



"Men internett var ingen flopp - 20 år med norske nettaviser", var overskriften under Nordiske Mediedager i Bergen for ti år siden. Fra venstre: Moderator Hege Øygaren (NRK), Norges første nettjournalist, Torkil Marsdal Hanssen (Brønnøysunds Avis), medieprofessor og nettavisjonær Arne H. Krumsvik (bl.a. nettsjef i VG og Dagbladet) og Nettavisen-gründer Stig Eide Sivertsen. Foto: Carl-Fredrik Hammersland / Nordiske Mediedager.

How the Old Way Became a Strategic Position: A Leadership Perspective on Norwegian Online Newspapers, 2005–2024

Abstract: *Abstract: This study examines the development of Norwegian newspaper executives' attitudes toward online publishing between 2005 and 2024, based on ten surveys conducted in collaboration with LLA and MBL. The study provides insight into how top executives have negotiated their strategic position in an increasingly digitalized media landscape, from early uncertainty to a more consolidated and conservative approach. Using an analytical framework from media innovation, including concepts such as process innovation, platform innovation and retro-innovation, it analyses changes in views on user-generated content, channel adaptation and the role of online newspapers in the product portfolio. The findings show that the industry has gradually moved from an experimental phase characterized by fear and fragmented strategies to a maturation phase in which digital solutions are increasingly adapted to established editorial norms. The study contributes to the understanding of innovation processes in media organizations and raises questions about whether a strategy based on retro-innovation is sufficient to meet future technological and societal challenges.*

Keywords: *media management, media innovation, strategy, online journalism, online newspaper*

FAGFELLEVDERT ARTIKKEL

Slik ble gamlemåten en strategisk posisjon:

Et leder-blikk på norske nettaviser i perioden 2005–2024

Sammendrag: Denne studien undersøker utviklingen i norske avislederes holdninger til nettpublisering i perioden 2005–2024, basert på ti spørreundersøkelser gjennomført i samarbeid med LLA og MBL. Studien gir innsikt i hvordan topplederne har forhandlet sin strategiske posisjon i et stadig mer digitalisert medielandskap, fra tidlig usikkerhet til en mer konsolidert og konservativ tilnærming. Ved hjelp av et analytisk rammeverk fra medieinnovasjon, inkludert konsepter som prosess-, plattform- og retroinnovasjon, analyseres endringer i synet på brukerskap innhold, kanaltilpasning og nettavisenes rolle i produktporteføljen. Funnene viser at bransjen gradvis har beveget seg fra en eksperimentell fase preget av frykt og fragmenterte strategier, til en modningsfase der digitale løsninger i økende grad tilpasses etablerte redaksjonelle normer. Studien bidrar til forståelsen av innovasjonsprosesser i medieorganisasjoner og reiser spørsmål om hvorvidt en strategi basert på retroinnovasjon er tilstrekkelig i møte med framtidige teknologiske og samfunnsmessige utfordringer.

Emneord: Medieledelse, medieinnovasjon, strategi, nettjournalistikk, nettavis.



Arne H. Krumsvik
Professor
Høgskolen Kristiania
arneh.krumsvik@kristiania.no

Innledning

Denne artikkelen gir unik innsikt i norske avis-topplederes holdninger til nettpublisering i perioden 2005–2024. Den baserer seg på den eneste datakilden som systematisk har kartlagt dette over så lang tid.

Ti spørreundersøkelser er gjennomført i samarbeid med Landslaget for Lokalaviser (LLA) og Mediebedriftenes Landsforening (MBL), og spørsmålene har gått til sjefredaktører, administrerende direktører og enledere¹ i norske aviser. Nye funn i denne artikkelen handler om hvordan ledernes holdninger til å ta i bruk de interaktive medienes muligheter har endret seg over tid. Her er spørsmålene blant annet om det bør lages egne versjoner til hver mediekanal, og om brukerskap innhold bør kontrolleres før publisering. Som bakgrunn for de nye funnene oppsummeres tidligere relevant forskning på datamaterialet gjennom perioden 2005–2024.

Undersøkelsene har både hatt faste spørsmål som gir innsikt i utviklingen over tid, og aktuelle spørsmål som har samlet inn data til aktuell forskning underveis. Ved å oppsummere den publiserte forskningen og se på datasettet samlet får vi både innsikt i utviklingen av praksisfeltet og noen bilder fra forskningsfronten på feltet gjennom perioden.

Frykt, usikkerhet og tvil

I 2005 var det ti år siden etableringen av nettaviser i Norge, men analysen² viste at lederne fortsatt ikke hadde avklart hvilken strategisk rolle nettavisene hadde i mediehusenes produktportefølje. Selv om bare 3 prosent svarte at det å «utforske muligheter i nye medier» var nettavisens viktigste funksjon, kunne det likevel se ut til å være den beskrivelsen som best oppsummerte situasjonen hos mange.³

Funnene fra 2005 viste at avisene var i en presset situasjon med opplagsnedgang, delvis som følge av økt bruk av internett, en utvikling de selv til dels har vært pådrivere av. De hadde altså påvirket sine egne rammebetingelser i en retning som utfordret egen kjernevirksomhet, samtidig som de var godt posisjonert i nye medier. Imidlertid hadde de ikke lyktes med å finne en balanse mellom tradisjonell og ny virksomhet. Det kunne se ut til at avislederne fant det vanskelig å svare effektivt på den usikkerheten som skapes av endringer i omgivelsene.

Frykt, usikkerhet og tvil var ifølge *New York Times*-spaltisten Denise Caruso⁴ de viktigste drivkreftene da avisbransjen kastet seg ut i netteventyret. Gjennom en artikkel i *Columbia Journalism Review*, gratulerte hun strategene i Silicon Valley for å ha lyktes med å skape en virkelighetsforståelse der mediebedrifter over hele verden trodde at man i all hast måtte kaste seg på et tog som var i ferd med å forlate perrongen. Etter ti års drift preget usikkerheten fortsatt bransjen og skulle gjøre det i lang tid framover.

En viktig grunn til dette var utfordringene med å definere nettavisens rolle i mediehusets produktportefølje. Skulle den reklamere for papiravisen (siden inntektene kom derfra), brukes som en distribusjonskanal (siden digitaliseringen gjorde dette kostnadseffektivt), eller utvikles på mediets egne premisser (fordi dette kanskje var framtida)?

Endring, nyskapning og innovasjon

For å bedre forstå utviklingen i medielandskapet er en tredelt analytisk tilnærming nyttig.⁵ Først identifisere hvilken type endring det er snakk om. Gjelder det et produkt eller en tjeneste, en organisatorisk prosess eller endringer langs andre dimensjoner (se nedenfor). Det andre steget innebærer å vurdere graden av nyskaping i disse endringene. Er det en inkrementell innovasjon (det vil si en gradvis forbedring) eller er den disruptiv (altså omveltende)? Det tredje og siste steget er å identifisere og forstå hva som fremmer eller hemmer innovasjon, inkludert medieinstitusjonelle faktorer, teknologisk utvikling og sosiokulturelle forhold.

Sammen med Francis⁶ har jeg identifisert åtte typer medieinnovasjoner: 1) produkt- og tjeneste-innovasjon, som retter seg mot leveranser til eksterne eller interne kunder, eller andre interessenter,

2) prosessinnovasjon, som retter seg mot hvordan arbeidet blir gjort, 3) posisjonsinnovasjon, som handler om hvordan en virksomhet kommuniserer med sine kunder, 4) paradigmatisk innovasjon, som omhandler prinsipper for organisering og tankesett, 5) ressurstilgangsinnovasjon, som handler om hvor og hvordan ressurser – inkludert inntektsstrømmer – skaffes og distribueres, 6) plattforminnovasjon, som retter seg mot hvordan produkter og tjenester integreres for å være nyttige eller tilgjengelige, 7) sjangerinnovasjon, som er særlig relevant for medie- og kommunikasjonsindustrier, og 8) sosial innovasjon, som innebærer utvikling av medier for sosiale formål.

I tillegg gir konseptet *retro-innovasjon*⁷ innsikt i hvordan tradisjonelle løsninger kan revitaliseres ved å reintrodusere eller tilpasse tidligere teknologier og forretningsmodeller for å møte dagens utfordringer. Retroinnovasjon kan fungere som en strategi for å revitalisere gamle forretningsmodeller og dermed sikre bærekraft i mediebransjen. Det kan dermed si noe om tilnærmingen til flere av de åtte innovasjonstypene nevnt ovenfor.

Ser vi nærmere på produktinnovasjon, kan Rogers' teori om diffusjon av innovasjoner forklare hvor-

dan disse adopteres av nye brukergrupper over tid, fra innovatører via tidlige brukere, tidlig majoritet og sen majoritet til etternølere.⁸ Noen produkter har lange liv og noen vesentlig kortere. En motivasjon for å drive produktinnovasjon er å sikre at nye produkter kan ta over når salget av de gamle stagnerer og avtar.

Tidligere forskning

Avisopplaget i Norge var på det høyeste omtrent samtidig med introduksjonen av de første nettavisene i 1995. Og med sin lange og stolte historie var det ikke innovasjon for å hindre stagnasjon som var drivkraften bak nettavisutviklingen. Spådommer om papiravisenes snarlige død ble ikke tatt på særlig alvor.⁹ Men tolv år senere begynte perspektivet å endre seg.

Den viktigste endringen fra den første til den andre undersøkelsen, to år senere, var nettutgavens rolle for å gi virksomheten flere ben å stå på. Dette økte fra 5 til 12 prosent som viktigste funksjon. Det samme spørsmålet ble stilt til toppledere i danske aviser, og der var det hele 30 prosent som la mest vekt på forretningsutvikling, altså 18 prosentpoeng flere enn i Norge. Tilsvarende var det bare 6 prosent i Danmark som opplyste at nettutgavens hovedrolle var å forsvare posisjonen i leser- og annonsemarkedet, mens det i Norge var 25 prosent som definerte dette som jobb nummer én – altså 19 prosentpoeng flere enn i Danmark. Dette kan trolig si noe om i hvor stor grad topplederne i avisene tok inn over seg innsikten fra produktlivssyklus-teorien.¹⁰

Flere produkter i porteføljen var også en ny situasjon for avisene. Tidligere hadde produktet, lokalene og organisasjonen hatt samme benevnelsen: avisa. Det kan være ulike begrunnelser for å utvikle en portefølje av (fysiske) produkter og (digitale) tjenester. Betalingsvilje er én av dem. Siden leserne i større grad var villige til å betale for papirutgaven, kunne en kombinasjon av papir og nett representere en merverdi som forsvarte økt pris. Men det var et vesentlig moment som sto i veien. Papiravisene var fritatt for merverdiavgift (mva.), mens det lenge var full mva. på digitale tjenester. Et kombinasjonsprodukt ville ikke kunne fritas for slik skattlegging. Dermed unnlot avisene å utvikle denne typen pakkelsninger. Med det resultat at nettutgaven gradvis ble et gratis substitutt til papiravisen.¹¹

For å begrense kannibaliseringen ble mange redaksjoner restriktive med hvilke saker som ble lagt ut gratis. Man ville lenge spare det beste til papirutgaven. Dermed ble nettavisen et svakere produkt med oppgaven å reklamere for hovedproduktet på papir. Mens de fleste andre bransjer viser seg fram på sitt beste i reklamene, presenterte avisene i flere år pressemeldinger og annet ikke-eksklusivt innhold som sin lokkemat.

Brukerskap innhold og redaksjonell kontroll

Et annen kilde til usikkerhet og tvil var problemstillingen om nettdebatt og annet brukerskap innhold skulle slippes løs uten moderering før publisering, slik at man åpnet for mediets muligheter for umiddelbar kommunikasjon.¹²

Det har alltid blitt sett på som en viktig demokratisk oppgave for aviser å fungere som en arena for offentlig debatt.¹³ I en pre-digital verden kunne spalten for «leserinlegg» sies å ha utgjort en betydelig plattform for offentlig deltakelse.¹⁴ Dette er en rolle som i stor grad også har legitimert medienes regulatoriske privilegier.¹⁵

Internett økte muligheten for offentligheten til å delta i debatt og meningsutveksling radikalt, noe som utfordret den hegemoniske posisjonen til de etablerte mediene som tilretteleggere for slik debatt. Etter hvert som nye fora for deltakelse kom på markedet, tilpasset også tradisjonelle medieaktører sine tjenester, med en strategisk målsetting om å legge til rette for nye former for brukerdeltakelse.

Utfordringen ble å skulle balansere de nye idealene om deltakelse i den digitale verdenen med

oppretholdelsen av redaksjonelle standarder som kjennetegnet hovedproduktet, altså papiravisen. Resultatene fra 2009, 2011 og 2013 viste at et flertall av redaktørene benyttet seg av etterkontroll, som ga brukerne frihet til å bidra uten først å måtte gå gjennom de tradisjonelle portvokterprosessene som forhåndsgodkjenning innebærer.

Denne friheten ble imidlertid begrenset av andre redaksjonelle strategier. For eksempel at muligheten til å delta i debatten i nettaviser hovedsakelig ble styrt mot kommentarfeltene, tett knyttet til det journalistiske innholdet. Redaktøren kunne også slå på forhåndsmoderering eller velge å ikke åpne for kommentarer dersom temaet ble ansett som *følsomt*. Det var også vanlig å stenge debatten i visse tidsrom på døgnet for å sikre at uønsket innhold ikke ble liggende ute for lenge. Overvåkning og brukerregistrering skulle også bidra til selvdisciplin hos brukerne.¹⁶

Frustrasjonene fortsatte med introduksjonen av sosiale medier. På den ene siden kunne disse brukes til å sette ut den problematiske debatten. Samtidig brakte de med seg nye former for frustrasjon.

Tilretteleggelse for et offentlig ordsifte som strategisk begrunnelse for brukermedvirkning ble etter hvert lagt mindre vekt på, og andre strategier, som distribusjon og datainnsamling, ble viktigere.¹⁷

I en analyse fra 2020-undersøkelsen ble det klart at avisene fortsatt ikke hadde «knekt koden», til tross for flere års forsøk på å utnytte sosiale mediers funksjoner. Noen opplevde sosiale medier som en kilde til organisatorisk rollekonflikt. Denne konflikten ble forverret av den stadig skiftende dynamikken i sosiale medier, hvor endringer i brukeradferd og algoritmer krever en kontinuerlig «beta»-tilnærming til avisens sosiale mediestrategi. Dette gjør at roller og ansvarsområder ofte blir dårlig definerte.

En annen frustrasjon relatert til sosiale medier var *arbeidsbelastning*. Ressursbegrensninger påvirket i stor grad mindre aviser, hvor lederne ofte møter motstand mot endring på grunn av rolleoverbelastning (en situasjon hvor en person føler seg overveldet av mengde eller kompleksitet i roller og ansvar de har). Skepsis til sosiale mediers bidrag til avisenes prestasjoner var den tredje store frustrasjonen. Dette var særlig tydelig hos de som hadde hatt ressurser til å prøve, men ikke lyktes, og de som hadde gjort beskjedne forsøk uten å bli overbevist. Den generelle trenden var imidlertid positiv – de fleste ledere hadde ennå ikke gitt opp, og den stadig skiftende dynamikken i sosiale medier ga fortsatt håp om framtidige fordeler.¹⁸

Kontinuitet og brudd

I de fem første undersøkelsene, fra 2005 til 2013, var det en høy grad av stabilitet i avisledernes holdninger til digitale medier, til tross for mye utskifting i lederstillingene. Redaktører og direktører var ikke helt fornøyde med sine egne organisasjoners nettaktiviteter, og de strevde med å finne balansen mellom tradisjonelle og nye aktiviteter. Imidlertid ble begrunnelsen for nettpublisering mindre uklar gjennom perioden, og en viktig endring i den strategiske utviklingen av brukerbetaling ble avdekket: Mens denne utviklingen var drevet av opplevde trusler fra 2005 til 2011, var muligheter for bransjen den sterkeste drivkraften i 2013.¹⁹

I 2015 oppstår så en endring, og optimismen øker jevnt. Skåren på skalaen for muligheter gikk opp, og skåren på skalaen for opplevd trussel gikk ned. Både for egen avis og for bransjen. Videre økte tilfredsheten med egen virksomhets nettaktiviteter.

Forklaringen finnes i ressurstilgangsinnovasjon, og mer spesifikt inntektsmodell-innovasjon og utviklingen av digitale abonnementer og inntektsstrømmer fra digitale lesere. Dette hadde vært en stegvis tilnærming preget av retro-innovasjon. Mens det rundt 2013 handlet om velfungerende betalingsløsninger, var maskinlæring en del av løsningene i 2022. Kunstig intelligens ble brukt til analyser og algoritmer for å forstå de digitale lesernes bruksmønstre. Den digitale publiseringen hadde blitt deres strategiske kjerne.²⁰

Metode

Den første undersøkelsen denne artikkelen er bygget på, ble i utgangspunktet sendt til lederne i LLAs medlemsaviser for å samle inn data som underlag for et foredrag på landsmøtet deres i 2005. Funnene vakte stort engasjement og var så pass interessante at jeg spurte MBL om å få stille de samme spørsmålene til deres medlemmer. Siden det er noe overlapp i medlemsmassene, har det vært nødvendig å vaske listene som organisasjonene har gitt meg gjennom hele perioden. Prosjektet ville ikke vært mulig uten velvillig samarbeid fra disse bransjeorganisasjonene.

Tabell 1 Undersøkelsens responsrate

År	2005	2007	2009	2011	2013	2015	2017	2020	2022	2024
N	192	240	216	229	212	152	147	164	104	142
Responsrate	68 %	70 %	65 %	59 %	60 %	51 %	46 %	47 %	37 %	41 %

Utviklingen i responsraten over tid sier både noe om at det stadig har blitt vanskeligere å rekruttere respondenter til slike undersøkelser (se tabell 1), samtidig som det sier noe om de potensielle respondentenes kjennskap til meg og mitt virke. Jeg hadde vært medieleder i ti år fram til 2004, noe som medvirket til svært gode responsrater på de fem første rundene. Uten samarbeidet med bransjeorganisasjonene ville trolig responsraten vært enda lavere mot slutten. Det ser vi blant annet i den siste runden, da partnerne fikk en mer framtrædende rolle i e-postmeldingene som gikk ut til mulige respondenter, noe som ga et løft i tallet på respondenter.

Jeg hadde i utgangspunktet bestemt meg for å ikke forske på nettaviser, fordi jeg hadde vært leder for blant annet *VG.no* (1995–96) og *Dagbladets* nettsatsinger (1997–01). Doktoravhandlingen som jeg startet på i 2005 og forsvarte ved UiO i 2009, handlet om strategier for nettpublisering i CNN og NRK. Hovedgrunnen til at jeg vegret meg for å forske på nettaviser, var frykten for det man i metodelitteraturen kaller å «go native». At man ser og tenker som dem man undersøker, slik at man ikke evner å se det som er faglig interessant og relevant. Vi som kommer fra praksisfeltet til academia, har dette som en felles utfordring.

Et eksempel på slike utfordringer var at noen av spørsmålene den første tiden ikke var forankret i litteraturen, men heller i min erfaring om hvordan praksisfeltet så utfordringene. Problemene med slike spørsmål er at de veldig fort blir uaktuelle, og dermed har de ikke så stor verdi for en undersøkelse som skal gå over tid. Dersom et spørsmål har blitt med for lenge, har jeg fått klar beskjed, særlig fra redaktørhold, om at jeg ikke lenger forstår hva som skjer i bransjen. Det er en type tilbakemelding man må leve med og lære av, og så luke ut spørsmål som har gått ut på dato. Det har ikke vært et alternativ å endre på spørsmålsformuleringene for å gjøre dem mer aktuelle. Det ville bare ført til at de ikke ble sammenlignbare og dermed ville miste mye av sin verdi.

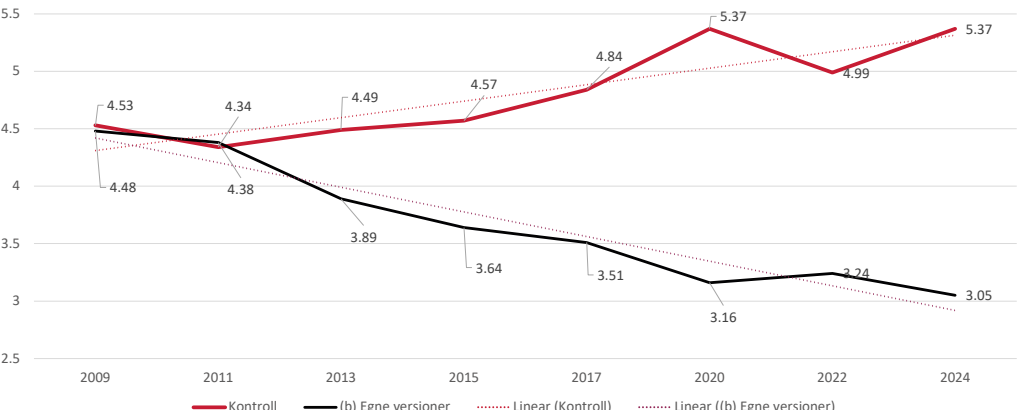
Funn: Slik blir gamlemåten en strategisk posisjon

Holdningen til å ta i bruk det nye mediets muligheter har blitt operasjonalisert i to påstander som lederne har tatt stilling til. For det første om brukerskapet innhold bør kontrolleres før publisering, og for det andre om det bør lages egne versjoner av sakene til hver mediekanal. Som vi ser i figur 1, ble begge deler sett på som en god idé i 2009.

Man ønsket i stor grad å bruke mediets muligheter til å publisere eget innhold, og samtidig ønsket man

å ha kontroll også på det brukerskapte innholdet, slik man var vant til fra papiravisen. Utviklingen videre fram til 2024 har vært nærmest lineær, som vi ser av figur 1. Lederne har blitt sikrere på at brukerskapt innhold bør kontrolleres før publisering, og mindre sikre på om det bør lages egne versjoner til hver mediekanal. Nettavisene blir med andre ord vurdert som én av flere kanaler for publisering av samme innhold.

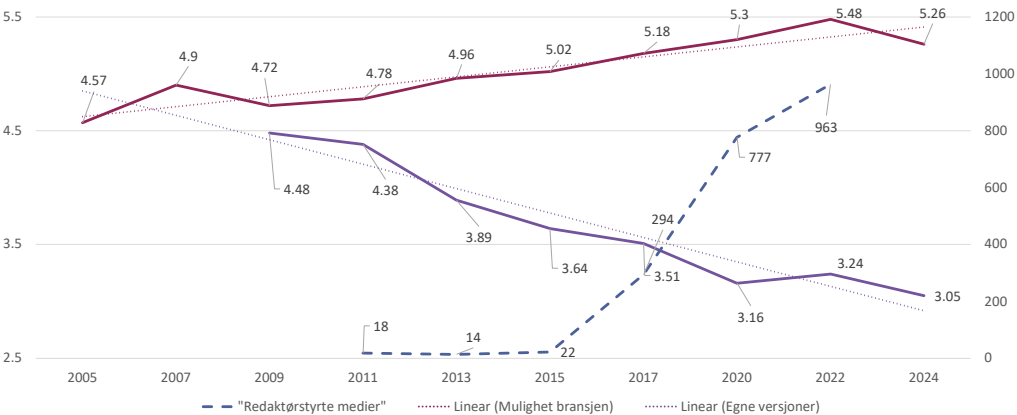
Figur 1. Egne versjoner og kontroll av brukerskapt innhold, 2009–2024



Note. Påstander: «Brukerskapt innhold bør kontrolleres før publisering» og «Det bør lages egne versjoner til hver mediekanal». 1= helt uenig. 6 = helt enig. Figur 1.

Fire spørsmål som har vært med hele veien fra 2005 til 2024, gjelder lederne holdning til om bruken av internett representerer en trussel eller en mulighet, både for egen avis og for bransjen generelt. Her har det vært en jevn utvikling i synet på muligheter, som vi ser i figur 2. Samtidig har man sett internett-bruken som en trussel som har avtatt over tid.²¹

Figur 2. Egne versjoner, mulighet for bransjen og redaktørstyrte medier, 2005–2024



Note. Venstre akse og heltrukne linjer: Påstander «Bruken av internett representerer en mulighet for bransjen», «Det bør lages egne versjoner til hver mediekanal». 1= helt uenig. 6 = helt enig. Høyre akse og stiplet linje: Antall ganger «redaktørstyrte medier» er nevnt i søk på norske medier i Retriever.

De to holdningsspørsmålene som omhandler bruken av mediets muligheter, korrelerer i ulik grad med de fire generelle påstandene om trusler og muligheter. Som vi ser av tabell 2, er det i den første fasen (2009) en sterk signifikans (på 0.01, det vil si at det er 99,9 prosent sikkerhet at sammenhengen ikke er tilfeldig) i samvariasjonen mellom ønsket om å lage egne versjoner til hver kanal og opplevelsen av muligheter både for egen avis og bransjen generelt. 2017 ser ut til å være et vendepunkt. Da har gjennomsnittet for spørsmålet om egne versjoner kommet ned på det nøytrale 3,5-nivået, og i årene som kommer, fortsetter det å synke. Dette går altså fra å være noe man først er delvis enig i, til å bli noe man i stadig sterkere grad er uenig i.

Tabell 2. Korrelasjon med «egne versjoner», 2009–2024

	2009	2011	2013	2015	2017	2020	2022	2024
Mulighet for bransjen	.246**	.215**	.238**	.157	.033	-.133	-.209*	-.117
Trussel for bransjen	-.125	-.055	-.112	-.058	.007	.096	.013	.147
Mulighet for avisen	.228**	.322**	.259**	.217**	.112	-.140	-.086	-.054
Trussel for avisen	-.129	-.035	-.137	-.001	-.014	.054	.037	-.180*

Note. ** = signifikant på 0.01-nivå (99,9 prosent sikkerhet at sammenhengen ikke er tilfeldig). * = signifikant på 0.05-nivå (99,5 prosent sikkerhet at sammenhengen ikke er tilfeldig).

Holdningen til egne versjoner slutter også å samvarierte systematisk med holdningene til trusler og muligheter. Når vi kommer til 2022, er det en signifikant relasjon mellom mulighetene for bransjen og holdningen til versjonering. Men nå har den blitt negativ. Det betyr at til større grad lederne ser muligheter for bransjen, til mindre grad ser de på utvikling av egne versjoner som en god idé.

Behovet for kontroll med brukerskapt innhold (se figur 1) har en mye løsere relasjon til spørsmålene om muligheter og trusler. Her dukker den første signifikante korrelasjonen opp først i 2015, da positivt korrelert med både trusselen for egen avis ($r=.220$, $p=.008$) og for bransjen generelt ($r=.287$, $p<.001$). Jo mer man ser bruken av internett som en trussel, jo mer ønsker man at brukerskapt innhold skal kontrolleres før publisering.

Vi ser at sammenhengen er sterkest med trusselen for bransjen generelt, og den samme sammenhengen er statistisk signifikant i 2024 ($r=.328$, $p<.001$). Øvrige år finner vi ikke signifikante sammenhenger mellom ønsket om kontroll og synet på trusler og muligheter.

2017 var også året da et annet fenomen kom ut av startblokk, nemlig bruken av begrepet «redaktørstyrte medier». Som vi ser i figur 2, dukket dette opp for første gang i Retriever-basen i 2011, og fra 2017 har det vært en kraftig vekst i bruken av dette begrepet. Funnene som er presentert i den stiplede linjen og høyre-aksen i figur 2, er resultatet av et søk på «redaktørstyrte medier» i Retriever.

Diskusjon: Fra frykt til proaktive strategier

Denne studien gir oss innsikt i norske avislederes holdninger til nettaviser og digital publisering over en periode på nær to tiår. Fra en tidlig fase preget av usikkerhet og fragmenterte strategier går utviklingen mot en mer konsolidert, men også konservativ tilnærming til digital publisering. Med innovasjon som teoretisk perspektiv bidrar funnene til å kaste lys over hvordan norske mediehus har forhandlet fram sin plass i et digitalisert medielandskap, gjennom en kompleks dynamikk av kontinuitet og endring.

Utviklingen i avisledernes holdninger viser en overgang fra produkt- og tjenesteinnovasjon mot mer strukturelle prosess- og paradigmeinnovasjoner. I 2009 så vi en tydelig tilslutning til ideen om at det burde lages egne versjoner av sakene til ulike kanaler, noe som kan tolkes som et forsøk på å utnytte det digitale mediets spesifikke egenskaper for å differensiere produktene (sjanger- og produktinnovasjon). Samtidig ønsket lederne å beholde en tradisjonell kontroll over brukerskapt innhold, i tråd med papiravisens tradisjonelle redaksjonelle praksis.

Men utviklingen fram til 2024 viser en gradvis svekkelse av dette produktfokus og en voksende oppmerksomhet mot effektivisering og standardisering av prosesser – altså prosessinnovasjon. At lederne i økende grad ser nettavisen som en av flere kanaler for samme innhold, tyder på en rasjonalisering av arbeidsflyten, hvor ideen om å produsere unikt innhold for hver kanal tones ned.

Samtidig peker dette på en paradigmatisk innovasjon i måten avislederne oppfatter sitt virke på: en overgang fra et papiravis-sentrert tankesett til en helhetlig medieorganisasjon som håndterer flere distribusjonsformer med samme innhold. Et sentralt bidrag fra denne studien er hvordan utviklingen i avislederes holdninger kan forstås gjennom begrepet *retroinnovasjon*.²² I stedet for å gjennomføre radikale nybrott har norske mediehus i stor grad valgt å videreføre og tilpasse tradisjonelle praksiser og forretningsmodeller til digitale omgivelser. Dette kommer tydelig til uttrykk i holdningene til brukerskapt innhold og kanaltilpasning. Mens avislederne i en tidlig fase var åpne for å utforske digitale mediers interaktive potensial, viser dataene en klar trend mot økt redaksjonell kontroll og en samordning av innhold på tvers av kanaler. Dette antyder at det har skjedd en form for *normalisering* av digitale medier, der nye teknologiske muligheter i økende grad underlegges tradisjonelle redaksjonelle normer og praksiser.

Avisledernes strategiske bevegelser bærer preg av det vi kan karakterisere som inkrementelle innovasjoner – altså gradvise tilpasninger og forbedringer snarere enn disruptive brudd. Holdningene til brukerskapt innhold og kanalspesifikke versjoner har endret seg i små steg over tid, noe som kan tyde på en konservativ tilnærming til digitalisering.

Dette kan også forstås som en form for retroinnovasjon, der tidligere prinsipper for redaksjonell kontroll (kjennetegnet ved forhåndsmoderering og portvokterfunksjoner) revitaliseres og overføres til digitale arenaer for å bevare redaksjonelle standarder. Den jevne økningen i tilslutningen til forhåndskontroll av brukerskapt innhold (figur 1) kan ses som et uttrykk for et forsøk på å beskytte institusjonelle normer og verdier.

Den økende referansen til begrepet *redaktørstyrte medier* etter 2017 (figur 2) kan tolkes som et uttrykk for en slik institusjonell og normativ forankring. Det er nærliggende å tolke denne utviklingen som et forsøk på å reetablere redaktørrollen og de tradisjonelle journalistiske normene i møte med utfordringer knyttet til brukerinvolvering, sosiale medier og desinformasjon. I tråd med forskning som peker på pressens demokratiske rolle og ansvar for offentlig debatt,²³ framstår dette som en forsvarsstrategi mot et digitalt økosystem som truer med å undergrave redaksjonell autonomi og kvalitetsstandarder.²⁴

Samtidig innebærer denne strategien en avvisning av noen av de mest sentrale innovasjonsmulighetene ved de digitale mediene, spesielt knyttet til interaktivitet og brukerinvolvering. Dette funnet støtter tidligere studier som peker på medienes ambivalens overfor brukerinvolvering,²⁵ og det viser hvordan

slike muligheter over tid kan nedprioriteres til fordel for en kontrollorientert tilnærming.

Korrelasjonsanalysen (tabell 2) viser en interessant dynamikk: I de tidlige årene var holdningen til å utvikle egne versjoner av saker tett koblet til opplevelsen av internett som en mulighet for både bransjen og den enkelte avisen. Men etter 2017 brytes denne sammenhengen. Deretter ser vi at jo mer lederne opplever internett som en mulighet, desto mindre ser de behov for versjonering. Dette kan tolkes som et uttrykk for at digitaliseringen ikke lenger ses som en radikal trussel som krever spesialtilpassede løsninger, men snarere som en integrert del av avisens publiseringsprosesser – et tegn på at digitaliseringen har beveget seg fra nyskaping til normalitet.

Samlet peker dataene mot 2017 som et strategisk vendepunkt, der mediehusenes tilnærming til digitale medier går fra å være eksperimenterende og usikker til å bli mer kontrollert og normativt forankret. Dette innebærer en konsolidering av digitale strategier som i økende grad underlegges tradisjonelle journalistiske og redaksjonelle normer. Sett i lys av *produktivssyklus-teori*²⁶ kan dette tolkes som en overgang fra en tidlig innovasjonsfase til en modningsfase, hvor innovasjon skjer innenfor etablerte rammer.

Utviklingen kan forstås som en bevegelse fra en defensiv, reaktiv innovasjonsstrategi – preget av frykt for kannibalisering og tap av kontroll – til en mer proaktiv, ressursdrevet innovasjonsstrategi der digitale løsninger oppfattes som sentrale for framtidig bærekraft.

Konklusjon: Mindre bekymring og gjenkjennbare praksiser

Frykt, usikkerhet og tvil var en drivkraft for å lokke avisbransjen inn i digitale medier på et tidspunkt der deres prosessinnovasjon hadde gjort produksjonen så godt som heldigital. Det tok likevel lang tid å erkjenne overgangen fra analoge produkt til digitale tjenester som kjernevirksomhet. Etter 30 år med nettavisutgivelser har bekymringene avtatt etter hvert som de gjennom retroinnovasjon i både produkt- og ressurstilgangsinnovasjon har funnet fram (eller tilbake) til digitale praksiser bransjen kjenner seg igjen i og er fortrolig med. Slik ble gamlemåten en strategisk posisjon.

Funnene reiser viktige spørsmål om norske mediehus' *innovasjonsevne* i møte med et stadig mer komplekst digitalt medielandskap. Videre forskning bør undersøke i hvilken grad utviklingen mot retroinnovasjon kan være en bærekraftig strategi i en kontekst av kunstig intelligens og personaliserte nyhets-tjenester, og hvordan dette påvirker medienes legitimitet og tillit i befolkningen.²⁷

Takk

Takk til Matilde Balatti, Jens Barland, Peter Booth, David L. Francis, Karoline A. Ihlebæk, Bente Kalsnes, Anders O. Larsson, Junai Mtchedlidze, Ragnhild K. Olsen, Rune Ottosen, Seth C. Lewis, Eli Skogerbø, Mona K. Solvoll, Tanja Storsul og Oscar Westlund for godt samarbeid om analyser av dette datasettet.

I utviklingen av denne artikkelen er kunstig intelligens (i.e. ChatGPT og Google Translate) brukt til å oversette og lage norske sammendrag av tidligere publiserte artikler som utgangspunkt for litteraturgjennomgangen, samt til språkvask og utkast til abstrakt.

Noter

- 1 Ledere som både er ansvarlig redaktør og administrerende direktør
- 2 En analyse av den første spørreundersøkelsen av toppledere i LLAs og MBLs medlemsaviser ble presentert på Den nordiske medieforskerkonferansen i 2005, og paperet ble valgt ut til publisering i konferansens spesialutgave av *Nordicom Review*. Det ble starten på min akademiske karriere og den første av nærmere 30 forskningspublikasjoner basert på det samlede datasettet.
- 3 Krumsvik 2006a, 2006b.
- 4 Caruso 1997
- 5 Krumsvik et al. 2019; Storsul & Krumsvik 2013
- 6 Krumsvik 2025; Krumsvik & Francis 2024
- 7 Mari 2022
- 8 Robers 1995
- 9 Se for eksempel Negropte 1995
- 10 Ottosen & Krumsvik 2008
- 11 Krumsvik 2012
- 12 Krumsvik 2006a, 2006b, 2010, 2013
- 13 Christians et al. 2009; Dahlgren 2009
- 14 Bruns 2005; Wahl-Jørgensen 2002a, 2002b
- 15 Krumsvik 2011
- 16 Ihlebæk & Krumsvik 2015
- 17 Krumsvik 2017; Solvoll et al. 2023
- 18 Booth et al. 2024
- 19 Krumsvik 2014
- 20 Mtchedlidze 2025
- 21 Se Mtchedlidze et al. (2025) for en full analyse av dette, jf. Krumsvik 2014a.
- 22 Mari 2022
- 23 Christians et al. 2009; Dahlgren 2009
- 24 Se også hvordan interessen for å ta initiativ i innovasjonsprosessene er lav i både redaksjonene og markedsavdelingene: Westlund & Krumsvik 2014; Westlund et al. 2020
- 25 Ihlebæk & Krumsvik 2015; Bruns 2005; Wahl-Jørgensen 2002a, 2002b
- 26 Rogers 1995
- 27 Se også Kalsnes & Krumsvik 2019.

Referanser

- Booth, P., Solvoll, M.K. & Krumsvik, A.H. (2023). Newspaper executives' positioning toward the evolving use of social media. *Newspaper Research Journal (NRJ)*, 45(1), 45-71, <https://doi.org/10.1177/07395329231211866>
- Bruns, A. (2005). *Gatewatching: Collaborative Online News Production*. Peter Lang.
- Caruso, D. (1997). Show me the money!. *Columbia Journalism Review*, 36(2), 32.
- Christians C. G., Glasser T. L. & McQuail, D. (2009). *Normative Theories of the Media. Journalism in Democratic Societies*. University of Illinois Press.
- Dahlgren, P. (2009). *Media and political engagement. Citizens, communication, and democracy*. Cambridge University Press.
- Ihlebæk, K.A. & Krumsvik, A.H. (2015). Editorial power and public participation in online newspapers. *Journalism – Theory, Practice & Criticism*, 16(4), 470–487. <https://doi.org/10.1177/1464884913520200>
- Kalsnes, B. & Krumsvik, A.H. (2019). Building trust: Media executives' perceptions of readers' trust. *Journal of Media Business Studies*, X(X), 1–12. <https://doi.org/10.1080/16522354.2019.1640534>
- Kalsnes, B. & Krumsvik, A.H. (2024). *Why digital competence is becoming more important in the processing phase of media production*. Paper presentert på Norsk medieforskerkonferanse, Ålesund.

- Krumsvik, A.H. (2006a). What is the Strategic Role of Online Newspapers? *Nordicom Review*, 27(2), 283–295.
- Krumsvik, A.H. (2006b). Hvilken strategisk rolle har nettavisene? *Nordicom Information*, 28(4), 3–11.
- Krumsvik, A.H. (2007). Hvorfor utgi nettavis? I Jensen, A. (red.) ... å sikre redaksjonell uavhengighet, 95–100. IJ-forlaget.
- Krumsvik, A. H. (2011). *Medienes privilegier – en innføring i mediepolitikk*. IJ-forlaget.
- Krumsvik, A. H. (2012). Impact of VAT on Portfolio Strategies of Media Houses. *Journal of Media Business Studies*, 9(2), 115–128. <https://doi.org/10.1080/16522354.2012.11073547>
- Krumsvik, A.H., Skogerbø, E. & Storsul, T. (2013). Size, Ownership and Innovation in Newspapers. I Storsul, T. & Krumsvik, A.H. (red.) *Media Innovations. A Multidisciplinary Study of Change*, 93–109. Nordicom.
- Krumsvik, A.H. (2013). Towards a Typology of Strategies for User Involvement. I Friedrichsen, M. & Mühl-Benninghaus, W. (red.) *Handbook of Social Media Management: Value Chain and Business Models in Changing Media Markets*, 655–669. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-28897-5_38
- Krumsvik, A.H. (2014a). Stability in Times of Change : Trends in Newspaper Executives' Attitudes towards Digital Media. *Nordicom Review*, 35(Special Issue), 97–108. <https://doi.org/10.2478/nor-2014-0106>
- Krumsvik, A.H. (2014b). Newspaper ownership and the prioritization of digital competences. *Digital Journalism*, 3(5), 777–790. <https://doi.org/10.1080/21670811.2014.941234>
- Krumsvik, A.H. & Westlund, O. (2014). Hvem tar initiativ til innovasjonsprosesser i nyhetsmediene? En historisk gjennomgang. I Morlandstø, Lisbeth & Krumsvik, Arne H. (red.) *Innovasjon og verdiskaping i lokale medier*, 33–49. Cappelen Damm Akademisk.
- Krumsvik, A.H. (2015). Strategier for brukerinvolvering. I Vaagan, Robert Wallace & Barland, Jens (red.) *Entreprenørskap og ledelse i media* (s. 233-246). Cappelen Damm Akademisk.
- Krumsvik, A.H. (2017). Redefining User Involvement in Digital News Media. *Journalism Practice*, 12(1), 19–31. <https://doi.org/10.1080/17512786.2017.1279025>
- Krumsvik, A.H. & Francis, D.L. (2024). The effects of an external crisis on the prioritisation of innovations. I Solvoll, Mona Kristin & Olsen, Ragnhild Kristine (red.) *Innovation Through Crisis: Journalism and News Media in Transition*, 143–164. Nordicom.
- Krumsvik, A. (2025). Position, Genre, and Social Innovation: The Creative Next Step. I R. Gershon (red.), *De Gruyter Handbook of Media Technology and Innovation*, 19–28. De Gruyter. <https://doi.org/10.1515/978311145174-002>
- Mari, W. (2022). *Newsrooms and the disruption of the internet: A Short History of Disruptive Technologies, 1990–2010*. Routledge Focus.
- Mtchedlidze, J., Barland, J. & Krumsvik, A.H. (2025). Et optimistisk skifte i avisledernes holdninger til digitale medier. *Norsk Medietidsskrift*, 31(4), 1-17. <https://doi.org/10.18261/nmt.31.4.3>
- Negroponte, N. (1995). *Being Digital*. Vintage Books.
- Ottosen, R. & Krumsvik, A.H. (2008). Digitale medier og redaksjonell endring – noen sentrale utviklingstrekk. I Ottosen, R. & Krumsvik, A.H. (red.) *Journalistikk i en digital hverdag*, 12–39. Cappelen Damm Høyskoleforlaget.
- Ottosen, R. & Krumsvik, A.H. (2010). Digitization and Editorial Change in Online Media. Findings from a Norwegian Research Project. *Nordicom Information*, 32(4), 17–26.
- Ottosen, R. & Krumsvik, A.H. (2012). Digital Challenges on the Norwegian Media Scene. *Nordicom Review*, 33(2), 43–55. <https://doi.org/10.2478/nor-2013-0013>

- Rogers, E. M. (1995). *Diffusion of innovations*. The Free Press.
- Solvoll, M.K., Larsson, A.O. & Krumsvik, A.H. (2023). End of the «Prosumer» in News Media? User-Generated Content (UGC) Continues to Decrease as a Strategic Priority. I Godulla, Alexander & Böhm, Stephan (red.) *Digital Disruption and Media Transformation. How Technological Innovation Shapes the Future of Communication*, 183–192. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-39940-4_14
- Solvoll, M.K., Krumsvik, A.H. & Olsen, R.K. (Kommende). *Bouncing back after a crisis: Organizational and individual resilience in news media management*.
- Wahl-Jorgensen, K. (2002a). The construction of the public in letters to the editor. Deliberative democracy and the idiom of insanity. *Journalism. Theory, Practice & Criticism*, 3(2), 183–204.
- Wahl-Jorgensen, K. (2002b). Understanding the conditions for public discourse: Four rules for selecting letters to the editor. *Journalism Studies*, 3(1), 69–81.
- Westlund, O. & Krumsvik, A.H. (2014). Perceptions of Intra-Organizational Collaboration and Media Workers' Interests in Media Innovations. *The Journal of Media Innovations*, 1(2), 52–74. <https://doi.org/10.5617/jmi.v1i2.858>
- Westlund, O., Krumsvik, A.H. & Lewis, S.C. (2020). Competition, Change, and Coordination and Collaboration: Tracing news executives' perceptions about participation in media innovation. *Journalism Studies*, 22(1), 1–21. <https://doi.org/10.1080/1461670X.2020.1835526>

