verktøy.

I kapittel 8 redegjør jeg for det som er begrensningene ved denne oppgaven. I tillegg kommer jeg med forslag til ny forskning på området.

Oppgavestruktur

Figur 1: Dette er den logiske oppbygningen av denne MBA-oppgaven, som handler om mediebedrifter og ledelsesstrategier for implementering av kunstig intelligens og AI-verktøy.

2 Teoretiske momenter

For å belyse problemstillingen om hvordan man som leder i en mediebedrift kan legge til rette for en fornuftig implementering av AI-verktøy og kunstig intelligens, særlig med tanke på verdiskaping og konkurranseevne, er det flere mulige, teoretiske innganger.

Mitt valg har vært å undersøke om det er teorier om ledelse, mer konkret endringsledelse, eller teorier om teknologiadopsjon, som gir det beste rammeverket for implementering av AI-løsninger.

Jeg har dermed tatt utgangspunkt i et knippe klassiske teorier om ledelse og teknologiadopsjon i dette forskningsarbeidet.

Det skrives i øyeblikket mye litteratur og gjøres mye forskning på kunstig intelligens. Det er likevel ingen som ser ut til å ha fokus på ledelsesstrategier i mediebedrifter ved implementering av AI-verktøy. Det er også noe forskning og litteratur knyttet til implementering av «industri 4.0», den fjerde, industrielle revolusjonen, men jeg er ikke kommet over litteratur eller forskning som har samme fokus som mitt arbeid her.

2.1 Teori og litteratur

Digital innovasjon, endringer og endringsledelse, kunnskapsledelse og prosjektledelse – ja, faktisk alle emnene vi har hatt i dette masterstudiet i strategi og ledelse er relevant teori å vurdere utviklingen av AI-teknologi i lys av, siden teknologien er så gjennomgripende på alle områder.

For å spisse fokus har jeg valgt i hovedsak å se på teorier knyttet til ledelse og teknologiadopsjon i min studie.

2.1.1 John Kotters åtte-steps modell for endringer

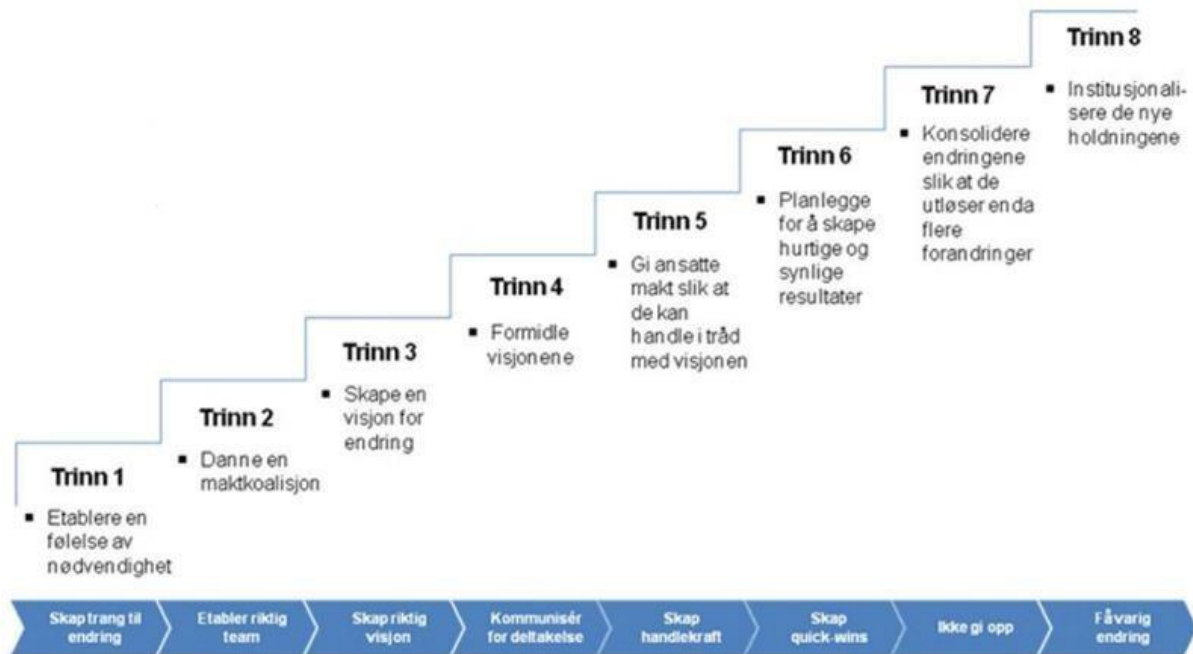
En av de mest velkjente teoriene knyttet til endringsledelse er John Kotters 8-trinns prosess for endringsledelse, beskrevet i boken «Leading Change» fra 1996. Dette er en modell designet for å hjelpe organisasjoner gjennom betydelige endringer. John Kotter er professor ved Harvard Business School, og modellen er basert på Kotters mangeårige forskning på hvorfor noen endringsinitiativer lykkes, mens andre mislykkes. Her er en beskrivelse av de åtte trinnene, som også visualiseres i figur 2 litt lenger ned i teksten:

1. **Etablere en følelse av nødvendighet:** Før endring kan skje, må mennesker føle en sterk drivkraft for endringen. Dette kan oppnås ved å identifisere potensielle trusler, scenarier

for fremtidige muligheter, eller ved å starte ærlige diskusjoner for å skape en følelse av krisestemming.

2. **Danne en maktkoalisjon:** Å ha en gruppe med sterke ledere og nøkkelpersoner som støtter endringsinitiativet er avgjørende. Dette teamet bør ha en kombinasjon av posisjoner, ekspertise, troverdighet og lederegenskaper.
3. **Skape en visjon for endring:** Du trenger en klar og forståelig visjon for endringen, slik at folk forstår hva de strever etter og hvorfor det er verdt innsatsen.
4. **Formidle visjonene:** Snakk ofte om endringsvisjonen og bruk enhver mulighet til å kommunisere den nye tilnærmingen. Det er viktig at hele organisasjonen forstår og aksepterer visjonen.
5. **Gi rom for handling:** For at endring skal skje, må barrierer, som siloer i organisasjonen eller hierarkiske strukturer som begrenser samarbeid, fjernes. Folk må også oppmuntres til å tenke utenfor boksen.
6. **Synliggjør kortsiktige gevinster:** I stedet for å vente på den «store» gevinsten, bør man søke og feire små, tidlige suksesser for å bygge momentum.
7. **Konsolidere forbedringer:** Selv etter å ha fått noen kortsiktige gevinster, er det viktig å fortsette å presse på med endringsinitiativer. Dette inkluderer å ansette, fremme og utvikle ansatte som støtter endringsvisjonen.
8. **Forankre endringer i bedriftskulturen:** Til slutt bør de nye tilnærmingene forankres i organisasjonens kultur. Dette betyr at de blir en integrert del av den «måten vi gjør ting på» i organisasjonen.

Kotters 8-trinns prosess legger vekt på menneskelige faktorer og den kulturelle siden av endringsledelse, og anerkjenner at endring er en prosess som tar tid, men som kan forbedres med klart definerte skritt og fokus. Prosessen understreker viktigheten av å engasjere og mobilisere mennesker rundt en felles visjon for endring.



Figur 2: Her er John Kotters 8-trinnsmodell for endringsledelse beskrevet som en trapp. På de ulike trappetrinnene står det beskrevet hva man skal gjøre. Det samme utdypes i teksten nederst.

2.1.2 «Good to Great»-teorien av Jim Collins

«Good to Great» av Jim Collins er en teori og bok fra 1991 som forklarer hvordan noen selskaper klarer å gå fra å være gode til å bli fremragende. Hovedmomentene i teorien, vist i figur 3 litt lenger ned, omfatter flere momenter:

Nivå 5-ledelse: Effektive ledere som kombinerer personlig ydmykhet med en sterk profesjonell vilje. De setter organisasjonens behov foran egne interesser og er mer opptatt av organisasjonens suksess enn sin egen.

Først hvem, deretter hva: Fokusér på å få de rette personene på «bussen» (i organisasjonen) før man bestemmer hvor bussen skal kjøre. De rette personene motiverer seg selv og trenger ikke tett styring eller oppmuntring for å produsere gode resultater.

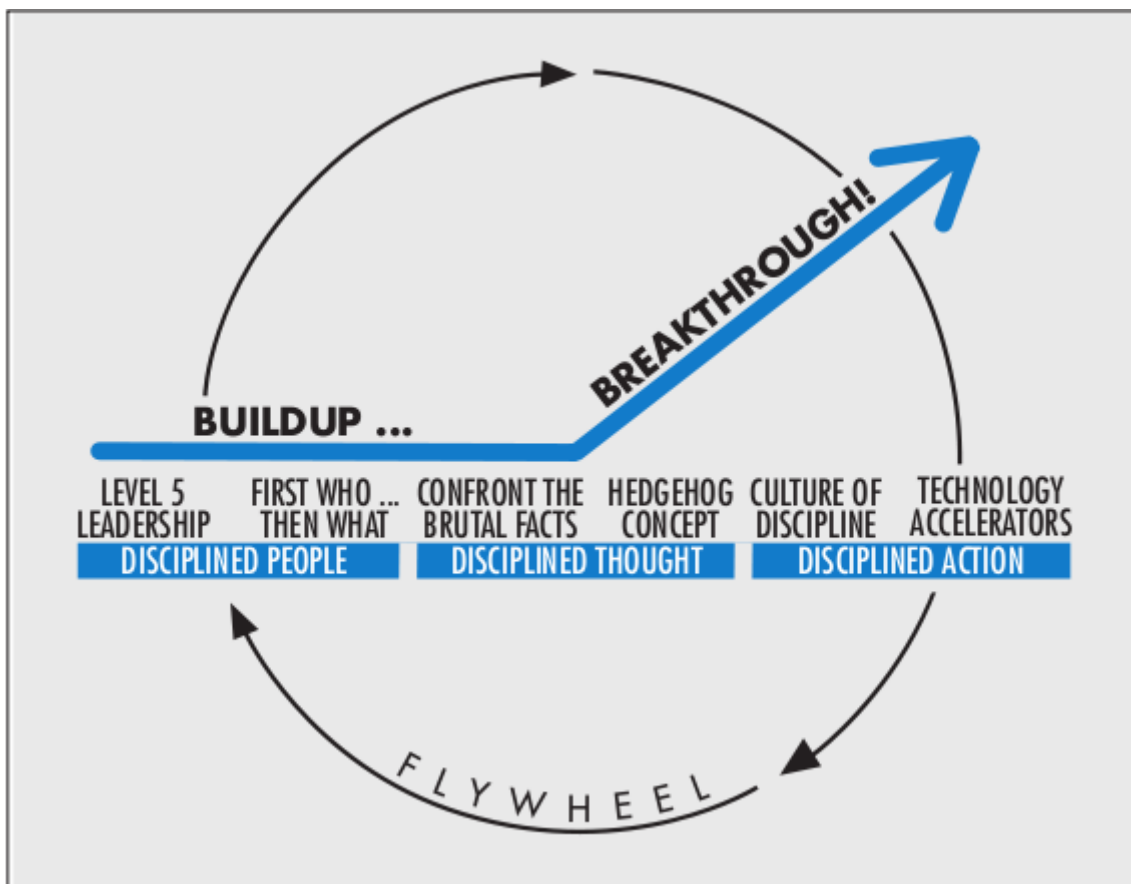
Konfrontere de brutale fakta: Skap et miljø der sannheten blir hørt og de harde faktaene blir konfrontert. Det er en stor forskjell mellom muligheten til å «si din mening» og muligheten til å bli hørt.

Pinnsvinkonseptet (The Hedgehog Concept): Finn det ene området der virksomheten kan bli best i verden, og fokusér på det. Dette konseptet er basert på en ligning som deler verden inn i pinnsvin og rever. Pinnsvin vet én stor ting, mens rever vet mange små ting. Selskaper som går fra gode til fremragende, er pinnsvin som fokuserer på én kjernekompetanse.

Kultur for disiplin: Skap en kultur der disiplin er verdsatt og nødvendig for å oppnå fremragende resultater. Dette inkluderer disiplin i tanke, handling og bruk av ressurser.

Teknologiakseleratorer: Bruk teknologi som en katalysator for vekst, men ikke som en primær drivkraft. De gode til fremragende selskapene bruker teknologi for å styrke deres Pinnsvinkonsept og forbedre deres konkurranseposisjon.

Svinghjulkonseptet: Bygg opp momentum over tid gjennom en serie av små, kumulative fremskritt. Transformasjon skjer ikke i ett enkelt, stort skritt, men heller gjennom en prosess med kontinuerlig forbedring og justering.



Figur 3: Dette modellen illustrerer «Good to Great»-modellen utarbeidet av John Collins. Dersom alle disse elementene er til stede vil man sakte gjøre stegvise fremskritt, og man kan til slutt få et gjennombrudd.

2.1.3 UTAUT-modellen (teknologiadopsjon)

UTAUT-modellen, en forkortelse for Unified Theory of Acceptance and Use of Technology, er en teoretisk modell som brukes til å forklare hvordan individer aksepterer og bruker

teknologi. Denne vil være relevant for å belyse konkrete grep for implementering av AI-teknologi i mediebedrifter, og vises grafisk i figur 4 litt lenger ned i teksten.

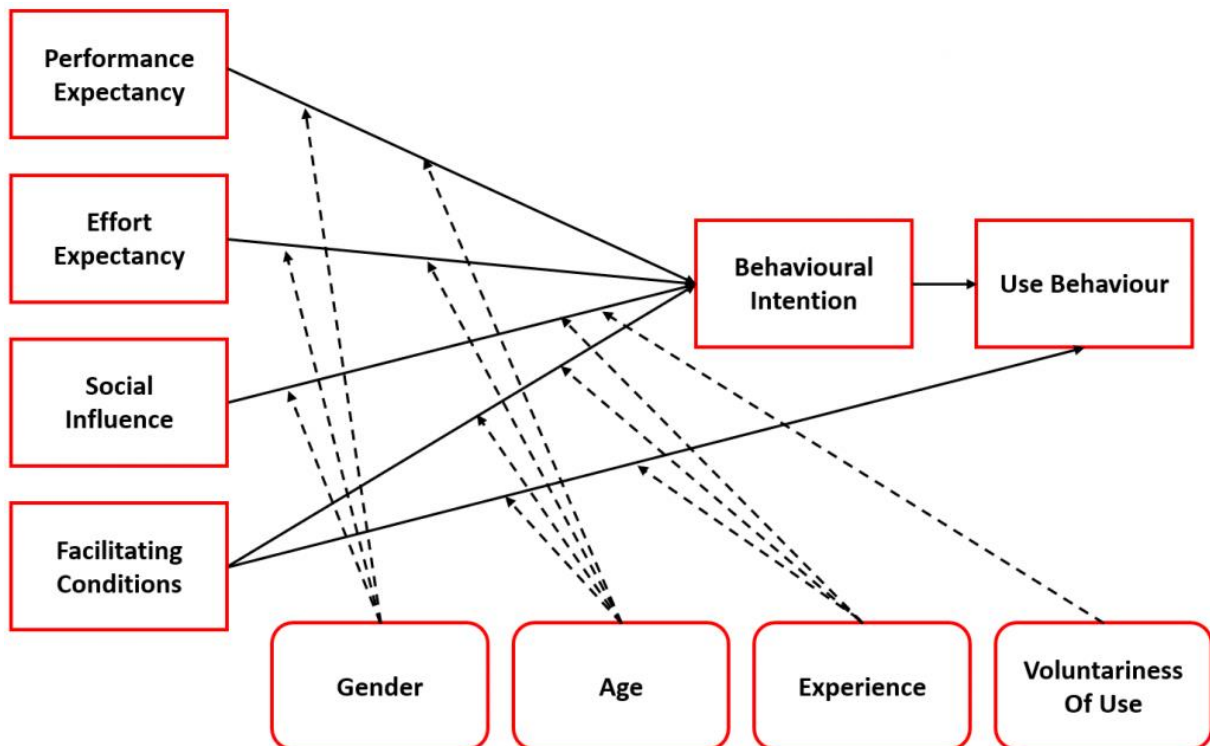
Modellen ble utviklet av Venkatesh et al. i 2003 og kombinerer elementer fra åtte forskjellige modeller: Theory of Reasoned Action (TRA), Technology Acceptance Model (TAM), Motivational Model (MM), Theory of Planned Behavior (TPB), Combined TAM and TPB (C-TAM-TPB), Model of PC Utilization (MPCU), Social Cognitive Theory (SCT), og Innovation Diffusion Theory.

De fire hovedkonstruksjonene i UTAUT-modellen er **ytelsesforventning, innsatsforventning, sosial påvirkning og fasiliterende betingelser**. Ytelsesforventning refererer til graden en person tror at bruk av systemet vil hjelpe ham eller henne til å oppnå gevinster i jobbprestasjon. Innsatsforventning er graden av brukervennlighet forbundet med bruk av systemet. Sosial påvirkning er graden en person oppfatter at viktige andre mener han eller hun bør bruke det nye systemet. Fasiliterende betingelser er graden en person tror at en organisatorisk og teknisk infrastruktur eksisterer for å støtte bruken av systemet.

Når det gjelder implementering av AI i mediebedrifter, kan UTAUT-modellen være et nyttig verktøy for å forstå og forutsi hvordan ansatte vil akseptere og bruke AI-verktøy. For eksempel, hvis ledere kan demonstrere at bruk av AI vil forbedre jobbprestasjonen (ytelsesforventning), er brukervennlig (innsatsforventning), støttet av organisasjonen (sosial påvirkning), og støttet av nødvendig infrastruktur (fasiliterende betingelser), er det mer sannsynlig at ansatte vil akseptere og bruke AI-verktøy.

I tillegg kan UTAUT-modellen hjelpe ledere til å identifisere potensielle barrierer for AI-implementering og utvikle strategier for å overvinne disse barrierene. For eksempel, hvis ansatte oppfatter at AI er vanskelig å bruke (lav innsatsforventning), kan ledere tilby opplæring og støtte for å øke brukervennligheten. Hvis ansatte ikke ser verdien av AI (lav ytelsesforventning), kan ledere demonstrere hvordan AI kan forbedre jobbprestasjonen.

I mediebransjen, hvor konkurransen om folks tid og oppmerksomhet er hard, kan AI-verktøy potensielt hjelpe med å skape mer engasjerende og personlig innhold.



Figur 4: UTAUT-modellen (Venkatesh et al., 2003) er en avansert modell for teknologiadopsjon som tar i betraktning en rekke ulike momenter som kan gi støtte ved innføring av ny teknologi i en virksomhet.

2.1.4 Avgrensninger

Flere andre modeller ble også vurdert, men en av ulike årsaker forkastet, blant annet av hensyn til omfanget av forskningen.

En av disse er Lewins endringsmodell. Dette er en av de tidligste og mest kjente modellene for endringsledelse, utviklet av sosialpsykologen Kurt Lewin på 1940-tallet. Modellen beskriver endring som en tredelt prosess. De tre trinnene er opptiningsfasen, endringsfasen og nedfrysingsfasen. Lewin sammenlignet ofte endringsprosessen med endringen av formen på et fast stoff, som is. For å endre formen, må man først smelte (tine) den, deretter forme den (endre), og til slutt fryse den igjen i den nye formen (refreezing).

Denne modellen vurderes som for statisk og mindre egnet for «moderne» forhold som det indre livet i en mediebedrift som allerede har vært i en endring i mange år.

Som leder er jeg også gjennom praktisk erfaring blitt en tilhenger av rammeverket og teoriene knyttet til positivt lederskap, som blant annet beskrives i boken «Positivt lederskap - jakten på de positive kreftene» (Olsen & Johannessen, 2008). Min vurdering er at teori knyttet til positivt lederskap likevel ikke er konkret nok i sine beskrivelser av implementering av ny teknologi,

men beskriver mer overordnede verdier for god ledelse, og at den dermed blir for generell som teoretisk grunnlag.

Når det kommer til teorier om teknologiadopsjon, ble Everett M. Rogers bok «Diffusion of Innovations» og teori fra 1962 vurdert opp mot UTAUT-modellen.

Rogers teori vurderte jeg som mer relevant for hvordan ny teknologi får aksept i samfunnet som helhet. Det kan også være et relevant utgangspunkt for å vurdere adopsjon av kunstig intelligens og AI-verktøy, men da i et større makroperspektiv og med større fokus på sosiale mekanismer i samfunnet.

Også Teknologiakseptmodellen (TAM) fra 1989, utviklet av Fred Davis, ble vurdert lagt til grunn. Jeg landet likevel på at UTAUT-modellen er en mer kompleks modell, som har flere variabler man kan vurdere empirien mot.

2.1.5 Øvrig litteratur

Denne oppgaven bygger på mitt eget arbeid «Eksamen i anvendt metode (MET5003). Skisse til master om nyhetsmediers bruk og implementering av kunstig intelligens (AI)». Denne oppgaven ble levert inn ved Nord universitet våren 2023. En del passasjer i teksten står som direkte sitater herfra, selv om mye er blitt omarbeidet og tilpasset underveis i forskningsprosessen.

Gjennom arbeidet med oppgaven har jeg naturlig nok lest mye annen litteratur om ledelse, teknologiadopsjon og kunstig intelligens. Mye av denne litteraturen er ikke direkte sitert i teksten, men har vært viktig for min forståelse av feltet.

Her kan jeg nevne ulik litteratur om endringsledelse og positivt lederskap.

Boken «Maskiner som tenker» av Inga Strümke har dessuten gitt interessante perspektiver.

En rekke forskningsartikler knyttet til innføring av teknologi, har også gitt viktig inspirasjon.

Her vil jeg særlig nevne «Social enablers of Industry 4.0 technology adoption: transformational leadership and emotional intelligence», 2023, av Van Dun, D. H., & Kumar, M.

Jeg har også brukt et utvalg tidligere masteroppgaver som inspirasjon til både innhold og presentasjon, men uten at jeg siterer direkte fra noen av disse arbeidene.

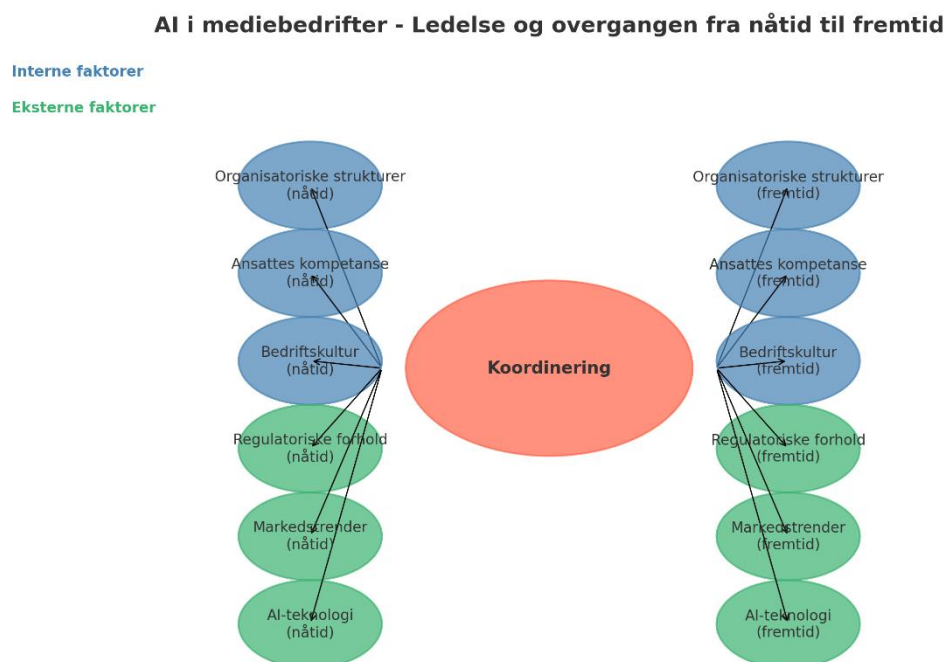
Utviklingen og bruken av kunstig intelligens er i øyeblikket i en svært rask utvikling. Hver eneste uke kommer nye studier, artikler og litteraturgjennomganger av AI generelt, og også kombinasjonen av AI og journalistikk.

Til tross for den store produksjonen av arbeidet knyttet til AI i øyeblikket, har jeg ikke funnet forskningslitteratur som har identisk fokus som det jeg har i denne oppgaven.

2.2 Min egen modell for forskning

Denne oppgaven vil ta for seg hvordan man som leder i mediebransjen kan ta organisasjonen og sine ansatte inn i fremtiden når det kommer til AI-verktøy. Det er en rekke faktorer, både internt og eksternt, som må vurderes. Jeg har dermed laget en enkel modell, figur 5, som viser denne oppgavens fokus. Målet er å se på hva man som leder kan gjøre for å se bringe virksomheten fra en «nå-tilstand» til en ønsket «fremtidstilstand». Det grønne boksene er i all hovedsak interne forhold som man som leder kan påvirke i stor grad, mens de blå boksene er eksterne forhold som man som leder ikke har samme grad av kontroll over, men som vil ha en sterk innvirkning på hvor man ender opp.

Dette er selvsagt en forenkling av virkeligheten, men noen av de sentrale, interne forholdene man til dels selv rår over er organisatoriske strukturer, ansattes kompetanse og bedriftskultur. Eksterne forhold som det er mindre man kan gjøre med er regulatoriske forhold, markedstrender og selve AI-teknologien.



Figur 5: Dette forskningsprosjektets mål er å vise til hva man kan og bør gjøre for å komme seg fra nåtidens posisjon, til en posisjon man bør innta i fremtiden. Det er et sett av både interne og eksterne faktorer som er avgjørende, og det er først og fremst de interne, man rår over.

3 Metodiske momenter

I dette kapittelet beskriver jeg den metodiske tilnærmingen og alle metodiske valg som er tatt for å svare på problemstillingen «*Hvordan kan ledere i mediebedrifter utforme og implementere strategier for innføring og bruk av kunstig intelligens for å øke verdiskapingen og bedriftens konkurransevne?*»

Kapittelet inneholder argumentasjon for valg og presentasjon av metoden. Innledningsvis vil kapittelet også presentere hvilken metodisk tilnærming som er valgt før oppgaven presenterer utvalget og hvordan forskningsdataene er samlet inn og analysert. Avslutningsvis evalueres metoden.

3.1 Valg av forskningsmetode

To overordnede metoder er henholdsvis kvalitativ eller kvantitativ metode (Johannessen et al., 2020, s. 22). Disse er i utgangspunktet to forskjellige tilnærminger, men kan også tidvis opptre i et samvirke innenfor den samme forskningen. Disse to metodene vil ha sine styrker og svakheter avhengig av hva som skal forskes på. Noe grovt generalisert vil en kvalitativ metode bety at kunnskapen fremskaffes via intervjuer av et mindre antall godt opplyste informanter, mens den kvantitative metoden vil innebære spørreundersøkelser sendt til et større utvalg relevante respondenter. Hvilken metode man lenger på må vurderes opp mot hva som er problemstillingen, hvilken informasjon man trenger for å løse problemet, hvilke enheter man trenger informasjon fra og hvilke variabler ved enhetene man trenger informasjon om (Johannessen et al., 2020).

I denne masteroppgaven om ledelse og strategi knyttet til implementering av kunstig intelligens i mediebedrifter er ikke målet å kartlegge eller undersøke et antall journalisters, redaktørers eller mediers holdning til AI og nytteverdi, selv om dette vil kunne si noe om en organisasjons adaptasjonsevne til AI, og selvsagt også er nyttig informasjon og kunnskap fra et ledelsesperspektiv. Av den grunn velger jeg en samfunnsvitenskapelig, kvalitativ metode, fremfor en kvantitativ metode.

Gjennom bruk av kvalitativ metode vil jeg kunne få en forståelse av hva som kan være en god strategi og god ledelse for morgendagens teknologibruk i en mediebedrift basert på konkrete erfaringer mine informanter har gjort, samt også finne avgjørende kunnskap om momenter som er kritiske med tanke på digital innovasjon og endringsvilje.

Arbeidet er gjort som en tverrsnittundersøkelse, så disse undersøkelsene representerer et øyeblikksbilde.

3.2 Valg av forskningsdesign og forskningsstrategi

Forskningsdesign er en overordnet plan som beskriver og begrunner de overveielser og valg man tar underveis i forskningsprosessen. Hva som er det beste valget avhenger konkret av hva man skal undersøke. Man starter med problemstillingen ved å se på hva og hvem som skal undersøkes, for deretter å vurdere hvordan det er mulig å gjennomføre undersøkelsen fra start til mål (Johannessen et al., 2020, s. 55).

I forsknings- og metodelitteraturen skilles det fortrinnsvis mellom tre ulike forskningsdesign; eksplorerende (utforskende), deskriptivt (beskrivende) og kausalt (forklarende) forskningsdesign (Johannessen et al., 2020, s. 255-266).

I denne konkrete oppgaven vil jeg mene at et kausalt forskningsdesign ikke virker særlig hensiktsmessig, siden jeg ikke er ute etter å si noe om årsak og virkning. Dette er selvsagt interessant, men vanskelig å måle innenfor mitt korte «dykk» inn i disse to virksomhetene. Da står vi igjen med enten et eksplorerende eller deskriptivt design, eller et kombinert design med innslag av begge. Siden målet her vil være å gi en konkret beskrivelse av «teknologiledelse» i to store mediebedrifter og hva slags strategi de velger for å maksimere nytteverdien av bruk av kunstig intelligens, så mener jeg at en kombinert design vil gi den mest hensiktsmessige fleksibiliteten. Da vil jeg kunne både utforske og beskrive det jeg studerer om hverandre.

Overordnet kategoriseres også forskning ofte også som enten empiri- eller teoridrevet:

Empiridrevet design: Empiridrevet design er en forskningsmetode som fokuserer på å samle og analysere data for å beskrive, forklare eller forstå et fenomen. Dette designet er basert på observasjon og eksperiment, og er ofte drevet av en interesse for å forstå hvordan noe fungerer i den virkelige verden. Forskere som bruker et empiridrevet design, samler inn data først og deretter utvikler eller tilpasser teorier basert på denne informasjonen. Empiridrevet forskning er ofte assosiert med induktive metoder, der forskere generaliserer fra spesifikke observasjoner for å lage teorier eller hypoteser.

Teoridrevet design: Teoridrevet design, derimot, er en forskningsmetode som begynner med en teori eller hypotese som skal testes eller utforskes. Forskeren vil bruke teorien som et rammeverk for å utforme studiet og samle data som kan bekrefte, avkrefte eller modifisere teorien. Dette designet er ofte assosiert med deduktive metoder, der forskere tester hypoteser som er utledet fra teorier. I teoridrevet design er teorien utgangspunktet for forskningen, og målet er å se om dataene støtter eller motsier teorien.

I dette tilfellet er jeg mest opptatt av å forstå hvilke valg lederne i NRK og Aftenposten har tatt og vil ta for å maksimere utbyttet av kunstig intelligens. I så måte er et empiridrevet, induktivt design å foretrekke.

I metodefaget har vi også vært innom en hel rekke konkrete forskningsmetoder. Grounded theory, fenomenologi, case-studie, etnografi, narrativ analyse, kji-kvadrat, T-test, korrelasjon, ANOVA og så videre er noen av dem.

I dette tilfellet er jeg ute etter å gjøre en konkret og grundig analyse av to mediehus, og casestudier framstår som den foretrukne måten å gjøre dette på.

Casestudier kan også i deles opp i understrategier: (1) enkeltcasedesign med én analyseenhet, (2) enkeltcasedesign med flere analyseenheter, (3) flercasedesign med én analyseenhet, eller (4) flercasedesign med flere analyseenheter (Yin, sitert i Johannessen et al., 2020, s. 213).

Her har jeg valgt (4); flercasedesign med flere analyseenheter.

Casene vil være henholdsvis NRK og Aftenposten, og det er to analyseenheter i hver case.

3.3 Datakilder og datainnsamling

3.3.1 Problemstilling

Ifølge litteraturen starter kvalitative casestudier normalt med et problem som hentes fra praksis, gjerne et problem som er av generell interesse (Johannessen et al., 2020, s. 215). Få temaer er mer på dagsorden og oppe til diskusjon i disse dager enn kunstig intelligens – og konsekvensene teknologien vil få for alt vi driver med. Meningene går på alt fra at teknologien vil løse alle menneskehetens problemer til at teknologien blir så avansert at den raskt vil utrydde menneskene, fordi den vil oppleve oss som en begrensende faktor for sin egen og jordas utvikling. Våren 2023 ble utviklingen av ChatGPT, en AI-tjeneste som har hatt en eksplosjonsartet vekst i bruk, satt på pause etter bekymringsmeldinger fra mange ledende forskere. (<https://www.nrk.no/kultur/stanser-utviklingen-av-chat-gpt-1.16395712>).

Jeg vil spesifikt undersøke hvordan medieledere bør lede og hva slags strategi de bør ha knyttet til bruk og utvikling av kunstig intelligens som verktøy innenfor journalistikk og andre relevante områder i mediebedrifter.

Basert på problemstillingen må det også tas et valg på om forskningen skal være induktiv, deduktiv eller abduktiv. Dette er tre forskjellige metoder og tilnærminger til forskning og kunnskapsskaping. De kan brukes i ulike faser av forskningsprosessen og har ulike mål og strategier.

Basert på de ulike særegenhetene vil jeg mene at mitt forskningsprosjekt er best løst med en induktiv tilnærming. Jeg kommer til å undersøke NRK og Aftenposten for å se hva slags strategi de har og hvordan det ledes for å ta i bruk ny teknologi, for så å kunne identifisere helt konkrete funn, metoder og mønstre som jeg vil kunne generalisere fra for å kunne komme fram til ny viten og innsikt på området.

I pensum beskrives det som at man starter uten et teoretisk utgangspunkt, men samler inn data der hensikten er å lete etter mønstre som kan gjøres til teorier eller generelle begreper (Johannessen et al., 2020, s. 30).

3.3.2 Teoretiske antakelser

Når det gjelder teoretiske antakelser, viser litteraturen til at man i casestudier ofte gjør noen *antakelser* i forkant, som gjerne er styrende for hvor man velger å rette sin oppmerksomhet for undersøkelsene videre. Noen studier har få antakelser, andre har mange (Johannessen et al., 2020, s. 217). Heller ikke alle studier har teoretiske antakelser. I eksplorative studier brukes normalt ikke teoretiske antakelser, men man har i stedet et klart formål med studien. Ettersom min tilnærming er eksplorativ vil jeg dermed beskrive et klart formål med forskningsprosjektet, istedenfor å beskrive en hel rekke teoretiske antakelser.

3.3.3 Analyseenheter

Analyseenheter henger sammen med problemstillingens utforming (Johannessen et al., 2020). Casestudier kan som nevnt deles opp i understrategier: (1) enkeltcasedesign med én analyseenhet, (2) enkeltcasedesign med flere analyseenheter, (3) flercasedesign med én analyseenhet, eller (4) flercasedesign med flere analyseenheter (Yin, sitert i Johannessen et al., 2020, s. 213).

Som nevnt tidligere har jeg valgt (4) flercasedesign med flere analyseenheter.

Det finnes flere måter å foreta datainnsamling fra analyseenhetene på. Individuelle intervju, gruppeintervju, observasjon eller dokumentundersøkelse (Johannessen et al., 2020) er noen av metodene.

Siden jeg ønsker at analyseenhetene ikke skal påvirke hverandre har jeg valgt å gjennomføre det som individuelle intervju. Skulle det være noen form for uenighet informantene imellom, både om nytteverdi og strategi for ledelse, så vil de kunne påvirke hverandre slik at ikke disse nyansene kommer frem, og de ble intervjuet sammen.

Dokumentundersøkelser er også brukt som metode i denne oppgaven. Både Aftenposten og NRK har egne regler for bruk av kunstig intelligens, som det har vært naturlig ta å med.

Jeg vurderte også observasjon som metode, men kom til at dybdeintervjuer ville være tilstrekkelig for mitt formål i denne oppgaven.

3.3.3.1 Utvalgsstrategi

For mitt vedkommende har jeg benyttet en kriteriebestemt utvalgelse som utvalgsstrategi. Det vil si at analyseenhetene har måttet oppfylle spesielle kriterier for å være aktuelle som informanter (Johannessen et al., 2020, s. 64 og s. 219). Disse beskrives som nøkkelinformanter (Johannessen et al., 2020, s. 69).

I prosjektet har jeg lett bevisst etter informanter som har sterk innflytelse på innføring av ny teknologi i NRK og Aftenposten, mye kunnskap om AI og hvordan AI allerede er implementert i det daglige, samt at de også har tydelige tanker om hva som er en fornuftig, framtidig strategi. De fremstår som nøkkelpersoner i de utvalgte medieorganisasjonene på AI-området.

Jeg så etter ledere, redaktører, teknologisjefer og erfarne teknologijournalister som har førstehånds kjennskap til AI-implementering. Informantene jeg endte opp med er på ulike nivåer og i ulike deler av virksomhetene, noe jeg mener er positivt og gir et bredere utvalg å samle inn data fra, enn om alle skulle ha samme rolle.

Når det gjelder selve gjennomføringen av intervjuene har de vært semistrukturerte, slik at jeg kunne tilpasse spørsmålene og rekkefølgen på dem underveis, og stille oppfølgingsspørsmål der det har vært spennende ting å gå videre på.

3.3.3.2 Antall informanter

Jeg landet på at fire informanter var et passende antall – to i NRK og to i Aftenposten. Dette viste seg i mine øyne å være fire gode informanter, så jeg mener omfanget av informasjon og kunnskap har vært tilstrekkelig til å belyse problemstillingen og forskningsspørsmålene på en god måte. Hadde det vært flere, kunne informasjonsmengden raskt bli for stor.

3.3.3.3 Rekruttering

Etter å ha landet på NRK og Aftenposten som to relevante mediebedrifter å gjøre mine undersøkelser i, tok jeg direkte kontakt med teknologidirektør Pål Nedregotten i NRK og sjefredaktør Trine Eilertsen i Aftenposten.

På forhånd hadde jeg vurdert at de kunne komme til å takke nei, siden dette fort vekk kan være informasjon som vurderes som forretningskritisk. Norske mediehus har lang tradisjon for å dele kunnskap om teknologi, og heller konkurrere på innhold, så heldigvis var de raskt positive til å delta i studien, og begge satt meg begge i kontakt med relevante informanter.

3.3.3.4 Informantene

Alle de fire informantene er ledere på ulike nivåer i Aftenposten og NRK.

Informant 2 og 3 er plassert på et mer overordnet, strategisk nivå i de to organisasjonene, mens informant 1 og 4 fremstår som mer operative i sine roller. De to siste har også et større redaksjonelt fokus enn de to første

Alle de fire informantene har høy grad av kompetanse på AI og teknologi.

Aftenposten	NRK
Informant 1, leder på operativt, redaksjonelt nivå	Informant 3, leder på operativt, redaksjonelt nivå
Informant 2, leder på overordnet strategisk nivå	Informant 4, leder på overordnet strategisk nivå

Tabell1: Dette er en oversikt over informantene. Alle fire er kompetente og positive til AI og ny teknologi, men har forskjellige roller i organisasjonene.

3.3.3.5 Tidsperspektiv

Denne studien er gjort som en tverrsnittundersøkelse i månedsskiftet oktober/november 2023. Tidsperspektivet tillot ikke flere intervjuer over et gitt tidsrom, hverken for informanter eller oppgaveskriver. Ulempen ved dette er at eventuelle endringer i holdninger og tanker fra informantene ikke lar seg fange opp. Samtidig er det ikke meg bekjent eksterne faktorer som skulle tilsi at dette har endret seg nevneverdig de siste månedene. Det virket heller ikke som noen interne prosesser var inne i en så kritisk fase hverken hos NRK eller Aftenposten at jeg oppfattet at ting ville være særlig annerledes om jeg hadde gått inn flere ganger før og/eller etter tidspunktet intervjuene ble gjort på.

Jeg samlet også inn retningslinjene for bruk av kunstig intelligens i Aftenposten og NRK i det samme tidsrommet.

3.4 Intervjuer og intervjuguide

3.4.1 Intervjuteknikk

Når det gjelder selve gjennomføringen av intervjuene er det gjort som semistrukturerte dybdeintervjuer. Det innebærer at jeg på forhånd har satt opp en struktur med forhåndsbestemte spørsmål, men hvor jeg kan tilpasse spørsmålene og rekkefølgen på dem underveis, og stille oppfølgingsspørsmål der det er nødvendig. På den måten har jeg også stått fritt til å utforske nye temaer som måtte komme opp under intervjuet.

Jeg har opplevd dette som en fruktbar metode som har gitt frihet til å forfølge spennende ting som er kommet opp underveis.

Intervjuene er også utført som dybdeintervjuer én-til-én. Det har gitt meg mulighet til å komme dypt inn i intervjuobjektens tankeverden.

3.4.2 Intervjuguide

Jeg har forsøkt med spørsmålene jeg laget å være så konkret som mulig opp mot problemstillingen jeg skulle besvare. Spørsmålene var relativt praktisk anlagte, og handlet mer om tanker knyttet til kunstig intelligens og operativ implementering, enn teoriene jeg har tatt utgangspunkt. På et overordnet plan stilte jeg spørsmål om hvorvidt de anså innføring av AI som endringsledelse eller teknologimplementering.

3.4.3 Gjennomføring av intervjuene

Intervjuene ble gjennomført som personlige møter på informantenes arbeidsplasser. Det sikret god flyt og kommunikasjon under intervjuene. Alle intervjuene ble tatt opp på iPhone, med jeg hadde også med en ekstra, digital diktafon som jeg også gjorde opptak med, som sikkerhet.

Intervjuene ble deretter transkribert gjennom tjenesten Jojo. Det fungerte veldig godt. Jeg anslår at transkriberingen ble 90 prosent korrekt, og godt nok til at jeg kunne søke gjennom alt og korrigere det som ikke ble fullgodt transkribert.

3.5 Datareduksjon og dataanalyse

Datareduksjon og dataanalyse har to hensikter; (1) å organisere data etter tema - forskeren reduserer og systematiserer datamaterialet, og (2) å analysere og tolke data - forskeren utvikler fortolkninger av informasjonen som er bearbeidet. Utgangspunktet for kvalitativ dataanalyse er som regel data i tekstform (Johannessen et al., 2020, s. 156-157).

3.5.1 Den logiske sammenhengen mellom data og antakelse

Yin (2014) operer med fire generelle strategier for å analysere data: (1) analyse basert på teoretiske antakelser, (2) å utvikle casebeskrivelser, (3) å bruke både kvalitative og kvantitative data og (4) å utvikle troverdige rivaliserende forklaringer (Yin sitert i Johannessen et al., 2020, s. 220).

For midt prosjekt er strategi (2) å utvikle casebeskrivelser det som passer best. Denne strategien er ifølge litteraturen ikke spesielt egnet til å utvikle nye teorier eller modeller, men er egnet hvor formålet er å komme med en beskrivelse av én eller flere organisasjoner og prosesser (Johannessen et al., 2011, s. 212).

Jeg mener selv at jeg får tegnet et godt bilde og får laget gode bekrivelser av hvordan AI håndteres fra et ledelsesperspektiv både i Aftenposten og NRK som en følge av intervjuene med informantene. Kombinert med retningslinjene for bruk av AI i organisasjonene mener jeg at jeg får tegnet et rikt bilde av situasjonen nå.

3.5.2 Tolking av funnene

Jeg har benyttet meg av en tversnittbasert/kategorisk inndeling av data. Dette betyr å konstruere et system for å *indeksere* datamengden (Johannessen et al., 2020, s.158).

Indeksering vil si at det settes merkelapper på setninger eller avsnitt som gjør det mulig å finne tilbake til spesielle temaer i materialet. Den prosessen kalles også kategorisk inndeling.

Jeg sorterte alle sitater og avsnitt etter emner jeg mente var relevante i materialet. Her tok jeg utgangspunkt i de ulike inndelingene jeg presenterer i kapittel fem og seks, og sorterte funnene deretter:

- 4.1 Teknologimplementering eller ledelse
- 4.2 Innføre AI-løsninger, eller «vent og se»-holdning
- 4.3 «Top down» eller «bottom up»
- 4.4 Teknologivalg eller forretningsvalg
- 4.5 Etikk

Jeg tok utgangspunktet i intervjuguiden da jeg sorterte funnene. Mine spørsmål og ulike emnermerkelapper kom tydelig fram i de transkriberte tekstene. Det var dermed også enkelt å lete og søke seg fram til ulike funn i et Word-dokument.

Lenker til interessante artikler har jeg sortert underveis i egne mapper i Chrome, og artikler som lastes ned, sorterer jeg i ulike mapper. Dette er en struktur jeg normalt jobber med, og som har vært hensiktsmessig og oversiktlig for mitt vedkommende.

I all hovedsak har jeg lest intervjuene bokstavelig og ordrett, siden jeg har spurt om relativt konkrete ting. Lite eller ingenting måtte tolkes på en annen måte enn den rent bokstavelige.

3.6 Casebeskrivelse

NRK og Aftenposten er blant to av Norges største mediehus. Det vil være interessant å se på likheter og forskjeller i hvordan de fra et lederspesspektiv forholder seg til kunstig intelligens og implementering og bruk av nye AI-verktøy.

Når det er disse to bedriftene jeg har valgt å undersøke, så er det også fordi de er ganske ulike.

3.6.1 NRK

Den statseide allmennkringkasteren NRK ble grunnlagt i 1933, og er Norge største medieselskap med rundt 3.500 ansatte.

NRK driver fire TV-kanaler (NRK1, NRK2, NRK3 og NRK Super) og 14 riksdekkende radiokanaler over DAB-nettet. I tillegg har NRK nettstedet nrk.no og en rekke apper som NRK TV, NRK Radio, NRK Super og Yr.no. NRK har også mange podkaster.

NRK.no er i dag landets nest største nettsted, etter VG.no. NRK driver også vernettsstedet YR.no, som er blant landets største.

Allmenkringkaster-oppgøret favner vidt, så det er et svært stort spenn i oppgavene NRK er pålagt av Stortinget å løse.

I NRKs oppdrag ligger alt fra å dekke de store, brede nyhetene og lage underholdningsprogram som skal fenge en million seere, til å lage nisjeinnhold for minoriteter på deres eget språk.

NRK distribuerer innhold på tv, radio og internett – ja, fortsatt til og med på tekst-tv. De har også nasjonalt, regionalt og lokalt innhold.

I dag finansieres NRK som en medieavgift over skatteseddelen, og er en ikke-kommersiell virksomhet.

Det pågår tidvis en debatt om hvor dominerende NRK kan få lov til å være i det norske mediemarkedet. Både nasjonalt, regionalt og lokalt uttrykkes det tidvis bekymring for at NRKs omfattende gratis tilbud kan påvirke inntektsgrunnlaget for kommersielle aktører. NRK deler også svært mye gratis

NRK driver også en avdeling som heter NRK Beta. Dette er en svært relevant avdeling knyttet til bruk av kunstig intelligens og AI-verktøy.

På sine egne nettsider nrkbeta.no beskriver de virksomheten slik: «NRKbeta er NRKs sandkasse for teknologi og medier. Vi skriver om media, internett og ny teknologi med fokus på deg som bruker og på det vi i NRK gjør i den forbindelse. Vi kaller det sandkasse fordi vi ønsker å teste ut ting, være nysgjerrige og finne ut av hvordan ting endrer seg. Og ha med deg som bruker på veien.»

NRK bruker i dag kunstig intelligens mot publikum først og fremst ved å lage kortversjoner av artikler, men NRKs interne AI-regler (se vedlegg) åpner og blant annet for AI-genererte illustrasjoner, samt å bruke kunstig intelligens til oversetting og teksting.

3.6.2 Aftenposten

Aftenposten ble grunnlagt i 1860, og er Norge nest største avis etter VG, med et godkjent opplag på 254.000 første halvår 2023, ifølge MBL. Avisen har i underkant av 260 ansatte og er dermed i seg selv en langt mindre virksomhet enn NRK. Samtidig eies Aftenposten av Schibsted, Norges største kommersielle medieselskap, med over 3.000 ansatte i ulike aviser og mediebedrifter over hele Norge. Schibsted er en matriseorganisasjon, slik at en rekke funksjoner, deriblant på produkt og teknologi, i hovedsak er plassert i egne avdelinger på konsern-nivå. (<https://kampanje.com/medier/2016/09/schibsted-river-ned-tech-siloer/>).

Schibsted har fokusert tungt på utvikling av teknologi, og opprettet i fjor det de har kalt «Futures Lab», som skal jobbe aktivt med fremtidens teknologi. De inviterer også andre selskaper til å samarbeide. (<https://kommunikasjon.ntb.no/pressemelding/17943878/schibsted-opprettet-egen-framtidslab?publisherId=17847482>).

De siste årene har Aftenposten satset merkbart på lyd. De har rundt 15 podkaster med ulikt innhold.

Aftenposten fremstår også som et av mediene i Norge som mest aktivt og utadvendt bruker generative AI-løsninger rettet mot brukerne sine.

En AI-drevet tjeneste som Aftenposten tilbyr, er at alle artikler kan bli lest opp ved å trykke på en knapp ved siden av artikkelen. (<https://www.aftenposten.no/norge/i/RGK3aJ/aftenposten-lanserer-ki-basert-stemme-som-kan-lese-opp-alle-artikler>).

Det er podkast-programleder Anne Lindholm som leser artiklene. Hun har lest inn tusenvis av ord, og ved hjelp av kunstig intelligens forbedres stadig tjenesten. Ett ord som blir lest feil og korrigert, leses ikke feil i neste artikkel. Ifølge Aftenposten selv er bakgrunnen for tjenesten at

mange nå foretrekker å konsumere innhold på lyd, slik at de ser dette som en forretningsmessig fordel. De begrunner det også med at dyslektikere skal ha tilgang til Aftenpostens artikler. Aftenposten bruker også AI-genererte kortversjoner av artikler, beskrevet her i avisens retningslinjer for bruk av AI. (<https://www.aftenposten.no/norge/i/JQA0Wb/retningslinjer-for-kunstig-intelligens-ki-i-aftenposten>).

3.7 Evaluering av kvalitative undersøkelser

En samfunnsvitenskapelig, kvalitativ studie er ikke naturfag i form av en vitenskapelig beskrivelse av naturlover.

Guba & Lincoln, sitert i Johannessen et al., 2020, s. 249, mener at kvalitative undersøkelser må vurderes på en annen måte enn kvantitative undersøkelser. De mener det ikke finnes en absolutt sannhet, og at kan finnes mange beskrivelser av den sosiale virkeligheten.

Mens kvantitative oppgaver dermed gjerne ses opp mot begreper som reliabilitet, validitet, representativitet og objektivitet, brukes gjerne begrepene pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet om kvalitative forskningsdesign.

Johannessen et al. (2020) mener det ikke er snakk om enten eller, eller både og – altså at de ulike begrepene kan passe om hverandre.

3.7.1 Pålitelighet (reliabilitet)

Reliabilitet i kvalitativ forskning knytter seg til undersøkelsens data (Johannessen et al., 2020, s. 250); hvilke data som brukes, hvordan de samles inn og hvordan dataene bearbeides. Min datainnsamling har bestått av semistrukturerte dybdeintervjuer og analyser av interne retningslinjer både i Aftenposten, NRK og for pressen generelt.

Intervjuene er i stor grad subjektivt meningsinnhold. Å teste reliabilitet på samme måte som ved kvantitative undersøkelser, som test-retest-reliabilitet eller interreliabilitet, vil dermed være umulig i et kvalitativt arbeid som dette.

Siden jeg har benyttet meg av ikke-strukturerte datainnsamlingsteknikker og naturlig nok har tolket materialet basert på min erfaring, kunnskap og bakgrunn, så har jeg forsøkt å styrke troverdigheten ved å være fullstendig åpen og transparent om kontekst og alle deler av forskningsprosessen.

Jeg har benyttet meg av en intervjuguide som ligger som vedlegg, slik at alle hovedspørsmål som er stilt, er med. Oppfølgingsspørsmål vil naturlig nok variere.

Alle intervjuer ble det også gjort lydopptak av. Disse ble ordrett transkriberte fra start til slutt. Dette vil gi ytterligere reliabilitet i form av etterprøvnbarhet for andre og mulighet for meg til å kontrollsjekke at ting blir gjengitt riktig.

3.7.2 Troverdighet (intern validitet)

Intern validitet i kvalitative undersøkelser handler om i hvilken grad forskerens fremgangsmåter og funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten (Johannessen et al., 2020, s. 250).

For å sikre dette har jeg blant annet stilt konkrete spørsmål med fundament i teorigrunnlaget for denne oppgaven. Et eksempel er for eksempel at jeg har spurt eksplisitt om hvorvidt informantene mener implementering av AI-teknologi er endringsledelse eller teknologiadopsjon.

Under intervjuene har jeg også forsøkt å stille spørsmålene på en så pedagogisk og klar måte som mulig, slik at informantene i så stor grad som mulig har fått med seg hva jeg spør om. Der jeg følte at informantene var i ferd med å svare på annet enn hva jeg faktisk spurte om, presiserte jeg spørsmålene. Dette er en styrke ved å bruke semistrukturerte dybdeintervjuer når man henter inn data.

Vedrørende et par opplysninger har jeg også fulgt opp intervjuene med en e-post tilbake til informantene, for å være helt sikker på at jeg forsto noen av punktene helt riktig. Dette luket ut muligheten for misforståelser der jeg var i litt tvil.

Jeg kan selvsagt ikke være helt sikker på at alt informantene svarte er 100 prosent i overensstemmelse med virkeligheten og praksisen i NRK og Aftenposten, men jeg opplevde at dataene fremsto som pålitelige. Siden jeg også hadde to informanter i hver organisasjon, så opplevde jeg også at de bekreftet hverandres opplysninger.

3.7.3 Overførbarhet (ekstern validitet)

Kan resultatene fra et forskningsprosjekt overføres til liknende fenomener? Ekstern validitet handler om i hvilken grad funnene fra en undersøkelse kan generaliseres, altså om kunnskap fra forskningsprosjektet kan overføres til andre områder (Jacobsen, 2005, s. 222). Kvalitative studier vil ha en tendens til å være rettet mot det *kontekstuelle unike* (Johannessen et al., 2020, s. 252), men fyldige beskrivelser av detaljer som inngår i en kultur eller fenomen kan gjøre det enklere for andre å bedømme om studiens resultater kan overføres til andre kontekster (Guba og Lincoln sitert i Johannessen et al., 2020, s. 252).

Denne oppgavens fokus er implementering av AI-verktøy og kunstig intelligens i to konkrete mediebedrifter, men jeg mener den har overførbarhet på flere plan. For det første vil mine resultater kunne overføres til liknende virksomheter. For det andre vil det jeg kommer frem til i min studie også være relevant og ha overføringsverdi til implementering av annen, ny teknologi, og innføring av nye arbeidsverktøy i mediebedrifter.

3.7.4 Bekreftbarhet (objektivitet)

Med bekræftbarhet legges vekt på at funnene er et resultat av forskning, og ikke forskerens subjektive holdninger (Johannessen et al., 2020, s. 252).

Det er vanskelig å vurdere om det er mine subjektive holdninger, tanker og løsninger jeg ender opp med å finne, men slik jeg har opplevd informantene, og deres svar, så er funnene mine et resultat av forskningen.

Jeg har forsøkt å være så transparent som mulig i hele prosessen, så jeg mener andre forskere etter meg, og på samme premisser, vil kunne få noenlunde samme resultat som meg. Jeg håper også at leseren føler at man er en «flue på veggen» underveis.

Selv om jeg naturligvis har mine egne tanker om ledelse og strategi knyttet til teknologi, har jeg vært svært varsom i å uttrykke holdninger og synspunkter underveis i intervjuene med informantene.

3.8 Metodiske svakheter

Denne studien omfatter to sentrale mediehus i Norge, som begge har kraft til og ønsker om å satse tungt på AI-teknologi. Gjennom intervjuer med gode og kompetente informanter i begge virksomheter mener jeg studien har fått et dypt og rikt datagrunnlag. Det er flere funn som gir grunnlag for grundige analyser. Denne dybden er i seg selv en sentral styrke med studien. Samtidig er også dybden en svakhet.

Studien kunne ha innbefattet internasjonale aktører. New York Times, BBC og flere andre internasjonale mediebedrifter satser også tungt på kunstig intelligens. Dette ville gitt mer bredde, som kunne gitt økt, internasjonal relevans, som også ville hatt overføringsverdi til våre hjemlige forhold. Her skal det nevnes at jeg i en tidlig fase i arbeidet tok direkte kontakt mot blant annet New York Times, men basert på den innledende kommunikasjonen, og tiden jeg hadde til rådighet, valgte jeg å gå videre med norske aktører.

Det teknologiske perspektivet kunne også vært viet mer plass. Hva slags AI-verktøy finnes der ute, hvordan kan de tilgjengeliggjøres i den daglige arbeidsflyten, og hva kommer snart, som

medievirksomheter bør forberede seg på å ta i bruk? Dette ville gjort oppgaven mer relevant også som en form for «håndbok» når det kommer til valg av teknologi. Det er viktig at ledere har god kunnskap om de konkrete løsningene som finnes der ute, men denne oppgavens fokus har vært ledelsesstrategisk rettet mot egen organisasjon og egne ansatte, og ikke de konkrete teknologivalgene som skal gjøres. Av den grunn har dette ikke vært viet mer plass.

Også perspektivet på konkret ledelsesstrategi kunne vært viet mer plass. Blant annet ville det vært fullt mulig å bruke transformasjonsledelse (Klev & Levin, 2021) som relevant, teoretisk rammeverk å utforske i denne studien. Transformasjonsleder handler om lederes evne til å påvirke gjennom selv å være en «rollemodell» for andre ansatte, hvordan man kan inspirere og motivere ansatte, gi ansatte mer ansvar – samt ha evnen til å «se» den enkelte medarbeider og dens unike potensial. Dette er i høyeste grad relevant når det kommer til å støtte den enkelte i å ta imot nye, teknologiske utfordringer. Jeg valgte likevel bort dette fokuset i teori og litteratur, siden transformasjonsledelse kan oppfattes som en mer individuell tilnærming til enkeltansatte eller mindre deler av virksomheten. Jeg valgte grunnleggende å se på organisasjonene i større grad som en helhet, og å se AI mer som en mulig disruptiv teknologi, enn kun et nytt «verktøy» i seg selv. Av den grunn fremsto det for meg riktigere å se på endringsledelse og teknologiadopsjon som relevant teorigrunnlag. Samtidig kommer jeg tilbake til transformasjonsledelse som et poeng i diskusjonskapittelet.

3.9 Etiske hensyn

3.9.1 De forskningsetiske normer

Siden kvalitative undersøkelser som regel starter med mennesker, har man som forsker et stort ansvar, både juridisk og etisk. Dette gjelder i hele den forskningsmessige prosessen – fra planleggingen og til ferdig i oppgave, samt i ettertid.

Retningslinjene kan sammenfattes i tre typer hensyn som en forsker må tenke igjennom (Nerdrum, sitert i Johannessen et al., 2020, s. 45):

1. Informantens rett til selvbestemmelse og autonomi.
2. Forskerens plikt til å respektere informantens privatliv.
3. Forskerens ansvar for å unngå skade.

Personopplysningsloven stiller krav om at personer som kan identifiseres, skal *samtykke* i å delta i undersøkelsen (Johannessen et al., 2020, s. 49). Samtykket skal være frivillig, uttrykkelig og informert om at vedkommende godter behandling av opplysninger om seg selv. At

samtykket er informert betyr at det skal delta har nødvendige opplysninger om undersøkelsen.

Følgende skal gå klart frem:

1. At den registrerte samtykker.
2. Hvilke behandlinger samtykket omfatter.
3. Hvem som er behandlingsansvarlig for undersøkelsen.

Et muntlig samtykke er tilstrekkelig, men for å sikre legitimitet rundt undersøkelsen, og i etterkant kunne sannsynliggjøre at samtykke er gitt, om tvil skulle oppstå, har jeg innhentet skriftlige samtykker.

Jeg har også laget et detaljert informasjonsskriv hvor prosjektskissen er godt forklart og presentert. Formålet, hva det skal brukes til, at intervjuene gjøres med lydopptaker, hvordan personopplysninger skal behandles, hva som skjer med informasjonen og råstoff etter at oppgaven er ferdig og kontaktinfo til behandlingsansvarlig er ført opp.

Alle informantene ble også informert om at de kunne trekke seg fra prosjektet når de ville det, og uten noen begrunnelse.

3.9.2 Innmelding til Sikt

Denne oppgaven er vurdert og godkjent av Sikt, på bakgrunn av min beskrivelse som opplyst i meldeskjemaet, som ble sendt inn. Jeg behandler navn og stemmer på lydopptak, som regnes som personopplysninger. Det lovlige grunnlaget for behandlingen er samtykke fra informantene. (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a). Det lovlige grunnlaget gjelder til og med 28. november 2023, som er frist for innlevering.

All data som er blitt samlet inn har vært oppbevart på passordbeskyttet og godkjent lagringsmiddel. Det vil umiddelbart bli slettet etter innleveringsfristens utløp.

4 Funn

Denne delen av oppgaven vil gå gjennom de konkrete funnene i oppgaven, med vekt på spørsmålene og svarene som belyser problemstillingen «*Hvordan kan ledere i mediebedrifter utforme og implementere strategier for innføring og bruk av kunstig intelligens for å øke verdiskapingen og bedriftens konkurransevne?*»

For å belyse denne problemstillingen har jeg valgt følgende forskningsspørsmål:

1. Hvordan bør ledere i mediebedrifter tilpasse organisatoriske strukturer og kultur for å fremme innovasjon og integrasjon av AI?
2. Hvordan kan mediebedrifter sikre at de har nødvendig kompetanse for å utnytte AI-teknologier effektivt?
3. Hvilke etiske betraktninger bør tas i betraktning ved innføring av AI i mediebedrifter?

Funnene vil bli presentert som indirekte tekst og direkte sitater fra dybdeintervjuene. Dette vil nødvendigvis være et relativt subjektivt utvalg, siden dette er hva jeg mener er relevant opp mot problemstillingen jeg har valgt å utforske. Jeg har valgt å dele funnene i følgende underkapitler:

- 4.1 Teknologimplementering eller ledelse
- 4.2 Innføre AI-løsninger, eller «vent og se»-holdning
- 4.3 «Top down» eller «bottom up»
- 4.4 Teknologivalg eller forretningsvalg
- 4.5 Etikk

Det er også viktig å understreke at ingen skarpe begreper med henhold til definisjon av kunstig intelligens ble lagt til grunn før intervjuene. I intervjuet kan også ulike former for automatisering og personalisering omtales som «kunstig intelligens», uavhengig av teknologien bak. Jeg anså ikke det som nødvendig å legge til grunn noen strenge definisjoner, siden denne oppgaven handler mer om ledelse og lederskap enn om teknologien bak.

Et overordnet mål for alle ledere i mediebransjen vil være å sikre deres nettsted vil være den foretrukne destinasjonen å konsumere nyheter og underholdning på fra mobiltelefonen i fremtiden. Det er der slaget står. Alt som kan bidra til å sikre dette vil ha svært høy verdi.

4.1 Teknologimplementering eller ledelse

Et avgjørende punkt, som også er definerende for hvilken strategi man som leder vil velge å støtte seg på når kommer til implementering av kunstig intelligens i en mediebedrift, er hva man i hovedsak anser det å innføre AI og AI-verktøy som. Er det teknologiadopsjon, eller er det ledelse? Handler det om endring av tenkning og holdning blant de ansatte i organisasjonen? Det vil si endringsledelse? Her spriker oppfatningen blant informantene noe.

En av informantene oppfatter sin egen organisasjon som såpass ivrig på å ta i bruk AI-teknologi, at han reflekterer åpent om hvorvidt det egentlig er så mye som trengs å endres hos de ansatte. Han resonnerer seg likevel fram til at kunstig intelligens kan medføre så gjennomgripende endringer for alle deler av samfunnet, at det uansett vil dreie seg om endringsledelse.

«Hva det hovedsakelig er, det er jo et godt spørsmål. Ja, er det endringsledelse? Det kommer litt an på hvor mye endring som trengs, da. Jeg opplever som sagt at det er ganske mange som er på offensiven og har lyst til å ta det i bruk, men det er jo en endring i hverdag og vaner for hele samfunnet. Da er det jo per definisjon en endringsledelsesutfordring også i vår bedrift, men det er jo det overalt i alle mediebedrifter.»

(Informant 2)

En annen av informantene er svært klar på at AI-implementering i bunn og grunn handler om menneskene.

«Jeg mener jo at stort sett alle teknologendringer av noen størrelse handler om mennesker, og ikke teknologi. Du må selvfølgelig ha flinke teknologer, ikke sant? Men hvis du organiserer ting feil, eller ikke organiserer ting, så klarer du ikke å hente ut den verdien som bor der, også fra et AI-perspektiv. Så «it's people all the way down.»»

(Informant 3)

En tredje mener vi fortsatt er i en relativt tidlig fase hvor det i øyeblikket handler om implementering av teknologi.

Akkurat nå er teknologien så fersk så jeg ville sagt at nå handler det om teknologi, og så vil endringsledelse «komme», om jeg har oppfattet mønsteret riktig. Endringsledelsen kom jo med

omstillingen til Internett, og omstillingen til mobil. Den kommer, men det er nok ikke der vi er nå. Vi er i en fase nå som handler om implementering av teknologi. Og så kommer en fase 2 og 3.

(Informant 4)

4.2 Graden av hast med å innføre AI-verktøy og løsninger

Samtlige informanter er i dag usikre på hvor gjennomgripende AI-teknologien vil virke på mediebransjen.

En informant åpner for AI kan komme til å bli svært disruptivt for mediebransjen på den ene siden ved at norske, tradisjonelle medier kan komme til å bli utkonkurrert av nye, automatiserte nyhetstjenester, skreddersydd for den enkelte bruker. Samtidig åpnes det også for at endringen ikke blir så omveltende, men at mediebransjen kan få en rekke nye verktøy, innrettet på å spare tid og penger i form av å automatisere prosesser, som kan frigjøre menneskelig kapasitet og kreativitet i organisasjonen.

«Jeg tror konkurransebildet kommer til å være et annet, i form av at vi får konkurrenter som kan generere innhold på en veldig billig måte. Det blir egentlig billig å skape informasjon. Og så er jeg spent på om det dukker opp helt nye brukerpreferanser, eller helt nye nyhetstjenester som vi ikke leverer på i dag, som dukker opp som følge av dette her.»

(Informant 1)

Samtidig er også alle enige om at konkurransen om folks tid og oppmerksomhet allerede er svært hard. Norske mediebedrifter konkurrerer ikke lenger bare mot andre mediebedrifter, men de konkurrer om folks tid, mot både nasjonale og internasjonale aktører. TikTok, Netflix og Facebook er alle konkurrenter til NRK, Aftenposten og alle andre mediebedrifter. Det er blitt en beinhard kamp om publikums oppmerksomhet.

«Om vi har våre interne policyer, eller vi er veldig opptatt av hva som står på lederplass, så det totalt irrelevant for de aller fleste. Vår kamp handler jo om hvorvidt vi har en plass i folks hverdag, eller om vi ikke har det. Vi feiler på samfunnsoppdraget hovedsakelig ved at vi ikke har en plass i folks hverdag. Så det er der kampen står. Kampen står ikke om vi har brukt det eller det verktøyet, eller om denne saken var på plass nummer 8 for deg og på plass nummer

15 for meg. Det spiller ingen rolle. Vårt største problem er om folk besøker oss én gang om dagen, og ikke finner noe som er verdt tiden deres.»

(Informant 2)

Personalisering har lenge vært et tema i mediebransjen. Skal en nyhetstjeneste være helt lik for alle, eller skal det vise fram et subjektivt utvalg saker basert på kunnskap og analyse av den enkelte brukers preferanser? En av informantene ser tydelig kunstig intelligens som en mulig hjelp her. Det er et problem om en mediebedrift leverer masse relevant innhold, men om du ikke finner det når du går inn på nettstedet. Her kan kunstig intelligens komme til å få en større rolle enn i dag når det gjelder å analysere den enkelte bruker og brukervanene.

«Vi er så langt unna å ta inn over oss hvor mange som har null interesse i det vi driver med. Nettopp fordi vi ikke tillater oss selv, og i hvert fall for de brukerne, som har en adferd der hvor de kanskje gir oss et par sjanser i løpet av en uke til å vise dem noe som kan være interessant. Da mister vi dem da, hvis vi ikke tør å løfte fram ... Hvis vi har produsert ti saker som er midt i blinken for den leseren, så er sjansen veldig høy for at en person går glipp av disse sakene, og da har vi mistet muligheten til å påvirke, og det er noe av det verste som kan skje, at vi mister muligheten til å gjøre et nytt forsøk. Vi må ha med oss dette i diskusjonen om hva vi skal være for hvem.»

(Informant 2)

Nettopp dette med at AI-verktøy og kunstig intelligens ytterligere kan forsterke en forventning om en skreddersydd opplevelse, er et sentralt poeng.

«Jeg tror det kan bli et større krav hos brukerne å ha innhold som er tilpasset seg selv, og sine egne interesser, og den måten man ønsker å få innholdet presentert på.»

(Informant 1)

Samtlige mener også det vil være en dårlig strategi å være passiv og avventende når det kommer til kunstig intelligens, og kunstig intelligente verktøy. Med andre ord mener de det er en god strategi å treffe et valg om å være proaktiv og bli en del av utviklingen.

«Jeg tror i hvert fall det er veldig riktig tidspunkt å gå inn i det, og forstå det, og se hvilke muligheter som ligger der nå. Denne utviklingen går kjapt, og vi ser at det går an å kopiere løsninger, og koble seg på.»

(Informant 1)

«Jeg synes også at bruksområdene er ganske sånn tydelig for meg i den første fasen nå, hvor det er mye snakk om hvordan kan vi, vil jeg si, ta og bruke generativ AI til å generere innhold.»

(Informant 2)

En av informantene drar paralleller til tidligere teknologiske skifter, som overgangen fra papiravis til nettaviser, og overgangen fra å surfe på nettaviser på datamaskiner, til å konsumere innholdet på smarttelefoner.

«Hva betyr det for oss teknologisk? Hva betyr det for folkene «på gulvet»? Hva betyr det for journalistikken? Hva betyr det for metodene våre? Må vi igjen omstille oss på presentasjon av innholdet vårt? Hvilket format er det dette dreper? Det er å identifisere disse tingene nå vi må jobbe med. Eller er det en større jobbendring, som f. eks smellen typografene fikk med nettaviser? Hvem er det farlig for? Det er vi i startgropa av, og det kan være vonde prosesser.

(Informant 4)

4.3 «Top down» eller «bottom up»

I forlengelsen av diskusjonen om hvorvidt implementering av AI-verktøy og kunstig intelligente løsninger handler om ledelse, endringsledelse eller teknologiadopsjon, er også hva slags tilnærming man som leder skal ha til opplæring av ansatte.

Et valg kan være en ovenfra og ned tilnærming, hvor man som leder innfører løsninger og teknologi, og organiserer en strukturert «klasseromsopplæring» av ansatte, styrt fra toppen. Et annet valg vil kunne være å legge til rette for at ansatte kan begynne å bruke løsninger og eksperimentere for seg selv, uten føringer fra ledere.

I produkt- og teknologiavdelingen i Schibsted, som blant annet server Aftenposten, kan ansatte bruke inntil ti prosent av arbeidstiden sin på egenutvikling, som i praksis kan bety AI, om de ønsker det.

Også i Aftenposten-redaksjonen er det tillatt for de ansatte å eksperimentere med AI-verktøy, uten at det er satt noen spesifikk grense på tiden som kan brukes. Det er satt ned en egen gruppe

ansatte som skal jobbe med kunstig intelligens, og lederne til disse ansatte, har forpliktet seg til at de kan bruke tid på å gjøre seg kjent med nye verktøy i arbeidstiden.

«Jeg tror en viktig nøkkelfaktor ligger i tilgjengeliggjøring. Det er en jungel av ulike tjenester der ute. Man må gjøre de beste tjenestene tilgjengelige for journalistene, og bake inn det som gir mening i produksjonsflyten. Og så gjøre det mest mulig sømløst til en del av produksjonen.»

(Informant 1)

Et tredje alternativ kan også være å gjøre begge deler, samtidig:

«Jeg har startet en gruppe som er litt sånn «first movers», i redaksjonen, som jeg har fokusert på nå i første omgang, for å få dem opp å gå, slik at vi har noen endringsagenter ute i de ulike avdelingene, som også kan være litt sånn sparringspartnere når vi går litt bredere. Deretter legger vi opp et kursløp. Det har vi ikke kommet ordentlig i gang med enda, men det kommer vi til å ha nå i november. Så det blir et generelt kurs for alle, for å få grunnkompetansen.»

(Informant 1)

En av informantene er veldig tydelig på at det må være et vekselspill:

«Min generelle tilnærming til innføring av teknologi som har organisasjonsmessige konsekvenser, er at det må være en toveisgate, både «top down», hvor du setter rammene ovenfra og ned, hvor du har et strategisk ansvar for at de tingene du implementerer, leverer på de strategiske behovene vi har, om de er journalistiske eller publikumsmessige, eller hvordan det må være. Men det er minst like viktig at du får den «bottom-up»-prosessen, hvor folk tar eierskap til løsningene innenfor strategien, og har frihet til å kunne eksperimentere innenfor de rammene som strategien, eller den «top down»- tilnærmingen, setter. Så i min bok er den vekselvirkningen mellom å gi folk frihet, men innenfor klart definerte rammer, den definitivt beste måten å implementere teknologi på.»

(Informant 3)

En av informantene er veldig tydelig på at det må være åpenhet og transparens knyttet til bruk av kunstig intelligens i mediebedrifter. Om ikke, kan det fort bli uro og skepsis i organisasjonen.

«Jeg tror det er viktig at man er veldig åpen i diskusjonene. Hvis man har lukka diskusjoner om hva som skjer nå, så blir det veldig uro i organisasjonen. Man må få flest mulig til å skjønne at nå er vi i bevegelse igjen. Ikke det at vi har stått stille, men nå skjer det et eller annet stort her sånn. Å være åpen rundt dette fra et ledelsesperspektiv er veldig lurt i mitt hode, og så banke det inn i strategiene etter hvert.»

(Informant 4)

4.4 Teknologivalg eller forretningsvalg?

Et interessant funn er poenget om å anse valg av teknologi som «forretningsvalg» for virksomheten.

«Jeg er veldig opptatt av å forstå også nedsidene av de valgene vi tar. For det er ikke noe tvil om at når du tar store teknologivalg, så tar du i praksis forretningsvalg. Og jeg tenker jo at min jobb er å sikre at de teknologivalgene vi tar faktisk vises å være kloke forretningsvalg.»

(Informant 3)

En av informantene mener også ambisjonene en virksomhet har for vekst, kan si noe om hvor radikale valg man bør ta, også når det kommer til teknologi. Rett og slett fordi konkurransen om publikums tid nå er så hard.

«Nå er det jo et spørsmål om hvor radikalt må vi tenke nå for å få videre vekst, hvordan skal vi passe inn i en verden der hvor det har jo gått fra å være en viss konkurranse til å være en helt ekstrem konkurranse om brukernes tid og oppmerksomhet.»

(Informant 2)

En informant ser tydelig at AI-tjenestenes deres også har potensial til å bli god forretning

«Vi har ikke gjort regnestykket nå, men det er klart at vi kunne ikke lest opp alle artiklene våre i lydformat hvis ikke vi hadde hatt den teknologien som vi har nå. Grunnen til at vi gjorde det er fordi vi ser et forretningspotensial i lyd.»

(Informant 1)

En av de mest kostnadskrevende investeringene bedrifter gjør, er å ansette mennesker. En av informantene mener at å skaffe de rette ansatte med rett kompetanse på AI, blir viktig.

«Toget er her nå, men det har ikke gått ennå. NRK løper veldig på etter toget på mobil, og har vel aldri helt klart å hente det inn igjen. Jeg tror ikke toget har dratt, men det er viktig nå å se hva slags kunnskap NRK trenger på teknologisk side og å ansette menneskene vi trenger for framtida.

(Informant 4)

En av grunnene til å «velge inn» kunstig intelligente verktøy i et forretningsperspektiv, er at man kan «velge ut» noe annet, og dermed spare ressurser. Hele yrkesgrupper som oversettere og tekstere kan allerede i dag bli erstattet, om man tar i bruk AI-verktøy.

«De dårligste koderne våre er allerede borte, for de ble erstattet av Chat-GPT 4. Hva gjør vi med tekstene våre? Konflikten ligger jo der allerede. Alle de som startet karriere med å logge (betyr å transkribere tale til tekst fra et tv-opptak), som har vært inngangsporten for mange til produksjonsmiljøet; nå forsvinner jo veldig fort «startleddet» for mange når det kommer til rekruttering. Hva blir konsekvensene av dette, og hvordan kan vi lage nye inngangsporter for disse?»

(Informant 4)

4.5 Etiske utfordringer

Både Aftenposten og NRK, i likhet med øvrig, fri presse i Norge, har mye av sitt livsgrunnlag og virksomhet tuftet på troverdighet og tillit fra publikum. En av de store debattene knyttet til utvikling og bruk av AI er etikk. Grensene mellom hva som er sant og usant, det vil si virkelig eller AI-generert, utfordres konstant.

Både Aftenposten og NRK har laget detaljerte regler for bruk av AI som er kommunisert i organisasjonen.

«Det er veldig fristende å la Rolf Wesenlund begynne å lese nyheter eller Erik Bye synge sanger han aldri har sunget. Det er veldig lett å gå rett inn i det, da. Rett før sommeren så stabla vi på plass en etisk grunnbok på en måte hvor det står at vi skal ikke gjenopplive døde profiler eller personer. Folk skal ikke ha produsert innhold de ikke har produsert. For eksempel skal vi ikke

bruke genererte bilder til å illustrere saker med mindre det er som en illustrasjon og det er kjempegodt merket. Så da fikk vi i hvert fall satt noen rammer for jobbinga vår, og det tror jeg er veldig viktig. For da har vi et slags etisk regelverk. Og så skal vi sikkert justere, men det gjør jo medienorge hele tiden. Etikken er jo ikke skrevet i stein, den er jo hele tiden diskuterbar.»

(Informant 4)

Samtlige informanter synes de i dag har gode, etiske retningslinjer i virksomhetene de jobber.

«Jeg tror at den måten vi tilnærmer oss det på, og hvis man ser på retningslinjene rundt i alle norske medier, så har man en relativt forsiktig tilnærming.»

(Informant 1)

Informantene mener også at de utviser en klok tilnærming i praktisk bruk av AI-verktøy og kunstig intelligens i dag.

«Vi bruker det jo ikke til å skrive en artikkel fra bunnen. Det er jo ikke det som er vår bruk av det. Så jeg tror det er en relativt gjengs oppfatning av at dette er et nyttig verktøy, og sånn som vi tilnærmer oss det nå, så tilnærmer vi oss det også på en forsvarlig måte.»

(Informant 1)

I en av virksomhetene har det vært en del diskusjon, blant annet om bruk av bilder som helt eller delvis er laget med AI-verktøy.

«Skal man bruke AI-genererte bilder eller ikke? Der er det ulike meninger i huset, og der har vi landet på at vi skal teste det som en form for illustrasjon eller grafer. Men fotorealistiske bilder holder vi oss unna, for eksempel.»

(Informant 1)

De etiske utfordringene kan ligge flere steder i utviklingen av AI-løsninger. En ting er den journalistiske og redaksjonelle troverdigheten, og faren for å publisere AI-generert innhold som er laget for å villedde publikum. Det har alltid vært mange som har ønsket å lure medier med falske nyheter. Nå har de fått tilgang til kraftigere verktøy enn noensinne. Både bilder, videoer og tekst som fremstår som 100 prosent troverdig kan være AI-generert.

«Jeg pleier å si det på følgende måte: Teknologien tillater oss å lenger enn jussen, mens jussen tillater oss å gå lenger enn etikken. Det går noen etiske grenser. Når er et bilde manipulert så mye at vi kan ikke vise det frem, ikke sant? Når har du stødig-korrigert en video som er «shaky» så mye at du egentlig fremstiller noe som ikke er sant lenger? Det er masse redaksjonelle, etiske vurderinger.»

(Informant 3)

En overordnet problemstilling det er verdt å reflektere over, er i hvilken grad etikk henger sammen med graden av motstand mot implementering av AI-løsninger. Etikk er en helt fundamental størrrelse i journalistikken. Pressens Vær Varsom-plakat, Redaktørplakaten og «ryggmargsrefleksen» til journalister bygger alle oppunder at journalistikk og medievirksomhet som den klare hovedregel skal være tuftet på lovlige og etiske metoder som tåler et kritisk søkelys. Opplever journalister at dette utfordres av AI-verktøy i journalistikken eller AI-løsninger som er så «gode» at det nærmest manipulerer publikum, vil dette kunne føre til motstand.

«Gråsonen» er antagelig der det aller mest interessante kommer til å skje i årene fremover. Hvor det ikke er helt åpenbart hvor grensene går og hvor vi bør stoppe opp og ikke stoppe opp.»

(Informant 3)

Et annet spørsmålet er om Internett nå på kort sikt kan bli forurenset med AI-generert «søppel». Det vil si falske nyheter, og falske videoer og bilder. Her vil også AI-løsninger kunne være en motvekt som avslører falsk informasjon.

«Selvfølgelig må vi fortsette å være gode på å verifisere om ting er sant eller ikke sant. Det kan jo disse verktøyene hjelpe oss med å bli bedre på, også. Vi ser om bilder er ekte eller videoer er ekte, og det vil jo komme masse kunstig intelligens-baserte verktøyer som nettopp hjelper oss med å gjøre det. Så det blir jo sånn AI mot AI, da.»

(Informant 2)

En av informantene mener arbeidsplassen har valgt en linje hvor de svært tydelig oppmuntrer og oppfordrer til bruk.

«Vi har vært veldig på offensiven. Vi pratet litt med noen fra BBC på fredag. Der var det sånn «offisiell policy er at dette bruker vi ikke jobbsammenheng. Så er det noen som sniker seg til å bruke det litt likevel.» Vi er jo helt i den andre enden av skalaen. Vi pusher jo folk til å ta det i bruk, og kjøper lisenser til alle i redaksjonen. Vi har retningslinjer, vi er ikke skruppelløse, men vi lener oss inn i den prosessen, og sier at her kommer det til å være så mange muligheter at det å stenge døren for det, og si at det vi skal være det motsatte av dette, tror jeg er veldig naivt.»

(Informant 2)

5 Diskusjon

I dette kapittelet diskuterer jeg funnene fra intervjuene med informantene i lys av oppgavens problemstilling og forskningsspørsmålene. Her blir også relevant teori trukket inn.

I diskusjonen vil jeg også følge samme tematiske inndeling som i kapittel 4 om funnene.

5.1 Teknologimplementering vs. endringsledelse

Mens tre av informantene virker tydelig overbeviste om at innføring av AI-verktøy i praksis er å endre menneskers holdning til teknologi, er en av informantene tydelig på at vi nå er i en fase av implementering av teknologi – men at mediebransjen på et overordnet nivå har stått i en kontinuerlig endring og bevegelse i flere år.

Dette poenget er sentralt når det kommer til hvilket teoretisk rammeverk som vil kunne gi best effekt ved implementering av ny teknologi.

Et ankepunkt som er reist mot Kotters 8-stegsmodell er at den er lagt opp til å gjennomføre «én stor endring», og at den mangler tilstrekkelig oppmerksomhet knyttet til at mange bransjer og arbeidsplasser, og mediebransjen kanskje mer enn mange andre, lenge har vært i en tilstand av kontinuerlig endring. Internett og digitalisering, og de siste årene smarttelefoner, har over tid flyttet mediekonsum fra papiraviser og lineær-tv til folks telefoner – forenklet og satt på spissen. Kotters modell er også blitt kritisert for å være for «lineær», ved at han mener de åtte trinnene må skje etter hverandre. Kritikken går også på modellen heller ikke tar høyde for hvor raskt endringer kan skje.

I praksis hevder kritikerne at endringer i praksis oppleves på en mye mer «rotete» måte enn Kotters modell legger opp til. (Bucciarelli, 2015b)

I så måte vil nok en del ikke se på innføring av kunstig intelligente verktøy og teknologi som en stor enkeltendring i seg selv, i alle fall ikke her vi er nå, og at dette bare føyer seg inn i strømmen av endringer mediebransjen har opplevd over mange år nå.

«Good to Great»-modellen av Jim Collins, som baserer seg på en analyse av flere virksomheter som er blitt ekstremt gode og dominerende på sine områder, ser på teknologi som en katalysator for vekst. Her vil implementering av teknologien handle om å bruke den som et virkemiddel for å forsterke det virksomheten allerede er veldig gode på.

I denne modellen må også en rekke andre momenter være på plass som sterk og ydmyk ledelse, de rette folkene på de rette plassene, spisset fokus, samt intern disiplin. Kombinert med rett

bruk av teknologi, forklarer Collins man vil få en prosess med gradvis og kontinuerlig forbedring, som han beskriver med bildet av en «svinghjulmodell».

Selv om «Good to Great»-teorien kan forklare og fokusere på områdene som gjør at en virksomhet kan ta ekstreme sprang, har den ikke et sterkt fokus på teknologien i seg selv – den ser den mer som et sentralt hjelpemiddel. Av den grunn betinger den at en rekke andre momenter er til stede i en virksomhet.

Slik jeg tolker informantenes utsagn kan man finne best støtte i teorier om teknologiadopsjon om de aktuelle personene eller organisasjonen har stor grad av åpenhet og mottakelighet for å ta i bruk ny teknologi, slik som informant 4, som er en utøvende journalist med stor teknologisk interesse og kompetanse. Her vil UTAUT-modellen kunne fungere best, siden den er utviklet spesifikt for implementering av ny teknologi, og ser på ulike variabler knyttet til aksept av teknologi. De spesifikke driverne for den enkeltes motivasjon for å ta i bruk ny teknologi vil logisk nok være sterkere og man vil som leder potensielt møte mindre motstand om den ansatte er åpen for ny teknologi, som utgangspunkt.

5.2 Graden av hast med å AI-verktøy og løsninger

Hvor gjennomgripende kunstig intelligens blir i mediebransjen og samfunnet ellers, finnes det ingen sikre svar på i øyeblikket, hverken fra informantene som er intervjuet eller blant de mange teknologi- og medieekspertene som nærmest daglig kommenterer og analyserer kunstig intelligens. Om det kommer automatiserte nyhetstjenester som skreddersyr nyhetsformidling til hver eneste bruker eller ikke, og om dette er en trussel for etablerte medier, er i dag høyst usikkert.

Når det kommer til teorier om endringsledelse, så er en av stolpene i Kotters 8-stegsmodell for endring å skape en følelse av hast og at det er *nødvendig* å foreta en endring i hele organisasjonen. Slik situasjonen er nå, hvor man er usikker på hvor gjennomgripende «AI-revolusjonen» blir, samt at det nok også er slik at det er variabelt i hvilken grad den enkelte ansatte tar i bruk de verktøyene som finnes, er det ikke helt gitt hvordan en slik nødvendig endring skal kunne kommuniseres fra et ledersperspektiv, for å overbevise flest mulig.

Å kommunisere at man styrer «mot undergangen» dersom man ikke tar i bruk AI-teknologi, vil fort dermed kunne virke mot sin hensikt, siden det er vrient å bygge et rasjonale om at ting kan gå skikkelig galt, når dette ikke er godt fundert blant eksperter og teknologer. En «krisebasert»

kommunikasjon kan da fort få en «ulv, ulv»-effekt. Da kan det bli også tungt å få aksept for endring om det på et senere tidspunkt virkelig skulle bli behov for rask endring.

En mulig fruktbar løsning kan være å ha en åpen og ærlig samtale i organisasjonen om fremtidige muligheter, men også være tydelig på at det er en potensiell stor fare ved ikke å være åpen for å ta i bruk kunstig intelligens nå.

En slags konklusjon vil i alle fall være at så lenge det er delte oppfatninger om hvor store konsekvensene av AI blir, og når de kommer, så må det legges en tydelig plan for hvordan man skal formulere et budskap som gjør at en samlet organisasjon føler den nødvendige hasten og dragingen mot endring som forutsetter Kotters videre trinn – om man skal følge Kotters modell.

En ekstra utfordring for NRKs del er at arbeidsplassene til en del ansatte allerede i dag står i fare for å bli rasjonalisert bort på grunn av kunstig intelligens. De som jobber med teksting og logging utfører oppgaver som nå vil kunne bli erstattet av kunstig intelligente verktøy. Her ligger det et potensial for motstand mot endring i form av innføring av AI-verktøy, om ikke dette håndteres på en hensiktsmessig måte. I en tradisjonsrik og stor, statlig bedrift, med mye stolthet, historie og kultur, vil dårlige prosesser og negativt oppfattet personalbehandling fort kunne ha potensial til å gjøre svært stor skade på enhver prosess.

Collins «Good to Great»-modell understreker på viktigheten av å ha de rette menneskene på rett plass. Både Aftenposten og NRK er nok langt på vei prisgitt de ansatte de har, men i alle fall slik Aftenposten tydelig gjør, med «endringsagenter» på forskjellige steder rundt omkring organisasjonen, så kan man håndplukke menneskene man tenker bør ha sentrale roller. Også NRK virker til å satse på et lite utvalg nøkkelpersoner nå i starten, som også kan innebære å bruke Collins' prinsipper om å velge de rette menneskene på de rette stedene.

En side med «Good to Great»-modellen som både gir muligheter og utfordringer er at den baserer seg på en prosess hvor «svinghjul»-effekten skaper gradvis forbedring. Dersom vi får en AI-revolusjon som nærmest framstår som et paradigmeskifte, så kan modellen bli for «treg» i måten den er tenkt å virke på, og lite egnet.

«Good to Great»-modellen har også som fundament at det må utvikles en sterk grad av disiplin i organisasjonen. Spørsmålet er om det lar seg gjøre i store organisasjoner som NRK, med mange avdelinger og mange tusen ansatte, spredt over hele landet. «Pinnsvin-metaforen» innebærer også at man skal gjøre en ting «best i verden» - og det kan bli en utfordring i svært komplekse organisasjoner, hvor arbeidsoppgavene er mange og varierte.

UTAUT-modellen fokuserer mer på implementering av teknologi på individnivå, enn å forme hele organisasjoner. Modellen kan hjelpe til med å identifisere faktorer som kan påvirke

ansattes aksept av AI, gjennom vurderingene og begrepene forventet ytelse, forventet innsats, sosial påvirkning og betingelser for bruk. Siden modellen kan sies å være relativt «fornuftsbasert» i sin tilnærming til teknologiadopsjon, så kan modellen være mindre effektiv hvis det er betydelig motstand mot AI blant ansatte, eller om det er vanskelig å skape en grad av enighet knyttet til AI i virksomheten.

Kotters andre trinn, som handler om å sette sammen en gruppe med ledere og nøkkelpersoner som gjennomfører og støtter endringene, har tydelige likheter på fokus fra Collins på å finne de rette personene å ha med seg. Dette virker Aftenposten til å være godt i gang med. De har funnet fram til et utvalg personer i organisasjonen som fungerer som «endringsagenter». Her er NRK i startfasen, slik jeg opplever det. De har noen ansatte som nå skal starte kursing av øvrige.

På det tredje punktet i Kotters endringsmodell om å skape en forståelig visjon for endring, så tolker jeg at det er en stolthet i Aftenposten og eierkonsernet Schibsted om at man er langt fremme teknologisk, på flere områder, og at dermed fremstår som godt forankret i organisasjonen. Dette sitatet oppsummerer dette godt for Schibsted-eide Aftenpostens del:

«Jeg synes absolutt vi er på offensiven. Jeg tror vi er i særklasse internasjonalt. Jeg har ikke sett noen andre mediehus eller konsern som er så offensiven med bruk av disse verktøyene. Det har vi erfart ute på konferanser og når vi leser internasjonale medier. Det er ingen tvil om at Schibsted blir ansett for å være dem for å være lengst fremme. Det er litt gøy, da.»

(Informant 2)

Denne stoltheten av å være teknologisk langt framme, vil således kunne utnyttes som en del av en visjon. Dersom et mål om å være den teknologisk mest avanserte mediebedriften kommuniseres tydelig, så vil dette bli en tydelig og forståelig visjon for ansatte. Da får dette en egen, symbolsk verdi som går utover den opplevde nytten av teknologien for de ansatte.

Dette er nok annerledes i NRK, som er en større og mer fragmentert virksomhet. Siden NRK også er en ikke-kommersiell, statlig allmennkringkaster, med et helt spesielt samfunnsoppdrag, vil det nok også være en del krefter i NRK som mener at man ikke skal være i førerretet her, jfr. bildet fra informant 4 om at NRK er en «elefant som prøver å snu seg i et litt trangt rom».

Å ha en visjon knyttet til å være den teknologisk beste mediebedriften i Norge, som Aftenposten, harmonerer også godt med Collins' tanker om å ha en kultur preget av sterk disiplin i virksomheten. Dette kan i praksis være at man har en kultur og sterk disiplin knyttet til å være best og lengst fremme på teknologi.

5.3 “Top down” vs “bottom up”

Basert på samtlige informanters opplysninger er innføring av AI-verktøy og AI-teknologi noe som angripes fra både topp og bunn samtidig i både NRK og Aftenposten. Med andre ord jobbes det parallelt på flere nivåer.

Både i NRK og Aftenposten legges det aktivt opp til at den enkelte får tilgang til verktøyene. I Aftenposten er det også lagt opp til at en del ansatte kan bruke en begrenset del av arbeidstiden sin på å «leke» med AI-løsninger. Dette vil fort kunne bli en god investering om den frigjorte tiden øker kompetanse og velvillighet til å ta i bruk nye løsninger fortløpende. I så måte vil dette fra et bedriftsøkonomisk synspunkt kunne være en investering man kan høste gevinst av senere.

Aktiv bruk av «endringsagenter» framstår også som et verktøy begge organisasjoner bruker, og som alle informantene har stor tro på. Fra mitt ståsted forestiller jeg meg en endringsagent som en motivert, inspirerende og kompetent ansatt som både kan oppmuntre til bruk og hjelpe og lære opp sine kolleger skulder ved skulder. Utover det operasjonelle, så mener jeg dette også kan ha en strategisk gevinst. Man er gjerne tettere på sine nærmeste kolleger enn ledere høyt i organisasjonen, noe man ikke skal underslå at vil kunne øke interessen og motivasjonen for å ta i bruk nye verktøy.

Kotters 8-steps modell er ikke uproblematisk å anvende når man skal angripe en endring fra flere sider samtidig. I utgangspunktet er modellen en sekvensiell og lineær modell for endring. Den fokuserer også svært tydelig på at det første trinnet er å skape en felles følelse av hast og at det er nødvendig å endre seg, noe som gjerne henger tett sammen med en sterk kommunikasjon fra toppen.

Kotter åpner likevel for at ett trinn ikke trenger å være helt ferdig før man går videre til neste. Samtidig åpner den også for at man kan gjøre tilpasninger til virksomhetens unike behov.

UTAUT-modellen derimot er mer rettet mot variabler som omhandler bruken av teknologien i seg selv. Hva den krever av ytelse, hva man får igjen av nytte, sosiale strukturer og tilrettelegging vil her være viktige elementer. I alle fall når det kommer til praktisk bruk av AI-verktøy og endringsagentens jobb, fremstår UTAUT-modellen som en mer hensiktsmessig ramme og tilnærming, enn Kotters modell.

Også Collins «Good to Great»-modell vil ha flere elementer som henger godt sammen med å tenke at AI-implementering både skjer fra topp og bunn i en organisasjon samtidig. Om man

ser på Aftenposten, som tillater ansatte å bruke deler av sin betalte arbeidstid på «å leke» med AI, så er det særlig to momenter fra Collins som kan synes relevante, nemlig at man må ha de rette personene om bord, samt en kultur for disiplin.

I Collins teori vil de «rette personene» være selv-drevne og trenger ingen tett styring for å oppnå gode resultater. Overført til AI-eksperimentering vil de rette personene her dra lærdom som de da aktivt vil benytte seg av for å sikre fremgang for virksomheten. Har man i tillegg disiplinen, som Collins fokuserer sterkt på, så sørger den enkelte ansatte for å bruke tiden sin riktig.

På den annen side vil en svakhet med Collins være at «Good to Great» stiller sterke krav til hver eneste ansatt i virksomheten. Spørsmålet er om Aftenposten, NRK – eller noen annen norsk mediebedrift for den del, her og nå har den sammensetningen av ansatte Collins mener man bør ha.

5.4 Teknologivalg eller forretningsvalg?

Å fokusere på at teknologivalg også er forretningsvalg, vil som en overbyggende tanke kunne medvirke til en «sunn» implementering av teknologi. Samtlige informanter mener det kan være uklokt å sette i gang større AI-prosjekter hvor målet er å utvikle egne løsninger. Det vil være kostnadskrevenende, samt at utviklingen går så fort, at det man utvikler kan være utdatert i det øyeblikket produktet eller verktøyet lanseres.

Å se på teknologivalg som forretningsvalg innebærer også at det vil være en sentral hensikt at det teknologien man investerer i skal gi en økonomisk gevinst. Da vil valgene man gjør knyttet til implementering av teknologi handle om at innsatsen må stå i stil til gevinsten man ønsker å få ut. Det vil si i form av økte inntekter eller at man sparer kostnader ved at AI frigjør kapasitet til andre ting.

Her vil UTAUT-modellen kunne bidra som støtte. Prinsippet om forventet ytelse i UTAUT-modellen handler om at brukeren vil få en høyere jobbyttelse som følge av ny teknologi. Det vil kunne innbefatte høyere effektivitet, bedre produkter eller andre forbedringer som vil kunne gi konkurransefordeler. Dette er blant kjerneområdene i forretningsdrift.

Også begrepet forventet innsats, altså hvor enkelt de ansatte forventer at teknologien vil være å bruke, er relevant å se i et lys av forretningsdrift. Et verktøy som er enkelt å ta i bruk og lett kan integreres i den daglige jobben, vil raskt bli tatt i bruk. Det betyr igjen en rask og effektiv implementering som frigjør arbeidstid og kraft til å gjøre andre og viktige oppgaver.

Fasiliterende betingelser er også beslektet her. Er det tilgjengelig støtte og support i organisasjonen, så øker dette i teorien sjansen for en suksessfull implementering av teknologi,

som kan virke positivt for virksomheten. Men – det er en grense for alt. Kreves det i overkant mye tilrettelegging, støttefunksjoner og support, så vil dette selvsagt ha en kostnad. Blir denne kostnaden for høy, fordi for mange fasiliterende betingelser må være til stede, så kan det også bli et tapsprosjekt som har en større kostnadsside enn inntektsside.

Den sosiale innflytelsen er også et sentralt element i UTAUT-modellen. Som tidligere vist er et av funnene i intervjuene med informantene stolthet knyttet til å jobbe i en virksomhet som er teknologisk langt fremme. Dersom det er en kjerneverdi i bedriftskulturen at man er åpen for innovasjon og ny teknologi, og denne teknologien effektivt lar seg implementere, så vil det samtidig være positivt fra et forretningsperspektiv.

UTAUT-modellen tar også opp i seg modererende faktorer som alder, kjønn, erfaring og frivillighet som bør hensyntas når det kommer til innføring av ny teknologi. At man legger en plan for hvordan forstå og håndtere også disse momentene, vil øke sannsynligheten for en effektiv og vellykket implementering av AI-verktøy og kunstig intelligens. Det igjen vil naturlig nok øke effekten og minske kostnaden ved å ta i bruk ny teknologi, som vil styrke den forretningsmessige siden av implementeringen.

Også «Good to Great»-modellen av Jim Collins vil fremstå som en svært relevant teori om man vurderer teknologivalg som forretningsvalg. Dette belyses godt av informant 3 som er svært tydelig på at innføre teknologi er et forretningsvalg. Han mener at i en vellykket teknologiadopsjon, så vil man få en iterativ prosess, hvor man stadig lærer. Denne måten han forklarer sitt syn på kan best forklares med «svinghjulmodellen» som Collins operer med. Collins beskriver i praksis en iterativ prosess hvor man oppnår fremskritt som en følge av kontinuerlig justering og forbedring. Har man da i tillegg kunnskapsrike og ydmyke ledere, fokus på ett område man skal bli best på, samt en kultur for disiplin – så kan man få til virkelig store ting.

«Svakheten» ved Collins' modell brukt på to store medieselskaper, kanskje i særdeleshet NRK, er «pinnsvin»-ligningen. I et stort mediehus som NRK, hvor man skal levere nyheter og underholdning, både på tv, lyd og nett – et vell av innhold av svært ulik art på alle tenkelige plattformer, gjør at det kan være vanskelig å finne sin «ene ting» å bli best på i verden på.

Aftenposten på sin side virker svært fokusert på sin satsing på lydinnhold, og virker muligens til å velge en spisset satsing her, som kan kompensere for at andre deler av virksomheten, som papiravisen, på et tidspunkt vil være borte.

5.5 Etske utfordringer

Etikk og etiske vurderinger står så sentralt i journalistikken, at jeg mener den til en viss grad kan utfordre både Kotter, Collins og UTAUT-modellene som gode styringsverktøy for implementering av AI-verktøy og kunstig intelligens.

Rent isolert er det lett å skjønne at en etisk feilvurdering, for eksempel i form av å publisere en nyhetsvideo eller et bilde som senere viser seg å være AI-generert, vil kunne være skadelig for troverdigheten til et mediehus. Hvor grov feilen er og hvordan den håndteres, vil både internt og eksternt avgjøre hvor stor skade den gjør. Og gjør man samme type feil flere ganger, vil det naturlig nok føre til at man sitter igjen med etterlatt inntrykk av å være et mediehus man ikke kan stole på.

Innenfor journalistikken vil det å etterleve etiske retningslinjer, som Vær Varsom-plakaten, i seg selv være så viktig at *selve etikken* vil kunne oppleves som en sentral og fast del av organisasjonskulturen. Kotters teori er blitt kritisert for nettopp å ikke ta innover seg i tilstrekkelig grad slike kulturelle faktorer og hva slags motstand det kan medføre ved endring. Om man skal legge Kotters 8-steps prosess til grunn i en mediebedrift, så bør nok den etiske refleksjonskulturen i en mediebedrift som jobber etter vanlige, norske standarder tas særlige hensyn til.

Heller ikke Collins «Good to Great» tar direkte opp etikk i særlig spesifikk grad, men etiske hensyn kan implisitt ligge i kravene denne modellen stiller til disiplin i en virksomhet. I større, norske mediehus er ansvarlige, etiske avgjørelser og arbeidsmetoder helt sentralt i den daglige virksomheten. En høy grad av disiplin i en journalistisk virksomhet vil man dermed kunne argumentere for at også da vil omfatte en selvregulering som hensyntar journalistisk etikk.

Uansett må innføring av AI-teknologi hensynta GDPR-regler, lover – og eventuelle overnasjonale reguleringer og direktiver.

Heller ikke UTAUT-modellen adresser direkte etikk eller etiske hensyn som en uttalt motstandsmekanisme ved innføring av ny teknologi i en organisasjon. Samtidig vil etiske vurderinger kunne være en kompliserende faktor for journalister som skal ta i bruk AI-verktøy, og som går direkte utover adopsjonsevnen. Som nevnt tidligere er begrepene ytelsesforventning, innsatsforventning, sosial påvirkning og fasiliterende sentrale begreper i UTAUT-modellen.

Dersom en journalist frykter at det vil ha negative konsekvenser for sitt mediehus eller samfunnet som helhet om vedkommende bruker kunstig intelligente verktøy i jobben, eller tilrettelegger for det, så vil den såkalte ytelsesforventningen kunne bli opplevd som redusert, fordi frykten for negative konsekvenser vil kunne oppleves større eller begrensende på den potensielle gevinsten man ser for seg av å bruke AI.

Den såkalte innsatsforventningen vil også kunne bli redusert, dersom den ansatte opplever at til dels komplekse, etiske vurderinger tar stor oppmerksomhet i den daglige bruken. Da vil et verktøy som i utgangspunktet skulle være effektiviserende, kunne bli opplevd som det motsatte. Også den sosiale innflytelsen som anses som en viktig faktor i henhold til UTAUT-modellen vil kunne oppleve å bli påvirket dersom det vokser fram en større, etisk skepsis i virksomheten. Dersom man i tillegg opplever at bruk av AI stadig må vurderes opp mot retningslinjer, av overordnede, eller i redaktørmøter, så kan det også oppleves som kompliserende vurdert mot det UTAUT-modellen kaller fasiliterende betingelser – altså at man må ha en støttende og kompliserende infrastruktur til å vurdere arbeidet man gjør.

Etiske bekymringer og vurderinger er så sentrale i debatten knyttet til kunstig intelligens i dag, kanskje særlig knyttet til bruk av AI innenfor journalistikk og i nyhetsmedier, at disse bekymringene vil kunne gå direkte utover flere av faktorene som UTAUT-modellene bruker til å forklare adopsjon av ny teknologi.

5.6 Ledelsesperspektivet

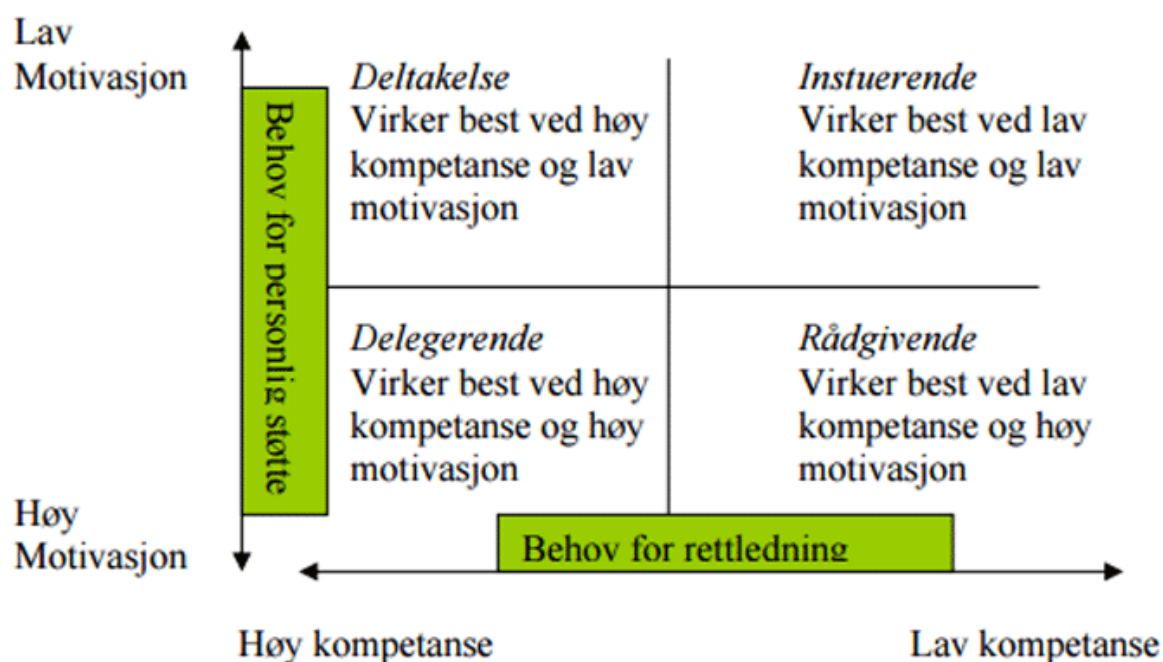
Denne studien har i stor grad tatt utgangspunkt i virksomhetene som én, stor «masse» i møtet med ny teknologi. Mye av diskusjonen har foregått på premisset om bedrifter som en form for kollektiv. Slik er det selvsagt ikke i det virkelige liv. Moderne ledere har i dag i all hovedsak en mye mer individuell tilnærming til sine ansatte enn for noen år siden. Innføring av kunstig intelligens og bruk av nye, avanserte verktøy vil under mange omstendigheter kreve en situasjonsbestemt tilnærming.

«Situasjonsbetinget ledelse» (Arnulf 2014) ble lansert som modell av Paul Hersey og Ken Blanchard i 1977. Denne modellen (figur 6), kjent som Hersey-Blanchard-modellen, argumenterer for at det ikke finnes en enkelt lederstil som er bedre enn en annen. De mener i stedet at ledere bør tilpasse sin lederstil til personene de leder, deres evner og motivasjon.

I denne studiens kontekst betyr det at den enkelte ansattes teknologiske nivå krever individuelt, tilpasset ledelse i møtet med ny og potensielt «krevende» AI-teknologi.

Det skandinaviske arbeidslivet, og kanskje i særdeleshet det norske, er opptatt av en tillitsbasert form for ledelse hvor medbestemmelse står helt sentralt. I så måte vil mange nok kjenne seg igjen i at ledelse i norske kunnskapsbedrifter ikke utøves ovenfra og ned, men heller «sidelengs» mot den enkelte ansatte. Å sørge for en frivillig deltakelse i ethvert prosjekt eller form for endring vil fremstå som svært ønsket, i en norsk kontekst. Langt på vei vil det også være vanskelig å få til endring, uten slik medvirkning fra ansatte.

Situasjonsbetinget ledelse vil i praksis kunne være et «lim» mellom elementene man velger å ta med seg fra Kotter, Collins og UTAUT-modellen når man skal lage et rammeverk for implementering av AI-teknologi. Situasjonsbetinget ledelse vil også kunne fungere som et bindeledd mellom «top down»- og «bottom up»-tilnærmingen.



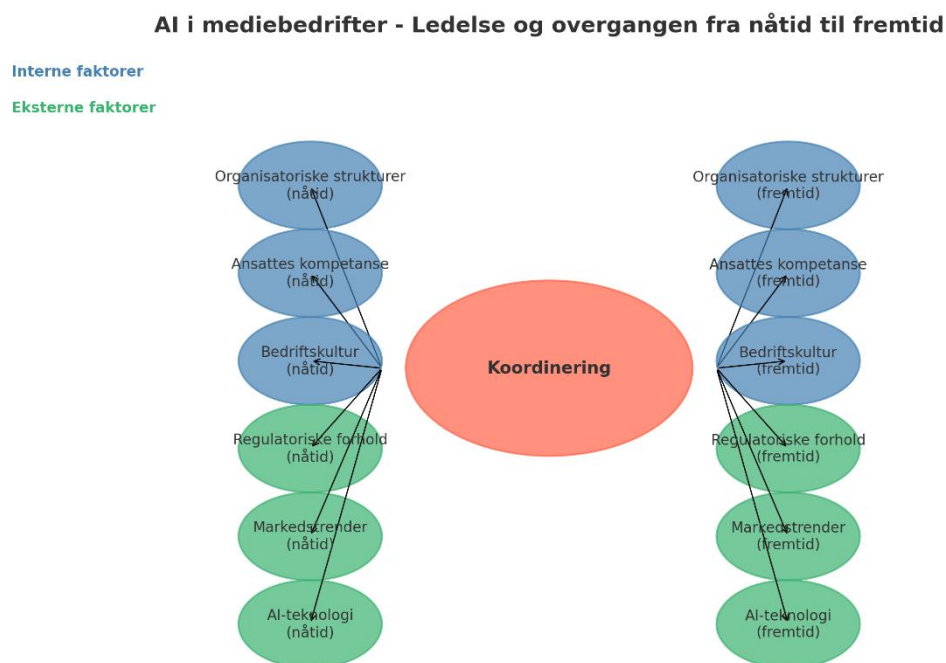
Figur 6: Denne modellen viser situasjonsbestemt ledelse i praksis. Lederstilen må individuelt tilpasses hvilken rute den enkelte ansatte best hører hjemme i.

6 Konklusjon

Denne masteroppgaven har hatt som mål å gi økt innsikt i hvordan ledere i mediebedrifter kan og bør legge til rette for en fornuftig og lønnsom adopsjon av kunstig intelligens i virksomheten. Oppgaven er gjennomført som tematisk analyse med semistrukturerte dybdeintervjuer av fire informanter fra to store, men forskjellige, mediebedrifter. Informantene er ledere og brukere av teknologi i de respektive mediebedriftene.

Funnene fra intervjuene er drøftet og holdt opp mot sentrale teorier innenfor ledelse og teknologiadopsjon.

Før jeg nå skal konkludere, viser jeg igjen til figur 4, som er min vitenskapelige modell som illustrerer faktorene som påvirker overgangen fra nåtid til fremtid. Det er først og fremst de interne faktorene denne oppgaven har fokusert på, siden de eksterne faktorene er noe man i mindre grad rår direkte over.



Figur 5: Det er denne modellen som er utgangspunktet for dette vitenskapelige arbeidet. Hvordan leder man virksomheten til den ønskede posisjonen i fremtiden? Det primære fokuset har vært de interne faktorene, som man selv i større grad rår over, enn de eksterne.

Oppgaven er løst gjennom å belyse den overordnede problemstillingen «*hvordan kan ledere i mediebedrifter utforme og implementere strategier for innføring og bruk av kunstig intelligens for å øke verdiskapingen og bedriftens konkurransevne?*»

Når jeg nå skal konkludere så gjør jeg det ved å besvare og vurdere forskningsspørsmålene som belyser hovedproblemstillingen.

1. Hvordan bør ledere i mediebedrifter tilpasse organisatoriske strukturer og kultur for å fremme innovasjon og integrasjon av AI?

Funnene i denne studien tyder på at medieledere bør tilnærme seg AI-verktøy og AI-teknologi som en samlet organisasjon, med endringsagenter i ulike deler av organisasjonen som får særlig opplæring, motivasjon og oppmerksomhet, og med tydelig og positiv støtte fra sine ledere og toppledelse.

Forskningen tyder også på at det er viktigere å gi tilgang til konkrete verktøy og tillate bruk og eksperimentering, enn at man på et overordnet nivå setter i gang større prosjekter, i alle fall på stadiet utviklingen er akkurat nå.

Det er også klare indikasjoner på at mediehus på det nåværende tidspunktet heller bør gripe eksisterende teknologi og tredjepartsløsninger, enn å utvikle kostnadskrevenne løsninger i egen organisasjon.

Det er foreløpig ikke klart om vi kun står overfor en rekke gode og nyttige verktøy som kan brukes journalistisk og i analyse av data, eller om dette vil vise seg å være den fjerde industrielle revolusjon og et paradigmeskifte. Uansett må medieledere ta høyde for at AI-teknologi kan virke svært disruptivt og konkurransevridende i mediemarkedet, både nasjonalt og globalt. Ledere og ledergruppenes kompetanse på mulighetene som vil kunne oppstå fremover ved bruk av kunstig intelligens, samt årvåkenhet på mulige brå skifter som følge av eventuelle nye løsninger hos både nye og gamle konkurrenter, bør være høy.

Et sentralt poeng er å jobbe på et overordnet plan med kulturen i organisasjonen slik at den blir åpen og klar for ny teknologi. Dette kan være tidkrevende og omfattende, men funnene i denne studien viser at resultatet kan bli en «teknologistolthet» som motiverer organisasjon til å ta i bruk ny teknologi når de får muligheten. Dette mener jeg kan føre til «svinghuleeffekten» Collins omtaler, om flere av de andre bestanddelene i teorien også er til stede. En slik effekt vil også ha en gevinst utover implementering av AI-teknologi.

Forskningen viser også ingen av de vurderte modellene hverken når det kommer til ledelse eller teknologiadopsjon passer «ut av boksen» når det kommer til metodikk man kan støtte seg på for å sørge for en god og fortløpende utnyttelse av AI-teknologi framover. Min konklusjon er det finnes styrker og svakheter i alle de vurderte teoriene. Grovt sett kan man vurdere en større orientering mot UTAUT-modellen om man er en «teknologipositiv» virksomhet, men er virksomheten mer «teknologikonservativ», kan Kotters 8-stepsprosess og Collins «Good to Great»-modell fremstå mer egnet. I praksis vil en modell satt sammen med bestanddeler fra alle de vurderte teoriene være det mest hensiktsmessige.

Å bruke «endringsagenter» i ulike deler av organisasjonen, det vil si motiverte og kunnskapsrike ansatte, som kan hjelpe og støtte sine kolleger med opplæring i verktøy og «AI-tenkning», fremstår fornuftig, og er i overensstemmelse med alle de tre teoriene. Kotter fokuserer på å skape en «veiledende koalisjon», Collins på å ha de rette folkene på de rette plassene, mens UTAUT-modellen legger vekt på å utvikle støtte i organisasjonen både teknologisk og ved påvirke holdninger gjennom sosial interaksjon.

2. Hvordan kan mediebedrifter sikre at de har nødvendig kompetanse for å utnytte AI-teknologier effektivt?

Når det kommer til dette spørsmålet, viser forskningen jeg har utført at svaret vil variere, avhengig av hvilke teknologier eller verktøy det handler om.

Er målet å utvikle egne høyteknologiske løsninger og verktøy, vil dette potensielt kreve svært kompetente ansatte med omfattende kunnskap på området. De beste utviklerne koster mye å rekruttere, om man ikke har dem i egne rekker allerede. Prosjektene vil realistisk sett også bli omfattende og tidkrevende, slik at de også kan gå utover andre viktige prosjekter og daglig drift. Av den grunn vil dette være et risikofyllt og kostnadskrevende valg å ta, som kun de største virksomhetene kan gjøre, og det med tanke på at løsningene kan komme flere andre medier til gode, eller at løsningene kan skaleres opp og selges videre til andre virksomheter og områder. Uansett har man heller ingen garanti for at løsningene man har utviklet vil tåle tidens tann særlig godt. Et moment som også kan tenkes å dukke opp er at man opplever å ha investert så mye i sine egne løsninger, at virksomhetene også kan komme til å synes det er vanskelig å skrote dem og gå videre til nye løsninger, selv om det forretningsmessig vil fremstå som mer lønnsomt og fornuftig.

Når det kommer til å sikre seg nødvendig kompetanse i allerede tilgjengelig teknologi, utviklet av tredjepart eller tredjepartsløsninger integrert i egne verktøy, så vil det være viktig å

tilgjengeliggjøre disse verktøyene og oppmuntre til bruk. Det finnes allerede i dag verktøy for å lage kortversjoner, lese opp artikler med lyd, oversette og tekste videoer for å nevne noe. AI-teknologi kan komme med forslag til titler og ingress, stavesjekk, valg av bilder fra en base til artikkelen som skal publiseres – eller generere egne illustrasjoner basert på AI. Opplevs disse verktøyene som gode og lett tilgjengelige fordi de er integrert i produksjonsplattformene i organisasjonen allerede, så vil det ikke oppleves som tid- og ressurskrevende for den enkelte. En enkel løsning kan være å samle relevante tjenester og verktøy i en egen portal, som også er lett å finne og orienteres seg i, slik at det som finnes av muligheter ligger samlet. Det vil også virke positivt om alt av lisenser og innlogginger ligger klart til bruk, slik at dette er noe den enkelte ansatte selv slipper å bry seg om.

Dersom disse verktøyene er enkle å finne, enkle å bruke og tas i bruk av mange nok ansatte, så vil vi også kunne få en iterativ svinghjulsprosess med stadig læring og effekt på produktet og produksjonsrutiner som resultat. I bunn vil det også kunne bli en robust teknologioptimisme.

Et gjennomgående poeng som går igjen blant informantene er behovet for å ha kompetanse på kunstig intelligens. Det er også en samstemthet i at det kanskje ikke er fornuftig bruk av ressurser å utvikle tyngre, egne løsninger. Årsaken er at det vil være kostnads-krevende, samt at det er så mange aktører som jobber på området nå, at tilbudet om tilgjengelig teknologi fra tredjeparter vil være stort og i kontinuerlig utvikling. Det siste innebærer også en fare for at løsninger man selv utvikler, vil være gammeldagse og akterutseilte i øyeblikket de lanseres.

Det er allerede en rekke verktøy som er tilgjengelige for alle nå, og som i hovedsak er egnet til å korte ned tid og ressurser man bruker på manuelle operasjoner. Oversettelser, transkribering, sammendrag, produksjon av illustrasjoner, grafer og så videre finnes allerede tilgjengelig som verktøy den enkelte kan bruke. Akkurat nå ser det ut til at det vil være her det er mest å hente for mediebedrifter. Men, dette vil utvikle seg. I neste fase kan det være at det er analyse av brukeratferd på et nettsted, og en skreddersydd personalisering for den enkelte bruker, som vil være det som forretningsmessig gir den største effekten. Eller atter andre ting, som ligger utenfor fantasien, i øyeblikket.

Alle informantene har likevel en helt tydelig oppfatning om at man må ta i bruk tilgjengelige verktøy nå. Både fordi det kan være ressursbesparende, styrke produktene og gi økonomisk gevinst, men også som en del av å gjøre de ansatte og virksomheten åpne for å ta i bruk ny teknologi.

Også «teknologi-stoltheten» nevnt ovenfor mener jeg det er relevant også å nevne i svaret til dette spørsmålet. Å føle at man er en del av et avansert felleskap, tror jeg i seg selv kan øke tilfredsheten blant ansatte i en organisasjon, som igjen vil kunne øke trivsel, produktivitet og

kompetansen knyttet til AI og annen teknologi. Her mener jeg man kan beskrive en form for «meta-dimensjon» knyttet til bruk av moderne teknologi, hvor verdien av å fokusere på teknologien blir større enn bare effekten verktøyet har i seg selv. Det mener jeg det er verdt for ledere å reflektere over, og kan også være en motivasjon for ledere til å ville prioritere ny teknologi.

Når det gjelder NRKs tilnærming så er informantene opptatt av organisasjonen må skaffe og ha kompetanse på kunstig intelligens, både som redaksjonelt verktøy, men også på et dypere, teknologisk nivå. Samtidig erkjenner også begge informantene at NRKs særstilte rolle som allmennkringkaster nok gjør at de heller ikke kan være spydspissen innenfor implementering av ny teknologi. «NRK er en elefant som snur seg i et litt trangt rom» er et godt bilde fra informant 4 som beskriver NRKs posisjon.

3. Hvilke etiske betraktninger bør tas i betraktning ved innføring av AI i mediebedrifter?

Som redegjort for er etikk en så fundamental verdi i journalistikken, at dette området neppe kan få nok oppmerksomhet når man som leder ønsker å legge til rette for innføring av kunstig intelligens og AI-verktøy.

Ingen av de teoretiske modellene som er vurdert og drøftet tar direkte opp etiske momenter eller vurderinger som en egen faktor ved innføring av ny teknologi eller gjennomføring av endringer. Av den grunn må oppmerksomheten knyttet til etiske refleksjoner og forsvarlighet komme fra ledelsen eller organisasjonen selv. Denne oppmerksomheten bør også være høy, siden etikk står så sentralt i den journalistiske virksomheten i mediebedrifter.

Det bør også være en svært høy grad av transparens i kommunikasjonen internt og eksternt knyttet til hvordan man benytter eller ønsker å benytte kunstig intelligens i virksomhetene, enten det er redaksjonelt eller knyttet til produktet, og merkbart eller ikke-merkbart for publikum.

Samtidig viser også funnene at det er en fare for at frykten for å trå feil kan bli så stor at det blir hemmende og begrensende. Med andre bør ledere innta en fornuftsbasert, rasjonell og konkret holdning til de etiske utfordringene som teknologien innebærer. Etikk bør vurderes på et konkret plan, hvor utfordringer man ser kan komme, eller som allerede har oppstått, diskuteres detaljert.

Samtidig bør også ledere sørge for å være støttende i situasjoner hvor utilsiktede feil er oppstått, slik at ikke den enkelte ansatte opplever å ha tatt en stor, etisk risiko etter ønske fra sine ledere, men å bli stående igjen med ansvaret. Denne støtten må gjelde både internt og eksternt.

«Kjøreregler» for hvordan man skal bruke kunstig intelligens og ikke, bør også inn det etiske regelverket eller «husreglene» til det enkelte mediehus. Hvor konkret det bør være og hva det skal inneholde, vil være en konkret vurdering som varierer. Dette må være et levende regelverk som oppdateres fortløpende når nye verktøy kommer, eller regler og holdninger endrer seg.

7 Anbefalinger

Et viktig mål med denne oppgaven har vært å styrke min egen kompetanse og lage en verktøykasse jeg kan bruke som medieleder når det kommer til implementering av kunstig intelligens på egen arbeidsplass. Jeg har selv fått ny kunnskap og nye ideer jeg ikke hadde tidligere, og jeg håper også at mine anbefalinger kan være nyttige for andre ledere som skal implementere AI-løsninger eller annen ny teknologi.

Her er mine anbefalinger:

- **Organisasjon og kultur:** Innfør AI-verktøy og teknologi som en samlet organisasjon. Jobb både ovenfra og ned og nedenfra og opp samtidig. Ha åpne diskusjoner og vær transparent i vurderingene dine.
- **Endringsagenter:** Sett sammen en gruppe motiverte og kunnskapsrike ansatte som kan fungere som endringsagenter for å hjelpe og støtte kolleger med opplæring i verktøy og «AI-tenkning».
- **Teoretisk rammeverk:** Hverken Kotter, Collins eller UTAUT-modellen passer «ut av boksen». Skreddersy ditt eget rammeverk for implementering med stor vekt på hvor åpen organisasjonen din er for ny teknologi.
- **Kompetanse:** Sikre nødvendig kompetanse ved å tilgjengeliggjøre AI-verktøy og oppmuntre til bruk. Innlem verktøyene i arbeidsflyten eller samle de i en portal eller et sted hvor de er enkle å finne. Er det rom for det kan du også rekruttere nye ansatte med kompetanse på AI.
- **Teknologikultur:** Jobb med organisasjonskulturen slik at den blir åpen og klar for ny teknologi – skap gjerne «teknologistolthet».
- **Teknologi:** Gå for eksisterende teknologi og tredjepartsløsninger fremfor å utvikle kostnadskrevenne løsninger internt.

- **Etikk:** Vær særlig oppmerksom på etiske utfordringer ved innføring av kunstig intelligens. Lag «kjøreregler» for bruk av AI i det etiske regelverket eller «husreglene» til mediehuset.
- **Støtte ved feil:** Vær støttende i situasjoner hvor utilsiktede feil oppstår, slik at dine ansatte ikke opplever en følelse av å stå alene med ansvaret.
- **Følg godt med:** Vær årvåken for mulige brå skifter som følge av nye løsninger hos konkurrenter. Det kan være både ny teknologi hos kjente konkurrenter, og at nye konkurrenter dukker opp, på grunn av ny teknologi.

8 Begrensninger og mulig videre forskning

8.1 Begrensninger

Denne studien har tatt utgangspunkt i to store medievirksomheter, henholdsvis NRK og Aftenposten. De fire informantene er teknologisk kompetente og gjennomgående positive til AI-teknologi. Langt på vei har også de fire informantene som jobb eller tydelig definert oppgave å legge til rette for innføring og bruk av AI-verktøy i sine virksomheter. Det innebærer at denne oppgavens funn, diskusjoner og konklusjon tas på bakgrunn av vurderingene til en liten gruppe som nok er gjennomgående mer positive til AI-teknologi enn det øvrige ansatte kan være. På den ene siden vil dette kunne være en begrensning. Å ha med skeptikere og ansatte som yter motstand, vil kunne sørge for mer data og et større spenn i funnene, som igjen vil gi andre og muligens mer komplekse diskusjoner, og kanskje også andre og mer sammensatte konklusjoner. Mulig ville dette også gi noen andre anbefalinger. Samtidig gir dette valget av perspektiv knyttet til ståsted og synsvinkel en tydelighet i arbeidet mitt.

Som mediebedrifter er NRK og Aftenposten blant de største i Norge. Mulig ville jeg funnet andre ting om gikk inn i mindre mediebedrifter. Det er eksempler på at langt mindre mediehus og aviser i Norge (og internasjonalt) kan være svært innovative og fremtidsrettede, til tross for langt mindre ressurser. Dette ble vurdert, men jeg vurderte at det var en for stor grad av risiko knyttet til hva jeg ville kunne gjøre av funn å jobbe videre med.

Dette arbeidet er også en tversnittundersøkelse hvor intervjuene med informantene er gjort på tilfeldig valgte dager senhøsten 2023. Flere intervjuer med hver informant over et større tidsrom kunne gi et annet bilde. Observasjoner i felt av informantene, gjerne over litt tid, kunne også gi funn som kunne komplettere eller nyansere funnene fra intervjuene. Med mer tid til rådighet kunne dette vært mulig, men informantene er travle, og tid til slike undersøkelser ble også vanskelig å få til for meg, ved siden av en hektisk hverdag med full jobb og forpliktelser.

8.2 Forslag til videre forskning

Det skjer utrolig mye når det kommer til kunstig intelligens. I alle fall har det nærmest vokst frem en helt egen industri knyttet til å omtale utviklingen på dette spennende teknologifeltet. Det er nærliggende å stille spørsmål ved om «AI-hysteriet» nå er en «hype», eller om kunstig intelligens vil revolusjonere måten vi gjør ting på.

Med andre ord bør min forskning her gjentas om en stund, når utviklingen er kommet lenger. Ble det en slik revolusjon som noen hevdet og trodde, eller endte vi bare opp med en rekke gode verktøy som gjorde oss mer effektive?

Om det etter hvert også tegner seg et bilde av at enkelte virksomheter har implementert AI-teknologi på bedre måter enn andre, så vil det kunne gi svært nyttig innsikt å foreta en studie for å forklare konkret hva disse gjorde for å oppnå de gode resultatene. Her ligger det potensial for mange spennende casestudier.

Jeg synes også en interessant problemstilling er om og eventuelt hvor mye annerledes man bør håndtere AI-implementeringen i virksomheter avhengig av graden av åpenhet for å ta i bruk ny teknologi. Dette kunne vært løst som et spennende eksperiment dersom man identifiserte to virksomheter med ulikt ståsted, og studerte hva slags metodikk som ble lagt til grunn for at virksomheten skal komme seg fra nåtid til en ønsket og lønnsom posisjon i fremtiden.

Et siste poeng det bør forskes i er hvordan ansatte i ulike virksomheter påvirkes av AI. Noen vil trolig miste jobbene sine, men vil det for eksempel vokse frem en form for «AI-fremmedgjøring» på arbeidsplassene? Blir fremtidens ansatte i større grad en teknologiforvalter og kontrollør av et AI-generert produkt, enn en selvstendig og tenkende kunnskapsarbeider eller ansatt?

9 Referanse- og litteraturliste

- Adoption of AI-driven personalization in digital news platforms: An integrative model of technology acceptance and perceived contingency* / Request PDF. (u.å.).
ResearchGate. Hentet 7. mai 2023 fra
https://www.researchgate.net/publication/359498418_Adoption_of_AI-driven_personalization_in_digital_news_platforms_An_integrative_model_of_technology_acceptance_and_perceived_contingency
- Aftenposten. (26. september 2023). Retningslinjer for kunstig intelligens (KI) i Aftenposten. *Aftenposten*. <https://www.aftenposten.no/norge/i/JQA0Wb/retningslinjer-for-kunstig-intelligens-ki-i-aftenposten>
- Arnulf, J. K. (2014). *A brief introduction to leadership*. Universitetsforlaget.
- Balogun, J., Bartunek, J. M., & Do, B. (2015). Senior managers' sensemaking and responses to strategic change. *Organization Science*, 26(4), 960–979.
<https://doi.org/10.1287/orsc.2015.0985>
- Bove, T. (3. mai 2023). *Ex-OpenAI safety researcher says A.I. could destroy humanity*. Fortune. Hentet 7. mai 2023 fra <https://fortune.com/2023/05/03/openai-ex-safety-researcher-warns-ai-destroy-humanity/>
- Bucciarelli, L. (2015). A review of Innovation and Change Management: Stage Model and Power Influences. *Universal Journal of Management*, 3(1), 36–42.
<https://doi.org/10.13189/ujm.2015.030106>
- Carlsen, B. (2023). *Eksamen i anvendt metode (MET5003). Skisse til master om nyhetsmediers bruk og implementering av kunstig intelligens (AI)*. (Upublisert eksamensoppgave), Nord universitet.
- Collins, J. (2002). *Good to Great: hvorfor noen virksomheter blir fremragende - og andre ikke*. Universitetsforlaget.

- Davis, F. D. (1989). *Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology*. *MIS Quarterly*, 13(3), 319–340. <https://doi.org/10.2307/249008>
- Eriksen D. og Rojan Schwebs I. J. (3. mai 2023) *Stanser utviklingen av Chat GPT – NRK Kultur og underholdning*. NRK. Hentet 7. mai 2023 fra <https://www.nrk.no/kultur/stanser-utviklingen-av-chat-gpt-1.16395712>
- Færre betaler for nyheter og strømmetjenester*. (u.å.). <https://www.mediebedriftene.no/artikler/2023/farre-betaler-for-nyheter-og-strommetjenester/>
- Guba, Egon G. og Yvonna S. Lincoln. (1981). *Effective evaluation*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Jerijervi, D. R. (7. september 2016). *Schibsted samler krefter i kampen mot Google og Facebook*. Kampanje. <https://kampanje.com/medier/2016/09/schibsted-river-ned-tech-siloer/>
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P.A. (2020). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (4. utg.). Oslo: Abstrakt forlag.
- Johannessen, J., & Olsen, B. (2008). *Positivt lederskap: jakten på de positive kreftene*. Fagbokforlaget.
- Klev, R., & Levin, M. (2021). *Forandring som praksis. Endring og utvikling som samskapt læring*. (3. utg.). Fagbokforlaget.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard Business Press.
- Massemedier*. (27. juli 2021). Store Norske Leksikon. <https://snl.no/massemedier>
- Nasjonal strategi for kunstig intelligens - regjeringen.no*. (u.å.). Nasjonal strategi for kunstig intelligens - regjeringen.no. Hentet 7 mai 2023 fra

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nasjonal-strategi-for-kunstig-intelligens/id2685594/?ch=3>

Nerdrum, Per. (1998) *Mellom sannhet og velferd: Etske dilemmaer i forskning belyst ved et eksempel*. Notat. Oslo: Høgskolen i Oslo.

NRKs allmennkringkastingsoppdrag. (2021, June 14). Medietilsynet.

<https://www.medietilsynet.no/tv-film-radio/allmennkringkasting/nrks-allmennkringkastingsoppdrag/>

NRK Beta-redaksjonen. (u.å.). *Hva?* <https://nrkbeta.no/hva/>

Opplaget svekkes - tilbakegang i første halvår. (n.d.).

<https://www.mediebedriftene.no/artikler/2023/opplaget-svekkes---tilbakegang-i-forste-halvar/>

Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations*. Free Press.

Schibsted oppretter egen framtidslab | Schibsted.

<https://kommunikasjon.ntb.no/pressemelding/17943878/schibsted-opprettet-egen-framtidslab?publisherId=17847482>

Strümke, I. (2023). *Maskiner som tenker*. Kagge Forlag.

Van Dun, D. H., & Kumar, M. (2023). Social enablers of Industry 4.0 technology adoption: transformational leadership and emotional intelligence. *International Journal of Operations & Production Management*, 43(13), 152–182.

<https://doi.org/10.1108/ijopm-06-2022-0370>

Venkatesh, V., Morris, M., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003). User acceptance of information Technology: toward a unified view. *Management Information Systems Quarterly*, 27(3), 425. <https://doi.org/10.2307/30036540>

Weiberg-Aurdal, J. M. (2023, August 21). NRK tester ut kunstig intelligens i nettsaker. *Medier24*. <https://www.m24.no/ai-knut-saetre-kunstig-intelligens/nrk-tester-ut-kunstig-intelligens-i-nettsaker/640527>

10 Figurer

Figur 1: Oversikt over masteroppgavens kapitler, logikk og oppbygning.

Figur 2: Modell over John Kotters 8-stepsprosess for endring.

Figur 3: John Collins «Good to Great»-modell.

Figur 4: Oversikt som viser UTAUT-modellen av Venkatesh et al.

Figur 5: Forfatterens egen, vitenskapelige forskningsmodell laget for denne oppgaven.

Figur 6: Hersey-Blanchard-modellen som illustrerer grunnprinsippene i situasjonsbetinget ledelse.

11 Tabeller

Tabell 1: Oversikt over de fire informantene fra NRK og Aftenposten.

12 Vedlegg

12.1 NRKs retningslinjer for bruk av AI

NRKs retningslinjer for redaksjonell bruk av kunstig intelligens (KI)

Kunstig intelligens (KI) er et redaksjonelt verktøy som NRK skal ta i bruk og utforske. Men vi skal bruke det med varsomhet, i tråd med Vær Varsom-plakaten og pressens etiske regelverk ellers. Den viktigste valutaen for NRK er tilliten publikum har til oss. Den skal vi verne om – også i møte med nye verktøy og teknologier.

Husk at ChatGPT og lignende KI-tjenester er språkmodeller, ikke faktasjekkmodeller. Det betyr at de er gode til å lage tekster, men generelt ganske dårlige til å sjekke fakta om det de skriver – særlig hvis det handler om informasjon modellen ikke har kunnskap om. Informasjon som er hentet fra generative språkmodeller må derfor alltid sjekkes med andre kilder før innholdet brukes i redaksjonell publisering.

Husk også at språkmodellene er trent på veldig store mengder engelsk tekst, mens treningsgrunnlaget for norsk og samisk tekst er betydelig mindre. Tekster på norsk kan derfor ha språklige svakheter, og må alltid kvalitetssikres før publisering. For samisk språk gjelder dette i enda større grad.

Det er viktig å huske at tekst som mates inn i tjenester som ChatGPT kan bli en del av språkmodellens treningsgrunnlag, og at det dermed kan likestilles med publisert materiale. Upublisert redaksjonelt materiale (intervju-råstoff o.l.) skal derfor ikke deles med slike tjenester.

Dette er et felt som er i rask utvikling, og retningslinjene vil derfor fortløpende oppdateres.

BRUK AV KI I PUBLISERING

1. Bilder/video/illustrasjoner

1.1 NRK skal ikke publisere fotografilignende bilder eller video laget av KI-tjenester, jfr. Vær varsom-plakatens krav om å verne om det journalistiske fotografiets troverdighet. Unntaket er om dette brukes i tråd med god sitatskikk i saker/sendinger som behandler slike temaer journalistisk.

1.2 NRK kan bruke KI-genererte illustrasjoner som tydelig framstår som illustrasjoner. Illustrasjonene skal merkes i bildetekst med “Denne illustrasjonen er laget ved hjelp av kunstig intelligens” eller lignende, i tillegg til kreditering av KI-tjenesten som er brukt.

1.3 Ved bruk av KI-genererte illustrasjoner i grafikk, keyart og lignende bør dette merkes i publiseringen. Unntak fra dette må avgjøres på redaktørnivå.

1.4 KI-tjenester skal som hovedregel ikke brukes til å endre/manipulere reelle bilder eller video, jfr. VVP 4.11: “Bilder som brukes som dokumentasjon må ikke endres slik at de skaper et falskt inntrykk”. Unntaket er hvis det er tydelig for seeren at bilde/video er manipulert, for eksempel i satiriske sammenhenger.

2. Lyd/musikk

2.1 NRK kan bruke KI-tjenester som oversetter tale til norsk eller samisk språk og/eller tale, for eksempel når tv-innhold publiseres på radio. Vi kan også bruke tjenester som leser opp norske undertekster til fremmedspråklig tale. Oversettelser skal kvalitetssikres før publisering.

2.2 NRK skal ikke bruke generatorer som framstår som stemmen til eksisterende personer, for eksempel stemmene til nyhetsprogramledere i NRK. Publikum skal være trygge på at det faktisk er våre journalister som snakker når de hører stemmene deres.

2.3 Vi skal ikke publisere musikk som er laget ved generering av stemmen til reelle artister, eller som på andre måter bryter med andres rettigheter. Unntaket er om dette brukes i tråd med god sitatskikk i saker/sendinger som behandler slike temaer journalistisk.

3. Tekst

3.1 NRKs journalister kan benytte KI til å lage korte oppsummeringer av saker og publisere dette, så lenge det kontrolleres at opplysningene er korrekte, og at det merkes. (Eksempel på merking: “Denne oppsummeringen er laget av KI-tjenesten ChatGPT. Innholdet er gjennomgått av NRKs journalister før publisering.”)

3.2 Vi skal ikke bruke KI-tjenester til å skrive lengre tekster og presentere det som journalistikk, med mindre det er tydelig merket som automatisert journalistikk – se neste punkt.

3.3 Ved bruk av KI-tjenester til automatisert journalistikk (for eksempel sportsresultater, børsmoteringer, boligsalg etc.) skal vi alltid opplyse om at produksjonen av innholdet er automatisert/generert ved hjelp av KI-tjenester. Innholdet skal kvalitetssikres av redaksjonen før publisering.

3.4 KI-tjenester kan brukes til å skrive ut råstoffintervjuer og lignende (se også under “Bruk av KI som redaksjonelt verktøy”), men utvalg av sitater og vinkling/utskrivning av innhold skal alltid gjøres av journalister. Det samme gjelder hvis KI-tjenester brukes til oversettelse fra andre språk.

4. Transkribering og tilgjengelighet

4.1 Transkriberingstjenester kan brukes til å bedre tilgjengeligheten av NRK-innhold, for eksempel ved å omdanne tekst i nettartikler til lyd eller omdanne lyd i podkastinnhold til tekst. Innholdet skal kvalitetssikres av redaksjonen før publisering. Ved transkribering av direktesendt innhold skal redaksjonen følge med på innholdet som publiseres.

BRUK AV KI SOM REDAKSJONELT VERKTØY

5. KI som redaksjonelt verktøy

5.1 NRKs journalister kan benytte KI til transkribering og oversettelse av intervjuer. Men vi skal ikke dele upublisert materiale med åpne KI-tjenester (jfr. VVP 3.6 om utlevering av upublisert materiale). Sensitivt materiale skal kun behandles i helt lukkede lagringsmiljøer (jfr. VVP 3.4 om vern av pressens kilder – se også vår digitale kildevernplakat). Hvis transkribert tekst skal publiseres, må teksten kvalitetssikres språklig før publisering.

5.2 Det er anledning til å bruke KI for å få forslag til titler og for å bidra til at innholdet er bedre søkemotoroptimalisert. Dette må som hovedregel ikke merkes når det er en journalist eller arbeidsleder som avgjør hva som blir valgt ut og publisert ut mot publikum.

5.3 KI-tjenester kan ha stort potensiale for journalistisk research, for eksempel i behandling av og søk i store datamengder. NRK kan bruke KI-tjenester som er egnet til slike formål der det er til nytte for vårt journalistiske arbeid. Ved publisering kan vi opplyse om hvordan vi har brukt KI-tjenester i det journalistiske arbeidet der det er hensiktsmessig,

for eksempel gjennom en “Slik har vi jobbet”-faktaboks.

KI OG BRUKERVILKÅR

Vær bevisst på de ulike KI-tjenestenes brukervilkår, eksempelvis:

- Krav til kreditering
- Krav om at KI-skapt materiale ikke fremstår som menneskeskapt – vær obs på tidsmerking
- At brukeren innestår for å ha rettigheter til det materialet som legges inn i KI-tjenesten
- At andre kan bruke det materialet som legges inn i KI-tjenesten
- At brukeren har risikoen for brudd på andres rettigheter

BRUK AV KI I REDAKSJONELL PRODUKTUTVIKLING MM.

Det skal utarbeides egne retningslinjer for bruk av KI i produkt- og tjenesteutvikling i NRK, som kommer i tillegg til retningslinjene for redaksjonell publisering og redaksjonelle verktøy.

Merk: Disse retningslinjene er vedtatt av NRKs redaktørmøte, og ble sist oppdatert 12. september 2023

12.2 Aftenpostens retningslinjer for bruk av AI

Retningslinjer for kunstig intelligens (KI) i Aftenposten

I Aftenposten møter vi ny teknologi med nysgjerrighet og et kritisk blikk.

Aftenposten utforsker kunstig intelligens (KI) for å forbedre arbeidsmetoder og produkter.

Aftenposten bruker KI blant annet for å lage artikkeloppsummeringer og for å trene syntetiske stemmer.

KI-generert innhold kvalitetssikres av redaksjonen og sensitive saker deles ikke med KI-tjenester før publisering.

Kunstig intelligens har potensiale til å forbedre arbeidsmetodene, innholdet og produktet vårt.

Vi utforsker mulighetene som ligger i teknologien og møter utviklingen med interesse.

Vi skal være åpne om arbeidsmetodene våre og vil alltid ivareta vår journalistiske integritet og troverdighet. Aftenposten er ansvarlig for det vi publiserer.

Hvordan forholder Aftenposten seg til KI-generert innhold?

- Aftenposten oppfordrer sine medarbeidere til å ta i bruk ny teknologi som et arbeidsverktøy. Vi skal forholde oss til generativ KI på samme måte som andre kilder og verktøy - kritisk og nysgjerrig.
- Aftenpostens redaksjon skal kvalitetssikre KI-generert innhold.
- Sensitive saker og opplysninger skal ikke deles med KI-tjenester før publisering.
- I tilfeller der KI-teknologien spiller en avgjørende rolle for en publisering, skal dette fremgå tydelig og forståelig.

Hvordan jobber Aftenposten med KI-genererte artikkeloppsummeringer?

- Aftenposten bruker en språkmodell som verktøy for å gi leserne en kortversjon av artiklene våre.
- KI-genererte oppsummeringer leses, bearbeides, redigeres og kvalitetssikres av redaksjonen.
- Oppsummeringer kan genereres når artikkelen er godkjent for snarlig publisering.
- Det skal ikke genereres oppsummeringer før publisering av artikler med sensitivt innhold.

Hvordan jobber Aftenposten med KI-genererte bilder/illustrasjoner?

- Aftenposten skal som hovedregel ikke bruke KI-genererte bilder som gir inntrykk av å være en reell situasjon, eller som kan forveksles med et fotografi.
- Aftenposten kan eksperimentere med KI-genererte illustrasjoner og grafikker. Vi skal ha en varsom tilnærming, og publisering av disse må i testfasen vurderes av redaksjonsledelsen i hvert enkelt tilfelle.
- Bruk av KI-genererte illustrasjoner skal merkes tydelig og forståelig.

Hvordan jobber Aftenposten med syntetiske stemmer?

- Aftenposten bruker syntetiske stemmer for å formidle journalistisk innhold i lydformat.
- Vi bruker KI for å trene opp den syntetiske stemmen, men det er redaksjonen som står ansvarlig for innholdet som leses opp.

12.3 Vær Varsom-plakaten

Etiske normer for pressen (trykt presse, radio, fjernsyn og nettpublikasjoner)

Den enkelte redaktør og medarbeider har ansvar for å kjenne pressens etiske normer og plikter å legge disse til grunn for sin virksomhet.

Presseetikken gjelder hele den journalistiske prosessen, fra innsamling til presentasjon av det journalistiske materialet.

1. Pressens samfunnsrolle

1.1. Ytringsfrihet, informasjonsfrihet og trykkefrihet er grunnelementer i et demokrati. En fri, uavhengig presse er blant de viktigste institusjoner i demokratiske samfunn.

1.2. Pressen ivaretar viktige oppgaver som informasjon, debatt og samfunnskritikk. Pressen har et spesielt ansvar for at ulike syn kommer til uttrykk.

1.3. Pressen skal verne om ytringsfriheten, trykkefriheten og offentlighetsprinsippet. Den kan ikke gi etter for press fra noen som vil hindre åpen debatt, fri informasjonsformidling og fri adgang til kildene. Avtaler om eksklusiv formidling av arrangementer skal ikke være til hinder for fri nyhetsformidling.

1.4. Det er pressens rett å informere om det som skjer i samfunnet og avdekke kritikkverdige forhold. Det er pressens plikt å sette et kritisk søkelys på hvordan mediene selv fyller sin samfunnsrolle.

1.5. Det er pressens oppgave å beskytte enkeltmennesker og grupper mot overgrep eller forsømmelser fra offentlige myndigheter og institusjoner, private foretak eller andre.

2. Integritet og troverdighet

2.1 Den ansvarlige redaktør har det personlige og fulle ansvar for mediets innhold og avgjør med endelig virkning spørsmål om redaksjonelt innhold, finansiering, presentasjon og

publisering. Redaktøren skal opptre fritt og uavhengig overfor personer eller grupper som av ideologiske, økonomiske eller andre grunner vil øve innflytelse på det redaksjonelle innholdet. Redaktøren skal verne om redaksjonens produksjon av fri og uavhengig journalistikk.

2.2. Redaktøren og den enkelte redaksjonelle medarbeider skal verne om sin uavhengighet, integritet og troverdighet. Unngå dobbeltroller, verv, oppdrag eller bindinger som kan skape interessekonflikter eller føre til spekulasjoner om inhabilitet.

2.3. Vis åpenhet om bakenforliggende forhold som kan være relevante for publikums oppfatning av det journalistiske innholdet.

2.4. Redaksjonelle medarbeidere må ikke utnytte sin stilling til å oppnå private fordeler, herunder motta penger, varer eller tjenester, som kan oppfattes å være kompensasjon fra utenforstående for redaksjonelle ytelser.

2.5. En redaksjonell medarbeider kan ikke pålegges å gjøre noe som strider mot egen overbevisning.

2.6. Svekk aldri det klare skillet mellom journalistikk og reklame. Det skal være åpenbart for publikum hva som er kommersielt innhold. Skillet skal være tydelig også ved lenking eller andre koblinger. Avvis kommersielt innhold som kan forveksles med det enkelte mediums journalistiske presentasjon.

2.7. Journalistisk omtale av produkter, tjenester, merkenavn og kommersielle interesser, også mediets egne, skal være journalistisk motivert og ikke fremstå som reklame. Oppretthold et klart skille mellom markedsaktiviteter og redaksjonelt arbeid. Gi aldri tilsagn om journalistiske motytelser for reklame. Unngå ukritisk videreformidling av PR-stoff.

2.8. Skjult reklame er uforenlig med god presseskikk. Kommersielle interesser skal ikke ha innflytelse på journalistisk virksomhet, innhold eller presentasjon. Hvis redaksjonelt stoff er sponset, eller et program har produktplasseringer, skal dette være åpenbart for publikum. Sponsing skal alltid være tydelig merket. Sponsing eller produktplassering i nyhets- og aktualitetsjournalistikk eller journalistikk rettet mot barn, er uforenlig med god presseskikk.

Direkte utgifter til journalistisk virksomhet skal som hovedregel betales av redaksjonen selv. Ved unntak skal publikum gjøres tydelig oppmerksom på hva som er finansiert av utenforstående interesser.

2.9. Redaksjonelle medarbeidere må ikke motta pålegg om oppdrag fra andre enn den redaksjonelle ledelsen.

3. Journalistisk atferd og forholdet til kildene

3.1. Kilden for informasjon skal som hovedregel identifiseres, med mindre det er i konflikt med kildevernet eller hensynet til tredjeperson. Kilder bør som hovedregel ikke få fremsette negative personkarakteristikk anonymt.

3.2. Vær kritisk i valg av kilder, og kontroller at opplysninger som gis er korrekte. Det er god presseskikk å tilstrebe bredde og relevans i valg av kilder. Vær spesielt aktsom ved behandling av informasjon fra anonyme kilder, informasjon fra kilder som tilbyr eksklusivitet, og informasjon som er gitt fra kilder mot betaling.

3.3. Det er god presseskikk å klargjøre premissene i kontakten med kilder. Hvis det inngås avtale om sitatsjekk, bør det gjøres klart hva avtalen omfatter og hvilke frister som gjelder. Redaksjonen selv avgjør hva som endelig publiseres.

3.4. Vern om pressens kilder. Kildevernet er et grunnleggende prinsipp i et fritt samfunn og er en forutsetning for at pressen skal kunne fylle sin samfunnsoppgave og sikre tilgangen på vesentlig informasjon.

3.5. Oppgi ikke navn på kilde for opplysninger som er gitt i fortrolighet, hvis dette ikke er uttrykkelig avtalt med vedkommende.

3.6. Av hensyn til kildene og pressens uavhengighet har ingen rett til å få utlevert upublisert materiale.

3.7. Kilder skal gjengis korrekt. Pressen har plikt til å gjengi meningsinnholdet i det som brukes av intervjuobjektets uttalelser. Ingen kilder har krav på å bli gjengitt i sin helhet.

3.8. Hvis det er avtalt sitatsjekk, skal denne primært bidra til å sikre at kilden er gjengitt korrekt og til korrigerende av faktiske feil. Ingen uten redaksjonell myndighet kan gripe inn i redigering og presentasjon av redaksjonelt materiale.

3.9. Opptre hensynsfullt i det journalistiske arbeidet. Misbruk ikke andres følelser, manglende medieerfaring, uvitenhet eller sviktende dømmekraft. Husk at mennesker i sjokk eller sorg er mer sårbare enn andre.

3.10. Skjult kamera/mikrofon eller falsk identitet skal bare brukes i unntakstilfeller. Forutsetningen må være at dette er eneste mulighet til å avdekke forhold av vesentlig samfunnsmessig betydning.

3.11. Pressen skal som hovedregel ikke betale kilder og intervjuobjekter for informasjon. Vis moderasjon ved honorering for nyhetstips. Det er uforenlig med god presseskikk å ha betalingsordninger som er egnet til å friste mennesker til uberettiget å trå innenfor andres privatsfære eller gi fra seg personsensitiv informasjon.

4. Publiseringsregler

4.1. Legg vekt på saklighet og omtanke i innhold og presentasjon.

4.2. Gjør klart hva som er faktiske opplysninger og hva som er kommentarer.

4.3. Vis respekt for menneskers egenart og identitet, privatliv, etnisitet, nasjonalitet og livssyn. Vær varsom ved bruk av begreper som kan virke stigmatiserende. Fremhev ikke personlige og private forhold når dette er saken uvedkommende.

4.4. Sørg for at overskrifter, henvisninger, inngresser og inn- og utannonseringer ikke går lenger enn det er dekning for i stoffet. Det er god presseskikk å oppgi kilden når opplysninger er hentet fra andre medier.

4.5. Unngå forhåndsdømming i kriminal- og rettsreportasje. Gjør det klart at skyldspørsmålet for en mistenkt, anmeldt, siktet eller tiltalt først er avgjort ved rettskraftig dom. Det er god presseskikk å omtale en rettskraftig avgjørelse i saker som har vært omtalt tidligere.

4.6. Ta hensyn til hvordan omtale av ulykker og kriminalsaker kan virke på ofre og pårørende. Identifiser ikke omkomne eller savnede personer uten at de nærmeste pårørende er underrettet. Vis hensyn overfor mennesker i sorg eller ubalanse.

4.7. Vær varsom med bruk av navn og bilde og andre klare identifikasjonstegn på personer som omtales i forbindelse med klanderverdige eller straffbare forhold. Vis særlig varsomhet ved omtale av saker på tidlig stadium av etterforskning, i saker som gjelder unge lovovertridere, og der identifiserende omtale kan føre til urimelig belastning for tredjeperson. Identifisering må begrunnes i et berettiget informasjonsbehov. Det kan eksempelvis være berettiget å identifisere ved overhengende fare for overgrep mot forsvarsløse personer, ved alvorlige og gjentatte kriminelle handlinger, når omtales identitet eller samfunnsrolle har klar relevans for de forhold som omtales, eller der identifisering hindrer at uskyldige blir utsatt for uberettiget mistanke.

4.8. Når barn omtales, er det god presseskikk å ta hensyn til hvilke konsekvenser medieomtalen kan få for barnet. Dette gjelder også når foresatte har gitt sitt samtykke til eksponering. Barns identitet skal som hovedregel ikke røpes i familietvister, barnevernssaker eller rettssaker.

4.9. Vær varsom ved omtale av selvmord og selvmordsforsøk. Unngå omtale som ikke er nødvendig for å oppfylle allmenne informasjonsbehov. Unngå beskrivelse av metode eller andre forhold som kan bidra til å utløse flere selvmordshandlinger.

4.10. Vær varsom med bruk av bilder i annen sammenheng enn den opprinnelige.

4.11. Vern om det journalistiske fotografiets troverdighet. Bilder som brukes som dokumentasjon må ikke endres slik at de skaper et falskt inntrykk. Manipulerte bilder kan bare aksepteres som illustrasjon når det tydelig fremgår at det dreier seg om en montasje.

4.12. For bruk av bilder gjelder de samme aktsomhetskrav som for skriftlig og muntlig fremstilling.

4.13. Feilaktige opplysninger skal rettes og eventuelt beklages snarest mulig.

4.14. De som utsettes for sterke beskyldninger skal så vidt mulig ha adgang til samtidig imøtegåelse av faktiske opplysninger. Debatt, kritikk og nyhetsformidling må ikke hindres ved at parter ikke er villig til å uttale seg eller medvirke til debatt.

4.15. De som er blitt utsatt for angrep skal snarest mulig få adgang til tilsvaret, med mindre angrep og kritikk inngår som ledd i en løpende meningsutveksling. Ha som krav at tilsvaret er av rimelig omfang, holder seg til saken og har en anstendig form. Tilsvaret kan nektes dersom den berørte part, uten saklig grunn, har avvist tilbud om samtidig imøtegåelse i samme spørsmål. Tilsvaret og debattinnlegg skal ikke utstyres med redaksjonell, polemisk replikk.

4.16. Vær varsom med å lenke fra digitale utgaver til innhold som bryter med god presseskikk. Sørg for at lenker til andre medier eller publikasjoner er tydelig merket. Det er god presseskikk å informere brukere av interaktive tjenester om hvordan publikasjonen registrerer og eventuelt utnytter bruken av tjenestene.

4.17. Dersom redaksjonen velger ikke å forhåndsredigere digitale meningsutvekslinger, må dette bekjentgjøres på en tydelig måte for de som har adgang til disse. Redaksjonen har et selvstendig ansvar for så snart som mulig å fjerne innlegg som bryter med god presseskikk.

Ord og bilder er mektige våpen. Misbruk dem ikke!

*

Vedtatt av NORSK PRESSEFORBUND

Første gang i 1936, senere revidert i 1956, 1966, 1975, 1987, 1989, 1990, 1994, 2001, 2005, 2007, 2013, 2015 og 2020 (gjeldende fra 01.01.2021).

12. juni 2015 vedtok styret i Norsk Presseforbund å innlemme Tekstreklameplakaten i Vær Varsom-plakaten.

12.4 Redaktørplakaten

Redaktørplakaten er en erklæring (avtale) om redaktørens uavhengighet, plikter og ansvar som kom i stand i 22. oktober 1953 mellom Norsk Redaktørforening og daværende Norske Avisers Landsforbund (nå Mediebedriftenes Landsforening). Avtalen ble noe revidert i 1973 og gitt teknologinøytral tekst i 2004. I 2019 ble plakaten revidert språklig og til dels i innhold. Kjerneprinsippet i avtalen, om redaktørens uavhengighet av eier/utgiver, ble lovfestet fra 1. januar 2009 gjennom Lov om redaksjonell fridom i media. Den loven ble i 2020 inkorporert i Medieansvarsloven.

Redaktørens plikter og rettigheter

En redaktør skal ivareta ytringsfriheten, pressefriheten og informasjonsfriheten. Gjennom sin redaktørgjerning skal redaktøren arbeide for frie mediers demokratiske rolle og det som etter hans/hennes mening tjener samfunnet.

Redaktøren har det personlige og fulle ansvar for mediets innhold.

Redaktøren skal ivareta anonymitetsretten og kildevernet. Redaktøren skal fremme fri informasjonsformidling, og en åpen, redelig og sannhetssøkende journalistikk. Det er redaktørens ansvar å sørge for et tydelig skille mellom fakta og meningsinnhold, og at det klart fremgår hva som er redaksjonelt innhold og hva som er kommersielt materiale.

Redaktøren må forplikte seg på eiers utgivergrunnlag og arbeide i tråd med mediets grunnsyn og formålsbestemmelser. Innenfor denne rammen skal redaktøren ha en fri og uavhengig ledelse av redaksjonen og full frihet til å utforme og beslutte mediets innhold og meninger. Verken offentlige myndigheter, eiere, kommersielle aktører eller noen annen interessegruppe kan gripe inn i denne friheten. Kommer redaktøren i uløselig konflikt med utgivergrunnet, plikter han/hun å trekke seg fra sin stilling.

Redaktøren har det fulle ansvaret for redaksjonens virksomhet og leder de redaksjonelle medarbeiderne. Redaktøren rapporterer direkte til utgiver/styre. Redaktøren er utgivers/styrets

representant overfor redaksjonen, og representerer samtidig redaksjonen overfor utgiver/styre. Redaktøren kan delegere myndighet i samsvar med sine fullmakter.

Denne erklæring er blitt til i samarbeid mellom
Mediebedriftenes Landsforening (tidligere Norske Avisers Landsforbund)
og Norsk Redaktørforening,
vedtatt av begge organisasjoner 22. oktober 1953, revidert i 1973, 2004 og 2019.

12.5 Samtykkeerklæring

Vil du delta i forskningsprosjektet «Ledelse og strategi i mediebedrifter for utnyttelse av kunstig intelligens»?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å kartlegge hva slags form for ledelse og lederskap mediebedrifter bør ha når det kommer til bruk og adaptasjon av kunstig intelligens (AI), for å kunne bruke teknologien på en fremtidsrettet og fornuftig måte. I dette skrevet får du informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Denne masteroppgaven er en kvalitativ studie av hvordan man som leder i en mediebedrift kan og bør legge til rette for en fornuftig og lønnsom adopsjon av kunstig intelligens i virksomheten. Oppgaven er gjennomført som tematisk analyse med semistrukturerte dybdeintervjuer av informanter fra to store, men forskjellige, mediebedrifter. Informantene er ledere og brukere av teknologi i de respektive mediebedriftene.

Forskningsspørsmålet jeg har tenkt å analysere er «hvordan kan ledere i mediebedrifter utforme og implementere strategier for bruk av kunstig intelligens for å øke verdiskapingen og bedriftens konkurranseevne?»

Selve MBA-oppgaven er siste del av et treårig MBA-studium i ledelse og strategi ved Nord universitet i Bodø.

Opplysningene som gis skal ikke brukes i noen annen sammenheng.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Nord universitet er ansvarlig for prosjektet. Jeg har fått bevilget inntil 100.000 kroner i STUP-støtte fra Norsk Journalistlag til dette studiet, men de har ikke hatt noe å gjøre med innholdet i studiet eller valg av oppgave. I etterkant skal de ha en rapport om hvordan midlene er brukt.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Jeg har ønsket å snakke med opplyste informanter innenfor to ulike medieorganisasjoner som bruker eller vil måtte ta stilling til bruk av kunstig intelligens framover. I så måte gjorde jeg et aktivt valg om to mediebedrifter jeg mener er relevante.

Hva innebærer det for deg å delta?

I utgangspunktet ønsker jeg å gjøre et semistrukturert dybdeintervju med deg. Det innebærer at jeg har noen temaer og konkrete spørsmål jeg stiller, men at det hele har form som en samtale, hvor jeg også vil stille relevante oppfølgingsspørsmål. Det hele vil etter planen ta en time.

Jeg vil ta lydopptak av samtalen, som så transkriberes. Lydopptaket skal ikke offentliggjøres eller publiseres, og blir slettet så fort oppgaven er godkjent. Det er kun ment for at jeg skal få med meg alle detaljer i svarene. Det er også mulig jeg tar noen notater underveis.

Det kan også være aktuelt å gjøre observasjoner i form å se nærmere på helt konkrete arbeidsmetoder, om det er relevant, og jeg får tilgang.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan jeg oppbevarer og bruker dine opplysninger

Jeg vil bare bruke opplysningene om deg til formålene jeg har fortalt om i dette skrivet. Jeg behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

I utgangspunktet er det kun min veileder Johan Olaisen ved BI som vet hvem jeg har snakket med. Alt datamateriale knyttet til intervjuer og innsamling vil bli lagret på min PC som krever passord, samt i en passordbeskyttet mappe i OneDrive.

I selve oppgaven vil du være anonymisert, men siden medieverden er relativt liten, vil det nok være vrient å sørge for at eventuelle lesere ikke kan resonnerer seg fram til hvem jeg har snakket med.

Om det ønskes, kan oppgaven unntas offentlighet.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes når denne oppgaven blir godkjent. Innleveringsfristen er 28. november 2023 klokka 14. Så fort oppgaven er godkjent etter dette, så slettes alle personopplysninger, herunder også lydfiler og transkripsjon av intervjuet. Dine sitater fra intervjuet vil bestå i anonymisert form i selve oppgaven.

Hva gir meg rett til å behandle personopplysninger om deg?

Jeg behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Nord universitet har Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke opplysninger jeg behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

Nord universitet ved veileder og professor emeritus Johan Olaisen. (E-post: johan.olaisen@bi.no, telefon: 46410745).

Nord universitets personvernombud: Toril Irene Kringen. (E-post: personvernombud@nord.no, telefon: 74 02 27 50).

Hvis du har spørsmål knyttet til vurderingen som er gjort av personverntjenestene fra Sikt, kan du ta kontakt via:

- Epost: personverntjenester@sikt.no eller telefon: 73 98 40 40.

Med vennlig hilsen

Johan Olaisen, veileder

Bjørn Carlsen, student

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Ledelse og strategi i mediebedrifter for utnyttelse av kunstig intelligens», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- at konkrete arbeidsmetoder hvor bruk av AI/kunstig intelligens kan observeres

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

12.6 Godkjenning fra Sikt

Vurdering av behandling av personopplysninger

26.10.2023

Referansenummer

396396

Vurderingstype

Standard

Dato

26.10.2023

Tittel

Ledelse og strategi i mediebedrifter for utnyttelse av kunstig intelligens

Behandlingsansvarlig institusjon

Nord Universitet / Fakultet for samfunnsvitenskap / Ledelse og innovasjon

Prosjektansvarlig

Johan Olaisen

Student

Bjørn Carlsen

Prosjektperiode

23.10.2023 - 28.11.2023

Kategorier personopplysninger

- Almennelike

Lovlig grunnlag

- Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 28.11.2023.

Kommentar

OM VURDERINGEN

Sikt har en avtale med institusjonen du forsker eller studerer ved. Denne avtalen innebærer at vi skal gi deg råd slik at behandlingen av personopplysninger i prosjektet ditt er lovlig etter personvernregelverket.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

Vi har vurdert at du har lovlig grunnlag til å behandle personopplysningene, men husk at det er institusjonen du er ansatt/student ved som avgjør hvilke databehandlere du kan bruke og hvordan du må lagre og sikre data i ditt prosjekt. Husk å bruke leverandører som din institusjon har avtale med (f.eks. ved skylagring, nettspørreskjema, videosamtale el.) Personverntjenester legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss ved å oppdatere meldeskjemaet. Se våre nettsider om hvilke endringer du må melde: <https://sikt.no/melde-endringer-i-meldeskjema>

OPPFØLGING AV PROSJEKTET Vi vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

12.7 Intervjuguide

Denne intervjuguiden er delt opp i en introdel, hvor målet er å bli kjent og å skape gode rammer for intervjuet, deretter ulike spørsmål sortert tematisk, og deretter en avsluttende del, hvor det

legges vekt på at intervjuobjektet kan komme med ting han/hun mener er relevant, men som vi ikke kom innom. To av informantene vil være «toppledere» i organisasjonen, mens de to andre vil mer operative ansatte lenger i ned. Utgangspunktet og spørsmålene vil være likt for alle de fire analyseenheterne/informantene.

Åpning

Hei, velkommen og takk for at du tar deg tid til å stille opp her i dag. Jeg skriver en MBA om ledelse og implementering av AI i mediebedrifter. Jeg ønsker å forstå hvordan ledere i mediebransjen ser på mulighetene og utfordringene ved å integrere kunstig intelligens i virksomheten, og også hvordan dette samsvarer med forventningene til mer operative ansatte i organisasjonen. Du kan være trygg på at all informasjon som blir delt i dette intervjuet vil være anonymisert og kun blir brukt til akademiske formål.

Introduksjon

Kan du introdusere deg selv og din yrkesbakgrunn?

Hva er din nåværende rolle i bedriften?

Hvordan har du sett teknologien utvikle seg i løpet av årene du har jobbet i mediebransjen?

Forståelse av AI i mediebransjen

Hvordan vil du beskrive din forståelse av kunstig intelligens, spesielt med tanke på mediebransjen?

Hvilke AI-applikasjoner eller -verktøy er du kjent med at blir brukt i medieindustrien?

Hvordan tror du AI kan transformere mediebransjen, både i form av innholdsskaping og operasjonelle prosesser?

Tilrettelegging for AI i din organisasjon

Hvordan tilrettelegger din organisasjon for bruk av AI i dag?

Hvilke utfordringer har dere møtt ved implementering av AI?

Hvordan har du som leder så langt håndtert disse?

Hvordan sikrer dere opplæring og kompetanseheving blant ansatte når det gjelder bruk av AI-verktøy?

Strategisk syn på AI

Hvordan ser du for deg at AI vil påvirke mediebransjen i fremtiden?

Hvordan er AI integrert i bedriftens langsiktige strategi?

Hvordan balanserer du innovasjon gjennom AI med etiske og kvalitative hensyn?

Utfordringer og etiske betraktninger

Hvilke bekymringer har du angående økt bruk av AI i medieproduksjon?

Hvordan adresserer din organisasjon potensielle etiske eller juridiske spørsmål knyttet til bruk av AI?

Hvilke tiltak eller retningslinjer har din organisasjon for å sikre etisk bruk av AI?

Avsluttende tanker

Hva vil være nøkkelfaktorene for en vellykket implementering av AI i mediebedrifter?

Har du noen avsluttende tanker eller kommentarer om emnet du ønsker å dele med meg?