

Robert W. Vaagan og Jens Barland (red.)

Entreprenørskap og ledelse i media

GAPPELEN DAMM
AKADEMISK

© CAPPELEN DAMM AS 2015

ISBN 978-82-02-44782-3

1. utgave, 1. opplag 2015

Materialet i denne publikasjonen er omfattet av åndsverklovens bestemmelser. Uten særskilt avtale med Cappelen Damm AS er enhver eksemplarframstilling og tilgjengeliggjøring bare tillatt i den utstrekning det er hjemlet i lov eller tillatt gjennom avtale med Kopinor, interesseorgan for rettighetshavere til åndsverk.

Illustrasjoner: Roy Søbstad

Foto kapittelbilder: Adrian Nielsen

Omslagsdesign: Kristin Berg Johnsen

Sats: Laboremus Oslo AS

Trykk og innbinding: Livonia Print, Latvia

Boken har fått støtte fra Pressens Faglitteraturfond (PFF) og Høgskolen i Oslo og Akershus.

www.cda.no

akademisk@cappelendamm.no

Forord

Medieutdanning har gjerne vært assosiert med journalistikk og kommunikasjon. Men disse utdanningene utvikler seg i takt med at arbeidsmarkedet i media endrer seg. Mange som nå velger media som levevei, må starte egne bedrifter hvis de skal få innpass. Derfor har utdanning i media også begynt å gi kurs i *entreprenørskap* og innovasjon. En driftig entreprenør må jobbe strategisk og planmessig, og må derfor også kunne *ledelse*. Stadig mer spesialiserte medievirksomheter stiller også sterkere krav til tverrfaglighet både i media og i ledelse. Tøffere økonomiske tider trekker utviklingen i samme retning. Det kreves mer utvikling og entreprenørskap, og også enda mer strukturert lederskap på alle nivåer – alt fra frilanseren som styrer seg selv, og til de store mediekonsernene.

Slike trender og nye emner som gror frem i medieutdanningene, etter spør ny og oppdatert litteratur. Det skal denne boken imøtekomme. Den presenterer ny forskning og viten på feltet. Den skal være til nytte for studenter, fagfeller og i bransjen. Og den er skrevet for norske forhold.

Boken er blitt til som et samarbeid mellom oss to redaktører og våre faglige nasjonale nettverk. Planer ble lagt høsten 2013, og litt over et år senere var boken ferdig. To ganger har de aller fleste forfatterne vært samlet til workshop. Der fikk alle presentere sine prosjekter og utkast til kapitler – og gi hverandre konstruktiv kritikk. I alt bidrar 24 forfattere. De er fra sju ulike utdanningsinstitusjoner, samt fra noen medievirksomheter. De fleste norske universiteter og høyskoler som tilbyr medieutdanning, er representert. Slik har bokprosjektet også bygget nettverk.

Vi retter en spesiell takk til Høgskolen i Oslo og Akershus og til Høgskolen i Gjøvik for deres økonomiske og praktiske støtte. Vi takker Pressens faglitterære fond for økonomisk bidrag. Videre takker vi forlaget Cappelen Damm Akademisk og forlagsredaktør Ragnhild Hjorth for meget

FORORD

godt samarbeid underveis. Og takk sendes og til førsteamanuensis Erik Wilberg ved BI for faglige innspill. Sist, men absolutt ikke minst, takker vi alle bidragsyterne.

Robert W. Vaagan og Jens Barland
Oslo, januar 2015

Innhold

Forord	5
Forfatterne	9
Innledning	
<i>Robert W. Vaagan og Jens Barland</i>	
Kapittel 1 Entreprenørskap og ledelse i media	15
Del 1	
ENTREPRENØRSKAP	41
<i>Maria Theresa Konow-Lund</i>	
Kapittel 2 Entreprenørskap i redaksjonen - slik ble VGTV til	43
<i>Frode Nordås</i>	
Kapittel 3 Webkringkasting - til nye sjåarar på YouTube	65
<i>Jon Petter Evensen</i>	
Kapittel 4 Kreativitet kan læres på nytt - idéutvikling, verktøy og prosess	85
<i>Per-Anders Rosenkvist og Torunn Brånå</i>	
Kapittel 5 Studentbedrift - verktøykasse for entreprenørskap	101
<i>Jorid Grimeland og Merete Grimeland</i>	
Kapittel 6 Valginnsjutt på Twitter og Facebook	121
<i>Gisle Kvanvig</i>	
Kapittel 7 Apper for demokrati og menneskerettigheter	139

Robert W. Vaagan

Kapittel 8 EU-prosjekt utvikler virtuell redaksjon 153

Carsten Ohlmann

Kapittel 9 WOW - for kreativitet, engagement og motivasjon 173

Del 2

MEDIELEDELSE 191

Jens Barland

Kapittel 10 Journalistikk som selger 193

Geir Engen og Sigurd Høst

Kapittel 11 Betalingsløsninger for e-aviser 215

Arne H. Krumsvik

Kapittel 12 Strategier for brukerinvolvering 235

Ragnhild K. Olsen

Kapittel 13 Relevans og kundeorientering som redaksjonell kvalitetsnorm 249

Bengt Engan

Kapittel 14 Dialog med leserne - forsøket på en journalistisk snuoperasjon 269

Jens Barland

Kapittel 15 Redaktørene får tøffere krav fra begge sider 291

Gunn Bjørnsen, Jan Fredrik Hovden og Rune Ottosen

Kapittel 16 Samfunnsoppdragets arvinger - om neste generasjon journalister 309

Bård Ketil Engen, Tonje Hilde Giæver og Louise Mifsud

Kapittel 17 Nettbrett som praksis - å tilpasse nettbrett for læring 327

Kenneth Andresen

Kapittel 18 Erfaringer fra Kosovo - kan medieledelse eksporteres? 343

Etterord

Hege Michelsen

Kapittel 19 Medier i endring - sett fra et utdanningsperspektiv 365

Stikkord 379



Levende bilder ble stadig viktigere for nettavisene. Men man eksperimenterte seg frem til formen. Her rapporterer forskeren som var til stede på «gølv» da VGTV fikk sitt gjennombrudd.

Entreprenørskap i redaksjonen – slik ble VGTV til

Maria Theresa Konow-Lund

En varm høstdag i 2007 stoppet kanskje en og annen fotgjenger opp og kikket på reklameplakatene på hovedstadens trikker. Det var trikker dekket av reklame for live-sending av partilederdebatt. Det var selvsagt ikke nytt i et valgår. Det nye var at live-sendingen med partilederne skulle sendes et gitt klokkeslett på VG Nett. Denne dagen, den 4. september 2007, var aller første gang en slik sending ble laget for og sendt som TV på et norsk nettsted.

Passasjen ved inngangen til VG var for anledningen omgjort til TV-studio. En scene omringet av kameraer. En trapp nedenfor satt produksjons-teamet, bestående av vikarer hanket inn for anledningen, samt teknisk leder for VGTV som producer. VG har opprinnelig vært kjent for å produsere tekster og bilder. Levende bilder hadde også fått en stadig mer sentral plass på VG Nett. Men dette var den første egenproduserte live-sendingen for denne redaksjonen. En innleid profesjonell produsent stod bak VGTVs tekniske leder. Hun fulgte med haukeblikk med på at alt gikk som det skulle. Om noe gikk galt, kunne hun bistå.

Teknisk sjef tok lydprøver av partilederne – Jens Stoltenberg, Erna Solberg, Siv Jensen, Kristin Halvorsen og de andre. Kontrollrommet hvor teknisk sjef opererte fra, så ut til å være enkelt utstyrt bare med noen vanlige PC-er. Innimellom sendte han noen meldinger til studiofotografene i etasjen over. Atmosfæren i kontrollrommet var til å ta og føle på. Det gikk i en dør. En avisjournalist kom inn. Han sto en stund og stirret på det

provisoriske kontrollrommet. Det så ut som om han hadde lyst til å klype seg i armen. Journalisten i døren smilte. Og gikk til side for å slippe inn vaskehjelpen.

I etasjen over, i VG-passasjen, stilte VGTVs anker kritiske spørsmål til partilederne. Spørsmålene ble introdusert med korte videosnutter som seerne hadde sendt inn. Deretter fulgte ankeret opp spørsmålet. Interaktivitet med seerne ble mye benyttet. Med ett ble det stille i kontrollrommet. Partilederdebatten var i gang. De tre VG-ansatte foran PC-ene sier så lite som mulig. Det hviskes bare noen beskjeder, ellers er det taust.

Etter sendingen kom politikerne ned til kontrollrommet. Flere har lagt fra seg personlige eiendeler og klær der på en sofa. Frp-leder Siv Jensen kommer ned trappen og nikker anerkjennende til producer-teamet. Hun takker dem og sier hun syntes produksjonen var veldig bra før hun trekker seg tilbake. Teamet ser fornøyd på hverandre. Endelig tør de å puste lettet ut. Nok et eksperiment med levende bilder på nett er over.

Ulike perspektiver på entreprenørskap

Innledningshistorien er skrevet på grunnlag av observasjoner og feltnotater som ble foretatt høsten 2007. Den historiske hendelsen markerer en viktig utvikling på levende bilder på nett i Norge, og viser hvordan VG Nett har eksperimentert med direkte sendinger. I dette tilfelle ble de også en medieaktør som kunne stå for politiske debatter i TV-format. Men på nettet. Eksemplet viser dessuten at journalistisk entreprenørskap ikke nødvendigvis bare er oppfyllelse av ledelsens strategier. Det er også viktig å forstå at nyvinninger som dette vokser frem av en bedriftskultur der aktører opplever et sterkt eierskap til å få til dette nye for selskapet de jobber for. Når VG studeres som eksempel på entreprenørskap i media, må det også forstås i den sammenheng mediehuset står i og den tradisjon og forhistorie de har hatt for å utvikle seg opp gjennom vekslende tider (se f.eks. Eide 1995; 1998).

Det er mange som har studert innovasjon og entreprenørskap i media. Disse har gjerne hatt et ledelsesperspektiv om temaer som strategisk ledelse, visjoner, økonomi og teknologi (se bl.a. Storsul og Krumsvik 2013; Barland 2012; Krumsvik 2009; Hjeltnes mfl. 2007). Slike studier benytter i stor grad ledelsen som kilder, noe som gjør at observasjonene ikke så godt får med

seg hvordan entreprenørskapet fungerer i praksis i det daglige virket. Noen (særlig Barland 2012; Eide 1995; 1998) anvender også et historisk perspektiv. Studien i dette kapitlet legger størst vekt på perspektivet fra de redaksjonelle medarbeiderne og mellomlederne.

Tradisjonelt er nyhetsjournalister også ofte blitt fremstilt som fanget i et organisatorisk bur bestående av praksis og rutiner (se f.eks. Waisbord 2013; Ryfe 2011; 2012; Eide 1992; Schlesinger 1978; Tuchman 1978; Breed 1955). Slike studier har da forholdt seg til tradisjonelle medier, for eksempel som David Ryfe, som i stor grad har forsket på produksjon i avisredaksjoner, eller Gaye Tuchman og Philip Schlesinger, som samlet inn data fra nyhetsredaksjoner i TV da dette mediet var etablert, og konkluderte med hvordan rutiner og praksiser var styrende for produksjonen. Innovasjon og entreprenørskap i media må knyttes opp mot endringer. Slike endringer kan oppstå når nye plattformer innføres og journalistenes råmateriale endrer seg. Det er unntaksvis at forskere har vært til stede idet nye plattformer er blitt tatt i bruk. Et slikt unntak er Pablo Boczkowski (2001; 2004) som forsket på hvordan nettaviser ble til på 90-tallet.

Eksemplet med VGTVs første direktesendte partilederdebat viser også hvordan ansatte har bidratt med ideer og innovasjon til enda en nyvinning i VG Nett. For eksempel er påfunnet med innsendte videospørsmål fra nettbrukerne et av mange i rekken av innovative steg der ansatte i VG Nett tar et lite skritt i retning av heseblesende konkurranse med et større medium, TV. I kapitlet her vil jeg argumentere for at nettets potensial (*affordance* i engelsk litteratur) innebærer en vektlegging av journalistisk råmateriale med mer brukerdiallog, brukerdeltakelse, umiddelbarhet, blogger, videoblogger, live-streaming og så videre.

Dette både utfordrer og overlapper tradisjonell journalistisk produksjon. Julia Evetts (2003) legger til grunn at det både finnes en profesjonell journalistisk diskurs og en profesjonell diskurs for ledelsen. En debatt her har vært ledelsens operasjonalisering av verdien ansvarlighet. Harald Grimen (2008) peker på hvordan dette er et spesielt viktig poeng i diskusjonen om profesjonalisme og ledelsens kontroll av verdiene profesjonalismen bygger på. Henrik Örnebring (2009: 5) tar tak i Evetts (2003) diskursbegrep og peker videre på hvordan ledelse og ansatte ikke må settes opp i en klisjéaktig kontrast, der ledelsen fremstilles som «bean counters» og journalister som

«heroic journalists». Han utdyper: «Needless to say, the equation of organisational professionalism is bad, occupational professionalism is good, is a gross simplification» (ibid.). I stedet understreker Örnebring betydningen av den forhandling som ofte oppstår mellom journalistikk som marked og yrke. Mens han ser dette i et mer eller mindre makroperspektiv og historisk sammenheng, vil jeg argumentere for at man finner forhandlingsvarianter av samme slag i daglig utøvelse av rutiner og praksiser, når journalister for eksempel står ovenfor helt konkrete situasjoner.

Dette er også dette kapitlets poeng angående entreprenørskap i redaksjonen. Forståelsen av nettets potensial og den teknologien som anvendes, er noe som testes og prøves og forhandles frem over tid. Her er også Örnebring (2010) sentral med sin analyse av journalisters deterministiske syn på teknologi, også i et historisk og større makroperspektiv. Er det teknologien som endrer journalistikken eller journalistikken som endrer teknologien? Også her vil jeg påstå at forhandling er et nøkkelbegrep. Til slutt er forståelsen av rutiner og praksiser sentral slik Becker og Vlad (2009: 59) beskriver dem: «news routines – the repeated activities of journalists who go about their work». Disse forskerne konkluderer med et organisasjonsperspektiv på rutiner, altså at det eksisterer en homogenitet mellom ulike nyhetsorganisasjoner og der repeterende handlingsmønstre gjentas på samme måter. Disse perspektivene vil sees i et historisk perspektiv fra ca. 1998 til 2009.

Caset kapitlet bygger på, er VG Netts innføring av journalistikk med levende bilder på nettet. Studien er avgrenset til journalistikk med levende bilder, og tar ikke for seg sport og underholdning, som er verdt egne analyser. VG var i 1963 den første avisen i Norge som gikk over til tabloidformat (Konow-Lund og Puijk 2012). Papiravisen gikk få år senere inn i en kraftig vekstperiode. Etter toppen og i tiden med digital transformasjon har avisopplaget gått sterkt nedover igjen. Så har VG tatt lederposisjon som digital nyhetsformidler, og har nær 1,5 millioner unike daglige brukere.¹ Nettet utfordrer tradisjonelle medier, for eksempel TV, men trekker samtidig veksler på kunnskapen fra tradisjonelle medier. Ansatte journalister må derfor forholde seg til et todelt prosjekt: På den ene siden vektlegges det innovative, å se etter muligheter, utvikle organisering og bruke ressurser på kreative måter. På den annen side finnes det redaksjonelle krav om en så effektiv og fleksibel produksjon som overhodet mulig (Konow-Lund

2013). Sånn sett egner VG Nett seg som case, i og med at organisasjonskulturen fordrer både effektiv og fleksibel produksjon. Men samtidig forventer ledelsen at ansatte deltar aktivt i en kontinuerlig utvikling av arbeidsorganiseringen og produksjonen.

Spørsmålet for studien her er hvordan entreprenørskap skapes i redaksjonen. Hvordan deltar journalister og mellomledere i utvikling av entreprenørskap? Hensikten er å skape en forståelse av hvordan entreprenørskap i redaksjoner blir til. Ikke bare i form av et sluttprodukt, eller som en oppsummert suksess eller fiasko, men som en kontinuerlig prosess.

Entreprenørskap og innovasjon

Entreprenørskap kan også sees i sammenheng med innovasjon. Men Lucy Küng (2013: 9) peker på at innovasjon, både i tradisjonell og nyere forståelse, er knyttet opp mot teknologi. Og hun viser til at mediebransjen definerer seg selv ut fra sine «content-creation activities». Som entreprenørskap handler også innovasjon om forandring, men har en rekke ulike betydninger (Storsul og Krumsvik 2013: 13 f.). Innovasjon må sees i sammenheng med hva som er i forandring og hva som er nytt med denne forandringen (ibid.: 16). I bransjen er det en klar forestilling av at innovative endringer handler om å skape innhold. Küng peker likevel på betydningen av strategiske, visjonære og ressursmessige investeringer i for eksempel teknologi. Med andre ord, endring av innhold er avhengig av strategi, visjoner og teknologi. Og omvendt. I tråd med den mer berømte høna og egget.

I studier av hvordan journalistikk produseres, er det også noen som tar for seg hvordan journalister og mellomledere på «gølv» har muligheten til å tilføre egne tanker, kreativitet, og ideer til entreprenørskapet som foregår (se f.eks. Morlandstø og Krumsvik 2014; Domingo og Paterson 2011; 2008; Steensen 2010; Anderson 2009; Ottosen og Krumsvik 2008; Domingo 2006). Kun noen av disse studiene har forsket på den daglige prosessen med tilstedeværende observasjon (Domingo og Paterson 2011; 2008; Steensen 2010; Domingo 2006).

I kapittel 1 legges det vekt på hvordan entreprenørskap befinner seg på flere nivåer. Jeg vil trekke frem dette sitatet som fremhever hvordan entreprenørskap er

å erkjenne muligheter, framskaffe og organisere ressurser, utvikle den mest hensiktsmessige kapabilitet samt koordinere alle de nødvendige aktivitetene inntil utnyttelsen av forretningsmuligheten ligger i drifts- og administrasjonsrollen (Jenssen mfl. 2012: 18).

I de fleste studier vil det refereres til ledelsen når det gjelder slike aktiviteter. Men i hverdagen er også journalister og mellomledere aktører i en slik prosess. I sin klassiske studie pekte for eksempel Warren Breed (1955) på hvordan journalister assimileres inn i en kultur gjennom osmose. Gjennom handlinger vil journalister og mellomledere som produserer journalistikk, handle ut fra de underliggende forventninger og normer i organisasjonskulturen.

Journalisters og mellomlederens innflytelse på entreprenørskap er i mindre grad utforsket. Det kan henge sammen med at forskere ofte tillegger medieledere mest kompetanse på dette. I analysen nedenfor vises det hvordan alminnelige medarbeidere og mellomledere har stor innvirkning på entreprenørskap.

I kapittel 1 er *entreprenørskap* definert slik at det settes i nær sammenheng med kreativitet og idéutvikling. Andre igjen, som for eksempel Brian Winston, ser revolusjonerende ideer og teknologisk utvikling som en «far more evolutionary and less transforming process» (1998: 1). Winstons poeng er hvordan det innovative ikke er så revolusjonært som noen synes å tro. Tvert imot springer det ut av og bygger videre på det eksisterende. Denne tankegangen impliserer, ikke bare teknologisk kunnskap om det eksisterende, men også hvordan en organisasjonskultur kan ha historiske røtter for nettopp å utvikle ideer (Küng-Shankleman 2000; Küng 2008).

Når hun skriver om hvordan organisasjonskulturen har en historikk for idéutvikling og entreprenørskap, er det ikke blitt til over natten. Tvert imot peker hun på hvordan entreprenør og CNN-eier Ted Turner hadde stor påvirkning på den innovasjonsiveren som kulturen senere ble kjent for. Det samme ser vi i den fargerike biografien om den sammensatte medieeieren Jan Stenbeck – entreprenør for TV3, Metro og en rekke andre medievirksomheter – og den effekten hans personlighet hadde for organisasjonene og kulturen (Andersson 2002).

Metodisk tar studien utgangspunkt i tre år med feltobservasjoner i ulike perioder gjennom 2007–2009, feltintervjuer, semistrukturerte kvalitative intervjuer og dokumentanalyser av VG Nett og VGTV. Datainnsamling ble avsluttet i 2010. Det er intervjuet 49 personer i ulike roller og i alle deler av hierarkiet i VG og VG Nett. I tillegg kommer 24 semistrukturerte intervjuer med informanter i relaterte profesjoner. Med disse dataene og avgrensningene faller det utenfor denne studien at VG i 2014 startet en kringkastet TV-kanal.

Kvalitative analyser av materialet viser at det er naturlig å dele inn entreprenørskapet av innføring av levende bilder i VG i tre hovedfaser: den eksperimentelle, den forhandlende og den kommersielle. Men aller først blir det viktig å se disse fasene opp mot VG Netts historikk.

Historikk for levende bilder på VG Nett

VG Nett ble lansert i 1995, samme år som de første nettavisene i Norge. Det tok ikke lang tid før man tenkte på det store potensialet i levende bilder. Multimedialeder fra 1998 til 2000 sier han skjønnte dette før han fikk jobben. Da han var på plass i redaksjonen, gikk det likevel tregt, først og fremst fordi båndhastigheten var treg. Selv å følge med på korte filmer var en tålmodighetsprøve. Han forteller videre om hvordan hyperlenker måtte kodes, og hvordan man bekymret seg for det multimediale visuelle uttrykket på skjermen. Hvordan ville det ta seg ut med levende bilder, lyd, stillbilder og tekst på en gang? Samtidig fantes det en organisasjonskultur med røtter i lekenhet og eksperimentering i VG-huset. Dette har Martin Eide utdypet både i boken *Blod, sverte og gledestårer* og i sin doktoravhandling, begge om VG (1995, 1998). I sin doktoravhandling vektlegger Jens Barland den sterke eksperimenteringen som foregikk frem til år 2000 (2012: 111 ff.). Han påpeker hvordan dot-com-krasjet fra 2000² fikk følger for og strupte denne eksperimenteringen. Men da man før dette satset på levende bilder, noe som tradisjonelt var sett på som TVs medium, ble den eksperimenterende dristigheten ekstra synlig. Multimedialederen forteller at den eksperimenterende policyen kom fra toppen:

I 1998, da jeg ble multimediastjef, var det første [adm. dir.] Aslak Ona sa til meg: «Jeg forventer at du gjør mange feil.» [...] Når man er ung og fremadstormende [...] vil man helst ikke gjøre noen feil i det hele tatt. Men han forklarte at i den pionersatsingen som VG Nett er, er det helt vesentlig å kjøre et løp der man tester ut forskjellige ting. Det er først når du tør å gjøre feil at du vet at du gjør noe riktig.

At en slik eksperimentering var kostbar, var ikke noen hindring på dette tidspunktet. Han utdyper det slik i dette sitatet om lederoppgaven fra 1998 til 2000:

I den prosessen der brukte VG utrolig mange penger og det var veldig mange grunner til det. For det første så var det en policy fra toppen av at vi skulle eksperimentere. Og eksperimenteringen foregikk på mange plan. Det gjorde at vi blant annet hadde en ganske stor utviklingspott i budsjettet vårt, som var ganske tradisjonelt i det strømlinjeformede VG-huset. [...] Vi fikk penger til å leke med, på en seriøs måte. Det betyr at vi hadde mulighet til å sende folk på kurs og seminarer. Noe vi gjorde i stor grad.

Den digitale satsingen og eksperimenteringen i VG var selvsagt mer mangfoldig enn levende bilder. Det hang sammen med hvordan man tidlig tolket prognosene for utviklingen i løssalgsmarkedet, selv om fallet i avisopplaget først kom for fullt flere år senere (Barland 2012: 135). Slik journalister tradisjonelt er kjent for sin intuitive og iboende nyhetsteft (Gans 1979, Schlesinger 1978, Tuchman 1978, Breed 1955) kan de handlinger man finner i organisasjonskulturen i VG, ofte sees som en intuitiv teft for fremtidige strategier.

Et annet karaktertrekk med historiske røtter trer også frem når man studerer VG på denne tiden. Det handler om hvordan veien blir til mens man går, og hvordan organisasjonskulturen i VG er eksperimenterende og entreprenøraktig. Det står også sentralt i Martin Eides historieskriving om VGs kamp for å få balansen mellom journalistikken og kronene til å gå opp i opp (1995). Multimedialederen i 1998–2000, nevnt ovenfor, viser også til hvordan nyskapninger i VG er blitt til gjennom det de kalte «feil». Det har altså ikke handlet så mye om å feile, men å se potensial og muligheter –

også i det som ikke fungerte optimalt. Han fortalte blant annet om et tidlig prosjekt om levende bilder der samarbeidspartneren var CNN:

CNN hadde jo en svær satsning i Europa der de ville kjøre lokale varianter av nettstedene sine. Og de gikk jo da til store media-hus i de ulike landene og spurte hvem som ville være med og kjøre et sånt løp. Og det var en stor prosess hos oss, der vi valgte å satse på CNN som en egen enhet, og kjøre CNN.no. [...] Det var en nettside, nettsted, som ble drevet av staben i VG Nett. [...] Vi var i en periode veldig tett i samarbeid med både Atlanta- og London-kontoret til CNN.

Partnerskapet syntes å være vinn-vinn for både CNN og VG. Men multi-medielederen sier at det innad i Schibsted var diskusjoner om hvilken avis – VG eller Aftenposten – som skulle få kontrakten med CNN. VG ønsket å være tabloide på nett, men ønsket samtidig å fremstå som seriøs. Derfor ville VG Nett dra fordeler av CNNs profil, mens CNN kunne få tilgang det norske markedet.

På denne tiden ble de ansatte invitert til å eksperimentere. Den tidligere lederen forteller at alle som ønsket det, fikk siste modell av den bærbare Sony-datamaskin for redigering og også egne kameraer å filme med. Datidens ledelse ønsket at alle med kamera kunne lage digital video med et redigeringsprogram. VG kjøpte også et 360-graders kamera og gjorde opptak fra Times Square i New York City. Resultatet tilbød de brukerne på nettsiden. Alt dette var del av eksperimenteringen og lekenheten som fulgte det «nye» mediet levende bilder på nett. Men det var da VG satte nyhetsredaktør Torry Pedersen til å lede nettsatsingen fra år 2000 at det for alvor skjøt fart. Selv om noe av det første som skjedde var at noen sendinger med levende bilder falt for økonomiske kutt, oppstod disse igjen. Levende bilder på nett skulle gradvis vokse frem som et medium for fremtiden for VG. Under Pedersens ledelse ble eksperimenteringen mer kommersielt orientert enn tidligere. Det ble blant annet synlig ved at nettaktivitetene ble skilt ut i et eget datterselskap, VG Multimedia. Dette ble i 2011 slått sammen igjen med moderselskapet, og man plasserte da mobilsatsingen i eget selskap. De første levende bildene ble som nevnt publisert på VG Nett før år 2000, men det skulle likevel ta en del år før disse ble synlige som en del av de daglige nyhetene.

Fase 1: Eksperimentering - VG Nett som laboratorium

Det er vanlig at mediehus erfarer hvordan teknologisk utvikling og endrede produksjonsmuligheter fører til nye strategier, eksperimentering og utprøving i journalistisk arbeid. Som nevnt ble nettavisen VG Nett skilt ut i selskapet VG Multimedia da Torry Pedersen overtok som leder i 2000. Forskning viser blant annet hvordan en slik modell har vært benyttet for blant annet å dyrke frem en annen organisasjonskultur (Konow-Lund og Puijk 2012). På denne tiden ble nettjournalistikk først og fremst finansiert med reklame. Andre finansieringsmodeller viste seg å være problematiske. Med dot-com-krasjet etter år 2000 var utsiktene også for slik inntjening usikker. (Les mer i kapittel 11 om nyere strategier for å utvikle inntekter rundt nettaviser og digital publisering.)

Med den nye organisasjonskulturen som VG dyrket frem blant sine nettmedarbeidere, handlet det om å forholde seg til en ny type hurtighet, og et tredelt produksjonstempo (Konow-Lund 2012). I motsetning til avisjournalister måtte nettjournalister for eksempel kunne sette opp et kamera før en demonstrasjon, gjøre opptak og streame det ut på direkten som nyheter. VG utviklet også en plattform for slike direktesendinger som kunne ta inn innhold fra brukerne i sosiale medier, noe som økte verdien i slik live-produksjon. Produksjonsfase to inntraff når selve nyheten skjedde. For eksempel under en demonstrasjon og i det øyeblikket noen begynte å slåss eller lignende. Da måtte videojournalistene vise at de kunne fange dette øyeblikket. Det tredje handlet om å få med konsekvensene av det som skjedde i tumultene. Forskjellen fra før var at de tre fasene nå kunne produseres nesten samtidig. I tillegg kunne nettbrukerne involveres og engasjeres gjennom interaktiv kommunikasjon.

Eksperimenteringen i VG Nett ble påvirket både av usikker finansiering og av utilsiktede følger av denne tredelte produksjonspraksisen. For eksempel krevde den et produksjonstempo der ansatte kunne multitaske, jobbe svært hurtig, kommunisere både internt og eksternt, samtidig som de måtte håndtere interaktiv kommunikasjon med brukere. Dessuten var det viktig å få testet ut de teknologiske mulighetene. TV ble oppfattet som et medium hvor teknikk, bemanning og tid tok store ressurser. For

VG Nett ble det da viktig å teste ut de mest mulig fleksible, effektive og kostbesparende løsningene. Flexibilitet og effektivitet ble nøkkelord for produksjonene.

Et annet valg Torry Pedersen tok, var å velge seg en egen teknisk leder for levende bilder. I stedet for å rekruttere en tekniker med erfaring fra TV falt valget på en stillbildefotograf med spesiell interesse for video. I VG Multimedia startet de også tidlig med et forskningsprosjekt om live og streaming. Det viser at ledelsen fra første stund så potensialet i dette. I stedet for tunge investeringer la de vekt på en prøve-og-feile-kultur. Den tekniske lederen for levende bilder på nett ble oppfordret til å reise på konferanser for ny web-teknologi. Han skulle finne de beste, rimeligste og mest effektive løsningene for nett-TV. Ved å satse på at en mellomleder tok kontroll over teknologien ble det lagt noen strukturelle føringer for hva slags kvalitet man ville ha. Teknisk leder fikk snart med seg en fotograf til med spesiell interesse for nett-TV. I de første årene i VG Multimedia jobbet disse to med å teste ut ulike løsninger. I årene 2000–2006 besto TV-delen av redaksjonen hovedsakelig av disse to med fotografbakgrunn, og i perioder også en journalist med erfaring fra lokal-TV.

Det er først fra 2006 at VGTV kan anses som en egen enhet innen redaksjonen, og da med flere ansatte fra lokale TV-stasjoner. Disse hadde først og fremst teknisk kompetanse, men noen hadde også erfaring i å intervju, legge på kommentarer og produsere nyheter alene. Fra 2005 til 2007 ble det åpnet for at også avisjournalister kunne utforske sitt videotalent, for eksempel ved å ta med seg videokamera på ferie og komme tilbake med råmateriale som videojournalistene på VGTV skulle klippe sammen. I feltarbeid i VGTVs lokaler i 2007 ble det observert hvordan det ofte oppsto diskusjoner om hva levende bilder på nettet egentlig var. Skulle journalistene lage et anslag, en visuelt fengende åpning, på historien? Skulle historien bygges opp mot et dramatisk klimaks som høydepunkt, eller ikke? Skulle videoene klippes korte, eller kunne de være noe lengre? Mens noen var opptatt av at nettet var noe udefinert «annet», argumenterte gjerne de med TV-bakgrunn for at kommentarene til videoer på nettet måtte profesjonaliseres i tråd med en viss tradisjon fra TV-journalistikken. Under feltobservasjon ble jeg vitne til en forhandling av form og innhold som var typisk for uvissheten rundt levende bilder på nett:

En VGTV-journalist har fått i oppdrag å skrive en nettartikkel om en nyhetsbyråsak om ranere som har gjemt narkotika i madrassen. Artikkelen skal suppleres med levende bilder. To andre, en videojournalist og en nett-reporter blander seg inn i diskusjonen. Den første VGTV-journalisten argumenterer om at ledelsen er tekststyrte, og opptatt av at videojournalistene ikke skal lage tradisjonelle TV reportasjer, men at levende bilder skal fungere som en utdyping av teksten. Pressekonferanser er for eksempel uinteressante fordi de dekkes av TV-kanalene. En av de andre reporterne argumenterer for at video på nett bør komme med sin egen kontekst og ikke bare fungerer som et tilskudd, eller bildemessig dokumentasjon av teksten. Enda en er også opptatt av hvordan videojournalistene former video på nett i forhold til hvordan lederne ønsker at levende bilder på nett skal være. Samtidig peker denne siste reporteren på at det ikke nødvendigvis er enighet blant lederne hva video på nett skal være. (Notater fra feltobservasjon i VG Nett i mars 2008.)

Dette eksemplet illustrerer betydningen av forhandling, ikke bare på makronivå, men også på individuelt mikronivå. En slik forhandling mellom reportere, og også mellom ledelse og reportere, og ledere imellom, finner som oftest sted under innføringen og oppføringen av et nytt medium. Det er på et slikt tidspunkt det er mulig å finne nye former og uttrykk for medier som er i ferd med å etablere seg.

Men fordi levende bilder på nett fra første stund var kontrollert av hurtighet, effektivitet og fleksibilitet, oppfattet de som jobbet med dette mediet, at de var underleverandører til nettets helhet. I motsetningen til TV hadde levende bilder ingen egenverdi som medium i seg selv, men bare som et element i den helheten på nettet de inngikk i. Dette gjaldt ikke bare levende bilder, men også de andre formidlingsformene på nett. Alle formidlingsformer måtte føye seg etter effektiviteten og fleksibiliteten som nettpubliseringen krevde. Det var viktig å kunne vurdere hvilket medium, eller hvilken formidlingsform, som var mest effektiv til å formidle en gitt hendelse. Slike valg måtte kunne tilpasses (være fleksibel) til de andre virkemidler i produksjonen. Men fremdeles var ikke slike vurderinger innarbeidet. Derfor måtte mellomledere og journalister vurdere hvilke virkemidler man satte sammen for å formidle hendelser og nyheter i hvert enkelt tilfelle. Med andre ord. Det fantes ingen fasit.

For å oppsummere ble det eksperimentert i det daglige med levende bilder på nett. Hva dette mediet skulle bidra med i en nettavis som VG Nett, var ikke slått fast en gang for alle. Det ble i stedet testet ut gjennom helt konkrete saker. For eksempel kunne medarbeidere i redaksjonen si at de ikke ønsket å legge på en kommentar på en sak om en ny type mini-sykkel. I denne saken mente medarbeiderne de ikke trengte *speak*³ for å formidle nyheten. På den annen side mente teknisk leder, som hadde lengst erfaring med levende bilder på VG Nett, at saken ikke ville bli publisert uten kommentar. De levende bildene av sykkelen kunne ikke stå for seg selv uten ytterligere forklaring. Denne type diskusjoner var særlig hyppige da VGTV ansatte flere videojournalister i tiden rundt 2007. Analysen her viser at det å finne frem til hvordan levende bilder skulle brukes som medium i en nettavis, ble forhandlet frem i en brytning mellom ulike verdier og forståelse av hva levende bilder skulle være på nettet.

Fase 2: Forhandling av entreprenørskap

På et tidspunkt i VG Nett ble det gjort opp status for hvordan videojournalistene og VGTV fungerte opp mot nettet. Da ble det konstatert at prosedyren med å la avisjournalister få filme på sine feriereiser, og komme tilbake med til dels ubrukelig videomateriale, tok altfor mye tid og energi fra redigerere på VGTV. Samtidig var det også en rekke avisjournalister som viste seg å ha stort talent for videojournalistikk. Ledelsen mente likevel at det mest effektive og fleksible ville være å profesjonalisere en mindre gruppe videojournalister i VGTV fremfor å pålegge alle ansatte i VG å eksperimentere med videojournalistikk.

Flere informanter pekte i denne perioden på de sterke spenningene som oppsto mellom nettjournalistene og avisjournalistene. Enkelte ansatte så for seg et skrekksenario der en journalist skulle gjøre absolutt alle funksjoner på en gang, men innenfor samme tidsramme og for samme lønn. På dette tidspunktet, våren 2008, kom en del utskiftninger på VGTV-plattformen. I annonser og jobbintervjuer ble særlig to aspekter tillagt vekt.⁴ Det ene var spørsmålet om du er en dyktig journalist. Kan du bidra til å sette dagsorden, finne egne saker, dekke *breaking news*, finne gode vinklinger, se nyheter der andre ikke ser dem, og så videre? Å være en god journalist handlet da i stor

grad om å dekke harde nyheter. Med harde nyheter menes her nyheter som var avhengige av å bli produsert fortest mulig. Med andre ord – nyheter som går ut på dato. Det andre var spørsmålet om man kunne håndtere teknologien som fulgte med videojournalistikken.

Det viktigste av disse to var journalistikken. Jo da, videojournalister i VGTV skulle kunne fungere som fotograf og redigerer for nettjournalister, men de skulle også ha en unik journalistisk teft, være selvstendige og ha en egen forståelse av effektivitet og fleksibilitet (Konow-Lund 2013). Effektivitet og fleksibilitet handlet ikke bare om å få redaksjonen til å fungere hurtigst mulig og produsere mest mulig. Disse begrepene kunne også referere til at medarbeideren forsto når de måtte operere helt på egen hånd fordi det var mest effektivt. De måtte kunne vurdere hvilke medier og formidlingsformer som egnet seg best på ulike tidspunkt. Hvis det, som tidligere nevnt, kunne bryte ut voldelige demonstrasjoner, burde den enkelte journalist forstå at bildene hadde en egen dokumentasjonsverdi og kraft. Hvis det handlet om å få en helt egen lyd – for eksempel noe som ble sagt over en høyttaler som en advarsel til et publikum – kunne denne lyden være illustrerende i tillegg til en nettartikkel.

Fra våren 2008 til våren 2009 sto VGTV i en brytningsfase. Frem til da hadde alle, uansett hva slags tilknytning de hadde til VGTV, kunnet gjøre seg opp en mening om hva video på nett var, hva det kunne bli, hvordan de så for seg ulike perspektiver. Dette ble synlig blant annet ved at det plutselig oppstod diskusjoner mellom de ansatte. Under produksjonen av helt alminnelige nyhetssaker, ofte saker lastet ned fra nettet, kunne plutselig videojournalister, stillbildefotografer og journalister bli stående over nyhetsdesken og diskutere om det var riktig eller ikke å legge kommentarer på en nyhetsvideo. Bak disse diskusjonene lå disse spenningene, som nevnt ovenfor, om ulike oppfatninger av hva TV var på nett sammenlignet med tradisjonelt TV.

Noen faser er mer egnet enn andre for forhandling om hvordan entreprenørskapet skal foregå. Dette ble godt synlig da levende bilder ble innført på VG Nett. Som privat og kommersiell nettavis var finansieringen av den journalistiske produksjonen naturligvis helt essensiell. Når man ennå ikke hadde et klart svar på hvordan produksjonen skulle kommersialiseres, var det mange muligheter for å prøve noe nytt. Det var fortsatt ikke noe som

var feil. I VGTV ble dette synlig i en periode med testing, prøving og feiling. I denne perioden var det klart at verken rutiner, praksiser eller hvilke egenskaper levende bilder på nett kunne tilføre, var risset i stein. Det som fungerte, fungerte. I denne perioden måtte også videojournalistene forholde seg til redaktører på desken uten erfaring med mediet. En frontsjef, den som er ansvarlig for den fortløpende redigeringen av hjemmesidens forside, løste dette med å lytte godt til videojournalistene og spørre hva de syntes. «Det er de som er ekspertene», sa han i intervju våren 2009 under feltarbeidet. Meningene var utallige. Alle i nettredaksjonen, og også mange for øvrig i VG, hadde synspunkter på hva levende bilder på nett burde være. Flere nettjournalister mente videojournalistene burde være med på saker som fotografer, og deretter redigere disse.

Fase 3: Stabilisering av entreprenørskap

Høsten 2008 bestemte ledelsen i VG Nett seg for å gjøre opp status om hvordan levende bilder og nyheter fungerte på nett. Tiden var kommet for å stille spørsmål ved kommersialiseringen av de levende bildene. Da handlet det om å stille seg selv noen kritiske spørsmål. Hva var det VG Nett ville med levende bilder på nett? Var de på vei mot å innfri kommersielle mål eller ikke? Eventuelt hvorfor ikke? I hvilken grad maktet videoene som ble lagt ut sammen med tekstsaker, å realisere nettmediets potensial? Det vil si, tilførte videoene noe i tillegg til tekstens innhold, eller gjentok videoene bare det som allerede var i teksten?

For ledelsen som foretok analysen denne høsten, var svarene nokså nedslående. VGTV hadde kommet til å gli i retning av TV-nyheters vektlegging av vesentlighet som nyhetskriterium. Videojournalistene og desksjefer hadde i større grad enn ønskelig prioritert å gå på pressekonferanser og intervju politikere, byråkrater, eksperter, og å legge ut *talking heads*. På norsk betyr det å bruke kilder som snakker rett inn i kameraet og ofte mener eller synser noe i forbindelse med et aktuelt tema. Men ledelsen for VG Nett hadde allerede bestemt seg for at videobruken på nett ikke skulle bestå av intervju av kvinner og menn i viktige posisjoner som mente noe om viktige saker. VGTV skulle heller ikke minne om nyhetene på NRK Dagsrevyen eller TV 2. Til tross for dette så det ut som journalistene pro-

duerte det som var fastslått at nett-TV ikke skulle være. En videojournalist som ble intervjuet i ettertid, i mars 2009, sa at det til og med ble antydnet at VGTV kunne bli nedlagt i sin eksisterende form.

Samtidig ble det konstatert et stort og ubenyttet potensial for levende nyhetsbilder på nett. Det var et stort overskuddsmateriale fra nyhetsbyråer VG Nett allerede abonnerte på. Derfor ble en av vaktene på VGTV gjort om til å finne slikt *klikkvennlig* videomateriale. (Les mer i kapittel 13 om klikk som guide for journalistikken.) På dette tidspunktet var de fleste som jobbet med nett som journalister, videojournalister, på desk eller annet, blitt svært bevisste på hvor tidkrevende det var å produsere videojournalistikk sammenlignet med tekst. Å laste ned videomateriale fra byråene kunne derimot skje på et blunk. Det de fleste informantene vektla, var hurtigheten som nettets store fortrinn. For å kunne produsere hurtig var det essensielt at rutinene og praksiser kunne foregå så effektivt og fleksibelt som mulig. I og med at videoproduksjon opprinnelig var kjent for å være langt mer tungvint enn tekstproduksjon (Konow-Lund 2013), var det sentralt å lage produksjonsstrategier som var mer i tråd med «24/7-nyheter» på nett – de døgkontinuerlige oppdateringene og publiseringene. I tillegg skulle man selvsagt produsere eksklusivt og originalt videomateriale. I etterkant var det likevel nedlasting av materiale fra byråene de ansatte husket fra høsten 2008. En videojournalist som ble intervjuet våren 2009, beskrev prosessen slik:

Den største forandringen skjedde i oktober og november [2008]. Da fant vi at vi ikke hadde nok igjen for byrå. Vi betaler jo ganske mye for å abonnere på AP og Reuters. Og vi hadde rett og slett ikke tid til å redigere byråsaker fordi vi var så mye ute. For når det var store nyheter så var VGTV der. [...] Vi hadde funnet ut at vi måtte gjøre noe med det, for seertallene hadde sunket. [...] Så da ble vi sperret inne på kontoret en måned og vi måtte bare lage byrå, byrå, byrå, byrå hele tiden. [...] Vi holdt på å krepere vi som var på VGTV, for vi var vant til å være ute. Plutselig var det ikke noe mer *talking heads*. Og de store nyhetene forble skriftlige. Vi må ikke ha VGTV på alt. Så ble det også gjort noen prioriteringer på front, og VGTV ble liggende lenger oppe. Og da skjøt seertallene helt sykt i været. Så vi gikk fra, jeg tror vi var nede i 60 000 på det laveste [...] Jeg tror kanskje de vurderte [...] eller en av vurderingene var å legge ned VGTV, ikke sånn seriøst,

men det var med når de møttes. [...] Men nå har vi vært oppe i nesten en million på et døgn. Nå prøver vi å ligge på et gjennomsnitt på halv million i døgnet.

Tross dette var det likevel enkelte journalister som fortsatte å eksperimentere med det de mente var et formidlingspotensial i bruken av journalistikk med levende bilder. To journalister jobbet nærmest gravende med videojournalistikk høsten 2008. Da det kom inn et tips om at mange asylsøkere stod på gaten i Oslo og solgte stoff, fikk den ene journalisten ideen om å låne en kraftig linse av fotoavdelingen. Ved å ligge på taket til VG-huset i Akersgata i Oslo sentrum og fininnstille den store fotolinsen fikk journalistene dokumentert omtrent hvor mange gram som ble solgt og kjøpt. Dette eksperimentet ble en suksesshistorie internt i VG Nett og for VGTV. Men journalistene som produserte saken, opplevde nok at de ikke hadde fått mye støtte underveis.

Eller sagt med andre ord, det var ingen enkel sak å produsere. En frustrasjon var i ferd med å bygge seg opp mellom videojournalistene og ledelsens ønske. Mellomledere ønsket seg både unike, originale og eksklusive videojournalistiske saker, samtidig som de så for seg at byråenes plussmateriale kunne høstes og gjøres til klikkvinnere i langt større grad enn før. Men fordi videojournalistikk krever mye tid, var det vanskelig for videojournalistene å innfri dette. Frustrasjonen vokste frem. Samtidig førte strategien til at levende bilder fikk sitt store gjennombrudd på nettet i 2009. En videojournalist sa det slik i et intervju i april 2009: «Jeg vil jo gjerne være her den dagen vi krysser over til millionen.»

En anerkjennelse på hva VG Nett fikk til med VGTV kom våren 2014. Ken Doctor fra The Nieman Journalism Lab, tilknyttet Harvard, skriver følgende under overskriften «The newsonomics of Schibsted's VGTV and web-native TV»: «Want a model for news innovation? Look to Scandinavia, where Schibsted is having more success building digital businesses than just about any of its peers.»⁵ Etter gjennomgangen i dette kapitlet kunne man si at kreativiteten, eksperimentering og utprøving ikke bare kommer fra ledelsen i en bedrift, men også slår røtter i organisasjonskulturen der alle jobber for å gjøre produktet bedre. Selv om det er ledere som til slutt bestemmer hvor mye ressurser som skal benyttes til slik utprøving.

Konklusjon

Dette kapitlet har sett på hvordan entreprenørskap i redaksjonen blir til over tid, og i ulike faser. Analysene har identifisert hvordan vanlige medarbeidere og mellomledere i redaksjonen har muligheter for å bistå med nyvinninger, kreativ utforming, innspill, forslag til rutiner og praksiser. Men dette gjelder da for gitte tidsperioder.

Den organisatoriske strukturen og den kommersielle målsettingen gir føringer, og disse strammes inn etter en fase som er eksperimenterende, og dernest en fase med forhandlinger. Begge disse fasene handler om utprøving og forkasting av produkter. Testing og feiling og forbedring av det redaksjonelle produktet foregår ikke bare overfor brukerne, men i like stor grad overfor interne produsenter.

Blikket fra den overordnede ledelsen hviler på sluttresultatet. Det gir føringer på hva ledelsen mener tjener de mål som er satt i utgangspunktet. Samtidig er det viktig å huske at redaksjonell eksperimentering, mot og eierskap også gjelder produkter i denne sammenheng. Journalistikk som vare – det være seg i avis, radio eller på nett – består av et komplekst samspill mellom mennesker.

Dette kapitlet har forsøkt å peke på hvordan entreprenørskap også foregår på gølvet i medievirksomhetene. Det er også påvist at dette er et svært lite utforsket område. Metodiske og teoretiske forskningstilnærminger som rendyrker ledelsen, og ikke trekker veksler på de ansatte og deres eierskap til entreprenørskapet, risikerer å skape en noe ensidig forståelse av hvordan entreprenørskap i redaksjoner blir til.

Kilder

- Andersson, C. (2009). *The Long Tail. Why the Future of Business Is Selling Less of More*. New York: Hyperion.
- Andersson, P. (2002). *Stenbeck – Ett reportage om det virtuella bruket*. Stockholm: Norstedts Förlag.
- Barland, J. (2012). *Journalistikk for markedet: Redaksjonell produktutvikling i VG og Aftenbladet på papir og nett 1995–2010*. Ph.d.-avhandling. Oslo: Humanistisk fakultet, Universitetet i Oslo. (Lenke til e-bok: www.duo.uio.no/handle/10852/34065.)

- Becker, L.B. og T. Vlad (2009). «News Organizations and Routines», i K. Wahl-Jorgensen og T. Hanitzsch (red.) *The Handbook of Journalism Studies*. New York: Routledge.
- Boczkowski, P.J. (2004). *Digitizing the News: Innovation in Online Newspapers*. Cambridge: MIT Press.
- Boczkowski, P.J. (2001). *Affording Flexibility: Transforming Information Practices in Online Newspapers*. Ph.d.-avhandling, Cornell University.
- Breed, W. (1955). «Social Control in the Newsroom: A Functional Analysis». *Social Forces*, 33 (4): 326–335.
- Domingo, D. og C. Paterson (2008). *Making Online News: The Ethnography of New Media Production*. New York: Peter Lang.
- Domingo, D. og C. Paterson (2011). *Making Online News: Newsroom Ethnographies in the Second Decade of Internet Journalism*. New York: Peter Lang.
- Domingo, D. (2006). *Inventing Online Journalism: Development of the Internet as a News Medium in Four Catalan Newsrooms*. Ph.d.-avhandling, Universitat Autònoma de Barcelona.
- Eide, M. (1995). *Blod, sverte og gledestårer. Verdens Gang 1945–95*. Oslo: Schibsted Forlag.
- Eide, M. (1998). *Popularisering, modernisering, strukturering. En populæravis tar form. Verdens Gang i forvandling 1945–81*. Dr.philos.-avhandling: Institutt for medievitenskap, Universitetet i Bergen.
- Eide, M. (1992). *Nyhetens interesse: Nyhetsjournalistikk mellom tekst og kontekst*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Evetts, J. (2003). The sociological Analysis of Professionalism: Occupational Change in the Modern World. *International Sociology*, 18 (2): 395–415.
- Gans, H.J. (2004 [1979]). *Deciding What's News: A Study of CBS Evening News, NBC Nightly News, Newsweek, and Time. 25th anniversary ed.* Evanston: Medill School of Journalism/Northwestern University Press.
- Grimen, H. (2008). «Profesjon og tillit», i A. Molander og L.I. Terum (red.) *Profesjonsstudier*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Hjeltnes, G., R.K. Olsen og J. Bech-Karlsen (2007). *Rapport fra ti norske mediehus: En studie av flermediale løsninger*. Oslo: Handelshøyskolen BI/Institutt for Journalistikk.
- Jensen, J.I., L. Kolvreid og Truls Erikson (2012). *Perspektiver på entreprenørskap*. Oslo: Cappelen Damm Høyskoleforlaget.
- Konow-Lund, M.T. (2012). «More News for Less». *Journalism Practice*, 6 (2): 201–16.
- Konow-Lund, M.T. (2013). *Moving-image news production in two newsrooms: a news ethnography of discourses of professionalism, technology, and journalistic practices at TV2 newschannel and VG Nett/VGTV, 2007–2009*. Ph.d.-avhandling. Oslo: Humanistisk fakultet, Universitetet i Oslo.

- Konow-Lund, M.T. og R. Puijk (2012). «Rolling News as Disruptive Change: A Managerial Perspective on TV 2 and VG in Norway». *Nordicom Review*, 33 (1): 67–81.
- Krumsvik, A. (2009). *The Online News Factory: A Multi-Lens Investigation of the Strategy, Structure, and Process of Online News Production at CNN and NRK*. Ph.d.-avhandling. Oslo: Humanistisk fakultet, Universitetet i Oslo.
- Küng-Shankleman, L. (2000). *Inside the BBC and CNN: Managing Media Organizations*. London: Routledge.
- Küng, L. (2008). *Strategic Management in the Media: theory to practice*. London: Thousand Oaks, New Dehli, Singapore: Sage.
- Küng, L. (2013). «Innovation, Technology and Organisational Change. Legacy Media's Big Challenges. An Introduction», i T. Storsul og A.H. Krumsvik (red.) *Media innovations: a multidisciplinary study of change*. Göteborg: Nordicom.
- Morlandstø, L. og A.H. Krumsvik (2014). *Innovasjon og verdiskaping i lokale medier*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Ottosen, R. og A.H. Krumsvik (2008). *Journalistikken i en digital hverdag*. Kristiansand: IJ-forlaget.
- Ryfe, D. (2011). «Broader and Deeper: A Study of Newsroom Culture in a Time of Change», i D.A. Berkowitz (red.) *Cultural Meanings of News: A Text Reader*. Los Angeles: Sage.
- Ryfe, D. (2012). *Can Journalism Survive? An Inside Look at American Newsrooms*. Cambridge: Polity Press.
- Schlesinger, P. (1978). *Putting 'Reality' Together: BBC News*. London: Methuen.
- Steensen, S. (2010). *Back to the Feature: Online Journalism as Innovation, Transformation and Practice*. Ph.d.-avhandling. Oslo: Humanistisk fakultet, Universitetet i Oslo.
- Storsul, T. og A.H. Krumsvik (2013) «What is Media Innovation?» i T. Storsul og A.H. Krumsvik (red.) *Media innovations: a multidisciplinary study of change*. Göteborg: Nordicom.
- Tuchman, G. (1978). *Making News: A Study in the Construction of Reality*. New York: The Free Press.
- Waisbord, S. (2013). *Reinventing Professionalism: Journalism and News in Global Perspective*. Cambridge: Polity Press.
- Winston, Brian (1998). *Media Technology and Society: A History; From the Telegraph to the Internet*. London: Routledge.
- Örnebring, H. (2009). *The Two Professionalisms of Journalism: Journalism and the Changing Context of Work*. Oxford: Reuters Institute for the Study of Journalism, University of Oxford.
- Örnebring, Henrik (2010). «Technology and Journalism-as-Labour: Historical Perspectives». *Journalism*, 11 (1): 57–74.

Noter

1. Statistikk over nettrafikk føres av TNS Gallup, tilgjengelig her: www.tnslistene.no/, lest 14.11.2014.
2. Dot-com-krasjet beskriver slutten på finansboblen i IT-sektoren i de tidlige årene med internett, frem til rundt 2000. Fra da forsvant en rekke investorer. Økonomien rundt internett endret seg kraftig, noe som fikk stor betydning også for norske nettaviser.
3. *Speak* er å legge reporterens stemme som en hørbar kommentar over bildene.
4. Ifølge VGs stillingsannonse for videojournalister, publisert i *Journalisten*, 10.10.2007.
5. Lenke: www.niemanlab.org/2014/03/the-newsonomics-of-schibsteds-vgtv-and-web-native-tv/, lest 14.3.2014.



Ylvis la i 2013 ut videoen The Fox på YouTube, og blei raskt svært populær internasjonalt. Webkringkasting utfordrar tradisjonell kringkasting.