

Guri Hjeltnes, Ragnhild Kr. Olsen, Jo Bech-Karlsen

RAPPORT FRA TI NORSKE MEDIEHUS



Båten – sentraldesken i Bergens Tidende

En studie av flermediale løsninger

© Handelshøyskolen BI og Institutt for Journalistikk

ISBN 978 82 7042 8144

Materialet i denne publikasjonen er omfattet av åndsverklovens bestemmelser. Uten særskilt avtale med rettighetshaverne er enhver eksemplarframstilling og tilgjengeliggjøring bare tillatt i den utstrekning det er hjemlet i lov eller tillatt gjennom avtale med Kopinor.

Henvendelse om utgivelsen kan rettes til:

guri.hjeltnes@bi.no

ragnhild.olsen@ij.no

jo.bech-karlsen@bi.no

Rapporten er utgitt med støtte fra Rådet for anvendt medieforskning (RAM) og Institutt for kommunikasjon, kultur og språk ved Handelshøyskolen BI.

Omslag: Tone Schmidt, Grafisk avdeling, Handelshøyskolen BI.

Omslagsfoto forsiden: Stilt til disposisjon av Bergens Tidende. Bildet viser mediedirigent Stig Grimelid med medarbeidere i den karakteristiske Båten, som er navnet på BTs helintegreerte sentraldesk.

Omslagsfoto baksiden: Rolf B. Gundersen. Bildet viser reporter Magnus Brenna-Lund fra NRK Østfold på direkten for fjernsyn.

Sats: Grafisk avdeling, Handelshøyskolen BI.

Trykk og innbinding: Handelshøyskolen BI, Oslo.

Rapporten er satt med Sabon 10/12 pt.

INNHold

ET FLERMEDIALT TIDSBILDE	
FORORD _____	3
I. KJÆRT NAVN HAR MANGE BARN	
Teoretiske tilnærminger til konvergens i den redaksjonelle organiseringen _____	5
II. FRA ET ATSKILT LIV TIL FULL KONVERGENS	
En komparativ analyse av de ti mediehusene _____	13
III. RAPPORTER FRA MEDIEHUSENE	
ADRESSEAVISEN I TRONDHEIM	
Fire kanaler – en dirigent _____	21
AGDERPOSTEN I ARENDAL	
På vei mot en felles mediehusidentitet _____	27
AVISA NORDLAND I BODØ	
Alle kanaler er likeverdige _____	33
BERGENS TIDENDE	
BT-verdier i tre kanaler _____	41
DAGBLADET PÅ NETT OG PAPIR	
Økt integrasjon, men neppe sammensmelting _____	49
DRAMMENS TIDENDE	
Valgte splittelse etter forsøk på integrasjon _____	55
NRK ØSTFOLD I FREDRIKSTAD	
Få ressurser tvang fram flermedialitet _____	61
MEDIEHUSET ROMERIKE	
Har egen grunnlov for flerkannelsamarbeid _____	69
STAVANGER AFTENBLAD	
Tett samarbeid mellom atskilte selskaper _____	77
MEDIEHUSET VG	
Innen fem år skal VG nå 60 prosent av mediebrukerne _____	83
LITTERATUR _____	93
VEDLEGG _____	95

ET FLERMEDIALT TIDSBILDE



*Nyhetsanker Øyvind Tveter i TV Romerike, med den flermiediale desken i bakgrunn.
FOTO: Kay Stenshemmet, Romerikes Blad*

FORORD

La det være klart. Denne rapporten er et tidsbilde av flermedialitet i praksis anno høsten 2007. Et hovedspørsmål er i hvor stor grad mediehusene har gjennomført en redaksjonell og strukturell integrasjon mellom kanaler og plattformer.

Her finnes ingen oppskrift på hvordan flermedialitet skal gjøres, løses eller utøves. Noen velger integrasjon, andre holder fast på atskilte kanaler, noen velger mellomløsninger.

Vi som har utarbeidet denne forskningsrapporten har ingen normative mål, det finnes ingen "riktig" måte å håndtere flermedialitet på. Vi har ønsket å kartlegge hva som skjer i noen utvalgte mediehus. Vi håper rapporten kan fungere som en forstudie til et større prosjekt omkring flermedialitet i Norge.

Rapporten viser at det bygges, snekres, ommøbleres og flyttes rundt omkring i mediehusene, og – det omorganiseres i stabene: folk flyttes, nye stillinger opprettes, skillevegger og kontorvegger rives.

Ting skjer fort. Det vi snakket om med folk i mediehusene i april, mai og juni 2007, kan ha forandret seg i oktober 2007. Organisasjonsformer som synes aktuelt for et mediehus denne høsten, kan vise seg å være uaktuelt neste år. Ja, vi har eksempel på at ett nytt hode, en ny sjef, kan kaste om kull alle tidligere prioriteringer i forhold til flermedialt veivalg.

Men det tidsbildet anno 2007 som stiger fram fra våre besøk i ti mediehus inneholder mange viktige erfaringer. Det som har vært utviklingen og valgene i ett mediehus, kan komme til nytte for et annet. Å være "sent ute" i å satse på en organisering i forhold til flermedialitet, behøver ikke være noen hemsko. Man kan faktisk lære av andre feil og andres suksesser.

Vi har valgt ti, ikke helt tilfeldige, men litt tilfeldige mediehus. Vi har løftet fram mediehus av ulik størrelse, tuftet på ulike tradisjoner, og vi har tatt hensyn til geografi. Det viktigste er at vi tror de ti mediehusene representerer erfaringer og praksis som det er verdt å formidle til andre mediehus og til den allment interesserte offentlighet.

Signaler fra redaksjoner som har prøvd en stund, vitner om at transformasjonen fra monomediale til flermediale redaksjoner går tregt og videre – at flermedialitet kan være krevende å lede. Spørsmålene som reises er mange: Hvordan skal redaksjonelle ledere i mediehuset arbeide? Hvordan lede den flermediale redaksjonen og coache medarbeiderne? Hva kreves av de redaksjonelle medarbeiderne i en flermedial samtid? Hvordan vil den nye mediehusstilværelsen virke inn på journalistikken? Hvordan kan utviklingen forstås?

Denne rapporten, eller forstudien, er et samarbeidsprosjekt mellom Institutt for Journalistikk (IJ) og Institutt for kommunikasjon, kultur og språk ved Handelshøyskolen BI. Et primært mål har vært at forstudien skal gi empirisk støtte til det nye Master of Management-programmet ”Flermedial ledelse”, som starter i oktober 2007 ved Handelshøyskolen BI. Programmet er utviklet i faglig samarbeid med IJ. Resultatene skal også gi en forskningsmessig forankret støtte for IJs kurs- og utredningsvirksomhet omkring temaet mediehus og konvergens, og for videre forskningsbasert undervisning ved det aktuelle BI-fagmiljøet.

Rapporten hadde ikke vært mulig uten støtte fra Rådet for anvendt medieforskning (RAM), og positiv innstilling fra våre arbeidsgivere, Institutt for Journalistikk i Fredrikstad, og Handelshøyskolen BI.

Oslo, Fredrikstad 2. oktober 2007

Guri Hjeltnes
Handelshøyskolen BI

Ragnhild Kr. Olsen
Institutt for Journalistikk

Jo Bech-Karlsen
Handelshøyskolen BI

I. KJÆRT NAVN HAR MANGE BARN

TEORETISKE TILNÆRMINGER TIL KONVERGENS I DEN REDAKSJONELLE ORGANISERINGEN

Gjør et Google-søk på ordet mediekonvergens og du får nærmere 30.000 treff. Søk på mediehus og antallet treff runder 125.000. Prøv søkeordene media convergence og antallet treff runder svimlende 23,400,000.¹ En lite vitenskapelig undersøkelse, men en interessant indikasjon på begrepenes generelle utbredelse. Konvergens er mediebransjens moteord, og mediehuset er arenaen der konvergensen utspiller seg. Men hva menes egentlig med konvergens, og i hvor stor grad er konvergens betegnende for den redaksjonelle utviklingen og hverdagen i norske mediehus?

Convergence

Det engelske begrepet convergence betegner "a movement directed toward or terminating in the same point".

Kilde: Oxford English Dictionary

Konvergensbegrepet er svært mangetydig, men på ingen måte nytt i journalistikken eller medieforskningen. Allerede på slutten av 1970-tallet og tidlig 1980-tall ble konvergens brukt om utviklingen i mediebransjen. En av dem som bidro til å popularisere begrepet er Ithiel de Sola Pool, som i 1983 beskrev en teknologisk konvergens i form av en framtidig sammensmelting av kommunikasjonskanaler som til da hadde operert hver for seg. Pool spådde at ny

teknologi ville bringe alle kommunikasjonskanaler sammen i et stort system og beskrev en mediefremtid der alt innhold lagres digitalt, leveres i et nettverk og mottas elektronisk.²

Med internettet har denne framtiden blitt mer enn et spektakulært tankeeksperiment, slik det framsto på tidlig 1980-tall, selv om det fortsatt er et godt stykke igjen til vi er i Pools virkelighet. Vi mottar og konsumerer fortsatt store kvanta medieinnhold analogt – eller i andre distribusjonsnettverk enn World Wide Web.³ Den teknologisk orienterte definisjonen av konvergens som vi finner hos Pool, er imidlertid sentral og kan ses på flere nivåer, som igjen åpner for flere definisjoner av konvergensbegrepet. Det regjeringsutnevnte Konvergensutvalget skilte i sin tid mellom fire konvergenstyper eller konvergensnivåer, basert på en overordnet forståelse av konvergens som en utvikling der "sektorgrensene mellom kringkasting, tele og IT blir mindre tydelige":⁴

Tjenestekonvergens, som refererer til at ulike medietjenester tar opp i seg hverandres formelementer. Dessuten at medieinnhold publiseres i flere medietyper eller kanaler og at det oppstår nye interaktive tjenester der brukerne får større innflytelse på tjenestenes utforming og når de ønsker å benytte tjenestene.

Nettverkskonvergens, som innebærer at distribusjonsnettverk som tidligere har vært spesialisert for hver enkelt medietype, i prinsippet kan "understøtte alle typer digitale informasjons- og kommunikasjonstjenester." Dessuten at distribusjonsnettene bygges ut med returkanaler for interaktivitet mellom tilbydere og mottakere.

Terminalkonvergens, som betyr at et og samme mottakerapparat kan ta imot tjenester, dvs medieinnhold, som tidligere krevde flere apparater.

Markedskonvergens, som innebærer at økonomiske sektorer, som tidligere var relativt klart atskilte, vokser helt eller delvis sammen og at aktørstrukturene i de konvergerende markedene

¹ Søk gjort på www.google.com i uke 38 2007.

² Gordon 2003

³ Norsk Mediebarometer 2006

⁴ NOU 1999: 26



Skjermdump fra adressa.no

omformes. Dette skjer i prinsippet på tre ulike måter: Integrasjon, det vil si at to eller flere bedrifter etablerer et nærmere samarbeid. Diversifisering, som innebærer at én bedrift utvider eller sprer sin virksomhet til stadig nye markeder. Spesialisering, som kjennetegnes ved at en bedrift velger å fokusere på et avgrenset forretningsområde.

En slik horisontal integrasjon og markedskonvergens kjenner vi igjen i den fremveksten av mediehus som blant annet beskrives i Kringkastingsmeldingen:⁵ ”Utviklingen er særlig framtreddende for pressesektoren, der mange aktører satser på å utvikle alternative medietjenester slik at deres innhold kan distribueres gjennom flere alternative kanaler, blant annet som bestillings-tjenester på Internett, radio og fjernsyn.”

Definisjonene gir et teoretisk rammeverk for å analysere den strukturelle og teknologiske utviklingen som mediehusene er en del av. Men med den horisontale integrasjonen på mediemarkedet og etableringen av mediehus med parallell nyhetsproduksjon i to eller flere kanaler, oppstår også en fornuftsgrunn for integrert redaksjonell produksjon på tvers av medier. Et slikt redaksjonelt konvergensperspektiv finner vi hos Rich Gordon. I tillegg til eierskapskonvergens på strukturnivå og fortellerteknisk konvergens på produktnivå, snakker han om tre supplerende typer redaksjonell konvergens:

Strukturell konvergens, som refererer til endringer i organisering og stillingsbeskrivelser i redaksjonen som følge av at medieorganisasjoner begynner å slå sammen innholdet sitt.

⁵ St.meld. nr. 30 (2006-2007), Kringkasting i en digital fremtid

Konvergens i informasjonsinnsamlingen, som handler om at journalister forventes å innhente informasjon som skal distribueres i flere mediekkanaler.

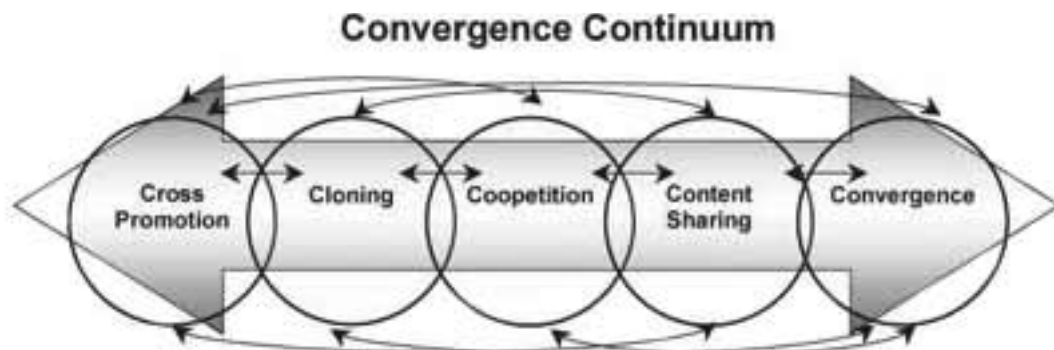
Taktisk konvergens, som innebærer krysspromotering og deling av innhold mellom ulike kanaler. Med krysspromotering menes markedsføring av innholdet i en kanal i en annen kanal.

GRADER AV KONVERGENS I REDAKSJONEN

Gordons modell gir et ryddig overblikk over ulike former for integrasjon mellom kanaler og redaksjoner, men den mangler en metode for å vurdere integrasjonsgrad fra et adferdsperspektiv. Dersom vi tenker oss konvergens som en prosess, det vil si en bevegelse fra to atskilte punkter til et felles punkt, er det naturlig å tenke seg en oppstilling fra lav til høy integrasjonsgrad eller konvergens basert på organisering og samhandlingsmønster i organisasjonen. Det er kjernen i Dailey og medarbeideres konvergensskala eller "Convergence Continuum"-modell. Modellen beskriver fem konvergensnivåer basert på grad av samarbeid mellom "cross media partners." Med cross media partners menes medarbeidere i ulike medietyper eller kanaler. I bransjen brukes disse begrepene også synonymt med plattformer i enkelte sammenhenger. De fem mediestrukturnivåene er:

- Krysspromotering
- Kloning
- Konkurransesamarbeid
- Innholdsdeling
- Konvergens

Figur 1: Daileys og medarbeideres konvergensskala



Modellen illustrerer en bevegelse fra lavt konvergensnivå til full konvergens. Det første trinnet lengst til venstre i modellen kjennetegnes ved at to eller flere medietyper eller kanaler samarbeider om å markedsføre hverandres journalistiske produkter – visuelt eller verbalt. Dette kalles krysspromotering (Cross Promotion) og er den laveste grad av konvergens i modellen. Samarbeid på dette nivået begrenser seg til fem typer adferd eller handlinger:

- Vise/kringkaste partnerkanalen(e)s logo eller navn på regulær basis
- Markedsføre spesifikt innhold som publiseres i partnerkanalen(e)
- Oppmuntre publikum til å benytte innholdstilbud som bare er tilgjengelig i partnerkanalen
- La reportere eller kommentatorer fra den ene kanalen opptre i den andre for å promotere spesielle prosjekter eller annet innhold
- Bruke redaksjonsmøter til å diskutere krysspromoteringsgrep



Eksteriørbilde av Mediehuset VG. FOTO: Pål Unanue-Zahl.

Neste trinn innebærer at man i tillegg til krysspromotering også publiserer partnerredaksjonens innhold i en uredigert eller minimalt redigert form. Det dreier seg altså om kopiering eller kloning av innhold (Cloning).

Trinn tre kjennetegnes ved at kanalene samarbeider på noen saker og konkurrerer på andre, dvs et ”konkurransesamarbeid” (Cooptition). Forholdet mellom kanalene er dessuten preget av gjensidig mistro og motvilje. Når kanalene samarbeider gir dette seg utslag i følgende samhandling mellom redaksjonens medlemmer:

- Informasjonsdeling i utvalgte saker
- Gjesteopptredener i partnerkanalen i ekspert- eller kommentatorrolle.
- Deling av ressurser
- Deling av bildemateriale

Når kanalene er i konkurransemodus er det følgende kjennetegn som preger forholdet mellom dem:

- Partnerkanalen(e) får bare tilgang til et utvalg saker i stedet for hele arbeidslista.
- Det uttrykkes mistro til kvalitet og kompetanse i arbeidet som leveres av partnerkanalen(e).
- Det hevdes at partnerkanalen(e) nedprioriterer stoff levert av andre kanaler til fordel for egenprodusert stoff.
- Det hersker bekymring for at tett samarbeid med partnerkanalen(e) kan resultere i lavere publikumstall, det vil si at samarbeid innebærer ”kannibalisme.”

Trinn fire innebærer at forutsetningene på de tre foregående trinnene er oppfylt og at konkurranseelementet på trinn tre er eliminert. Nivået kalles innholdsdeling (Content Sharing). På dette nivået deler kanalene regelmessig informasjon med hverandre og versjonerer hverandres stoff, det vil si at de publiserer kanaltilpassede versjoner av hverandres saker. Dessuten kjennetegnes samarbeidet av følgende konkrete former for samhandling.

- Regelmessige møter for å utveksle ideer
- Utveksling av synspunkter på hvordan saker best bør dekkes

- Reporterne jobber uavhengig av kolleger i andre kanaler på de fleste saker
- Felles planlegging av spesielle prosjekter eller undersøkelser
- Deling av kostnader i forbindelse med slike spesielle prosjekter (f.eks markedsanalyser)
- Enhetlig publiseringsstrategi for disse prosjektene

Det siste og mest integrerte samarbeidet finner vi på trinn fem lengst til høyre i modellen som rett og slett kalles konvergens (Convergence). Her samarbeider kanalene om både innsamling og utsendelse av stoff. De er organisert inn under en felles desk og en felles redaksjonsleder. Denne lederen eller mediedirigenten som hun gjerne kalles, bestemmer hvor saker skal slippes, følges opp og utdypes i henhold til medieplattformenes styrker slik at publikum får et best mulig totalprodukt. Stoffet produseres av hybridteam med representanter for de ulike kanalene. Dailey nevner ikke samlokalisering og matriseorganisering av redaksjonelle miljøer som kjennetegn på full konvergens, men i en norsk sammenheng vil dette være et naturlig og nødvendig supplement til de øvrige kjennetegnene på dette konvergensnivået.

Overlappingen mellom sirklene i modellen illustrerer glidende overganger mellom de ulike konvergensstadiene, med andre ord at enkelte kjennetegn ved samarbeidet på et trinn også vil være tilstede på trinnet til høyre og venstre. Når man beveger seg til høyre på skalaen, altså blir mer konvergent, tar man med seg alle samarbeidsaspektene fra de foregående trinnene. Det vil i praksis si at et fullt konvergent samarbeid også kjennetegnes av krysspromotering, kloning, deling av ressurser og medarbeidere, felles planlegging og publiseringsstrategi.

Pilene mellom sirklene indikerer at plasseringen på skalaen ikke er statisk: Kanalene kan for eksempel ha et tett samarbeid i særskilte saker som valgdekningen, mens de i den daglige nyhetsovervåkingen har en langt lavere grad av koordinert og integrert produksjon. En slik fleksibilitet samsvarer godt med variasjonen i nyhetsproduksjonen i omnibusmedier som henvender seg til et variert publikum med et bredt spekter av saker og tema. Her vil det ikke være verken mulig eller hensiktsmessig å løse alle saker med flermediale team, felles research, kanaltilpassede versjoner og så videre. Samtidig kan denne fleksibiliteten gjøre det vanskelig å anvende modellen i praksis. For hvor skal man egentlig plassere kanaler som har en felles nyhetsledelse og koordinert nyhetsproduksjon, og som samarbeider i noen saker, men som også produserer en god del stoff – kanskje det meste - monomedialt? Er de fullt ut konvergente eller befinner de seg på et lavere konvergensnivå på skalaen, for eksempel innholdsdeling eller til og med konkurransesamarbeid-nivået? Dersom modellen skal kunne brukes til å bestemme konvergensnivå i mediehuset på et mer generelt nivå enn kun å beskrive samarbeidet mellom kanaler i enkeltsaker, kreves en tydeligere operasjonalisering av forholdet mellom de ulike nivåene. Dailey foreslår at for å bli plassert på et bestemt nivå, må kanalsamarbeidet framvise minst et av de adferdsmessige kjennetegnene for det aktuelle nivået. Jo flere kjennetegn som manifesterer seg ved samarbeidet, desto nærmere kjernen eller sentrum i sirkelen plasserer man seg. Med andre ord desto tydeligere er plasseringen på det aktuelle nivået.

Det kan innvendes mot Convergence Continuum-modellen at den har en normativ slagside. Uten at Dailey eksplisitt gir uttrykk for at konvergensnivåene til høyre for midten er mer ønskelige enn de i midten og til venstre, kjennetegnes konkurransesamarbeid-nivået av samarbeidsforhold som er klart *lite* ønskelige. Det er vanskelig å se for seg en medieorganisasjon som setter seg som mål å oppnå konvergens på konkurransesamarbeid-nivået. Derimot kan man lett se at både innholdsdelingsnivået og konvergensnivået kan fungere som strategiske mål for mediehus som ønsker integrasjon mellom kanalene. Tilsvarende kan krysspromoterings- og kloningsnivåene fungere som mål for de som ønsker å holde kanalene mer separat. For selv om integrasjonsstanken har fått betydelig oppmerksomhet og mange tilhengere, er det ikke

nødvendigvis entydig best å søke integrasjon mellom kanaler. For å ivareta kanalenes egenart, utviklingsbehov og konkurransevne, kan separasjon eller begrenset integrasjon faktisk være å foretrekke.⁷ Det er viktig å tydeliggjøre separasjon versus integrasjon som mulige og likeverdige alternativer for mediehusenes kanalstrategi. Mellom de to ytterpunktene finnes mellom-løsninger, slik Dailey og medarbeidere skisserer.

FORUTSETNINGER FOR KONVERGENS

Den negative konkurranseånden, mistroen og nedvurderingen av andre kanaler som preger konkurransesamarbeidsnivået i Daileys konvergensskala, er et springende punkt i modellen. Det er et svært viktig hinder for integrasjonen mellom kanalene. Kanskje det viktigste. Og det dreier seg egentlig mer om holdninger i redaksjonen enn om konkrete handlinger og rutiner. Dermed skiller dette aspektet seg klart fra de øvrige kjennetegnene for konvergensnivå i modellen. Det er også uklart om mistroen og motviljen mot kanalsamarbeid bare knytter an til konkurransesamarbeidsnivået eller om det også gjenfinnes på de lavere konvergensnivåene. Det første alternativet ville fortone seg som underlig og rokke ved den logiske oppbyggingen av skalaen, fordi de største hindrene for konvergens da opptrer på et høyere konvergensnivå enn de laveste. Ved å legge dette elementet inn som kjennetegn også ved krysspromoterings- og kloningsnivået, vil man bidra til å underbygge det normative aspektet ved modellen.

Vi vil argumentere for å justere modellen slik at den negative konkurranseholdningen ikke defineres som et eget konvergensnivå, mens snarere et hinder for konvergens som har relevans på alle nivåer. For å vurdere konvergensgrad mellom kanaler er det interessant å se på nettopp i hvilken grad slike samarbeidsproblemer er tilstede i organisasjonen, men også hvilke strategier og tiltak som er satt i verk for å løse problemene. En slik "best management practice"-tilnærming finner vi i Gracie Lawson-Borders studie av tre ledende amerikanske mediehus med papir, nett og radio/tv i porteføljen.⁸ Hun lanserer syv "observations of convergence" som egentlig er kjennetegn eller forutsetninger for vellykket integrasjon av gamle og nye medier. Flere av disse kjennetegnene er interessante i forhold til Daileys modell, fordi de representerer en klar motvekt til den negative konkurranseånden som beskrives der. Det gjelder særlig: **Kulturendring**, som refererer til en sammensmelting av ulike kanalkulturer til en konvergent redaksjonskultur der kanalene og kollegene som jobber der vurderes som likeverdige. **Oppslutning**, om konvergenstanken, dvs at konvergens er inkorporert i mediehusets overordnede filosofi og identitet.

Samarbeid, det vil si at medarbeiderne deler tips og ideer og har løpende samtaler om hvordan saker kan løses flermedialt. Dessuten at man deltar i flermediale grupper for å utvikle innholdet flermedialt og levere stoff til ulike kanaler. Nye medier vurderes ikke som konkurrenter, men som supplement.

Kommunikasjon handler om at alle medarbeidere som er med i innsamling og distribusjon av innhold må være involvert i den løpende, daglige samtalen om konvergens.

De øvrige kjennetegnene hos Lawson-Borders er **Kompensasjon**, det vil si at medarbeidere som skaffer seg økt kompetanse for flermedial produksjon skal ha en lønn som speiler dette kompetanseløftet, **Konkurranse**, det vil si en forståelse av marked og konkurrenter som går utover det tradisjonelle, og **Kundeorientering**, det vil si en forståelse av brukernes makt – de er ikke lenger passive mottakere som tar i mot det gatekeeperne sender deres vei. De velger selv ut hva de ønsker i et stadig mer segmentert og nisjepreget marked. Lawson-Borders nevner ikke multimedial kompetanse spesifikt som et eget kjennetegn, altså kunnskap og forståelse for hvordan man

⁷ Bressers 2006

⁸ Lawson-Borders 2006

produserer stoff til andre kanaler enn sin egen primærkanal. Det kan selvsagt skyldes at hun ikke fant at dette var noe sentralt suksesskriterium for integrasjonen i de redaksjonene hun undersøkte. I en norsk sammenheng, mener vi det er viktig å ta med dette som et eget kjennetegn. Ikke minst fordi vi mener det er en forutsetning for å bygge en felles kultur og kommunikasjon.

OPERASJONALISERING OG METODE

Vi mener det er hensiktsmessig å se Daileys modell og Lawson-Borders observasjoner i sammenheng for å gi et mest mulig uttømmende rammeverk for å vurdere redaksjonell konvergens. I vår casestudie av ti norske mediehus har vi gjort nettopp dette. Vi har laget et undersøkelsesdesign som søker å kartlegge konvergensgrad basert på kvalitative dybdeintervjuer og observasjoner i de valgte redaksjonene. Daileys Convergence Continuum-modell og Lawson-Borders konvergensobservasjoner danner den teoretiske plattformen for undersøkelsen. Med utgangspunkt i den foregående teoridiskusjonen har vi laget en intervjuguide som dekker syv hovedområder knyttet til konvergensnivå:⁹

Strategi og engasjement, det vil si hvilken oppslutning om konvergenstanken preger mediehuset og hva er motivasjonen for den flermediale satsingen?

Organisering, det vil si hvordan er mediehuset organisert i forhold til integrasjon?

Kommunikasjon, det vil si hvordan er informasjonsflyten i mediehuset?

Kultur/status, det vil si hvilket styrkeforhold er det mellom kanalene i mediehuset og hvordan preger dette samarbeidsklimaet?

Samarbeidsvilje og innovasjonsvilje, det vil si hvilket faktisk samarbeid finner sted og hvilken vilje vises til samarbeid?

Kompetanse, det vil si hvilken kunnskap har man på leder- og medarbeidernivå for å utøve konvergens?

Publikum og marked, det vil si hvordan markedsføres konvergens?

Undersøkelsen har et ”operativt lederperspektiv”, det vil si at vi har brukt redaksjonelle ledere med førstehånds erfaring på flermedial ledelse som kilder. Vi har søkt oss fram til ”hands on” ledere som sitter eller har sittet i en posisjon med operativt flermedialt lederansvar. Det er viktig å understreke at dette kildegrunnlaget kan tegne et noe ensidig og subjektivt bilde av situasjonen i de aktuelle redaksjonene. Det har imidlertid vært nødvendig å gjøre en perspektivmessig avgrensning av studien. Med det utgangspunktet mener vi at de valgte kildene har en posisjon, erfaring og kompetanse som gjør dem spesielt godt egnet til å gi oss informasjon som plasserer de organisasjonene de representerer langs en konvergensskala.

Vi har som hovedregel brukt flere kilder i redaksjoner hvor det er et klart skille mellom kanalene. I redaksjoner med en felles operativ nyhetsleder for alle kanaler, har vi brukt vedkommende som hovedkilde. Vi har da supplert med kortere intervjuer med sjefredaktør eller tilsvarende med spørsmål om strategi og visjoner der det har vært nødvendig - og praktisk mulig. Det gjelder først og fremst når primærkilden har henvist videre eller svart på en måte som gjør det naturlig å supplere med informasjon fra sjefredaktør.

Følgende redaksjoner og kilder er med i undersøkelsen:

- Adresseavisen – Kirsti Husby
- Agderposten – Oddvar Paulsen og Stein Gauslaa
- Avisa Nordland – Jan-Eirik Hanssen og Reidun Kjelling Nybø.
- Bergens Tidende – Einar Hålien og Anne Gjerde.
- Dagbladet – Esten O. Sæther og Peter Raam

⁹ Intervjuguiden er gjengitt i sin helhet bakerst i rapporten

- Drammens Tidende – Rino Andersen og Alf Petter Øverli
- NRK Østfold – Ulf Morten Davidsen og Helene Hillestad
- Romerikes Blad – Thor Woje, Arne Kongsnes og Lars Lier
- Stavanger Aftenblad – Carl Gunnar Gundersen og Sven Egil Omdal
- VG - Geir Terje Ruud og Helje Solberg

Valg av redaksjoner har vært styrt av et ønske om størrelsesmessig bredde, geografisk spredning og sammenlignbare kanalporteføljer. Vi har også valgt redaksjoner som vi ut fra bransjekunnskap og kontakter mener sitter med interessante erfaringer og derfor er spesielt godt egnet for en studie av denne typen. Utvalget har en slagside mot ”celluloseunge” mediehus, det vil si mediehus som springer ut av gamle avishus. Det er også den desidert største gruppen mediehus her til lands. For øvrig er mediehus med både TV og radio godt representert i utvalget. Alle caseene har minimum to kanaler i mediehuset.

I tillegg til intervjuene har vi - der det har latt seg gjennomføre - vært deltagende observatører i redaksjonen gjennom en arbeidsdag. Dette har gitt verdifull supplerende kunnskap om hvordan arbeidet i redaksjonene er organisert og fungerer, men det er i hovedsak informasjonen fra intervjuene som danner grunnlag for analysene i denne rapporten.

II. FRA ET ATSKILT LIV TIL FULL KONVERGENS

EN KOMPARATIV ANALYSE AV DE TI MEDIEHUSENE

Delrapportene i neste kapittel viser med stor tydelighet at det innenfor rammen av begrepet mediehus ligger betydelige forskjeller i redaksjonell organisering. Integrasjonsgraden eller konvergensnivået mellom kanalene i mediehusene vi har undersøkt, spenner fra det så å si helt separate - eller atskilte - til det tett integrerte. Og til grunn for de to ytterpunktene ligger det ganske ulike argumentsrekker og oppfatninger av hva som best gagnar mediehuset som helhet.



Skjermdump fra dagbladet.no

Valg av integrasjonsstrategi er en høyst aktuell problemstilling internt i mediehusene – særlig mellom papir og nett. Det er også en avveining som skaper debatt og kontrovers. Kjernespoørsmålet er om sammensmelting av redaksjoner over kanalgrenser styrker eller svekker mediehusets konkurransevne i et mediemarked hvor kampen om nyhetene og publikum blir stadig skarpere.

Tanken om atskilte kanaler er tuftet på en forståelse av at mediehuset ikke vinner på en slik utvisking av kanalgrenser. Kanalenes egenart og særegne konkurransemessige utfordringer krever full oppmerksomhet, store ressurser og kanalspesifikk strategisk tenkning. Papiravismediet, etter hvert kanskje også det tradisjonelle tv-mediet,¹ taper terreng og fordrer full oppmerksomhet om produktutvikling og rasjonell drift for å løse problemene man står overfor på disse modne mediemarkedene. Tilsvarende utvikler nettet seg i en takt og med en uforutsigbarhet

¹ Kampanje 19. februar 2007: -TV har nådd toppen. Konsernsjef Kjell Aamot i Schibsted om fremtiden på TV-markedet. Kampanje 18. mars 2007: Tror på lavere TV-seing. Kringkastingssjef Hans-Tore Bjerkaas om publikumsutviklingen for de klassiske TV-kanalene, Kampanje 2. mai 2007: Dramatisk tv-fracfall. Presentasjon av TNS Gallups seertall.

som gjør det helt avgjørende å drive kontinuerlig konkurrentovervåking, markedsanalyse og produktutvikling i tråd med dette. De store utfordringene innenfor hver kanal kan man best møte dersom organisasjonene holdes atskilt.² Det vil kreve for mye kraft av en felles organisasjon å utkjempes store markedsmessige slag på flere fronter.

Det kan også argumenteres for at den enkelte kanal har større interesse av å jobbe med andre kompetanseområder og utviklingspartnere enn andre kanaler i eget mediehus. Som Arne Krumsvik formulerer det: Kanskje har nettjournalistene større utbytte av dialog med brukere og samvær med programmerere, enn flere journalistkolleger med tradisjonell tilnærming.³ Flere av våre kilder fremmer denne argumentasjonen. Både i Dagbladet Multimedia, Drammens Tidende Nye Medier og Aftenbladet Multimedia er det en tydelig skepsis til løsninger som innebærer at nettet bremses av papiravisa. Bekymringen gjelder flere områder: Fra tap i utviklingstakt fordi man ikke får fullt fokus på innovasjon og konkurranse på nettet, til svekket nyhetsformidling og journalistikk ved at stoff skal spares til papir eller formidles etter en papirlogikk.

Løsningen med atskilte kanaler har imidlertid klare ulemper – særlig manglende utnyttelse av synergier i det redaksjonelle arbeidet. Dessuten kan det argumenteres for at en slik organisering skaper kanalkannibalisme ved at kanalene jager det samme publikummet og det samme redaksjonelle innholdet med en relativt lik profil. Flere av kildene våre trekker fram dette poenget. I Drammens Tidende har for eksempel papiravisjournalistene opplevd konkurransen om nyheter som urettferdig. Manglende koordinering av virksomheten i de atskilte redaksjonene er en kilde til konflikt om hvem som skal publisere hva og når. I et lengre perspektiv kan imidlertid atskillelse resultere i at kanalene utvikler sin egenart på en måte som demmer opp for nettopp kannibalisme, for eksempel ved at nettet finner en form som skiller seg radikalt fra tradisjonelle medier og slik blir et komplementært tilbud i stedet for et substitutt.⁴

Mot separasjonstanken står konvergensidealet for den redaksjonelle virksomheten. Det har særlig vært den foretrukne modellen for små redaksjoner med begrenset utviklingskraft, der effektiv utnyttelse av samlede redaksjonelle ressurser har vært retningsgivende for kanalutviklingen. Nå synes integrasjonstanken å vinne fram også i de store redaksjonene. Det gjelder i første rekke samkjøring av redaksjonelle ressurser og innhold, slik våre kilder fra Dagbladet og VG beskriver. Men det kan også komme til å omfatte formell selskapsstruktur i mediehuset. Aftenposten vurderer nå å slå sammen Aftenposten Multimedia og morselskapet.⁵ Her handler samordningen blant annet om å gjøre nettet mer ”aftenpostensk” i form og innhold. Med andre ord er styrking av merkevaren en av begrunnelse for integrasjon.

Argumentasjonen som brukes for redaksjonell konvergens eller integrasjon går ellers først og fremst ut på å utnytte de synergiene som man ikke får tatt ut med en atskilt modell. Helt konkret dreier det seg om å organisere en nyhetsproduksjon som server flere plattformer. I det ligger det tiltalende effektiviseringsmuligheter for aviser som de senere årene har blitt tvunget - og stadig tvinges - til å gjøre radikale bemanningskutt i et synkende marked.⁶

En annet bedriftsøkonomisk begrunnelse for integrasjon er de muligheter som åpner seg for overføring av overflødige ressurser fra gamle til nye medier. En omdefinering av den redaksjonelle virksomheten fra monomedial til flermedial kan bremse og kanskje minimere nedbemanningen på papirsiden i mediehuset.⁷ Flere av kildene vi har snakket med er imidlertid skeptiske til en omfattende overføring av folk fra papir til andre kanaler – først og fremst nett. En slik løsning vil neppe gi nettet den staben som kreves for å utvikle kanalens journalistiske potensial for rask, dynamisk og brukerinvolvert publisering, hevdes det.

² Dagens Næringsliv 25. september 2007: Tett mellom papir og nett

³ Kronikk i Dagens Næringsliv 12. oktober 2006.

⁴ Arne Krumsvik i DN 12. oktober 2006

⁵ Dagens Næringsliv 25. september 2007

⁶ Klassekampen 10. mai 2007: Frustrerte over fusjon

⁷ Arne Krumsvik i Dagens Næringsliv 12. oktober 2006

Integrasjonsambassadørene i vårt kildegrunnlag argumenterer i stedet for integrasjon som en nødvendig samling av journalistisk kraft. Som det sies i Adresseavisen: - Skal vi slå store og sterke konkurrenter, trenger vi mediehusets samlede ressurser. Dessuten har integrering av det redaksjonelle arbeidet en praktisk begrunnelse. Det handler om å organisere arbeidsdagen slik at man slipper å gjøre unødvendig dobbeltarbeid og få forvirrende og stresskapende overraskelser i den journalistiske prosessen; for eksempel unngå å sende flere team til samme tilstøtelse; unngå å ringe samme kilde mange ganger fra ulike kanaler; unngå å planlegge identiske oppslag til nett og papir. Fra flere av våre kilder blir slike dagligdagse forhold trukket fram som en viktig motivasjon for integrasjon - på linje med ønsket om styrket redaksjonell konkurransevne i nyhetskampen.

Konkurransespektet brukes med andre ord som argument både for integrasjon og separasjon av kanaler i mediehuset. Manglende konkurranse - eller kanskje snarere opplevd konkurranse - om nyheter og publikum, motiverer i liten grad integrasjon. Så lenge avisredaksjoner ikke føler at andre medier truer deres nyhetshegemoni, er det lite som taler for full satsing på raske kanaler. Langt mindre for samordningen mellom raske og langsomme kanaler. Dette er et poeng som blant annet kommer fram i Agderposten. Mediemarkedet tilsier at flere lokale mediehus befinner seg i samme situasjon - uten særlig konkurranse og med til dels mindre integrasjon enn vi ser i mediehuset i Arendal. Spørsmålet er hvordan disse mediehusene vil møte en eventuell plutselig og massiv konkurranse på nettet - f.eks fra en lokal nettnyhetsstjeneste fra VG eller Dagbladet.⁸ Eller nettsamfunn i form av en lokal variant av Nettby, Facebook eller Underskog.⁹

GRADER AV REDAKSJONELL KONVERGENS

Dersom mediehusenes samlede konkurransekraft viser seg å avhenge av hvilken strategi som velges for kanalsamarbeid, vil det være interessant å gradere mediehusene på en integrasjonsskala eller plassere dem på ulike konvergenstnivåer. Dersom vi vurderer integrasjon som en redaksjonell utviklingsprosess, er det også interessant å se hvilket steg i utviklingen mediehusene våre befinner seg på.

Vi har laget en slik nivåinndeling på bakgrunn av et knippe kjerneindikatorer for redaksjonell konvergens - utledet av diskusjonen omkring Daileys konvergens kontinuum og Lawson-Borders kjennetegn på best management practice i forrige kapittel. Listen er ikke utfyllende, men vi mener den favner sentrale kjennetegn for integrasjonssnivå og dermed fungerer som et benchmarking-verktøy på feltet. Vi operer med følgende tolv kjennetegn formulert som spørsmål:

- Er flermedialitet en del av mediehusets overordnede visjoner og mål?
- Er det laget en felles flermedial strategi for mediehuset?
- Er mediehusets kanaler samlokalisert?
- Er det felles møter og planlegging for kanalene?
- Er kanalene innordnet en felles sentraldesk?
- Har mediehuset en felles nyhetsledelse/kanaldirigent for kanalene?
- Går mediehusets grupper eller avdelinger på tvers av kanalene? (Matriseorganisering)
- Jobber/opptre medarbeiderne i flere av mediehusets kanaler?
- Samarbeider medarbeidere fra ulike kanaler om å løse enkeltsaker, f.eks med å dele research og kilder?
- Har mediehuset en felles evaluering for kanalene?
- Har mediehuset felles kjøreregler for publisering i de ulike kanalene?
- Driver mediehuset med aktiv krysspromotering av kanalene?

⁸ Dagens Næringslivs avisarkiv på nettet: Vurderer lokalaviser på nettet, <http://avis.dn.no/artikler/avis/article5549.ece>

⁹ Bengler-prosjektet som står bak Underskog har blant annet utviklet en egen åpen netverkstjeneste for A-pressen som kalles Origo. <http://origo.no/-/site/cover>

	ADRESSA	AGDERPOSTEN	AVISA NORDLAND	BERGENS TIDENDE	DAGBLADET
Flermediale visjoner og mål for hele mediehuset	ja	ja	ja	ja	ja
Felles flermedial strategi	ja	ja	ja	ja	nei
Samlokalisering av kanaler	ja	delvis	delvis	ja	delvis
Felles møter/planlegging for kanalene	ja	ja	ja	ja	nei
Felles desk for alle kanaler	ja	nei	delvis	ja	nei
Felles nyhetsleder/kanaldirigent	ja	nei	ja	ja	nei
Gruppestruktur/avdelingsstruktur på tvers av kanaler	delvis	nei	delvis	ja	delvis
Medarbeidere jobber for flere kanaler	ja	delvis	ja	ja	delvis
Kanalsamarbeid på enkeltsaker	ja	ja	ja	ja	delvis
Felles evaluering	ja	nei	ja	ja	nei
Felles kjøreregler for publisering	ja	delvis	ja	ja	delvis
Krysspromotering av kanalene	ja	ja	ja	ja	delvis

Figur 2 del I

Basert på informasjon fra intervjuer og observasjoner i de 10 redaksjonene, har vi plassert dem i en oversikt som viser hvilke integrasjonskjennetegn som er til stede i de ulike mediehusene.

Dette er gjengitt i tabellen ovenfor.

Oversikten er like enkel som den er slående: Jo flere kjennetegn som er til stede i mediehuset, desto større integrasjon eller konvergensgrad.

Det kan selvsagt argumenteres mot en slik oversikt at den først og fremst gir en sammenfatning av hvordan våre kilder vurderer sine/de respektive mediehus i forhold til kjennetegnene, snarere enn en objektiv dokumentasjon på fakta om mediehusene. Det er selvsagt et viktig poeng. Samtidig har vi forsøkt å begrense oss til konvergensindikatorer som i liten grad legger opp til sterkt subjektive vurderinger fra kildene. Vi bruker dessuten kilder som sitter slik plassert i organisasjonen at deres synspunkter vil være interessante for kategoriseringen. Et annet argument mot denne typen oversikter, er at den overforenkler - blant annet ved å fremstille alle indikatorer som like viktige. Vi tror imidlertid at de indikatorene som er listet opp her, er sentrale alle sammen, og at konvergensnivået må vurderes ut i fra totaliteten av kjennetegn. Samtidig er det kjennetegn som er mer tungtveiende enn andre eller snarere obligatoriske for plasseringen innenfor ulike konvergensnivåer.

Vi opererer med fire ulike konvergensnivåer eller typer mediehus:¹⁰

- Det separerte mediehus
- Det lett integrerte mediehus
- Det integrerte mediehus
- Det fullt konvergente mediehus

¹⁰ Typologien er inspirert av CFJEs (Center for journalistisk kompetenceudviklings) firedelte klassifisering av flermedial kompetanse i redaksjonen - fra kanalspesialisten, til den lett konvergente, den tungt konvergente og den flermediale reporter. Se Peter From Jacobsen og Steen K. Rasmussens "Fra Bladhus til mediehus, CFJE (Nå Update) August 2002.

	DRAMMENS TIDENDE*	NRK ØSTFOLD	ROMERIKES BLAD	STAVANGER AFTENBLAD	VG
Flermediale visjoner og mål for hele mediehuset	ja	ja	ja	ja	ja
Felles flermedial strategi	nei	ja	ja	ja	ja
Samlokalisering av kanaler	delvis	ja	ja	delvis	delvis
Felles møter/planlegging for kanalene	ja	ja	ja	ja	delvis
Felles desk for alle kanaler	nei	delvis	delvis	ja	nei
Felles nyhetsleder/kanaldirigent	nei	delvis	delvis	ja	nei
Gruppestruktur/avdelingsstruktur på tvers av kanaler	nei	ja	delvis	delvis	nei
Medarbeidere jobber for flere kanaler	nei	ja	ja	ja	ja
Kanalsamarbeid på enkeltsaker	nei	ja	ja	ja	ja
Felles evaluering	nei	ja	delvis	nei	delvis
Felles kjøreregler for publisering	nei	ja	ja	nei	ja
Krysspromotering av kanalene	delvis	ja	ja	delvis	ja

Figur 2 del II

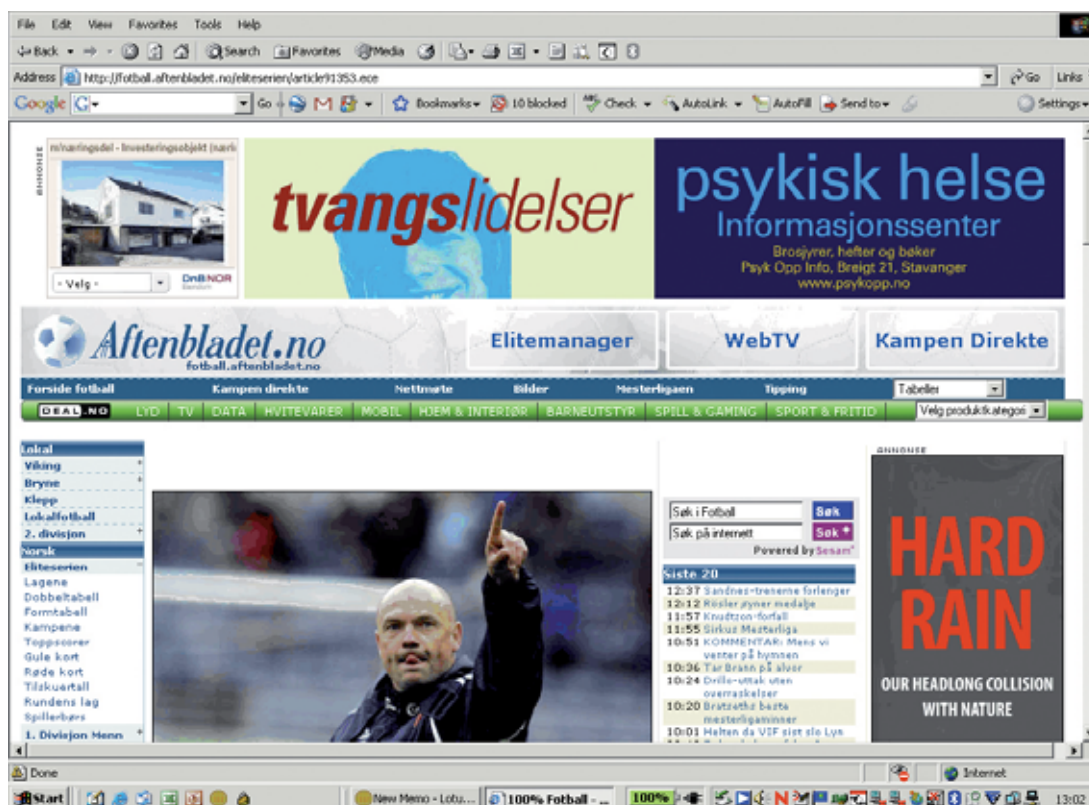
DET SEPARERTE MEDIEHUS

I denne kategorien har vi plassert mediehuset Drammens Tidende, det vil si forholdet mellom DT Nye Medier og papiravisa Drammens Tidende. Dette kjennetegnes av minimal interaksjon mellom enkeltmedarbeidere og faggrupper på tvers av kanalgrenser. Medarbeiderne beveger seg ikke mellom kanalene og det er i praksis ikke kanalsamarbeid på enkeltsaker. Med innføringen av felles redaktørmøter, har Drammens Tidende tatt et skritt i retning av mer koordinert nyhetsproduksjon. Men mediehuset har ikke felles desk og nyhetsledelse, tverrgående gruppestruktur og felles publiseringsregler. Ei heller en overgripende flermedial strategi for mediehuset som helhet. Selv om de flermediale redaktørmøtene peker i integrasjonsretning, mener vi at det fortsatt er så mye som skiller papir og Nye Medier, at mediehuset må betegnes som separat – eller atskilt. Ikke minst ut i fra den logikken som ligger bak organiseringen: Å få fullt fokus på utviklingen av både papiravisas og de raske mediernes egenart gjennom en atskilt struktur.

DET LETT INTEGRERTE MEDIEHUS

På dette integrasjonsnivået mener vi at VG, Dagbladet og Agderposten hører hjemme. Felles-trekket for disse mediehusene er at den redaksjonelle staben jobber på tvers av kanaler i motsetning til på forrige nivå. Alle de tre mediehusene i denne kategorien har medarbeidere som leverer stoff til eller opptrer i flere kanaler. Det er ikke dermed sagt at mange medarbeidere jobber på denne måten, men det er ikke uvanlig. Det jobbes også på tvers av kanaler med å løse enkeltsaker gjennom blant annet felles research og utveksling av tips, ideer og kilder. Omfanget av denne typen samarbeid varierer noe fra Dagbladet til Agderposten og VG. Svarene fra kildene våre synes å vise at det er mer utbredt i de to sistnevnte mediehusene enn i det første. Dagbladet har til gjengjeld innført en prøveordning med gruppestrukturer på tvers av kanalgrenser som peker i klart integrerende retning. VG eller Agderposten har ikke en slik

* Denne tabellen viser forholdet mellom Drammens Tidende Nye Medier og papiravisa Drammens Tidende. Den er dermed ikke representativ for samarbeidet mellom kanalene innenfor Nye Medier-organisasjonen.



Skjermdump fra aftenbladet.no

matrise-organisering i fagavdelinger ennå, men VG har høsten 2007 en første vertikal satsing, innen organiseringen av reiseliv. For øvrig har disse lett integrerte mediehusene egne kanalspesifikke desker og nyhetsledere, med andre ord ingen felles superdesk eller nyhetsleder.

DET INTEGRERTE MEDIEHUS

Tre av mediehusene vi har undersøkt har vi klassifisert som integrerte – Avisa Nordland, Romerikes Blad og Stavanger Aftenblad. Av disse er det særlig de to første som utmerker seg med høy grad av integrasjon, mens Stavanger Aftenblad ligger noe nærmere det lett integrerte nivået. Dette skyldes først og fremst at den relativt ferske mediehusstrukturen i Aftenbladet ikke har prioritert felles kjøreregler for publisering eller felles evaluering av den flermediale produksjonen. Til gjengjeld er organisering av desk og nyhetsledelse klart integrert med felles superdesk og kanaldirigent for alle plattformer slik at mediehuset på den måten skiller seg fra de lett konvergente. Skillelinjen mellom integrerte og konvergente mediehus går for øvrig på hvor tydelig konvergenskjennetegnene er til stede i organisasjonen, dvs at de samme konvergensindikatorer kjennetegner de to nivåene, men de er tydeligere implementert i de konvergente enn de integrerte redaksjonene. F.eks har Avisa Nordland og Romerikes Blad delvis felles flermedial desk. Det betyr at desken fungerer flermedialt i deler av døgnet, eller favner broarten, men ikke alle kanaler i mediehuset. Tilsvarende for nyhetsleder. I Romerikes Blad har for eksempel nyhetsledelsen en koordinerende funksjon med oversikt over nyhetsproduksjonen i de ulike kanalene, men har per definisjon ingen overordnet myndighet i forhold til TVRomerike.

DET KONVERGENTE MEDIEHUS

Den mest sammensmeltede organisasjonsformen mener vi å finne i Adresseavisen, Bergens Tidende og NRK Østfold som er kategorisert som konvergente mediehus. I disse mediene er alle konvergensindikatorne tydelig til stede, med noen små unntak – blant annet matriseorganisering i Adressa. En slik gruppestruktur på tvers av kanaler er imidlertid delvis innført, og det virker derfor kunstig å konstruere et nivåskille mellom Adressa og de to øvrige mediehusene når de ellers har en så lik integrasjonsprofil. Tilsvarende gjelder NRK Østfolds deskorganisering og nyhetsledelse. Distriktskontoret har ingen tydelig mediedirigertfunksjon, men i stedet en vaktturnus og nyhetsvaktstjef-funksjon som sikrer flermedial koordinering gjennom nyhetsdøgnet. Og selv om desken er delt inn i kanalspesifikke desker, sitter de alle i samme flermediale rom med minimal fysisk avstand imellom.

Det er viktig å understreke at også disse mediehusene har til dels stort potensial for videre integrasjon. Det er med andre ord ikke slik at man har nådd maksimum konvergens selv om mediehuset plasserer seg i denne kategorien. Man kan for eksempel se for seg at flere medarbeidere jobber flermedialt, at flere saker løses flermedialt og at mer evaluering er flermedialt innrettet.

Hensikten med denne kategoriseringen eller nivåinndelingen er primært å gi et rammeverk for sammenligning av konvergensnivå, som igjen kan danne grunnlag for analyser av sammenhenger mellom konvergensnivå og markedsmessig utvikling, journalistisk kvalitet, redaksjonell medarbeidertilfredshet og så videre. Feltet er fylt av utforskede problemstillinger knyttet til hvordan mediehusutvikling og konvergens påvirker den redaksjonelle hverdagen. Samtidig tydeliggjør nivåinndelingen at det mellom ytterpunktene integrerte og atskilte kanaler finnes mellomløsninger som også kan fungere godt, selv om de fleste kildene i materialet vårt signaliserte at de ønsket en bevegelse mot større integrasjon. Det er også verdt å bemerke at en bevegelse fra lavt til høyt integrasjonsnivå kan snu, at pendelen kan svinge i motsatt retning, slik tilfellet var i Drammens Tidende. Dette kan ikke minst skyldes hemmere for integrasjon - som endringsmotvilje, kulturkollisjoner og statusforskjeller mellom kanaler. Undersøkelsen i de ti mediehusene ga også interessant informasjon på disse områdene som supplerer og utdyper bildet av konvergensnivå. Eller at integrasjon ikke gir nok fokus på enkeltkanalers utfordringer.

KULTUR OG STATUS HEMMER FORTSATT INTEGRASJON

Det er lett å se at statusforskjeller mellom kanaler og medarbeiderne i de ulike kanalene er et dårlig utgangspunkt for integrasjon i mediehuset. Dersom mediehusets medarbeidere er delt inn i a-lag og b-lag vil det lett oppstå skismaer og motsetninger som hindrer samarbeid og utvikling av en felles kultur og identitet.

Kildene i utvalget vårt legger ikke skjul på at det har vært tendenser til nedvurdering av nye medier – først og fremst nettmediet, men også radioen – fra kollegene på papir. Nettjournalistikken har slitt med et image som overflatisk, sensasjonspreget og lettrent, mens papiravisen har brystet seg med kvalitetsidealer som dybde, bredde, mangfold og presisjon. Det er ikke unaturlig at slike skiller oppstår hvis nettet i praksis representerer en journalistikk med betydelig lavere fordypningsgrad og egeninnsats fra reporterne – f.eks i form av ren desking av papiravissaker og klipp og lim fra pressemeldinger etc. Flere av kildene i vårt materiale understreker imidlertid at det her har skjedd en utvikling og endring av nettjournalistikken som ikke lenger berettiger en slik nedvurdering av kanalen. Med tilføring av ressurser, utvikler også det journalistiske produktet seg, og begrunnelsene for å rangere nettjournalistikken kvalitetsmessig lavere enn journalistikk på papir, er i ferd med å forsvinne. Noen vil også si at

nettets med sin lenkepraksis kan formidle større informasjonsbredde og dybde enn papiravisjournalistikken, og levere mer korrekt informasjon takket være brukerrespons og muligheter for umiddelbar korreksjon av feil. Med andre ord at nettet har et kvalitetsmessig fortrinn sammenlignet med papir.

Nettet har dessuten en vekst og utviklingstakt som bidrar til å heve status. I de fleste mediehusene vi har undersøkt, peker kildene på at det er nettet som opplever vekst. Det er mediehusets mest fremgangsrrike kanal. Flere trekker likevel fram papiravisa som den viktigste kanalen i mediehuset. Det er her publikum og inntekter fortsatt er størst og hvor mediehuset oppleves å ha den største slagkraften. Det er imidlertid bred enighet om at dette endrer seg raskt. I Dagbladet og VG er som kjent nettet sterkere enn papiravisen. Det gjør noe radikalt med styrkeforholdet mellom kanalene. Flere av kildene i de mindre mediehusene forutser tilsvarende utvikling for sine organisasjoner. Likevel synes ikke et nettmedium i vekst å være spesielt attraktivt for papiravisjournalister. Det er et tankekors at et flertall av mediehusene vi har snakket med nyrekrutterer i stedet for å hente ressurser fra papir. Dette med et stort unntak for Romerikes Blad og til dels Stavanger Aftenblad. Både VG og Dagbladet har hatt massive nedbemanninger - så å si uten noen overgang fra papir til nett, ifølge kildene vi har snakket med i de to mediehusene. Det er bekymringsverdig for standen og sier noe om at nettjournalistikken fortsatt har et imageproblem blant papirjournalister. Satt på spissen - papirjournalistene synes snarere å ta sluttpakke enn å gå til nett!

Overgangene mellom kanaler synes lettere og forskjeller i kanalstatus synes mindre i det etermediebaserte mediehuset i utvalget vårt. Særlig mellom radio og tv flyter medarbeiderne greit over kanalgrenser med magasinjobb på radio i en periode, kveldsanker på tv i en annen og allround radioreporter i en tredje. Muligens er det bred generell kompetanse i staben på det som av mange karakteriseres som det teknisk vanskeligste og formmessig mest krevende mediet – nemlig TV – som gjør at folk lett beveger seg mellom kanalene. Med andre ord – kan du TV, kan du alt. Kanskje er nettet på tilsvarende måte det ”vanskeligste mediet” i mediehus med sterke papiravistradisjoner. Flere forhold tilsier det – blant annet lenkepraksis, dynamisk publisering og brukerinvolvering. Det vil i så tilfelle motivere et betydelig kompetanseløft på nettjournalistikken i papiravisstaben, dersom man ønsker større flyt av folk på tvers av kanalgrenser. Spørsmålet er om mediehusene er interessert i et slikt løft, eller om de ser seg bedre tjent med nyrekruttering. Her ligger et viktig og interessant veivalg for mediehusene framover.

III. RAPPORTER FRA MEDIEHUSENE

ADRESSEAVISEN I TRONDHEIM

FIRE KANALER – EN DIRIGENT

Det viktigste for oss har vært å integrere så mye som mulig. Så mens andre har gått litt fra hverandre, har vi egentlig prøvd å krype enda nærmere hverandre. Vi har vel sett at skal vi kunne konkurrere mot for eksempel VG på nett, er vi nødt til å bruke ressursene vi har i hele organisasjonen.

Nyhetsredaktør Kirsti Husby, Adresseavisen

Endret medievirkelighet kan ikke løses av en avdeling eller av en kanal, mener nyhetsredaktør Kirsti Husby i Adresseavisen i Trondheim (Adressa).

Derfor står integrasjonstanken sterkt i utviklingen av mediehuset.

Stadig nye organisatoriske grep gjennomføres for å knytte kanalene tettere sammen. Dessuten legges det vekt på å gi medarbeiderne en eierskapsfølelse til alle kanaler i mediehuset. Husby beskriver en organisasjon hvor det over tid har vokst fram en relativt harmonisk sameksistens mellom papiravisa og de hurtige mediene. Konfliktnivået karakteriseres som lavt. Også i spørsmål om hvilke saker som skal publiseres hvor. Og det uten formelle publiseringsregler eller retningslinjer for kanalsamarbeidet.

Hjertet i den flermediale organisasjonen i Adressa er sentraldesken eller Nyhetssentralen. Her har avdelingslederne fra de ulike kanalene sin faste plass gjennom dagen. Og her sitter nyhetsredaktøren og vakt sjefen. Vakt sjefen er kanaldirigent og har ansvar for å koordinere og veilede den multimediale nyhetsproduksjonen. Det er tre medarbeidere som går i vakt sjefturnus: En uke på dagvakt, en uke på kveldskveld og en friuke. Vakt sjefene er ganske ferske i rollen som kanaldirigenter. Tidligere var det nyhetsredaktøren som fylte denne funksjonen, men det var en ordning med klare svakheter, forteller Kirsti Husby.¹

Kanaldirigentrollen i et så stort mediehus som vårt krever 100 prosent oppmerksomhet. Det multimediale arbeidet krever avgjørelser 24 timer i døgnet. Det ble etter hvert vanskelig å forene med de andre oppgavene som ligger i nyhetsredaktørrollen.

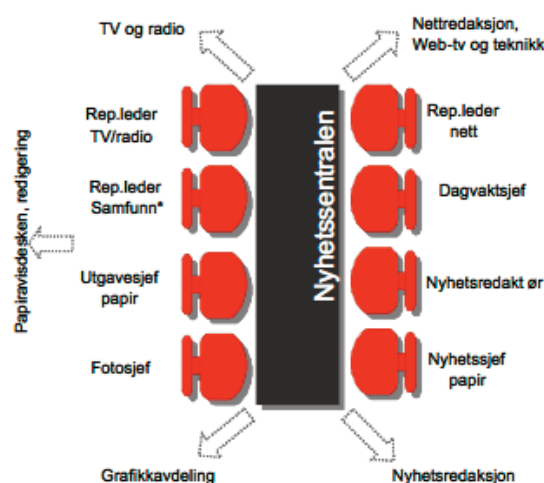
Mediehuset Adresseavisen

- Er Midt-Norges ledende regionale mediehus og Norges eldste dagsavis
- Har lokaler på Heimdal i Trondheim
- Publisere i fire kanaler: Papir (Adresseavisen), nett (www.adresseavisen.no), radio (Radio-Adressa) og TV (TVAdressa).
- TV- og radiovirksomheten er organisert i et eget selskap (tidligere TV-Trøndelag).
- TVAdressa lager "tv-tv" og web-tv. Særlig det siste er et satsingsområde.
- Papiravisredaksjonen har underavdelingene nyhet (inkludert distriktskontor og byredaksjonen som jobber med Trondheimstoff), kultur, sport, samfunn (næringsliv, økonomi og politikk), samt en fotoavdeling og grafikkavdeling.
- Antall redaksjonelle årsverk:
 - o Avis: 113 (eks typografer)
 - o Nett: 20
 - o Radio/Tv: 25
- Publikumstall: Adresseavisen på papir har 232.000 lesere, mens nettet har 280.000 unike brukere (ukesgjennomsnitt). Seertallene på TVAdressa er 32.000. Radio-Adressa har en markedsandel på 25,5% i Trondheim

¹ Intervju med nyhetsredaktør Kirsti Husby 4. mai 2007

Vaktsjefene har bedre forutsetning for å fokusere på innholdsproduksjonen. Og følge tett på de raske kanalene – nett, tv og radio - slik at disse ikke blir nedprioritert til fordel for papiravisa. Adressa har også satset på å styrke kanalkompetansen i vaktsjefteamet. Blant annet er en tidligere reportasjeleder på tv/radio rekruttert inn i vaktsjefteamet på tre. Dette er et organisatorisk grep som underbygger målsettingen om å jobbe integrert. Det er naturlig å anta at styrket flermedial kompetanse i vaktsjefteamet også vil gi økt fokus på flermedial nyhetsproduksjon.

Det samme gjelder samlokaliseringen av de ulike kanalene rundt kanaldirigenten og det øvrige teamet i Nyhetssentralen. Ved å plassere kanalene sammen i et felles åpent landskap, ønsker man å stimulere til samarbeid på tvers. Derfor har nyhetsredaksjonen fra papir fått plass tett opp til nettreddaksjonen og tv/radioavdelingen rundt Nyhetssentralen. Hit flyttes også Samfunnsgruppa fra papir. Neste skritt er samlokalisering av Sport og Kultur på nett og papir i etasjen over.



Kommunikasjon trekkes ofte frem som en forutsetning for redaksjonelt samspill på tvers av kanaler. Redaksjonelle møter er viktige kommunikasjonskanaler. I mediehus Adressa ser den daglige møtestrukturen slik ut:

08.00: Reportasjeledermøte ledet av nyhetsredaktøren. Alle kanaler og avdelinger er representert for kort evaluering av papiravisa og planlegging av dagens saker i alle kanaler.

08.30: Felles redaksjonsmøte tre dager i uken (torsdag, onsdag og torsdag).

08.45: Avdelingene holder egne møter

10.15: Reportasjeledermøte ledet av dagvaktsjefen som kommer på jobb kl. 10.00 og briefes av nyhetsredaktøren. Alle avdelinger og kanaler er representert for gjennomgang av saker som er i arbeid, status for eventuelle multimediale satsinger og potensielle oppslag til morgendagens avis.

14.45: Overleveringsmøte fra dagskift til kveldsskift. Dagvaktsjef leder møtet og briefes kveldsvaktsjefen som kommer kl. 14.00. Alle kanaler representert.

Dette faller sammen med reorganiseringen av redaktørkollegiet som innebærer at nyhetsredaktør har fått innholdsansvar i alle kanaler. Integrasjonen fortsetter nå på reportasjeleder- og avdelingsnivå. Et eksempel er at kultur og sportsavdelingen i Adressa fra årsskiftet blir fullintegrerte multimediale avdelinger med både fagansvar og kanalansvar. En ny vridning på integrasjonshjulet i Adressa.

Selv om den flermediale organiseringen av nyhetssentralen er på plass, har man måttet gjøre justeringer for å imøtekomme særskilte behov i enkeltavdelinger: Blant annet har reportasjeleder på nett prioritert å sitte i sin egen avdeling i stedet for i Nyhetssentralen for å kunne følge opp nettmedarbeiderne best mulig. I slike tilfeller må altså integrasjonstanken vike for praktiske hensyn i enkeltkanaler. Det er like fullt en overordnet regi og redaksjonell struktur i Adressa som tyder på stor grad av oppslutning om integrasjonstanken.

FÅ KONFLIKTER OM PUBLISERINGSKANAL

Mediehuset Adressa har så langt operert uten skrevne dokumenter med publiseringsregler og kjøreregler for det daglige kanalsamarbeidet. I stedet har det vært jobbet aktivt med å motivere Adressa-journalistene til å publisere der de når flest mennesker. Ifølge Kirsti Husby har det over tid utviklet seg en felles forståelse om hvilke saker som skal ut i raskeste kanal og hva som kan og bør spares til papiravisa:

Jeg opplever sjelden at vi har konflikter om hva som skal slippes hvor. Likevel har vi nå valgt å sette ned noen kjøreregler på papir for å være tydelige på målsetningene i alle kanaler.

Erfaringene i Adressa tyder på at konkurransen og publikumsveksten har gitt nettet en langt høyere status som formidlingskanal blant journalistene. Det er her nyhetsslagene stadig oftere står. Og dem vil den konkurranseorienterte journalisten vinne, uansett kanalbakgrunn. Samtidig er det naturlig å se det relativt lave konfliktnivået omkring kanalvalg i lys av en redaksjonell organisering der papiravisjournalister også leverer til nett. Særlig i større saker.



Tett samarbeid på tvers av kanaler er en overordnet målsetting i Adresseavisen. Her er to av mediehusets fire kanaler representert ved Birger Ringseth fra Adressa.no og Terje Swaan fra TV-adressa (til høyre). FOTO: Richard Sagen.

alle kanaler, med et lite unntak for TV, som de trolig vegrer seg mot - av teknologiårsaker. TV-produksjon oppleves som teknisk komplisert, tidkrevende og preget av en rigid produksjonsprosess. Web-TV produksjon er derimot lettere tilgjengelig. De fleste av oss er i stand til å lage levende bilder på mobil og med enkle videokameraer, mener Husby.

Teknologiangst er ellers ikke noe stort problem i redaksjonen. Det var en større bremse tidligere, ifølge Husby. Nå skjønner alle at skjer det en stor ulykke, så skal det ut – uansett hvilken kanal de jobber i. De tar bilder med mobilen, etter hvert også videofilm. De ringer inn og rapporterer direkte fra åstedet for radio eller nett. Enkelte kommenterer også i studio for TV/radio. Det er imidlertid ikke noen målsetting at alle skal gjøre alt hele tiden, ifølge Husby:

Nysgjerrige på mobilvideo

Adressa inviterte i vår redaksjonens medarbeidere til å være med på et forsøk med å ta opp video fra mobilen og publisere på nett. Det ble kjøpt inn et lite antall avanserte bildemobiler, og alle som hadde lyst til å teste dette ble oppfordret til å melde seg. Interessen var over all forventning.

– I løpet av ti minutter hadde jeg fått 19 henvendelser fra medarbeidere som ville prøve dette. Og det var slett ikke bare de yngste forteller Kirsti Husby.

Riktignok inngår ikke papirmedarbeiderne lenger i nettturnusen slik de gjorde til å begynne med, men de både skriver og redigerer saker for nettpubliserings. Det er naturlig å anta at denne ordningen har bidratt til at også papiravisjournalister opplever nettet som sin kanal. Samtidig sitter de i en posisjon hvor de kontrollerer opplysningene i sakene de jobber med og selv kan styre hvilken informasjon som bør ut raskest mulig - og hva man kan legge over til morgendagens avis.

De mest multimediale reporterne i mediehuset er papiravisjournalistene, mener Husby.

De leverer i prinsippet innhold til

Til tross for integrert modell - og dette er viktig: Vi trenger fortsatt dedikerte medarbeidere for hver enkelt kanal for å utvikle kanalenes egenart. For å støtte opp under utviklingen av digitale tjenester starter vi opp en medielab som skal være et kreativt utviklingsverksted for nye tjenester og nytt innhold på våre digitale plattformer.

Og vi skal dyrke videre våre solide journalistiske fagmiljøer for å ivareta en bred nyhetsformidling som i tillegg til å være hurtig, også kan være grundig og dagsordenssettende.

UTFORDRINGER FOR FLERMEDIALE LØP

Færre konflikter om publiseringskanal betyr ikke at mediehuset Adressa ikke møter utfordringer i flerkanalssamarbeidet. Og statusskillet mellom nett og papir er tydeligvis ikke helt utvisket selv om nettet etter hvert har blitt en mer attraktiv publiseringskanal.

Nettjournalistikken er fortsatt ikke attraktiv nok til at papiravisjournalister lar seg lokke over i nettstillinger. Derimot er det lett å få folk fra nettet over på papir.

Kanaldirigenten som etisk sikkerhetsnett

Mediehuset Adresseavisen har en felles etisk standard for innholdsproduksjon på alle plattformer. Likevel kan den etiske kompetansen være en utfordring på nettet. Det gjelder ikke minst i vanskelig krimsaker der nettvakta i hjemmeredaksjonen har blitt sittende med et stort publiseringsansvar.

- Her tror jeg kanaldirigenten har en veldig viktig rolle. Vi sender ikke den personen ut av huset. Den må være inne og styre utegående på telefon og støtte dem som sitter og trykker på publiseringsknappen. Der har vi mye å hente, sier Kirsti Husby

Fortsatt er papiravisen den største og tyngste kanalen – den treffer flest lesere og genererer mest inntekter. Ifølge Husby er den svært viktig som drivkraft for alt annet i mediehuset. Den har den største organisasjonen. Det er her fagmiljøene sitter. Og det er her de fleste sakene dukker opp. Både TV/radio og nettedaksjon er bemannet med allroundere som skal kunne hoppe inn i alle typer saker. De har generelt mindre ressurser og følgelig liten kapasitet til å bidra i utviklingen av saker i et lengre tidsperspektiv. De raske kanalene blir lett ”greet av døgnet”, som Husby formulerer det. Resultatet er at papiravisjournalistene ikke får drahjelp fra de andre kanalene i utviklingen av større egensaker, og den flermediale utnyttelsen av stoffet blir for dårlig. Man får ikke etablert velfungerende multimediale team rundt denne typen saker slik man etter hvert har blitt gode på å få til rundt hendelsesnyheter, forteller Husby:

Det er frustrerende for papirjournalistene som vet at nå skal det arbeides med dokumentasjon i kanskje en uke - eller to. Og så er TV'en med på et møte. Men så må de plutselig ut på jobb. Dermed sitter papiravisjournalisten der igjen alene og skal egentlig planlegge for fire kanaler.

En annen utfordring ligger i å skape trygghet innad i teamet og kunnskap om hvordan man jobber i de ulike kanalene. Redsel for at teamet skal virke for massivt overfor intervjuobjektet er ifølge Husby det største hinderet for flermedialt teamsamarbeid. Hun beskriver hvordan mange papiravisjournalister har følt seg sårbare i situasjoner hvor de har jobbet lenge for å få noen til å stille opp til intervju og så risikerer at vedkommende trekker seg på tampen fordi man må spørre: Er det greit at jeg tar med meg TV-kamera? Det er ikke gitt at intervjuobjektet synes det er OK. Det er heller ikke gitt at man umiddelbart stoler på at partneren i teamet tilfører merverdi til samarbeidet, ifølge nyhetsredaktøren:

Det er du nødt til å se i praksis før du får det til, tror jeg. Noen er kjempeflinke til dette og noen er ikke flinke. Det er veldig personavhengig. Vi har prøvd å dyrke fram de som har fått det til. Stilt dem opp på redaksjonsmøtene og vist fram det de har laget.

KREVENDE, MEN NØDVENDIG EVALUERING

Arbeidet med å trekke fram både gode og mindre gode eksempler og ta felles lærdom av disse, er et viktig styringsverktøy i utviklingen av Adresseavisen som integrert mediehus. Husby forteller at evaluering har vært en sentral del av prosessen fram til en forståelse av hvordan ting skal gjøres.

Vaktsjefene sender daglig ut en rapport fra kvelden om hva som har vært gjort på nettet og i papirarbeidet, og nyhetsredaktørene gir en morgenrapport til vaktsjefene - pluss muntlig tilbakemelding til avdelingslederne. I tillegg brukes onsdagsmøtet for hele redaksjonen til en felles evaluering. Det er sjefredaktør og nyhetsredaktør som bytter på å gjøre denne presentasjonen hver uke. Husby beskriver øvelsen som kjempeviktig og svært krevende:

I evalueringene prøver vi å ha fokus på saker vi har dekket i flere kanaler, men på grunn av stort stoffomfang ender det likevel opp med at det er papiravisen som får hovedfokus. Unntaket er kanskje store hendelser der nyhetskrigen først og fremst har stått på nett. Utover de ukentlige evalueringene er det viktig at vi finner tid og rom for en løpende evaluering av den flermediale produksjonen i det daglige. Her spiller reportasjelederne en viktig rolle på sine daglige morgenmøter.

Det ideelle er en løpende evaluering av den flermediale produksjonen, men det ville blitt for krevende til at man ville kunne gjennomføre det på kontinuerlig basis. Som et supplement til onsdagssamlingene slår nyhetsredaktørene av og til følge til TV/radio-avdelingens morgenmøte for å evaluere gårdsdagens sending. Tilsvarende oppfølging skal nettet få utover høsten 2007. På denne måten får også disse mindre og raske redaksjonene tilbakemelding fra nyhetsredaktør. Et grep som kan ha en viktig indremedisinsk betydning for selvfølelsen og status til de hurtige kanalene.

Full gjennomgang av Overhalla-saken

Mandag 30. april ble det lille lokalsamfunnet Overhalla rystet av et brutalt dobbeltdrap. Hendelsen inntraff før to avisfrie dager og førte til et intenst nyhetskappløp mellom adressa.no og VG NETT. På onsdagsmøtet i etterkant gjorde nyhetsredaktør Kirsti Husby en nøye evaluering av dekningen i alle kanaler. Særlig ble nettdekningen målt opp mot hverandre. Kirsti Husby oppsummerer evalueringen:

Hovedmålsetningen på nett er å være først ute: rask, hurtig og oppdatert. Hovedinntrykket fra Overhalla er at vi greier oss godt i konkurransen mot VG, men vi opplevde av og til å bli slått på enkelthendelser. Et eksempel var da vi fikk tips om pågripelsen av gjerningsmannen og brukte 40 minutter på å få ut saken på nett. Da ble vi slått av VG med fem minutter. Det førte til en evaluering av rutineene rundt tips som kommer til redaksjonen på e-post. Hvem har ansvaret for mottak og videreformidling av tips fra publikum?

Struktur og kvalitet

Informasjonsmengden i saker av dette omfanget krever god struktur og organisering av innholdet på nettet. I en periode slet vi med å rydde opp i saker, lenker og henvisninger. Der var VG flinkere til å komme raskt på banen med en egen seksjon som samlet alt om Overhalla på en plass. Etter hvert fikk vi også opp vårt system, men det tok for lang tid.

Vi hadde like mange journalister i Overhalla som våre konkurrenter. Likevel fikk adressa.no's brukere tilbud om dobbelt så mange web-tv innslag som VG. Et viktig punkt i evalueringen var at noen av web-tv innslagene våre ikke hadde høy nok kvalitet. Selv om web-TV ikke stiller de samme høye tekniske krav til som vanlig broadcast TV, er innholdskravene mye de samme. Og kvalitet betyr fortsatt mer enn kvantitet.

AGDERPOSTEN I ARENDAL

**PÅ VEI MOT EN FELLES
MEDIEHUSIDENTITET**

Mediehuset Agderposten har tatt viktige skritt i retning av tettere kanalsamarbeid og felles identitet, men er fortsatt et godt stykke fra et integrert mediehus med et enhetlig brand. Styrkeforholdet mellom kanalene peker klart i papiravisens favør. Det er her publikum er størst, medarbeiderne flest og de beste nyhetssakene slippes først. Men hegemoniet utfordres av konkurranse og bevegelse i lesermarkedet. Agderposten må foreberede seg på en lokal nettutgave av VG, mener nyhetsredaktøren, som ønsker tettere integrering og strammere kanalkoordinering i et felles flermedialt redaksjonsmiljø.

Hektisk byggeaktivitet står for døren i Agderposten, slik det gjør i en rekke norske mediehus om dagen. Lokalene sentralt i Arendal skal gjøres om slik at kanalene kan samles. I dag sitter de svært spredt i et labyrintpreget lokale der TV og radio ligger nærmest bortgjemt og et godt stykke unna papiravisesdesken og nettmedarbeiderne. Nyhetsredaktør Oddvar Paulsen forteller:¹

De er i samme hus, men det er ikke noe mer enn det. Vi jobber for å få samlokalisert oss - få alt på ett golv. Det har vi lagt inn i planene. Forutsetningen er at vi med et åpent landskap og en del celler skal forsøke å komme tettere innpå hverandre.

Mediehuset Agderposten

- Lokalt mediehus i Arendal i Aust-Agder.
- Publiserer i fire kanaler: Avis (Agderposten), nett (agderposten.no), radio (Radio P5) og tv (TVA, tidligere TV Aust-Agder).
- Agderposten har 36,5 redaksjonelle årsverk i papirutgaven, mot åtte på TV og fire på nettet. Radioen har to årsverk.
- Lesertallene for papirutgaven er på 73.000, mens antallet unike brukere på nettet er ca 38.000 (tall fra TNSGallup/MedieNorge). TVA har daglige seertall på 13.000, mens Radio P5 har 5.500 daglige lyttere (tall fra mediehuset)



Peer L. Andreassen og Morten W. Jørgensen (til høyre) i samtale på nettrekaksjonen i Agderposten. Nettrekaksjonen teller i dag fire årsverk. FOTO: Agderposten

¹ Intervju med Oddvar Paulsen 8. mai 2007

En kilde – mange kanaler

Felles møter og planleggingsverktøy til tross: Koordineringen av ressurser er en utfordring, særlig når det koker i redaksjonen. Det får også kildene merke. Oddvar Paulsen beskriver en ikke ukjent situasjon:

- Det hender - spesielt når man tar en politisjekk og ting skjer - at operasjonslederen i Agder politidistrikt ikke skjønner at vi jobber på samme lag. For da er vi så gira i mange henseender at det kan komme både en og to og tre telefoner både fra tv og papiravis og nettet. Og hvis du er riktig uheldig, og det er stort, så kan til og med radioen ha ringt, ikke sant.

De ombygde lokalene skal også huse en flermedial nyhetsdesk. Agderposten har hatt speidere ute for å studere andre mediehus og finne gode løsninger – både arkitektonisk og organisatorisk. Nyhetsredaktør Oddvar Paulsen ser for seg en fremtidig superdesk der både nyhetsredaktør, kulturredaktør, vakt sjef, nett og tv skal sitte – muligens også sjefredaktør. Han skal i hvert fall ha en plass der, forteller Paulsen. Det er også planer om å knytte nettet og radioen tettere sammen i det nye deskmiljøet. På sikt ser man for seg at nettet skal betjene radionyheterne. Derfor tenker man seg en radioplass i nærheten av desken hvor nettvakten nærmest skal kunne snu seg rundt og lese inn nyheter.

Med ombyggingen av desken blir også lederstrukturen og den redaksjonelle organiseringen generelt tatt opp til vurdering. Paulsen forteller at man blant

annet vil se på behovet for å videreføre dagens ordning med en dagvakt sjef kontra en nyhetsleder for alle kanaler. En mulighet er å la en desksjef ta seg av selve produksjonen og frigjøre en nyhetsleder som kan coache mer og styre nyhetsproduksjon på tvers av medier, skisserer Paulsen. Mediehuset har ikke en flermedial nyhetsleder eller mediedirigent. Det nærmeste man kommer en slik koordinerende lederfunksjon på tvers av kanaler, er nyhetsredaktøren. Men ifølge Paulsen er det mye på nyhetsredaktørens bord som tar oppmerksomheten bort fra operativ, flermedial ledelse. Han forteller at vakt sjefene etter hvert også begynner å tenke mer flermedialt og utover papiravisens behov, men det har tatt sin tid. Og de er fortsatt mest orientert mot papiravisen. Alt i alt ser han derfor et behov for større fokus og strammere regi på den flermediale nyhetsproduksjonen.

MØTER MED TRE AV FIRE KANALER

I et mediehus der kanalene foreløpig er spredt og lokalene hindrer utstrakt ansikt-til-ansiktsdialog, blir møter, planleggingsverktøy og andre kommunikasjonskanaler desto viktigere for å holde hverandre oppdatert og koordinere ressurser. I Agderposten har man etablert en fast møtestruktur på morgenen der avis, nett og TV er representert. - Redaktører og vakt sjefer har et formøte kl. 08.15 hvor vi bruker to minutter på dagens avis, for deretter å gjennomgå hva vi skal dekke utover dagen, forteller Oddvar Paulsen. Her møter vakt sjef, nyhetsredaktør, nettleder, TV-sjef, kulturredaktør og sjefredaktør. Deretter går de ulike gruppene hver til sitt slik at det kan bli tid til diskusjoner om vinklinger med mer. Kl. 08.30 avvikles det tre møter: Ett i nyhetsgruppen, hvor også nettrekaksjonen deltar, ett i kultur - og featureavdelingen og ett møte i TV-avdelingen. Møtene varer omtrent tretti minutter. Kl. 11.20 holdes et nytt og mindre møte – fortsatt med avis, nett og TV representert. Formålet er å oppdatere hverandre på hvilke saker som er under utvikling. Kl. 14.30 holdes et nytt oppdateringsmøte, men nå bare for avdelingsledere på papir og nettreporter. TV er på denne tiden opptatt med produksjon fram mot sendingen som nærmer seg og hektet av den videre planleggingen.

Radioen er i liten grad inkorporert i dette møteopplegget. Det hender at radiomedarbeideren deltar i 11.20-møtet, men kanalen er ellers ikke representert i samlingene. Ifølge Paulsen lever kanalen sitt eget liv: Den får de nyhetene som vi har til enhver til, men vi gjør ikke noe veldig stort nummer ut av det.

Radioens fravær i møtene har imidlertid også en praktisk forklaring. Den ene radiomedarbeideren på vakt skal produsere 24 timer radio i løpet av en arbeidsdag. Da har han ikke mye tid til møtevirksomhet, selv om hovedvekten av sendingen er musikk.

Radioen har imidlertid full tilgang til planleggingsverktøyet SaxoPlan på linje med medarbeidere i de øvrige kanalene. Det betyr at alle redaksjonelle medarbeidere uavhengig av kanal i prinsippet kan gå inn å se hvilke saker det til enhver tid jobbes med, samt status for hver enkelt sak. Agderposten har vært pilotredaksjon i uttestingen av dataverktøyet som brukes blant annet som utgangspunkt for morgenmøtet i redaksjonen. Da kjøres det opp på veggen i møterommet med lyskanon slik at alle kan se hva som er lagt inn. Paulsen mener et slikt planleggingsverktøy fungerer bra, når det brukes riktig, men det skorter fortsatt litt på å få alle til å bruke det. Dermed skal man være oppmerksom på faren for at dagboka i Saxo gir en falsk følelse av oversikt over saker og ressurser.

Markedsføring av mediehuset

Mediehuset Agderposten markedsfører kanalene sine aktivt på nettsiden agderposten.no og driver også en del krysspromotering i de øvrige kanalene. - Vi er flinke i de større hendelsessakene, men har en del å gå på i det daglige, sier Oddvar Paulsen. Han mener mediehuset også har et forbedringspotensial når det gjelder visuell profil. Særlig representerer kanalnavn som RadioP5 en utfordring.

PAPIRAVISEN ER VIKTIGST

Selv om den flermediale satsingen har vært en uttalt del av Agderpostens strategi siden 1999, da papiravisen feiret 125 års jubileum, tok det flere år før det ble tatt grep om tv- og nettutviklingen. Og radioen ligger fortsatt litt på siden av aktivitetene i mediehuset. Sjefredaktør Stein Gauslaa forteller at tv-satsingen kom i gang for fullt i 2004. Da ble det bygget et eget tv-studio i avislokalene i Arendal og det ble startet sendinger derfra. - Da fikk vi for første gang et virkelig eierskap til tv-mediet, sier Gauslaa. Nettsatsingen kom enda senere. Først i september 2006 fikk Agderposten en egen nettredaksjon med fire redaksjonelle medarbeidere. Fram til da hadde nettet i stor grad blitt servet av vakt sjefen for papiravisa, ifølge Gauslaa.²

Lik lønn i alle kanaler

Reporterne i Mediehuset Agderposten får i dag likt betalt – uavhengig av kanal.

- Det er ikke så lenge siden vi gjorde noe med det, forteller Oddvar Paulsen. Han mener lønnsutjevningen er et viktig grep både for kanalenes status og for å legge til rette for å bruke folk på tvers av kanaler.

Dette betyr at de raske mediene i praksis er et relativt nytt tilskudd til mediehusstammen i Agderposten. Legg til at de også er betydelig mindre både hva gjelder publikum og redaksjonelt ansatte og styrkeforholdene i mediehuset begynner å tre tydelig fram. Paulsen sier følgende om mediehusets viktigste kanal:

Papiravisa er fortsatt viktigste medium. Den har størst gjennomslag. Utvilsomt. Men nettet har raskest vekst. Og tv-en når flere enn nettet, også i områder i der papiravisa står svakt - det vil si i bufferzonene hvor vi møter konkurranse.

Både i kraft av størrelse og historie er det papiravisa som dominerer mediehusets merkevare – som både eksternt og internt fortsatt oppfattes å være Agderposten, ifølge Paulsen.

Hvis jeg sier Mediehuset Agderposten til lesere eller lyttere eller seere, tror jeg ikke de helt vet hva det innebærer. Det begynner å bli litt mer mediehusidentitet internt. Ledelsen er veldig bevisste... Men hvis du jobber i Agderposten, tror jeg mange bare sier at ja, da jobber du i papiravisa.

² Intervju med sjefredaktør Stein Gauslaa 8. mai 2007.

Bjørnen som fikk sove i påsken

Det var omtrent på den tiden da vi bestemte oss for at vi skulle bli flermediale - jeg tror det var i 2000. Så våknet det en bjørn oppe i Telemark, i Nissedal. Av vinterdvalen. Den het Lefto. Den begynte da å gå sørover, og det var jo ikke alle som syntes det var like morsomt å ha den rundt hushjørnene. Den ble etter hvert vant til folk og ble bedømt for å være ikke helt forutsigbar i sitt handlingsmønster. Dette endte da på grensen mellom Åmli og Vegårshei, i vårt område. Riktignok er det ikke så mange abonnenter akkurat der, men vi var der like etter at en lensmannsbetjent hadde felt denne bjørnen, og tok bilde av den. Dette var, så vidt jeg husker, en Skjærtorsdag. Vi satt da på det bildet til vi kom med avis i 3. påskedag. Da hadde vi en nettjeneste, vi hadde tv, riktignok så hadde vi ikke sendinger de dagene, vi hadde radio. Altså vi hadde kanaler til å komme ut, men vi sparte bildet av bjørnen for vi visste vi var alene om det til første papiravis etter påske. Sånn tenkte vi da. I dag hadde vi jo bare måkt det ut. Med en gang.

Når det gjelder journalistfaglig standard i de ulike kanalene, mener Paulsen at det er forskjeller - i betydningen fartstid og praksis. Det en langt lavere snittalder blant medarbeiderne på nettet og TvA enn i papiravisen, noe som nødvendigvis vil få konsekvenser for erfaring og rutine.

Fordypningsgraden i det journalistiske arbeidet, først og fremst på nett sammenlignet med papir, er også noe forskjellig. Selv om nettreporterne også lager eget stoff, blir det en del kopiering og bearbeiding av papiravissaker. Med den relativt lille staben man har på agderposten.no, har ikke nettreporterne tid til å fordype seg så veldig, mener Paulsen. Han ser at dette kan være med på å gi nettet lavere status internt. Det er en fare for at nettreporterne opplever å spille på et b-lag, sier han.

TEMPERATUR I DISKUSJONER OM PUBLISERINGSKANAL

Nyhetsredaktøren vil ikke karakterisere forholdet mellom kanalene som konkurransepreget.

– Men det er litt temperatur, sier han. Særlig omkring hvilke saker som skal på nett og hvilke som skal holdes igjen til papir. Generelt skal hendelsesnyheter og konkurranseutsatte nyheter ut i raskeste kanal, mens egnethetene som man vet man er alene om, skal i

papir. Men i et mediemarked der papiravisa foreløpig opplever liten konkurranse, kan begrepet raskeste kanal, strekkes langt. Paulsen forteller at vaktsefene gjerne prioriterer papir fremfor nett:

Vaktsefene vil jo gjerne ha saken i papiravisa først. Det ligger nesten latent i dem at det skal i papiravisa... Og det handler om at vi ikke er i noen voldsom konkurransesituasjon her nede.

Nettreporterne ønsker på sin side gode egensaker i "sin" kanal. Når de har kommet opp med en god ide, vil de også være først ute med den. De vil ikke vente til papiravisen neste morgen, selv om det er der de treffer det største publikummet. Det har skapt diskusjoner:

Når ideen er god og du genererer godt stoff, så har du lyst til å være først...Noen ganger har vi latt medarbeiderne få rett i det - at de kan kjøre saken i sitt medium. Det handler litt om at vi setter det mediet litt høyere på rangstigen og ikke legger opp til at nei, nettet, det er b-saker hver gang. Men det hender vi må si at det er like bra for nettjournalisten eller tv-journalisten å få et oppslag i papiravisa.

Sjefredaktør Gauslaa forteller at føringene for publisering og kanalvalg i mediehuset har endret seg dramatisk - i de raske medienes favør. Dette kommer bare til å bli mer og mer tydelig, mener nyhetsredaktøren. Han tror nye nettkonkurrenter raskt kan komme til å tvinge fram en mye klarere prioritering av nettavisen. Å få hele staben med på et slikt taktskifte, er en stor utfordring:

Det går bare en vei: Det blir mer og mer slik at de første mediene må ha stoffet, fordi vi får en konkurransesituasjon. Det er sikkert. VG er vel snart på plass med en lokal nettavis her nede.. Så vi må nok snart tenke litt annerledes.

...

Den største utfordringen er egentlig å få staben med på at nyhetene må ut der og da. Det er ikke alltid like lett. Det spiller ikke noen rolle om det heter nett eller papiravis eller tv. Det viktige er at vi ligger litt i forkant.

Flermediale i Nokas-saken

Sjefredaktør Stein Gauslaa trekker frem Nokas saken som et eksempel på hvordan reporterne jobber godt på tvers av kanaler. Avisen hadde to reportere som skiftet på å følge rettsaken i Stavanger. - Begge lot seg intervjuer eller laget stand-up i tv. Til og med rapporter. Kombinert da gjerne med noe videofilming, forteller Gauslaa.

FLERMEDIALE REPORTERE OG TEAM

Det finnes flere medarbeidere i mediehuset som jobber flermedialt. Nettleporterne skriver stadig for papiravisen, to av dem går også i TV-vakter. Avisjournalister fungerer som nyhetsanker på TV og fotografene leverer stadig video til TV. Fotografene er de mest multimediale medarbeiderne. De tenker flermedialt i nesten uansett hva de gjør, ifølge Paulsen. Det hender også at papiravisjournalistene gjør opptak for radio eller stiller som reportere på TV. Men det siste er mest forbeholdt de riktig store sakene. Sjefredaktør Gauslaa forteller at man også har forsøkt å bruke morgenmøtet til å blinke ut en eller to saker som man løser flermedialt:

Vi blir for eksempel enige om pressekonferanser, registreringssaker, utstillingsåpninger eller annet som nettjournalisten går på med videokamera og lager et videoinnslag som legges på nettet, pluss et innslag til TvA som går på kvelden. Så vi løser en god del oppgaver på den måten. Både planleggingsmessig og utføringmessig.

Embargo for nettet

Det er ikke noe forbud mot å bruke papiravisas saker på nettet for å skille de to kanalene klart fra hverandre. Nettleporterne på kvelden tar ofte saker fra morgendagens avis og gjør dem klare til publisering på nettet kl. 06.00 neste morgen, Dette styres med tidsstyring og verner om papiravisens interesser.

Arbeidet på tvers av kanaler er basert på frivillighet og personlig interesse. For nyhetsredaktøren er det ikke noe poeng at alle skal jobbe på den måten. Han mener en miks av kanalspecialister og medarbeidere som kan jobbe i flere kanaler er det beste. Noen takler slett ikke å jobbe for flere kanaler, men kan være veldig dyktige på sitt felt. Og da må man se muligheter der, sier Paulsen. Det har blitt iverksatt noen tiltak for å øke den flermediale kompetansen. Blant annet har hele staben vært på radio-kurs som del av mediehusets engasjement i Kanal24. Det har også blitt holdt nettskriverkurs for hele staben. Men ikke alle har vært med på dette.

Det jobbes også noe i flermediale team, der medarbeidere fra ulike kanaler samarbeider om planlegging og research, men det skjer på ad hoc-basis og nesten bare i større saker, ifølge nyhetsredaktøren. Han mener det ikke er noen uvilje mot å dele kilder og samarbeide om sport og utvikling av saker. Hvis det dukker opp en sak på morgenmøtet eller i andre møter, så forsøker man hverandre med kilder og tips. - Vi forsøker alltid å serve hverandre som best vi kan – uavhengig av kanal, mener Paulsen som konkluderer følgende om dagens flerkanalsamarbeid i Agderposten:

Vi er gode når vi må brette opp ermene. I hverdagen er vi ikke fullt så gode. Det er der vi har forbedringspotensial.

AVISA NORDLAND I BODØ

ALLE KANALER ER LIKEVERDIGE¹

Jeg mener mediedirigent er en veldig god ordning for et mediehus på vår størrelse. Hadde mediehuset vært større, tror jeg det ville vært vanskelig å legge alt ansvar på en person. Nå klarer vi akkurat å holde oversikten. Men det er en steinhard jobb! Du har ikke bare ansvar for publisering i alle kanaler, du skal også koordinere og ikke minst evaluere. Vi har vurdert å legge evalueringen til en annen redaktør enn den som er mediedirigent, men det er et problem, for det er bare mediedirigenten som har oversikten.

Utviklingsredaktør Reidun Kjelling Nybø.³

Mediedirigenten i Avishuset AN kalles nyhetsleder. Tre redaktører går i turnus en uke hver som nyhetsleder. "Det operative ansvaret for samkjøring ligger hos nyhetsleder," heter det i punkt 1 i redaksjonsplakaten "anifest".⁴ I punkt 2 slås det fast at "All informasjon skal som hovedregel flyte fritt mellom kanaler, avdelinger og medarbeidere." Den flermediale profilen, både redaksjonelt og teknologisk, er gjennomgående understreket, for eksempel i plakaten punkt 10: "AN skal prioritere flermedial kompetanse. Vi skal være offensive i bruk av ny teknologi." I dokumentet "Redaksjonell flermedial sjekkliste" er det to hovedpunkter som omhandler flermedialt samarbeid: "Fellessaker skal publiseres først i kjappeste kanal" og "Vi skal versjonere, ikke kopiere".⁵

STARTET HELT PÅ NYTT

Avisa Nordland hadde femårsjubileum 18. februar 2007. Avishuset er en sammenslåing av de to Bodø-avisene Nordlands Framtid og Nordlandsposten. Etter ombygging av redaksjonslokale i Bodø, ble det innført sentraldesk høsten 2003. Fra 31. januar 2005 omfatter redaksjonen også tv-stasjonen AN Nyheter, som fra og med høsten 2007 skal være med i den nasjonale digital-tv-satsingen som går under navnet "Rikspakken". Først med innføringen av tv startet den flermediale satsingen for alvor. Sjefredaktør Jan-Eirik Hanssen understreker at det har vært en stor fordel å kunne starte helt på nytt, og ikke dra med seg en fortid der medarbeiderne har arbeidet i forskjellige redaksjonelle verdener, og der det fort oppstår A- og B-lag i redaksjonen. "Tv-satsingen var vår egen baby, som fra begynnelsen av ble innlemmet helt og holdent i redaksjonen", sier han.⁶

Den lokale radiostasjonen, Radio 3, ligger også i avishuset. Den inngår ikke i det flermediale samarbeidet, men det kan ifølge sjefredaktør Hanssen bli aktuelt i fremtiden. "Det er en diskusjon vi fører," sier han. Flermedialitet har lenge vært en sentral sak for ANs styre, men den fullt utviklede strategien forelå først til 5-årsjubileet i form av strategidokumentet "anualen".⁷ I mai 2007 fulgte styret opp med å vedta den flermediale visjonen om "å nå alle folk i Salten

Mediehuset Avisa Nordland

- Er et av Nord-Norges ledende mediehus, med 45 redaksjonelle medarbeidere
- Har lokaler sentralt i Bodø sentrum
- Publiserer i tre kanaler: Papir (Avisa Nordland), nett (www.an.no) og tv (AN Nyheter, med TV Nordland som konsesjonshaver)
- Lokaliserer også Radio 3, der AN er mindretallseier. Foreløpig ikke med i flerkannelsamarbeidet
- Visjon: Å nå alle folk i Saltenområdet hver dag²

¹ Fra «anifest», en tipunkts plakat for redaksjonell drift i Avisa Nordland (udatert, men introdusert 18. februar 2007 som «de ti bud»)

² Vedtatt i mediehusets styre i mai 2007.

³ Intervju i Bodø mandag 14. mai 2007.

⁴ Se fotnote 1.

⁵ Kapittel i «anualen», Bodø, februar 2007 (internt arbeidsdokument)

⁶ Intervju i Bodø mandag 14. mai 2007.

⁷ Ans strategidokument, presentert som «håndbok for flerkannelsamarbeid i AN Media», Bodø, februar 2007

Møtevirksomhet

Den viktigste kommunikasjonen mellom kanalene skjer gjennom en rekke møter. De viktigste daglige møtene er disse:

08.10: Første produksjonsmøte, der deltar gruppeledere, redaktører og vaksjef dag. Møtet ledes av nyhetsleder. Gruppene rapporterer om de viktigste sakene. Evaluering underordnet, kommer skriftlig seinere på dagen.

08.30: Morgenmøter i gruppene (avdelingene). Kreative møter, idéutvikling i sentrum. Avsluttes seinest 09. Nyhetsleder oppdaterer seg etter at alle gruppemøtene er slutt.

14.30: Overleveringsmøte. I hovedsak et versjoneringsmøte. Alle kanaler er representert, i tillegg til nyhetsleder, vaksjef dag og kveld, nettjournalist og anker for kveldens tv-sending.

Ukentlige møter:

Hver tirsdag gruppeledermøte med redaktørene. Informasjonsmøte, men også idéutvikling.

Hver onsdag "kontormøte". Informasjonsmøte for lokalkontorene.

Hver fredag idédugnad for hele redaksjonen.

Søndag bare ett møte kl. 15. Planlegging og prioritering av morgendagens papiravis.

hver dag". Mediehusets strategiarbeid handler nå først og fremst om å videreutvikle den flermediale profilen og kanalsamarbeidet.

EN DAGLIG STRATEGI

AN har altså utarbeidet en egen "Håndbok for flerkanalsamarbeid i AN Media", den såkalte "anua-len", der redaksjonsplakaten "anifest" inngår og utdypes. Den "er en strategi for flerkanapublisering. Ikke en langsiktig strategi for utviklingen av hvert enkelt medium, men en daglig strategi for vår publiseringspolicy," sier sjefredaktør Hanssen. I "anua-len" behandles også spørsmål som møtestruktur, redaksjonell sjekkliste og kildearbeid. Håndboken ble lansert til 5-årsjubileet. "Da startet vi umiddelbart med sjekkliste og endret møtestrukturen," forteller utviklingsredaktør Reidun Kjelling Nybø.

Sjefredaktør Hanssen mener redaksjonen stort sett lever opp til de nye retningslinjene for kanalsamarbeid. "Det har fungert jevnt godt i hele perioden," sier han.⁸

Den ambisiøse overordnede visjonen er altså å nå alle mennesker i Salten-regionen hver dag. "Vi må være der folk er, enten de leser avis, ser på tv, er på nett eller wap på mobilen, eller følger små og store skjermer på buss eller i byrom. Det er bare å følge med i utviklingen," sier sjefredaktøren. "Vi må være til stede på alle tilgjengelige kanaler i vårt nedslagsfelt."

De menneskelige ressursene er knapphetsfaktor nummer 1, ifølge sjefredaktøren. Det gjelder både kvalitet og kvantitet. Det gjelder å finne de rette personene, og det gjelder ikke minst å få stillinger nok. Det opp-

leves som en stor utfordring å drive nettavis med bare tre medarbeidere og tv med fire. Papiravisen er fortsatt helt dominerende med 33 medarbeidere. Men dette kommer til å endre seg. Allerede høsten 2007 utvides nettredaksjonen med en ny medarbeider.

I AN skiller man mellom å versjonere og å stamme. "Det er slutt på å stamme sakene på nærmest samme måte i alle kanaler. Alle saker skal versjoneres, slik at hvert enkelt medium tar i bruk det de er best på," sier Hanssen. "Alle fellessaker skal først ut i kjappeste kanal, og det er stort sett nettet."

Begrunnelsen for den flermediale satsingen er enkel: "Vi har et fallende papirmarked og et økende nettmarked, det må vi forholde oss aktivt til," sier sjefredaktøren.

⁸ Bortsett fra i korte perioder i forbindelse med lederskifter. Den flermediale modellen er sårbar for skifte i ledelsen, understreker Hanssen og Kjelling Nybø.

ALLE LEVERER TIL ALLE – UTEN TVANG



Morgenmøtet i AN foregår på høye barkraker uten ryggstø, slik at man ikke skal sitte for lenge i møter. Fra venstre politisk journalist Stein Sneve, politisk journalist Anne Grenersen, nyhetsredaktør Børje Klæboe Eidissen, næringsjournalist Svein Sneffjellå, ass. nyhetsleder Iris Lyngmo og nettjournalist Jonas Mjaaland. FOTO: Tom Melby

Redaksjonen i AN er nokså tradisjonelt organisert i avdelinger, med for eksempel nyhets-, sports- og kulturavdeling inndelt etter emner. I tillegg har man en egen nettredaksjon og en tv-redaksjon, så avdelingsstrukturen er ikke helt konsekvent. Også avdelingskontorene fungerer som egne avdelinger. Avdelingene kalles ofte grupper, og ledes av en gruppeleder.

Alle grupper leverer i prinsippet til alle kanaler. Unntaket er tv-redaksjonen, som stort sett lager tv. Men det hender også at tv-journalistene tar med seg fotoapparat og leverer bilder til avis og nett. Fortsatt er det personavhengig om medarbeiderne leverer til flere kanaler. ”Men det er

helt klart et mål å få til at alle grupper og alle medarbeidere skal levere til alle flater,” sier sjefredaktøren. Men man har aldri brukt virkemidlet tvang.

Redaktørene går altså i skift som nyhetsleder en uke av gangen, og da jobber de både dag og kveld for å holde oversikten og sørge for kontinuitet. ”Nyhetsleder har ansvaret for nyhetsledelse i alle kanaler,” sier Jan-Eirik Hanssen. Nyhetsleder har også ansvar for at sjekklister følges opp og for krysspromotering mellom kanalene. Det er et mål at nyhetsleder bare skal sitte i møter som handler om dagens produksjon, og ellers være skjermet mest mulig.

”Når vi går tre nyhetsledere i skift, er det fordi vi ikke vil tilbake til den gamle nyhetsredaktøren som aldri hvilte og sov med tipstelefonen under hodeputa. Det var ingen god ordning,” sier Kjelling Nybø.

Sentraldesken ”er jo en slags superdesk,” sier Kjelling Nybø. Den er delt i to, der den ene delen er journalistisk innrettet og den andre delen grafisk, og tar seg av sideproduksjonen. Men medarbeiderne sitter tett sammen. Nettredaksjonen ligger ved siden av desken, slik at kommunikasjonen er lett. Det eneste problemet er at tv-redaksjonen ligger i etasjen under. Tv kom etter at desken ble laget, og har ikke fått plass der. I stedet deltar nyhetsleder på møter i tv-redaksjonen. ”Da tv kom var desken plutselig uegnet for oss,” sier sjefredaktør Hanssen. Det blir mye løping i trapper. Man vurderer å gjøre om desken, slik at også tv kan komme mer aktivt med. ”Det kan være aktuelt å flytte deskmiljøet ned i første etasje der det er mer plass,” sier Hanssen.

BARKRAKER GIR KORTE MØTER

Møtestrukturen og rutinen i redaksjonen er detaljert fastsatt i ”anualen”. Det felles morgenmøtet finner sted på ”nyhetsbordet”, som er et avlangt bord med barkraker. ”Det er ikke en tilfeldig valgt løsning. Vi skal ikke ha så gode stoler at vi blir sittende for lenge,” sier Reidun Kjelling Nybø. Møtet skal ikke dreie seg så mye om evaluering. Det kommer i hovedsak seinere

på dagen i form av en skriftlig logg. Men det er tillatt å komme med raske innspill til produktene. På morgenmøtet rapporterer hver gruppe om dagens viktigste saker. På forhånd skal denne informasjonen være lagt ut på intranettet på planleggingsverktøyet Saxoplan. Dette er et nytt system, som gjør at alle medarbeidere kan skaffe seg oversikt over hvilke saker som er i arbeid i alle deler av redaksjonen. Tv har et eget planleggingssystem som heter Flyt, som ikke kommuniserer med Saxoplan. Men alle har adgang til begge systemer. "Saxo har lovet å utvikle et tv-verktøy også, men foreløpig er ikke det blitt noe av," sier Jan-Eirik Hanssen.

KOR

Forkortelsen KOR gjelder for flermedial planlegging av større og prioriterte saker i AN - og står for følgende:

Alle på møtet må være Kompetente.
Alle på møtet må være Orientert - om planer etc.

Alle kanaler må være Representert.

Det tradisjonelle overleveringsmøtet mellom dag og kveld skal hovedsakelig være et versjoneringsmøte, der alle kanaler er representert. For tv-anker er det viktig å få innblikk i morgendagens papiravis, og hvilke saker som bør ut på nett i løpet av ettermiddag og kveld, for å kunne sy sammen kveldens tv-sending på lag med de andre kanalene. For nettjournalist er det viktig å vite hva som kommer på tv om kvelden, og hvilke saker som må ut på nett. Nettjournalisten kan ofte forberede versjonering/oppfølging av morgendagens oppslag etter dette møtet. Vaksjef kveld bruker møtet til å prioritere saker til morgendagens avis sammen med nyhetsleder.

Vaksjef kveld skriver hver dag en logg som skal være tilgjengelig for nyhetsleder neste morgen. Et viktig planleggingsverktøy er den redaksjonelle sjekklisten, som ligger i "anualen". Den består av seks punkter for hvert medium. Punktene er krav til innholdet i hver kanal, og i tillegg seks krav til det flermediale samarbeidet. Disse kravene skal oppfylles hver dag. Det utarbeides en daglig logg som evaluerer hvert enkelt medium ut fra de seks punktene. Evalueringen skjer både skriftlig og ved hjelp av terningkast.

MEST I DYBDEN PÅ PAPIR

I "anualen"s første punkt står det at alle medier er likeverdige. Likevel er papiravisen fortsatt det viktigste mediet i avishuset, i kraft av sin størrelse og fordi den står for de største inntektene. Men samtidig går papiravisen tilbake. Det mest framgangsrike mediet er uten tvil nettavisen, som øker raskt. "Vi skiller oss positivt ut fra andre A-presseaviser ved at våre lesere bruker mer tid og oppholder seg lenger på våre nettsider," sier sjefredaktør Hanssen. Han mener at også tv må sies å være et framgangsrikt medium. "I løpet av en uke er halvparten av befolkningen innom, det er et høyt tall," sier Hanssen.

Papiravisen er det mediet som går mest i dybden journalistisk, mener de to redaktørene. "Det er klart vi er kjappere og kortere på nettet," sier Hanssen. "Det blir færre kilder på nett, det er naturlig på grunn av hurtigheten," sier Kjelling Nybø. Det er mer bredde enn dybde i nettavisen, sier de to. De mener også at tv-mediet kan gå i dybden, men på litt andre måter enn avisen. Det kan for eksempel ligge grundig research bak et matprogram.

I nyhetssaker skal den etiske standarden være lik i alle medier. Det skal gjelde de samme regler for dekkingen av en drapssak på nett og på papir. Men nettet har en del lettere underholdningsstoff som ikke får plass i avisen, det er særlig der nettet er annerledes. Det pågår en kontinuerlig diskusjon om hvor langt man skal gå i kjendisjournalistikken på nett. Redaktørene er opptatt av at alt man publiserer skal ha en journalistisk begrunnelse.

Det er stor aldersforskjell på journalistene på nett og papir. Nettjournalistene er 25 år i snitt, mens papiravisjournalistene ligger på 43-44 år. Det sier seg derfor selv at nettjournalistene er mindre erfarne. Men alle på nett har journalistutdanning og er således kvalifiserte medarbeidere. Journalistene i alle tre kanaler får samme betaling etter NJ-regulativet. "Dette har vært viktig for oss, for vi sier jo i "anifest" at alle medier er likeverdige, og da må også journalistene ha likeverdige arbeidsvilkår," sier Jan-Eirik Hanssen.

Begge redaktørene opplever at det er en god samarbeidsånd i mediehuset, på tvers av kanalene. "Vi er kommet langt i skape en mediehusidentitet," sier sjefredaktør Hanssen. "Medarbeiderne her føler at alt vi driver med hører sammen og tilhører oss alle," sier han, og mener at journalistene er gode ambassadører for mediehuset. "Jeg har gjennomført en kartlegging av kompetansen i redaksjonen, og flere av avisjournalistene sier at de føler at de utvikler seg mer i jobben sin fordi de også jobber tv og nett," sier Reidun Kjelling Nybø. "De har ikke den gamle følelsen av å snu bunken, men føler at de stadig lærer noe nytt," sier hun. "Tv kom faktisk inn og vitaliserte hele redaksjonen, og det gjelder også nettjournalistikken" sier Hanssen.

VANLIG MED DELING AV KILDER

Det er i dag vanlig at AN-journalister i ulike kanaler samarbeider om research og kilder. "Vi har brent oss noen ganger på at samme kilde har fått flere telefoner fra flere journalister i mediehuset, og det er klart at vi ikke kan ha det sånn, så der har vi skjerpet oss. Vi er flinke til å holde møter der alle kanalene er representert, og der fordeler vi arbeidet med sakene, også kildearbeidet. Særlig er vi gode på dette når det gjelder større saker," sier Jan-Eirik Hanssen. "Men hovedregelen er at papirjournalistene gjør den største biten på research, fordi de har større kapasitet enn tv og nett," sier Reidun Kjelling Nybø.

"Vi gjorde mange feil i starten. Vi kunne for eksempel sende ut en tv-journalist på en sak og så glemme å gi beskjed til papirjournalisten, som kunne tro det var en konkurrent. Men sånne barnesykdommer er vi stort sett ferdige med," sier Kjelling Nybø. Men Hanssen innrømmer at det fortsatt hender at man glemmer å varsle tv når større ulykker skjer.

Deling av kilder er vanlig, men det skal skje ut fra bestemte retningslinjer. "Når en publisert sak skal videreutvikles av en annen journalist, skal ny kontakt med kilder og bearbeiding av upublisert researchmateriale avklares med den journalisten som opprinnelig laget saken," sier Kjelling Nybø. Denne bestemmelsen er nedfelt i punkt 4 i "anifest". "Vi må ikke komme i en situasjon der en fersk nettjournalist har ringt en viktig kilde og skapt problemer for en annen journalist og for redaksjonen. Dessuten er det viktig at den opprinnelige journalisten føler at han blir kreditert, at man ikke "stjeler" hans arbeid og presenterer det som sitt eget. Der har vi innført en krediteringsordning, slik at research-journalistens byline også kommer for eksempel på tv-innslaget, såkalt supring. Så unngår vi at noen føler at de gir noe gratis hele tiden," sier Kjelling Nybø.

I AN har man et eget planleggingsverktøy for kilder, der man skiller mellom to typer: De åpne kildene er greie og tilgjengelige for alle, det dreier seg nærmest om kontaktinformasjon. Andre kilder kan være mer følsomme, og da kan opplysningene være sparsomme. Man skriver for eksempel bare at journalist x og y har tilgang til en viktig kilde for et spesielt emne eller en spesiell sak. Så må man kontakte journalist x eller y for å få mer informasjon.

Det er ikke noe stort problem å få journalistene til å versjonere saker som allerede er publisert i en annen kanal. "Vi sliter ikke med det i det daglige, men det er jo klart at ingen journalister er

glade i å bearbeide andres stoff,” sier Kjelling Nybø. ”Da er jo på en måte nyheten ute, man skal jobbe med en sak som allerede er kjent, som skal oppdateres og endres,” sier Hanssen.

Journalistene er åpne for å jobbe i andre kanaler enn hovedmediet. Avisjournalister jobber ofte, ”nesten hele tiden”, i tv, og det gjelder også omvendt. Nettjournalister jobber hele tiden for avis, og også ofte for tv. ”Vi har nettjournalister som har byline like ofte på trykk som papirjournalistene, fordi de bidrar med så mange småsaker,” sier Kjelling Nybø.

Journalistene er også åpne for å bruke ny teknologi i arbeidet. ”Det har vært morsomt å se denne utviklingen. For i begynnelsen var det jo mye skepsis blant avisjournalistene. Avisen var en konservativ kultur,” sier Kjelling Nybø. ”Nå merker jeg en lekenhet i staben, mange tar bare kameraet i bruk og begynner å filme! De er nysgjerrige på det nye. Og det handler ikke om alder, også de eldre våger seg utpå. Det er veldig artig å se at de tør og får det til!” sier Kjelling Nybø. ”Det handler nok også om at vi ikke tvinger noen. Vi nøyer oss med å tilrettelegge så folk som har lyst, kan få det til. Og så skryter vi jo av dem!” sier hun.

BREDDEFORSTÅELSE VIKTIGST

AN har satset en del på å øke den flermediale kompetansen i redaksjonen. Våren 2007 gjennomførte man kursing i å skrive for nettet. Man har også gjennomført to tv-kurs. Det viktigste er ikke teknologi, men bred kunnskap om de ulike mediene, mener redaktørene. ”Breddeforståelse,” sier Hanssen. ”Kanalkunnskap,” sier Kjelling Nybø. ”Ikke nødvendigvis korsen du trøkk på knappen for å spille av,” sier Hanssen. Sjefredaktøren har selv brukt mye tid på å engasjere seg i tv-mediet.

Man har erfart at det å lære seg teknologi, for eksempel i forhold til redigering, er for komplisert for kurs med flere deltakere. Derfor er det best med opplæring av enkeltmedarbeidere, med nøye og tett oppfølging. ”Den slags kunnskap må holdes ved like,” sier Kjelling Nybø.

”Vi er veldig opptatt av kunnskapsdeling,” sier Jan-Eirik Hanssen. ”Vi bruker de som er i front og kan bidra til å løfte kollegene faglig,” sier han.

Ved rekruttering av nye medarbeidere legges det stor vekt på flermedial kompetanse, men litt avhengig av stillinger. En tv-reporter er først og fremst en spesialist. Ved utlysingen av ny sjefredaktør våren 2007 forutsatte man at den nye redaktøren skal bidra til den flermediale utviklingen. Det gjaldt også en utlyst stilling som gruppeleder. ”Det er vår merkelapp at vi jobber flermedialt og at alle i framtiden må bidra i alle kanaler,” sier Hanssen.

VEKSTEN SKJER PÅ NETTET

For AN har konkurransen vært et avgjørende argument for den flermediale satsingen. ”Det er kjempeviktig,” sier Jan-Eirik Hanssen. ”Terskelen for at noen skal starte opp en ny papiravis, for eksempel her i Bodø, er svært høy. Summen av kostnader, trykkeriutgifter, distribusjon og salg er avskrekkende. Men terskelen for å starte et nytt nettsted er lav. Her i Bodø har vi nettopp fått nettstedet AB24, som drives av den nye Avisa Bodø. Det ligger jo et stort vekstpotensiale på den kommersielle siden for nettstedene,” sier han. ”Vi vil få stadig hardere konkurranse på nettet. NRK Nordland hadde nylig et nettseminar, og nå satser også de for alvor, for de får jo lov til å være kommersielle på nett,” sier han.

Analysen er at publikumsveksten vil skje først og fremst på nettet. Det gjelder å dyrke papiravisen så lenge som mulig, men samtidig innse at tiden arbeider mot den. ”Skal vi nå alle folk i

Salten hver dag, må vi innse at papiravisen ikke er tilstrekkelig. Denne erklæringen skjer gjennom gradvis modning,” sier Hanssen. Papiravisen har i dag 72.000 daglige lesere mens tv-mediet ses av 14.000. Nettavisen har 43.000 ”unike brukere” ukentlig.

AN markedsfører seg både som mediehus og kanal for kanal. Det er helt bevisst at ”vi gjør begge deler”, som Hanssen uttrykker det. Mediehuset markedsføres mye gjennom sponning, for eksempel på ryggen til fotballspillerne i Bodø Glimt. En viktig side ved markedsføringen er krysspromotering mellom kanalene. Jan-Eirik Hanssen medgir at de ikke alltid er gode nok på den biten: ”Vi glipper stadig vekk.”

VIKTIG MED STYRINGSdokumenter

”Vi er fornøyd med utviklingen av planverk og verktøy for flermedialitet, der er vi i front,” sier Jan-Eirik Hanssen. ”Men vi er ikke fullt så fornøyd med oppfølgingen hver dag. Strukturen er solid i bunnen, så utfordringen nå er å følge opp og videreutvikle den,” sier han. Sjefredaktøren mener at styringsdokumentene er svært viktige for å få til kanalsamarbeidet. ”Da er det liksom ikke noe å diskutere,” sier han.

De to redaktørene sier at redaksjonen er best på flermedialitet når de setter seg ned og planlegger på forhånd, det kan være en festival eller et festspill eller en annen større begivenhet. Da kan man spille bevisst på hele registret av medier og sjangere og la hver kanal gjøre det den egner seg best til.

Lederrollen er endret som følge av omleggingen. Nyhetsleder har en særdeles krevende rolle i den uken han eller hun er på. Etter at uken er over, skal en annen redaktør ta over. ”Ka gjør du med alle de ballen du har kasta opp i lufta når du går av vakt?” spør Hanssen. Det er en utfordring at den som tar over stafettpinnen skal være godt nok informert. For å få det til å gå rundt, har man innført en egen gruppeleder for nyhetsgruppa. Det gjør jobben mer overkommelig for nyhetsleder.

Sjefredaktør Hanssen lurer av og til på hva de gjorde før! ”Det er slitsomt, men jeg synes faktisk de nye utfordringene har vitalisert jobben og gjort det morsommere å lede,” sier han. Han må hele tiden følge med på alt nytt og skaffe seg ny kompetanse, og han tror ikke det er noe som vil normalisere seg. ”Både for sjefredaktøren og mediedirigenten vil det fortsatt være krevende å lede mediehuset. Den største utfordringen er å holde oversikt,” sier han.

BERGENS TIDENDE

BT-VERDIER I TRE KANALER¹

Når vi har valgt en sentraldeskløsning, er det mest for å holde oversikt og bruke ressursene mest mulig effektivt. Vi prøver å sikre en helhetstenkning.

Sjefredaktør Einar Hålien²

Bergens Tidende ”skal engasjere og gi ny innsikt – hver dag”, heter det i et verdi- og profildokument fra våren 2006.³ Redaksjonen arbeider intenst med å bruke de forskjellige kanalene mer bevisst for å oppfylle slagordet obs: opplevelse, bakgrunn og samtale. I et eget kapittel om samspillet mellom de tre kanalene, er målet formulert slik: ”Vi skal oftere ha en prosjektorientert planlegging av saker vi ønsker å reise, der det blir en viktig del av planleggingen å fordele roller mellom kanalene.”⁴ I dokumentet fastslo sjefredaktør Einar Hålien at BT ennå hadde ”en lang vei å gå” før samspillet mellom kanalene ville fungere optimalt. Et år seinere medgir han at det fortsatt er mye å hente i bedre koordinert planlegging.

Mediehuset Bergens Tidende

- Bergens Tidende er et av landets ledende mediehus, med 210 redaksjonelle medarbeidere
- Holder til i nybygg i Bergen Sentrum
- Publisere i tre kanaler: Papir (Bergens Tidende), nett (www.bt.no) og tv (btv)
- Visjon: BT-verdier i tre kanaler

FLERMEDIAL SATSING I TRE ÅR

Den tradisjonsrike regionavisen Bergens Tidende var på nett allerede i 1995, men det var nærmest et eksperiment drevet av tre-fire personer. Først fra år 2000 begynte man gradvis å satse på nettutgaven, men i 2001 var konkurrenten Bergensavisen fortsatt størst på nett. ”Det var selvfølgelig en uholdbar situasjon for oss,” sier Einar Hålien. Nettavisen bt.no hadde våren 2007 140 000 daglige lesere, mot papiravisens 250.000. Men stigningen på nettet er bratt, og Hålien tror at antall lesere på nett vil bli flere enn de tradisjonelle avisleserne om ikke så lang tid.

Bergens Tidende hadde sine første tv-sendinger i 1985 og 1986, også den gang het tv-stasjonen btv. Prosjektet ble stanset etter nesten to års drift, fordi det ikke ble gitt anledning til å drive reklamefinansiert tv. I 1996 ble TVHordaland etablert med BT som deleier. I år 2000 kjøpte BT resten av aksjene i selskapet, og fra innflyttingen i det nye BT-bygget i 2001 har tv-stasjonen vært en helintegret del av redaksjonen. I 2005 skiftet TVHordaland navn til btv. Btv hadde ca. 42 000 daglige seere våren 2007.

Den nye flermediale tenkningen begynte for alvor med et organisasjonsprosjekt med navnet ”Ny hverdag i Bergens Tidende” for 2-3 år siden.⁵ Man ville se på om redaksjonen var fornuftig organisert i avdelinger og faggrupper, og en del av motivasjonen lå i ønsket om å arbeide mer flermedialt. Prosjektet medførte store endringer i organiseringen, og prinsippet om flermedialitet ble en motor i omleggingene. En omfattende ombygging av det nye BT-huset måtte gjennomføres.

RENDYRKE KANALES EGENART

I dag er flermedialitet en viktig del av strategien og visjonen for Mediehuset Bergens Tidende, og forankret i flere styringsdokumenter. Sentrale målformuleringer i ”Ny hverdag” går ut på å

¹ Fra Bergens Tidendes verdi- og profildokument «Verdiene Viljen veien», s. 39, Bergen 2006.

² Intervju i Bergen mandag 7. mai 2007.

³ Op. Cit.: 3.

⁴ Op. Cit.: 39.

⁵ «Ny hverdag i Bergens Tidende. Fornyelse av journalistikken.. ved å kultivere organisasjonen.. og motivere hver enkelt medarbeider.» Bergen, juni 2005

Møtevirksomhet

Kommunikasjonen ivaretas av en rekke ledermøter:

08.15: Morgenmøtet, som ledes av redaksjonssjef eller nyhetsredaktør. Disse møter: Vaksjefene for tv og nett, fotosjef og alle nyhetslederne (gruppledere). Gjennomgang av gruppenes planer og nye utspill. Varer 15 til 45 minutter.

14.00: Overleveringsmøte med samme ledergruppen pluss kveldess utgavesjef. Primært planlegging av morgendagens papiravis.

Onsdagsmøtet er også et ledermøte. Drift, ideer, journalistiske planer. Ledes av nyhetsredaktør.

Fast månedsmøte for hele den utvidete ledelsen. Praktisk møte om drift og pågående prosjekter.

”skape en mer dynamisk, åpen og fleksibel organisasjon” og å ”videreutvikle mediehuset” gjennom å ”skape tettere samarbeid”. I verdi- og profildokumentet fra 2006 formulerer man tanker om å rendyrke de forskjellige kanalenes egenart: ”Mediehuset skal sette egne nyhetssaker på dagsordenen, først og fremst gjennom avisen, og vi skal være først og best på hendelsesnyheter gjennom bt.no. Når det gjelder opplevelse og emosjoner i nyhetsdekningen, er btv vår sterkeste kanal ut.”⁶ Den videre utviklingen av mediehusets digitale tjenester ”vil være preget av interaktiv multimedieformidling både på nyhetsområdet, innenfor underholdning og i spesialtjenester,” heter det.⁷

Strategien har endret seg grunnleggende siden 2001. Da var filosofien at samme innhold skulle versjoneres i alle kanaler. Nå ønsker man i stedet å rendyrke de forskjellige kanalenes egenart. Det betyr ifølge Einar Hålien at nettet skal være hurtigst og interaktivt, men også med levende bilder, at avisen skal dyrke egenutviklede nyheter, analyse, kommentar og reportasje, og at tv skal by på nærhet og emosjonelle opplevelser.

Bergens Tidende har aldri gått inn for at alle redaksjonelle medarbeidere skal gjøre alt innenfor alle kanaler. ”Vi har for eksempel aldri ment at alle som kom fra avis skulle bli i stand til å jobbe tv,” sier Hålien. Det er heller ikke slik at medarbeiderne skal dra ut med mikrofon og kamera og penn på en og samme jobb. I de fleste tilfeller vil det være slik at man jobber avis en dag og tv en annen dag. Men til nettet vil alle måtte levere fortløpende på alle jobber som har løpende nyhetsinteresse. ”Men samtidig ønsker vi å utvide kretsen av medarbeidere som er i stand til å jobbe både med avis og tv, og det er vi i ferd med å gjennomføre,” sier Hålien.

Flermedialitet som strategi er ifølge sjefredaktøren ikke omstridt lenger. Alle identifiserer seg nå med mediehuset, og ikke bare en enkelt kanal, selv om avisidentiteten selvsagt er sterk i et gammelt avishus som Bergens Tidende. Det tror Hålien den fortsatt vil være i lang tid framover. Men det oppleves ikke som noe problem. Det pågår en gradvis utvikling, hvor man for eksempel ser at nettutgaven nå tas på fullt alvor. Alle innser at bt.no er en uhyre viktig kanal for mediehuset. ”Det er mer hvordan vi organsierer vårt daglige arbeid som kan vekke diskusjoner av og til,” sier han.

Klarer så redaksjonen å etterleve målene i styringsdokumentene? Stort sett går det bra, mener Hålien, men understreker at det er en kontinuerlig prosess for å bli bedre. ”For dette er en mye mer komplisert måte å arbeide på enn for eksempel å skille ut nettutgaven som eget selskap med egne ansatte, skille ut tv med egne ansatte, og så videre. Det er mye mer komplisert å sy innholdet i alle kanalene sammen til en helhet. På de fleste områder synes vi vi får det til. Vi er nok dårligst i forhold til tv. Vi har vært for lite flinke til å få avisfolk over til tv. Det skyldes ikke motvilje blant medarbeiderne, men for dårlige ledelsesgrep. Vi har ikke vært flinke nok til å utvikle tv-området så langt,” sier Hålien.

⁶ «Verdiene Viljen veien» 2006: 13.

⁷ Op. Cit.: 41.



Selv om medarbeiderne sitter i åpne landskap, har redaksjonen også en rekke møteplasser for samtaler og glassbur for å skjeme telefonsamtaler. FOTO: BT

En viktig del av nettsatsingen har skjedd i samarbeid med de andre regionale mediehusene, fra starten av Adresseavisen og Stavanger Aftenblad rundt 2001. De tre avisene satte i gang et stort felles prosjekt for nettutvikling. Samarbeidet med andre regionaviser er fortsatt viktig for den flermediale utviklingen i Bergens Tidende. ”Det er kanskje den viktigste begrunnelsen for å arbeide for Media Norge. Den digitale utviklingen gjør det nødvendig å forene krefter for å vise styrke overfor konkurrenter som satser på nyutvikling innenfor mobil eller nett eller hva det måtte være av ny teknologi,” sier Hålien.

Einar Hålien understreker at det er utviklingen av journalistikken som skal stå i fokus for det flermediale utviklingsarbeidet. Men han ser også at omleggingen kan medføre økonomiske fordeler på sikt. Innenfor en mer fleksibel organisasjonsform blir det enklere å utnytte ressursene effektivt og flytte dem dit det er bruk for dem.

ALLE I SAMME BÅT

Sentraldesken, med sin karakteristiske båtform, er helt sentral i organiseringen av redaksjonen i Bergens Tidende. Hålien mener denne løsningen gir mest effektiv ressursbruk. I båten sitter altså redaksjonssjefen i en klassisk mediedirigentrolle, så å si som skipperen på skuta. Der er også egne vaksjefer for nett og tv, og en egen fotosjef, men de er underordnet redaksjonssjefen. I båten er også alle nyhetslederne samlet. Før var de plassert ute i de gruppene de ledet, for eksempel allmenn, økonomi og kultur. ”Så dette er på en måte sentralhjernen for den daglige virksomheten,” sier Hålien.

Sjefredaktøren mener imidlertid at denne løsningen ikke er helt opplagt. ”Vi har vært inne på tanken å ha mer desentraliserte redigerere ute i gruppene. Når vi nå starter det nye prosjektet om produksjonsflyt og organisering av mediehusets totale produksjon, kan det hende vi kommer til å gjøre noen endringer. Men jeg tror neppe vi kommer til å endre på sentraldesken,” sier Hålien.

Webredaksjonen er plassert ved siden av båten, fordi den er en løpende leverandør av nyheter til deskledelsen. I praksis fungerer den som en overvåkingsentral, som fanger opp hendelsesnyheter kjapt og umiddelbart gir beskjed til vaksjefene, som så kan sende ut folk etter behov. Derfor er den fysiske nærheten til sentraldesken viktig.

I Bergens Tidende sitter alle faggruppene spredt rundt i to etasjer, bortsett fra tv-studio, som har lokaler et annet sted i huset. Faggruppene har ansvar for å levere til alle kanaler. Det er

stoffområdet som binder sammen, ikke kanaltilhørighet. I tillegg er noen kanalspesialister. For eksempel er det på tv-siden programledere, produsenter og teknikere.

Det har vært viktig å sette sammen grupper som ikke er for store. Journalistene må bli godt kjent for å kunne jobbe sammen, de må være trygge i gruppen sin. ”Trygghet er den første forutsetningen for å kunne være kreativ,” mener Hålien. Gruppene mottar coaching rundt idéutvikling, og de har klare rammer, men også stor grad av frihet. ”Vi ønsker å bygge ned hierarkiet i organisasjonen slik at medarbeiderne tar et større ansvar for å komme med forslag og gjennomføre prosjekter,” sier Hålien.

De fleste gruppene er faste, men det opprettes også ad hoc-gruppet etter behov, for eksempel for å arbeide med større saker. Da setter man sammen team på tvers av de faste gruppene, for eksempel innenfor gravejournalistikk.

TETT LEDERGRUPPE

Kommunikasjonen i redaksjonen ivaretas altså av en rekke ledermøter. På morgenmøtet går man igjennom gruppens planer for dagen og kommer med nye utspill. Her blir det også nedsett ad hoc-grupper for å dekke større saker og hendelser. På møtet bestemmes det hva som skal lages for de tre kanalene. Målet er å utnytte mediens egenart best mulig: ”Hendelser er nettmatt, det visuelle er for tv, og så vet vi hvilke nyhetssaker som egner seg for papir,” sier nyhetsredaktør Anne Gjerde. Da blir det gjerne slik at man først diskuterer hva som skal på nett, så på tv og til sist på papir. ”Vi kaller det for en tretrinns rakett, ut fra hva som skal publiseres først og sist,” sier Gjerde. Morgenmøtet kan vare fra 15 til 45 minutter.

Etter morgenmøtet går nyhetslederne ut i gruppene og snakker med sine medarbeidere. Ledelsen forsøker å få til en del coaching ute i gruppene, men ikke alle nyhetslederne er like gode til det.

Overleveringsmøtet kl.14 varer en halvtimes tid. Da er også kveldens utgavesjef til stede. Man går igjennom hele stofflisten, og gjør prioriteringer til neste dags avis. Da er det primært den det handler om, for det andre er mer eller mindre ferdig. Tv forbereder 17.30-sendingen, og nettet følger opp sine prioriterte saker. På dette møtet er det også viktig å snakke om krysspromotering og henvisninger. For eksempel at man henviser i papirutgaven til nettdebatt neste dag, eller til at btv har et innslag om en bestemt sak i morgen. ”Og så kan det være at nett eller tv har snublet over en sak, som vi ønsker å ta over til papir, og da må ideen videreutvikles, og det må kveldslaget gjøre,” sier Anne Gjerde.

Møtene har en nokså formell struktur og følger et fast skjema.

Anne Gjerde mener de utvidete møtene er særlig viktige for å få til kanalsamarbeidet. ”Fordi vi er så mange og driften er så kompleks,” sier hun. Det skal for eksempel ikke kunne skje store endringer i tv-organisasjonen uten at alle lederne vet om det, og hvorfor det har skjedd.

Anne Gjerde mener at den nye sentraldesken har hjulpet veldig når det gjelder å bedre kommunikasjonen. ”For jeg må innrømme at før var det lett å glemme tv,” sier hun.

Redaksjonen har utviklet et nytt kalendersystem som også hjelper på kommunikasjonen. Det ble tatt i bruk våren 2007. Alle gruppene har en forfallskalender som ligger i Outlook. ”For meg betyr det at jeg kan gå inn og se hva alle gruppene arbeider med. Men ikke alle er like flinke til å bruke den,” sier Anne Gjerde.

KRAV OM SAMME ETISKE STANDARD

”Avisen er fortsatt vårt viktigste medium,” slår sjefredaktør Hålien fast. Det er i avisen man best viser fram den gode journalistikken, og det er avisen som har størst påvirkningskraft, mener han. Avisen betraktes som den viktigste kanalen for opinionsdanning. Dessuten er det den kanalen mediehuset tjener mest penger på. Men samtidig ser man at det er nettet som er mest framgangsrikt og vokser mest i både bruk og inntekter. Mediehuset tjener penger også på nettet. Nettjournalistene lager mange egne nyhetssaker, men kan ikke måle seg med avisen når det gjelder fordypning, mener Hålien. I hvert fall ikke foreløpig, men nettet har også potensial for fordypning.

Jevnt over er det unge mennesker som arbeider med nettjournalistikk, og mange har bakgrunn fra andre former for nettpublisering. Det gjør at miljøet blir litt annerledes enn i tradisjonell avis. ”Derfor er det viktig at vi sikrer at medarbeiderne på nett har god journalistisk kunnskap og erfaring,” sier Hålien. Han ønsker ikke at det skal utvikle seg a- og b-lag i redaksjonen. Noen uheldige episoder på nettet, der man har publisert etter en for lav etisk standard, gjør at ledelsen er svært oppmerksom på dette forholdet. ”Det kom kanskje av at vi ikke har vært flinke nok til å skolere nye folk på nett om hvor grensene skal trekkes,” sier Hålien. Han tror ikke problemer på nett har med hurtighet å gjøre, men heller med manglende erfaring. Men stort sett mener han at både avis og nett holder samme etiske standard.

Tendenser til a- og b-lag har først og fremst vært knyttet til btv, som ikke alltid har holdt like høy standard som avisen, sier sjefredaktøren. ”Men det føler jeg er i ferd med å jevne seg ut, blant annet fordi vi har ansatt en del flinke folk, som viser at også tv kan trekke til seg dyktige medarbeidere,” sier han.

Alle journalistene i mediehuset har nå de samme lønnsbetingelsene. Det er relativt nytt, for tidligere hadde tv-folkene dårligere betingelser, som følge av at de hadde vært ansatt i TVHordaland, som var et eget selskap. Einar Hålien mener det er en stor fordel med felles lønnsystem, fordi det ”gjør det mye enklere å få til en fleksibilitet i organisasjonen”. Dessuten blir det enklere å krevde samme kvalitetsstandard overalt i redaksjonen.

Sjefredaktør Hålien mener det en samarbeidsånd som råder kulturen i mediehuset nå. Tendenser til konkurranse mellom de ulike kanalene er et tilbakelagt stadium. Han tror man i dag kan snakke om en mediehusidentitet, selv om btv nok fortsatt oppleves å leve sitt eget liv i større grad enn de andre kanalene. ”Der har vi nok fortsatt en god del å gå på for å bygge opp den felles identiteten,” sier han.

DELTE ERFARINGER MED KILDEDELING

Journalistene i BT samarbeider ofte på tvers av kanalene om planlegging, research og kildearbeid. ”Det er jo en viktig del av tenkningen i den nye organisasjonen,” sier nyhetsredaktør Anne Gjerde. Poenget er at aktuelle saker kan være interessante for flere kanaler, og da er det viktig å samarbeide om innhenting av informasjon. Denne typen samarbeid skjer ”så å si daglig, folk avtaler seg imellom hvem som skal ringe hvem, slik at de ikke snubler i beina på hverandre”.

Når det gjelder å dele kilder med hverandre, har Anne Gjerde litt delte erfaringer. ”Noen er veldig åpne om kildene sine. Aller flinkest er nok krimjournalistene til å legge ut kildenettet sitt. Vi har et stort kildenett på mange stoffområder liggende ute på intranettet vårt. Men jeg

har nok en mistanke om at noen holder de viktigste kildene sine for seg selv,” sier hun, og innser at det foreligger problemer blant annet i forhold til kildevernet. ”Jeg ønsker heller ikke at alle kildene våre skal ligge på intranett. Det viktige er at våre folk er seg problemstillingen bevisst og legger ut det de mener er forsvarlig.” Anne Gjerde er nøye med å presisere at det ikke er snakk om å viderefremde intervjunotater og liknende materiale til bruk i nye sammenhenger. ”Nei, det gjør vi ikke hos oss. Vi holder oss til kontaktopplysninger.”

Anne Gjerde opplever det ikke som noe å problem å få journalister til å arbeide med saker som andre kanaler har hatt først. Heller ikke å få dem til å gjøre en jobb for en annen kanal enn den de vanligvis jobber for. ”Særlig i forholdet mellom nett og papir er det veldig enkelt. Journalister som er ute på en papirjobb synes det er gøy å ringe inn en nettsak når de skjønner at det er nyheter som må raskt ut. Vi har også avisjournalister som rett og slett synes det er morsomt å gjøre en tv-jobb, og jeg håper det blir flere av dem,” sier Gjerde.

Det er helt vanlig at nettjournalister jobber for avis, og enda vanligere at avisjournalister jobber for nett. Av og til jobber også nett- og tv-journalister om hverandre. Anne Gjerde tror det er et generasjonsspørsmål når alle er klare til å jobbe i alle kanaler. Barrierene forsvinner med alminneliggjøringen av teknologien.

PLANLAGT KOMPETANSEHEVING

Sjefredaktør Einar Hålien medgir at kompetansearbeidet i redaksjonen har vært ”skippertak-spreget”. Det har gått litt i rykk og napp, og det har vært mer fokus på den enkeltes behov enn på redaksjonens. Det er veldig varierende hvem som har fått delta i kompetansehevede tiltak. Redaksjonen har gjort mest i forhold til tv, der man blant annet har gjennomført to kurs for papirjournalister. ”Men vi har vært for dårlige til å sette folk i aktivt tv-arbeid etter kurs. Når det gjelder nett er det nok blitt litt mer tilfeldig, skal jeg være ærlig,” sier han. Men ledelsen har tatt tak i dette, kompetanseutviklingen skal nå planlegges, og det er ansatt en egen personalutvikler. Man har gjennomført kurs om research og kildearbeid, blant annet kurset Digital sporhund. Man ønsker å satse på flere felles kursopplegg i BT-huset, blant annet i samarbeid med IJ. Ledelsen har gjennomført det flermediale spillet Mediedirigenten.

Anne Gjerde minner også om at de har kjørt allmøter for å lære opp alle medarbeiderne i det nye kalendersystemet i Outlook. ”Da lærte vi at et kurs ikke er nok. Det lureste er nok å sende en it-person fra kontor til kontor.”

MÅ VÆRE STØRRE ENN VG

Konkurransen på mediemarkedet har vært en viktig drivkraft bak utformingen av det flermediale tilbudet til BT. ”Vi var så vidt større enn VG på nett i vårt dekningsområde, nå er vi mindre, men ikke så langt etter, men vi må definitivt være større enn VG her på Vestlandet. Sånn er det. Dermed må vi tenke igjennom om det er noe VG har gjort som vi også burde gjort. Eller omvendt: Er det noe VG ikke gjør som vi kan gjøre for å bli tydeligere på vår egenart og styrke? Det er jo det siste vi helst vil,” sier Einar Hålien. Han mener dette handler mye om å utvikle medietyper. Når VG utvikler et rikholdig web-tv-innhold, da må BT henge med. Derfor har man ansatt egne folk på web-tv. Noe av hovedbegrunnelsen for å sette i gang btv var å få tilgang til levende bilder som også kan brukes på web. ”Det er snakk om funksjonalitet og ulike typer tjenester og sjangere,” mener Hålien.

Bergens Tidende profilerer seg både som Mediehuset Bergens Tidende og ved hjelp av logoene til de enkelte kanalene: btv, bt.no og Bergens Tidende. Men betegnelsen Mediehuset Bergens

Tidende brukes ofte og bevisst. Også medarbeiderne bruker ofte mediehusbegrepet. ”Jeg tror de er tilfreds med at vi har utviklet en flermedial strategi og glade for å føle at de jobber i et mediehus i bevegelse og ekspansjon,” sier Hålien

LEDERROLLEN ”VELDIG KOMPLISERT”

Einar Hålien oppsummerer at BT er kommet langt med flerkannelsamarbeidet, men at det fortsatt er mye å hente. ”Vi har selvsagt studert andre mediehus, men ikke forsøkt å ta etter andres modeller. Vi har prøvd å finne våre egne veier,” sier Hålien.

Ikke alle har fått det til like godt, og har reversert modellen med sentraldesk og fullt flerkannelsamarbeid. Det gjelder for eksempel Drammens Tidende, som var aller først ute i Norge med fullt utviklet mediehus. ”Jeg har forstått det slik at Drammens Tidende snur fordi de ikke fikk det til. Sånn er det noen ganger, man må ta et par skritt tilbake når man ikke lykkes. Men vi snur ikke, vi arbeider videre med den modellen vi har utviklet. Vi tror det er noen viktige forskjeller i måten Drammens Tidende og BT har gjort det på, som kan forklare hvorfor det gikk som det gikk. Jeg oppfatter det slik at Drammens Tidende hadde en mye større ambisjon om at alle journalistene skulle jobbe for alle kanaler samtidig. Det tror jeg er en strategi som er fryktelig vanskelig å få til i praksis. Jeg tror ikke det er heldig verken for arbeidsmiljøet eller for innholdet. På det området har vi hatt is i magen, og det er en av grunnene til at vi lykkes,” sier Einar Hålien.

Lederrollen i mediehuset opplever Einar Hålien som ”veldig komplisert”. Før skulle redaktøren være et fyrtårn og ha meninger. ”Utviklingen har gjort at man helst bør være et organisasjons- geni og samtidig være på høyden i forhold til teknologi, strategi, økonomi og mye mer. Det er ikke helt enkelt, for samtidig som redaktørrollen endrer seg, så er det noen forventninger til rollen som ikke endrer seg like fort. Rollen spriker. Man får en sterk følelse av utilstrekkelighet. Det har vi snakket om i redaktørkollegiet. Vi liker jobbene våre, men føler alle den samme utilstrekkeligheten. Vi føler at vi aldri blir ferdige med å utdanne oss. Men det er jo også et gode, det skjer noe nytt hele tiden, og det er jo veldig utfordrende og morsomt!” sier Hålien.

DAGBLADET PÅ NETT OG PAPIR

ØKT INTEGRASJON, MEN NEPPE SAMMENSMELTING

På forsommeren 2008 skal mediehuset Dagbladet inn i nye lokaler sentralt i Oslo. Planen er å samlokalisere nett og papir rundt et felles deskmiljø og legge til rette for bedre samarbeid på tvers av kanalene. Inntil da lever nett og papir side ved side som to separate organisasjoner. Hvorvidt den nære fremtiden bringer en fullt integrert organisasjonsmodell til Dagbladredaksjonen er uklart. Og kontroversielt. Nyhetsredaktørene på nett og papir tror ikke på en full utvisking av kanalgrenser. Kanalenes egenart må fortsatt dyrkes, og det krever kanalspesialister, mener de.

Dagbladet.no er en av Norges største nettsuksesser. I et raskt fallende papiravismarked har nettutgaven til Dagbladet vokst seg kjempestor og for lengst passert moderavisen i lesertall. Det har skjedd med en strategi og struktur som bare i begrenset grad har vektlagt integrasjon mellom kanalene.

"EVENTYRLIG DÅRLIGE LOKALER"

Både organisatorisk og geografisk går det et klart skille mellom nett og papir i dagens Dagbladet-organisasjon. Nettet er skilt ut i et eget selskap, DB Media Lab, med sine egne redaksjonelle medarbeidere og egen ledelse. Disse sitter i 6. etasje i Dagbladet-huset. Papirredaksjonen sitter i 3. og 4., magasinredaksjonen i 5. Den fysiske avstanden mellom kanalene er et resultatet av byggetekniske begrensninger. Det tradisjonsrike avishuset i Akersgata er dårlig egnet for flermedialt samarbeid, ifølge tidligere nettredaktør Esten O. Sæther, nå redaktør for den redaksjonelle tilpasningen mellom nett og papir i Dagbladet. Nyhetsredaktør Peter Raam i papiravisa er enig:

Vi har verdens største samling av vegger. Og trapper. Så vi har et eventyrlig dårlig lokale i forhold til samlokalisering... Vi har vært litt plaget av at vi har et ekstremt gammeldags avis-hus... Bare det å ha såpass nærhet som 2. og 3. kontra 3. og 6. etasje – det er et hav av forskjell. Så det er ganske små ting som skal til før resultatet blir veldig mye bedre enn i dag.¹

En viss samlokalisering av kanalene finner likevel sted på kveldstid og i helger når reporterne fra nett kommer ned i sentralredaksjonen og sitter sammen med kollegene i papiravisen fram mot papirdeadline. Det er også satt i gang prøveprosjekter med samlokalisering på gruppenivå, det vil si sammenslåing av fagmiljøer på tvers av kanalene. Sporten på nett og papir er de første som flytter sammen. Deretter debatt/kommentar-gruppa, forteller Esten O. Sæther.²

Mediehuset Dagbladet

- Tradisjonsrikt avishus i Akersgata i Oslo med flaggskipet Dagbladet - i mange år kjent som Norges fremste, radikale kulturavis.
- Dagbladet kom på nett som den tredje nettavisen i Norge i 1995. Dagbladet.no har i dag posisjon som et av Norges største nettstedet med 809.000 daglige lesere mot VGs 1.115.000.
- Dagbladet.no ble kåret til Årets nettsted i 2007.
- Nettvirksomheten er skilt ut som et eget selskap, DB Medialab.
- Papiravisen har slitt med en betydelig svikt i lesermarkedet de siste årene, men er fortsatt Norges nest mest leste avis etter VG. Antall daglige lesere har gått ned fra 957.000 i 1997 til 729.000 i 2007. Bare i løpet av et år fra januar 2006 til januar 2007 gikk lesertallet ned med 51.000.
- Selv om Dagbladet og VG har ulik profil på en del områder, er VG likevel hovedkonkurrent. Det gjelder også på nettet.
- Ansvarlig redaktør i mediehuset Dagbladet er Anne Aasheim, den første kvinnelige sjefredaktør i en stor, norsk avis.
- Papiravisen kommer ut med magasinutgaver fredag, lørdag og søndag.

¹ Intervju med nyhetsredaktør Peter Raam i Dagbladet 19. april 2007

² Intervju med daværende nettredaktør Esten O. Sæther i Dagbladet 15. mars 2007

Solfomasjon i redaksjonen

Nyhetsredaktør Peter Raaum mener en god organisering av en integrert papir- og nettreddaksjon minner om en sol - med en sentraldesk i midten og fagmiljøene i stråleformasjon ut fra sentrum; sport, kultur, nyhet osv.

- De ulike fagmiljøene kan variere i størrelse. Du sitter nært enhver som jobber med sport, eller du sitter nært enhver som jobber med kultur, beskriver han.

På denne måten ønsker man å teste ut flerkanalsarbeidet i pilotgrupper der forholdene ligger best til rette for det; hvor det er naturlig, og hvor fordelene er åpenbare. Det handler om å skape suksesshistorier der alle som deltar vil se gevinsten av samlokaliseringen, sier Peter Raaum.

Ifølge Sæther og Raaum kommer en mer omfattende sammensmelting av redaksjonsmiljøene til å skje med flytting til nye redaksjonslokaler i 2008. Der er fagredaksjonene på nett og papir tenkt samlokalisert rundt et felles deskmiljø.

VIL BEHOLDE KANALSPESIALISTER

Spørsmålet blir da hva som skjer med ledelsesstrukturen – skal man innføre en felles avdelingsledelse for nett og papir, eller skal ordningen med en leder for nett og en leder for papir videreføres? De to redaktørene fra nett og papir ser klare svakheter ved det første alternativet. Raaum trekker blant annet fram emosjonelle og kulturelle utfordringer knyttet til valg av en felles leder for nyhetsmiljøene på nett og papir.

De to nyhetsmiljøene som slås sammen kommer til å komme med ulike erfaringer og ulike styrker og svakheter. Da er ikke den vanskelige oppgaven å drive reportasjeledelse. Den vanskeligste oppgaven er å klare å bygge kultur mellom de to. Uten at den ene føler seg overkjørt. Det vil jo nødvendigvis oppfattes som en form for favorisering allerede når du velger en leder. Den kanalen personen kommer fra, vil jo tolkes på et eller annet vis å ha et grep om en utvikling videre.

En annen innvending er behovet for å rendyrke kanalenes egenart og bygge spisskompetanse innenfor fagmiljøer på de ulike plattformene. Sæther mener konkurransesituasjonen krever fullt fokus på videreutviklingen både av nett og papir. Og han er tvilende til at en felles avdelingsledelse vil makte å møte kravene til utvikling og kvalitet i begge kanaler. Det er også en bekymring som har kommet til uttrykk fra andre i dagbladet.no-ledelsen.

Det å sitte sammen er bra i utgangspunktet. Men så er spørsmålet hvordan vi skal klare å lede det arbeidet og passe på at vi blir maksimalt bra på papir og nett, som er de store kanalene – etter hvert blir det TV også. Og der vet vi ikke hvor grensen går. Kommer vi til å få en felles gruppeleder for kultur? Jeg tror ikke det. For jeg tror det blir for stort spenn.

Publisher trakk seg

Planene om en mer integrert redaksjonsløsning i Dagbladet er kontroversielle, ikke minst i nettreddaksjonen. I mai trakk Rune Røsten, sjef i DB Medialab og dagbladet.no seg fra stillingen uten å oppgi noen klar begrunnelse. I etterkant har det kommet frem at diskusjonene omkring integrasjon av nett og papir var en av årsakene til avgangen. I et intervju med Klassekampen uttalte Røsten blant annet:

- Det kan være en fordel å slå sammen til et større journalistisk miljø, men det er svært krevende når man jobber så forskjellig. Faren er at man kan tape i begge kanaler, at Dagbladet verken blir god på nett eller på papir.

Kilde: Intervju med tidligere sjef i DB Medialab og dagbladet.no, Rune Røsten, i Klassekampen 10. mai 2007



Mediebedriftenes Landsforening (MBL) kåret dagbladet.no til årets nettsted i 2007. "Dagbladet.no er et meget innovativt nettsted som tar sine brukere på alvor, sier nettjuryens leder Geir Engen, MBL. Skjermdump fra dagbladet.no

ningen når de sitter sammen med hoveddesken på kveld og i helger. Derimot har det vært liten overgang den andre veien; papiravisjournalistene går ikke i nettvakter og leverer ikke saker direkte til nettet. Det har heller ikke vært noen særlig rekruttering av papirreportere til nettet. Og det til tross for at nettet har vokst og trengt folk, mens papiravisen har gått dramatisk tilbake og måttet kutte i staben.

Både Raaum og Sæther mener papiravisjournalistene mangler den nødvendige kompetansen for å levere til nett slik situasjonen er i dag. Foreløpig er det gitt liten eller ingen opplæring i nettjournalistikk og –publisering for papirmedarbeiderne. Sæther mener det først og fremst skorter på en forståelse av brukerinvolvering på nettet og rent teknologisk kompetanse. Han understreker at Dagbladet har en lenkepraksis som er annerledes enn andre nettaviser, og den stiller særskilte krav til teknologiske ferdigheter.

GREIT SAMARBEID – UTEN TYDELIG STRATEGISK OVERBYGNING

Selv om reporterne jobber primært for en kanal, betyr ikke det at man ikke bistår hverandre på tvers av kanalgrenser. Tvert imot beskrives samarbeidsvillen mellom kanalene som god. Det skjer stadig utveksling av informasjon i saker, forteller Raaum. For eksempel ringer papiravisjournalister inn breaking news til nettredaksjonen dersom det inntreffer når de er ute på et oppdrag for avisa. Eller de har ekstra

Behovet for kanalspesifikk spisskompetanse gjelder ikke bare på ledernivå, men også på medarbeidernivå. Derfor er det ikke noe ubetinget ønske at medarbeiderne skal flyte på tvers av kanalene og levere til flere plattformer parallelt. Tvert imot mener Raaum at man også i en fremtidig samlokalisert redaksjon vil ha spesialiserte papir- og nettreportere som leverer primært til en kanal. "Vi tror ikke vi lager en god nettavis ved å få en papiravisjournalist til å gjøre tre ting samtidig", sier han.

Situasjonen hittil har vært at nettreporterne har levert noe stoff til papir – særlig på områder der papiravisen ikke er så godt dekket, for eksempel på teknologistoff. Men også i den løpende nyhetsovervåk-

Like krav til kvalitet

Redaktørene for nett og papir avviser at det er forskjeller i journalistisk standard eller fordypningsgrad for de to kanalene. Det arbeides etter det samme etiske regelverket, og det er de samme journalistiske arbeidsmetodene som ligger til grunn. Sæther understreker at nettredaksjonen har laget tyngre reportasjer i en årrekke og at påstander om at det bare er de korte og lettvinde sakene som havner på nettet ikke stemmer. Ifølge Raaum kom kanskje det beste Dagblad-bidraget i årets SKUP-konkurranse fra nettet. Han mener nettreporternes kompetanse er annerledes, men ikke mindreverdige i forhold til papirreporternes. Det samme gjelder det journalistiske produktet de leverer.

sitater eller annen informasjon som uansett ikke blir avgjørende i morgendagens avissak. Det samarbeides også ”noe” om planlegging og research - avhengig av sak og fagområde, opplyser de to redaktørene. Kilder og tips deles også greit mellom kanalene. Blant annet har nett og papir en felles tipsbase – 2400 – som samler trafikken utenfra.

Det er imidlertid ikke organisert faste planleggingsmøter for å koordinere den redaksjonelle produksjonen i de ulike kanalene. Nett og papir holder sine redaksjonsmøter hver for seg. Og planleggingsverktøyet som er tilgjengelig for begge kanaler brukes bare i begrenset grad. I en slik situasjon blir dialogen mellom gruppelederne ekstra viktig for å samkjøre ressurser og tenke flermediale løp i dekningen av saker. Derfor har det også blitt satset på å bedre samarbeidet i dette leddet, forteller Sæther:

Vi har det siste året lagt vekt på at de ulike gruppelederne jobber tettere sammen slik at man kan få utnyttet flere kanaler. Det jo litt ulikt hvordan det har lyktes, men vi ser at det kan være noe å hente i det.

Vanskelig krysspromotering

Dagbladet bruker krysspromotering for å markedsføre tilbudet i de ulike kanalene. Blant annet har man forsøkt å lokke dagbladet.no-lesere til papiravisen ved å kjøre teasere på nettet for eksklusive papiravissaker. Men dette er en vanskelig øvelse, forteller Raaum, fordi man ved å lekke litt på nett, risikerer å miste hele saken til konkurrenter:

- Dilemmaet er at det du ikke tar ut på nettet, tar konkurrenten. Det er jo det verste: Først taper nettstedet fordi publikum går til en annen. Også får ikke papiravisa noe salg heller fordi saken allerede er spredd for alle vinder.

Han beskriver en situasjon hvor nettet har tatt en ledende rolle i å styre samarbeidet. ”Det er vi på nettet som på sett og vis passer på at det er et samarbeid”, sier han. Forklaringen ligger ikke nødvendigvis i at nettet har mest å hente på kommunikasjon og samarbeid. Derimot er det her det har vært overskudd til å tenke strategisk omkring flermedialitet generelt, ifølge redaktøren. Mens energien i papiravisen har gått til nedskjæringer, omorganiseringer og kampen mot stadig fallende opplagstall, har nettet – og ikke minst nettredaktøren - i stor grad selv definert hvordan forholdet mellom nett og papir bør være. Og i liten grad blitt matchet fra resten av huset på de tankene, ifølge Sæther:

Vi har savnet en overbygning og felles tenkning rundt helhet og de ulike kanalenes plass i den helheten...

Det jobbes med det, men ikke så klart som vi i ut-

gangspunktet skulle ønske oss... Vi blir fortsatt sittende med muligheten til å lage våre egne ting på sett og vis. Samtidig som vi ser at vi er i en utvikling hvor vi skal jobbe mer og mer sammen. Men det foregår ikke etter en felles overbyggende strategi som ligger som hjelp.

Han mener det flermediale samarbeidet generelt har vært ganske ad hoc-motivert og veldig preget av den situasjonen papiravisen har vært i. Stadig oppfattes samarbeid med nettet som en mulighet til å overføre ressurser til papir, ifølge Sæther:

Det er ingen felles forståelse av hvorfor man for eksempel skal belaste nettets økonomi mer ved felles innkjøp enn papir. Hvorfor skal vi sitte sammen på kvelden - bortsett fra at det er hyggelig?

ÅPNER FOR MER DOBBELTPUBLISERING

Nettmiljøets føringer for flerkannelsamarbeidet i Dagbladet er nokså enestående. De har hatt overskuddet og etter hvert den størrelsesmessige tyngden til å meisle ut retningslinjer for samarbeidet. Foreløpig er det få eller ingen nettredaksjoner som står i et tilsvarende maktforhold til

papiravisen de springer ut av. Samtidig har dagbladet.no hatt en redaktør med papirbakgrunn og et uttalt ønske om å ivareta helhetens interesser i mediehuset. Det har også gjenspeilet seg i publiseringsstrategiene som nettet har definert. Blant annet har det til nå vært tradisjon for at førstesideoppslaget på papir som hovedregel ikke skal i nettutgaven. Dette for å gjøre de to kanalene så ulike som mulig og på den måten beskytte papiravisen. Denne linjen står imidlertid for fall, ifølge Sæther:

Dette har vært en strategi som jeg i og for seg har bestemt. Og ingen har satt noen spørsmålstegn ved den - unntatt kanskje internt på nettet. Nå skal vi slippe den strategien fordi vi tror det er viktigere at Dagbladet fremstår sterkest mulig uansett kanal, og at vi er mer opptatt av det, enn å beskytte papir.

Sæther forteller at avgjørelsen har sin årsak i at bare en tredjedel av papirleserne er dagbladet.no-lesere – og omvendt. For å nå ut bedre, må det dobbeltpubliseres mer. Men med saker som er egnet for begge kanaler. Direkte kopiering mellom kanaler er ikke tillatt. Både Sæther og Raaum understreker at sakene skal ha ulik identitet. En nettsak skal se ut som en nettsak og en papirsak skal skrives som en papirsak. - Jeg kan nesten ikke tenke meg en sak som går uendret fra en kanal til en annen, sier Raaum. Versjonering av saker fra en kanal til en annen beskrives som en krevende øvelse som først og fremst er en des- kjobb.

Når det gjelder hvor saker skal slippes først, later hensynet til papiravisa også til å være tungtveiende. Raaum forteller at enhver sak som man med stor sikkerhet vet man er alene om – og som har verdi i papiravisen – skal breakes på papir. Enhver sak det er fare for at vil sprekke, skal på nettet så fort som mulig. Selv om man av og til har bommet og varslet nettet for sent i hendelsesnyheter eller sluppet saker på nettet som egentlig skulle på papir, mener Raaum at prinsippet fungerer bra: - Jeg synes det har vært ekstremt lite kontrovers rundt det i det hele tatt, sier han.

Sæther mener det fortsatt ligger en stor utfordring i å få nett og papir til å samspille godt i enkelt saker. De virkelig gode flermediale løpene er få og spredte, ifølge redaktøren. Han forteller at en hovedutfordring er å treffe nye brukere og sy sammen en miks som treffer folk der de er gjennom døgnet:

Vi er opptatt av tids- og mediebruksundersøkelsen til TNS Gallup som viser hva folk gjør i løpet av dagen. Det er grunnlaget for vårt tilbud. Vi prøver å tilpasse oss folks hverdagsliv og komme med tilbud i de ulike kanalene som passer til hverdagslivet.

Behovet for en oppskrift på det gode samspillet er kanskje mer prekært i Dagbladet-huset enn i de fleste andre mediehus akkurat nå. Opplagssvikten for papiravisen er velkjent og dramatisk. Men også nettet opplever utfordringer på publikumssiden og må stramme inn livreima, mens hovedkonkurrenten VG Nett fosser fram. Spørsmålet blir i hvilken grad nettstammen fortsatt

Samspill gjennom kampanjer

Esten O. Sæther beskriver en vellykket flermedial sak som et redaksjonelt løp der man når nye brukergrupper ved å bruke nett og papir i et samspill. Han trekker frem kampanjer av typen "Klubben i mitt hjerte" som et eksempel på et slikt løp. Denne kampanjen har gått i tre år og består av en artikkelserie i papiravisa i 14 dager og avstemninger på nettet.

- De to kampanjeukene er de beste ukene vi har på nettet hvert år for da kommer det folk utenfra, forteller Sæther. En god del av veksten på nett har vært gjennom slike kampanjer der hovedmålet er å aktivisere folk på dagbladet.no som vanligvis ikke bruker denne kanalen.

vil være ambassadører for en strategi som hegner om papiravisen og helhetens interesser i et marked der både papir og nett sliter. Sæther sier følgende om dagbladet.nos utfordringer:

VG har en demografi som tilsier at trøkket deres kommer litt senere enn vårt. Litt lavere utdannelse, litt lavere inntekt, senere på nett...Så lurer de til seg community-medarbeideren³ vår og setter i gang Nettby og kommer til å utkonkurrere oss, eller i hvert fall ligge helt på siden av oss. Så vi har mistet to prosent markedsandel i løpet av halvannet år, mye på grunn av det. Det gjør at vi egentlig har nok å passe på selv.

³ Dette refererer til at Fredrik Kristiansen, ansvarlig for utviklingen av DB Medialabs nettsamfunn Blink, gikk til VG og utviklet deres Nettby-suksess. Dagbladet hevder Kristiansen kopierte deler av den såkalte kildekode, som Blink-tjenesten er bygd opp på, og benyttet seg av dette materialet i utviklingen av Nettby. Dette er blitt blankt avvist av VG. Saken har tatt en ny vending etter at det i september 2007 ble klart at Rune Røsten blir administrerende direktør i VG Nettby fra 1. november. I et intervju med Dagens Næringsliv 7. september 2007 uttaler Røsten at han har endret syn i saken.

DRAMMENS TIDENDE

**VALGTE SPLITTELSE ETTER
FORSØK PÅ INTEGRASJON**

I august 2006 ga mediehuset Drammens Tidende opp sitt ambisiøse forsøk på å integrere papiravisens virksomhet med nett, tv og radio. De raske mediene ble skilt ut i et eget selskap – Drammens Tidende Nye Medier AS. Flerkanalsamarbeidet fungerte ”katastrofalt dårlig” ifølge leder Rino Andersen i Nye Medier. Han mener oppsplittingen var helt nødvendig for å gi de enkelte kanalene det nødvendige utviklingsfokus. Nyhetsredaktør Alf Petter Øverli i papiravisen er ikke enig. Han mener man ga opp integrasjonsforsøket for tidlig. ”For vi var på vei mot noe”, sier han. Øverli mener alle parter ville vunnet på et tettere samarbeid; både papiravisen, nye medier – og publikum. Spørsmålet er hvor mediehuset nå går fremover. Signaler tyder på at samarbeidet igjen kommer til å bli tettere. Fra 1. oktober 2007 etableres de første felles redaktørmøtene for Nye Medier og papiravisa.

Den integrasjonsmodellen som har vært rådende i Drammens Tidende er et interessant case – selv om den skulle vise seg å bli en parentes i mediehusets historie. Og for å forstå den, er det nødvendig å gjøre et kort historisk tilbakeblikk, til perioden fra januar til august 2006 da utviklingsredaktør Rino Andersen hadde som oppgave ”å samle de nye mediene innenfor eksisterende Drammens Tidende organisasjon, og få til en konvergens med avis”.¹

Ifølge Andersen var dette målet uoppnåelig fordi ønsket om å beskytte og prioritere papiravisen sto i veien for integrasjonsarbeidet. Det gjaldt både redaksjonelt - og i annonsemarkedet. Han hevder at de nye kanalene ble marginalisert i annonsemarkedet og holdt nede for å ivareta papiravisen interesser.

De er jo truende konkurrenter for en avis. Spesielt nettet. For å selge mer avisannonser, la man på nett. Og det fører igjen til at vi ikke fikk pris ut fra posisjon i markedet, men ble liggende som en støtte for avis.

Redaksjonelt skortet det på forståelse for nettets nyhetsfunksjon. Papiravisa ble prioritert som kanal for klart konkurranseutsatte hendelsesnyheter. Dermed kom både papiravisa og nettet bakpå.

Det vi hadde i avisa, skulle vi hatt på nettet. Kvelden før. Dermed klarte vi jo heller ikke å lage den beste avisa. ... Det er en tap-tap situasjon; taper på nett, taper i avis. Det er jo å be leserne finne på noe bedre å bruke tida på.

Mediehuset Drammens Tidende

- Holder til på Bragernes Torg, sentralt i Drammen sentrum.
- Er delt i to selskaper: Papiravisa Drammens Tidende og Drammens Tidende Nye Medier
- Nye Medier omfatter de tre hovedkanalene nett (dt.no), radio (Kanal 1) og tv (TV Drammen). I tillegg drives nyhetsformidling med wap, e-post, sms og podcast. Nye Medier eier også nettstedene drammenungdom.no og idrammen.no.
- Nye Mediers målgruppe er unge voksne i Stor-Drammen, fortrinnsvis Drammen, Lier og Nedre Eiker. Papiravisen dekker hele Buskerud fylke med hovedvekt på Drammen.
- Antall redaksjonelle dagsverk
 - o Papir: 59
 - o Nye Medier: 18
- Drammens Tidende på papir har 120.000 lesere på hverdager. Nettet har drøyt 89.400 unike brukere. Antallet tv-seere er 46.550, mens radioen har 27.349 (TNS Gallup-tall)

¹ Intervju med Rino Andersen 23. mai 2007



Mediehuset Drammens Tidende på Bragernes Torg i Drammen. Direkte radiosendinger går fra Nyhetshjørnet på bakkeplan. mms-foto: Ragnhild Kr. Olsen

årsaken til at det ble skilt ut og gjort om til egne selskaper. Fordi både papiravisa og nettet skulle utvikle seg på sine egne premisser.

Øverli mener også forventningene og ambisjonene for flerkanalsamarbeidet var unaturlig høye. Og fallhøyden tilsvarende stor når forventningene ikke ble innfridd. Man skulle jobbe flermedialt - ikke bare med nett og papir, men med tv også. Det var litt skremmende for mange, mener han. Dermed ble det en negativ reaksjon. Pilen svingte i motsatt retning, integrasjonstanken ble oppgitt og mediehuset splittet.

Daværende sjefredaktør Hans Arne Odde har uttrykt at man på denne måten ville gi rom for de forskjellige mediene til å utvikle sitt særpreg og egenart. Spesielt papiravisa, men også de nye mediene – både samlet og hver for seg.³ Ifølge Rino Andersen handlet det dels om å få den nødvendige oppmerksomheten omkring en papiravis med store opplagsmessige utfordringer og skape morgendagens papiravis. Men like mye handlet det om å få det nødvendige fokus på utviklingen av nettet med en dedikert og kompetent stab. Han mener det er svært vanskelig å utvikle nettets potensial blant annet for løpende publisering og brukerinvolvering med journalister og redaktører fra papiravistradisjonen. De er portvakter og jobber i et "evighetsperspektiv" fram til neste utgave, mens nettreporterne og – redaktørene i større grad er tilretteleggere for brukerne og jobber med journalistikk som en dynamisk prosess:

I avisa jobber du bare videre og videre og videre i timesvis, og hvis du fortsatt ikke er fornøyd, setter du på ennå en journalist utover kvelden, som fortsetter å grave. Og da klarer du kanskje til syvende og

Redaktør Alf Petter Øverli² i papiravisa bekrefter at det sviktet i nyhetsleveransene fra papiravisa til nettet. Før oppsplittingen hadde nettet en egen nyhetsredaktør med en egen organisasjon, men han var avhengig av at papiravisjournalistene leverte jevnt og trutt til nettutgaven. Øverli mener det ikke var gode nok ordninger eller nok iver i organisasjonen til å få det til.

Og at dette er hovedforklaringen til oppsplittingen av mediehuset: *Den stabile leveransen av saker til nettet fikk vi ikke til. Rett og slett. Det ble ikke god nok kvalitet på det. Det tror jeg vel var hoved-*

Bussbrannen som glapp

En bussbrann i Sande høsten 2006 viser hvordan både papir og nett taper når papiravisen prioriteres på hendelser:

- Vi var der med journalist og fotograf. tok bilder, samla informasjon, ringte politiet, ringte alle relevante kilder for øvrig og skrev saken. Med fokus på neste dags avis, forteller Rino Andersen. Dermed ble DT slått på hjemmebane av både VG og Dagbladet på nett:

- VG nett hadde saken to timer før den ble publisert på dt.no. Og når den ble publisert på dt.no så var den aldri så god som VG og Dagbladet hadde drevet den fram til. Neste dag så var avisen vår på det nivået som VG nett og Dagbladet nett var på klokka ti kvelden før, sier Andersen

² Intervju med Alf Petter Øverli 19. juni 2007. Øverli var på det tidspunktet konstituert sjefredaktør i Drammens Tidende

³ Propaganda 24.08.06: Deler DT i to, intervju med ansvarlig redaktør Hans Arne Odde i Drammens Tidende.

sist å publisere nesten alt det du vet. Mens i nettredaksjoner vil du nok ofte stå ovenfor situasjoner der du vet vesentlig mer enn det du egentlig kan publisere, og så får du publisere det du kan og fortsette å jobbe. Løpende. Det er en helt annen verden

LITEN AVSTAND OG LITE SAMARBEID

Utskillelsen av Nye Medier i et eget selskap og organiseringen som kom med dette, gjør det naturlig å beskrive flerkansalsamarbeidet i mediehuset Drammens Tidende på to nivåer: Samarbeidet mellom Nye Medier og papiravisen og samarbeidet mellom kanalene innenfor Nye Medier. Begge organisasjoner har tilhold i mediehusets hovedkvarter på Bragernes Torg i Drammen. Papiravisen er plassert i 5. etasje – Nye Medier i 6. Åpne kontorlandskap og trapper mellom etasjene gjør at avstanden rent geografisk ikke virker særlig stor. Det later likevel til å ha vært begrenset kommunikasjon og fellesskapsfølelse mellom papiravisa og Nye Medier siden de gikk hver sin vei.

Papiravisen og Nye medier har utviklet helt separate organisasjoner. Mens papiravisa har faste avdelinger som nyhet, sport, kultur, feature, samfunn osv, er Nye Medier organisert slik at alle redaksjonelle medarbeidere i prinsippet jobber med alt. I praksis blir det likevel slik at noen er bedre på noen stoffområder enn andre og jobber mest med det, forteller Rino Andersen.

Det finnes ingen redaksjonelle faggrupper som jobber på tvers av kanaler. Ei heller noen felles nyhetsledelse. Fram til høsten 2007 heller ingen felles planlegging for papiravisen og Nye Medier. Det endrer seg imidlertid med redaktørmøtene som innføres fra 1. oktober 2007. Møtene som skal holdes to ganger daglig - kl. 08.00 og kl. 14.00 - skal etter planen samle redaktørkollegiet på tvers av kanaler.

Kanalene deler ellers tipsbase og samarbeider om en kulturkalender som er brukergenerert inn til dt.no. Dessuten legges hendelsesnyheter fra nettet inn i avisens produksjonssystem og Nye Medier briefer vaktstjefen på papir etter politirunden som de har ansvaret for. Alt i alt har ikke kommunikasjonen og samarbeidet fungert optimalt, mener Øverli:

Vi tipser hverandre og vi har litt kontakt sånn. Og vi har en del rutiner på det. Det er ikke så veldig mye, men det er sånn at desk i papiravis skal orientere nettredaksjonen hvis det er noe vi får greie på som åpenbart er en nettsak, og vice versa. Videre så har vi en viss dialog omkring de gode sakene, som kan brukes i de ulike kanalene. Hvordan vi skal utnytte det best mulig. Men vi lider under at det er to selskaper. Rett og slett.

Han forteller at det i praksis ikke har vært noen dialog eller samarbeid mellom avisjournalistene og reporterne fra Nye Mediers om tips, research eller vinklinger i saker som begge kanaler jobber med. Det er et klart tap for leserne, ifølge Øverli, enten de er på nett eller papir. Det er heller ingen papiravisjournalister lager saker primært for nettet/Nye Medier, forteller Øverli og Andersen. Det har sin forklaring i det Andersen karakteriserer som en "uenighetssak" mellom Drammens Tidende og redaksjonsklubben i papiravisa om kompensasjon. Det betyr i praksis at en reporter for papiravisa ikke publiserer en sak på nettet først, selv om den er konkurran-

- Ikke optimalt for sporten

Alf Petter Øverli forteller at Sporten var et av de områdene der samarbeidet mellom papir og nett var kommet lengst før utskillelsen. Uenighet om avtaler har ført til at det har stoppet helt opp. Det volder hodebry for sportsdekningen i Nye Medier ifølge Rino Andersen

- Det er litt sånn at når DHK spiller europacup i Russland, så er vi der med avisjournalist. Men da sitter vi i Nye Medier, og gjør vår egen journalistikk hjemmefra, med telefoner og herjinger. Det er klart, det er ikke optimalt. Det er ikke heldig.



Skjermdump av dt.no

seutsatt. Den nyhetsovervåkingen som faller utenfor Nye Mediers egen, glipper man på i de raske kanalene fordi det er uenighet om medvirknings- kontra utvekslingsavtaler, ifølge Andersen.

- NETTET MÅ FÅ PUBLISERE FRITT

Det betyr ikke at du ikke finner avisstoff på nettet. Tvert i mot kan man kjøre avissaker på nettet fra kl. 05.00 på publiseringsdagen, dvs omtrent samtidig med at abonnentene i sentrale Drammen har papiravisa i kassa. Spørsmålet om hvor mye av papiravisa som skal slippes gratis på nett så tidlig, skaper fortsatt diskusjoner mellom papirredaksjonen og nettet, forteller Alf Petter Øverli. Det samme gjelder spørsmålet om hendelsesnyhetenes plass i papiravisa kontra nett. Her er sjefen for Nye Medier kompromissløs: Hendelsesnyheter eies av nettet og dt.no bør være nyhetsledende i sitt nedslagsfelt. Han mener det vil være direkte skadelig for nettmediets troverdighet

å bli med på et samarbeid med papiravisa som innebærer at informasjon holdes tilbake fra leserne eller saker bevisst styres mot papir. Nettet må få publisere fritt hele tiden, mener han.

Nye Medier har all nyhetsovervåking og beredskap. Så de er altså først ute, og så blir det jo da en vurdering fra avisen i forhold til å sette på ytterligere ressurser.

Andersen legger ikke skjul på at dette har skapt frustrasjon i papiravisa:

Det er klart at vaktstjefene kan fra tid til annen være rimelig fortvilet - melder mine folk, da. Fordi vi hiver ut en sak klokka åtte på kvelden som de hadde planlagt som oppslagssak. Og da må de lage noe annet. Punktum. Det bryr ikke vi oss noe om. Vi må leve vårt liv.

Alf Petter Øverli opplever at papiravisa i denne situasjonen har sluppet hendelsesnyhetene litt for langt unna og forteller at de ønsker å ta dette stoffområdet litt tilbake - i positiv forstand. Han mener det er åpenbart at nettet må ha slike saker, men at en del hendelsesnyheter også

hører hjemme i papiravisa – ikke bare som notiser og tospaltere. Leserne forventer det. Dessuten gir det grunnlag for bedre oppfølging i papiravisa, mener han. Derfor er det ingen planer om å bygge ned bedrskapen på hendelsesnyheter i avisredaksjonen. Situasjonen rundt nyhetsdekningen i Nye Medier og papiravisa tyder på konkurranse mellom kanalene. Dette bekreftes også av de to redaktørene. Ifølge Øverli var dette sågar noe sjefredaktøren ønsket å stimulere da Nye Medier ble skilt ut som eget selskap. Papiravisa hadde vært uten reell konkurranse om nyheter siden Fremtiden ble lagt ned, og det ble opplevd som et savn. Med Nye Medier fikk man en konkurrent i eget mediehus. Øverli forteller imidlertid at papiravisas muligheter til reell konkurranse på nyheter opplevdes som begrensede:

Vi kan ikke la nettet tape overfor andre kanaler igjen fordi papiravisa skal ha den og den saken for seg selv. Alt som er mulig konkurransstoff må ut med en gang. Og det gjorde jo at mange papirjournalister har følt at det var ikke noe konkurranse.

Forskjellig fordypningsgrad

Rino Andersen mener det er naturlige forskjeller i fordypningsgrad mellom kanalene. Han tror nettet snart vil utvikle seg til det mediet som leverer mest dybde:

- Radioen er det mest overflatiske og mest flyktige mediet vi har. Tv-en er også trøblete, i hvert fall for en lokal-tv-stasjon. Å lage gode, innsiktsfulle komplekse innslag er dyrt, tidkrevende og tungvint.

- Avisen har på en måte fremstått som det mest grundig og dyptpløyende mediet. Og de har muligens den mest velutviklede journalistikken i forhold til kildebruk per i dag. Men det er en dramatisk endring. De kommer til å bli parkert av nettet. De som overlever på nettet kommer til å bli dypere fordi de kommer til å ha mer innspill fra leserne, enn det som er mulig å få til i avis.

HÅPER PÅ TETTERE SAMARBEID

Når det gjelder kulturforskjeller og kanalstatus i mediehuset, mener Rino Andersen at det har vært klare tendenser til nedvurdering av nettjournalistikken blant papiravisas medarbeidere. Det var også en medvirkende årsak til at man ikke fikk til integrasjonen mellom kanalene, ifølge Andersen. Så lenge man ikke skal integrere, er det imidlertid ikke noe problem, mener han:

Jeg har rekruttert andre typer unge journalister som ikke har med seg mindreverdighetskomplekser og som ikke ser på seg selv som mindreverdige i forhold til avisa. Men det er et problem hvis du skal integrere med en avis. For nettet har jo ingen verdi, sett fra en avisjournalists ståsted. Det er bare useriøst, overflatisk og kjapt og enkelt og greit, og det er jo ikke noe morsomt. Da er det et problem. Men i min verden er det ingen problemer med det.

Han mener det er naturlige forskjeller i kompetanse og erfaring blant journalistene i Nye Medier sammenlignet med papir, fordi den første gruppen er langt yngre enn kollegene i papiravisen. Det spiller også inn på lønnsnivået, ifølge Andersen. Ulik ansiennitet gir med andre ord ulik lønn. Utdanningsmessig ligger imidlertid Nye Medier-gjengen godt an, sier Andersen.

Kollega Øverli bekrefter at det har vært en skepsis blant papiravisjournalistene til kollegene i det som nå heter Nye Medier. Han mener det ikke bygger på noen særlig analyse av den faktiske kvaliteten i den journalistikken som leveres, og vil ikke begi seg inn i noen karaktergivning av de ulike kanalene når det gjelder kvalitet og fordypning. Generelt tror han imidlertid avisjournalisters forhold til nettet er i ferd med å endre seg. Etter en periode med bekymring omkring hva nye medier vil gjøre med arbeidet og arbeidsplassen, ser stadig flere at her gjelder det å være med på utviklingen og formingen av journalistikken, mener Øverli. Han håper at det dermed også i Drammens Tidende snart bør ligge til rette for et bedre og tettere samarbeid mellom papiravisa og Nye Medier og sier rett ut at han er misfornøyd med det flerkannelsamarbeid som oppsto etter utskillelsen:

*Jeg tror vi kunne ha vært mye, mye bedre alle sammen ved å ha hatt et tettere samarbeid....
Jeg har ikke så klare oppfatninger om det skal være et eller to eller tre selskaper, for den del. Jeg er mer opptatt av at vi jobber sammen for å få et bedre journalistisk innhold i de ulike kanalene.*

Han tror det vil tvinge seg fram en endring også. Ikke minst ut i fra eiernes uttalte ønske om å redusere antall aksjeselskaper og uenigheten om avtaler om medvirkning på nettet:
Jeg er overbevist om at dette må vi snu på. Vi må jobbe sammen på nyheter. Så må vi heller utvikle de særegne tingene for papir og nett. Det synes jeg ikke vi får gjort nok i dag.

TETT MELLOM TV, RADIO OG NETT

Hvorvidt fremtidens samarbeidsmodell mellom nett og papir er like integrert som dagens organisering av Nye Medier er kanskje tvilsomt. Verken Andersen eller Øverli har særlig tro på multimediajournalisten som med letthet beveger seg fra papir til nett. I Nye Medier er det imidlertid nettopp slike flytende grenser mellom kanaler og kompetanse man ønsker å ha. Medarbeiderne har i utgangspunktet en kjernekompetanse innenfor enkeltkanaler, men har gjennom kompetansebyggende tiltak fått opplæring i å serve de andre kanalene i Nye Medier også, forteller Rino Andersen:

De som var på tv, måtte lære nett og de måtte lære å ta nyhetsbulletinen på radioen ... De som kom fra nett, måtte lære å ta video og redigere video.

Avisbakgrunn – ingen fordel

Rino Andersen forteller at flermedial kompetanse er helt avgjørende i rekruttering til DT Nye Medier nå:
- Jeg vil ha flermedial kompetanse, og jeg vil helst ha folk som ikke har for lang fartstid i en papiravis. Kortest mulig fartstid i papiravis. Det er det eneste de slipper å ha vært borte i, sier han og understreker likevel at den viktigste kunnskapen for å bli vurdert for en jobb i Nye medier er nettkompetansen.

Dette ble gjort ved å etablere team på tvers av kanalkompetanse. En reporter med TV-bakgrunn ble satt til å jobbe sammen med en med nett- eller radiokompetanse. Ifølge Andersen ble det gitt romslig med tid til dette slik at man ble trygge på arbeidsverktøyene og fikk grundig innsikt i kanalenes egenart. Og resultatet har vært godt: Å lære av kollegaene sine har vært en veldig god metode, konkluderer Rino Andersen.

Nye Medier-staben sitter samlokalisert rundt et sentralt deskmiljø der de også har tv-studio og radio live studio slik at de kan breake nyheter fra lokalene. I tillegg har de et radiostudio i Nyhetshjørnet på bakkeplan i mediehuset, dvs i første etasje ut mot Brager-

nes Torg. I forhold til samarbeidet med radio er det ingen fordel, mener Rino Andersen:

Vi ser det at det er en utfordring for oss i forhold til å få innslagene fra radioen raskt ut på nettet. Altså neste kanal. Og der er avstanden et hinder.

Når det gjelder koordinerende lederfunksjoner sier Andersen at Nye Medier ikke har noen mediedirigent ”per def”, men nyhetsredaktøren har den funksjonen i tillegg til at man ønsker at enkeltmedarbeiderne skal være trent til selv å avgjøre hvilke elementer i sakene som er best egnet for de ulike kanalene. Hovedparolen er uansett at stoffet skal publiseres der det er raskest vei til publisering. I praksis betyr det at radio breaker saker om morgenen - fram til kl 10.00 for da er det direktesending og studiogjest. Deretter skal alt slippes på nettet først, så på radio så raskt som mulig. TV kan ha inntil to eksklusive saker som slippes på TV før de legges på nettet. Stort sett blir det bare en og det er ikke noe must å ha det heller hver dag, forteller Rino Andersen.

NRK ØSTFOLD I FREDRIKSTAD

FÅ RESSURSER TVANG FRAM FLERMEDIALITET

Fra NRK på Marienlyst i Oslo var meldingen klar da denne rapporten skulle utarbeides: ”Dra til NRK Østfold. De er kommet lengst. De kan jobbe flermedialt. Her hos oss er det bare kaos - foreløpig!” sa NRKs påtroppende nyhetsredaktør Grethe Gynnild Johnsen vinteren 2007.¹

Men grunnen til at NRK Østfold holdes fram som et vellykket ”demonstrasjonsobjekt”, er ikke stor tilførsel av ressurser, snarere manglende ressurser. Dette er historien om at nød lærer naken kvinne å spinne, i praksis.

NRK Østfold har hatt slagord i mange år, men det ble revidert sist i 2003. Slagordet er like enkelt som det er slående: ”Nær og viktig, rask og riktig.” Raskheten kommer først og fremst til syne på nettet og i radiobuller.

Som distriktskontorer flest i NRK, var radio først det sentrale medium. Så kom TV, og nå skal hele NRK inn i den flermediale verden, med nettsider, nyhetsspiller på nett, nettradio, podcast, og kontakt med leserne via egenutviklede brukerstyrte nettsider.

NRK Østfold er det nest yngste distriktskontoret, og ble etablert i 1982. Kontoret har hatt og har fortsatt det minste budsjettet blant NRKs distriktskontorer, men har kommet lengst i flermedial praksis. – Fordi vi har hatt så få ressurser, har vi vært nødt til å ha en flermedial strategi hele tiden, sier Ulf Morten Davidsen, som kom til NRK Østfold som journalist i 1991, var redaksjonssjef 1998-2004, og så distriktsredaktør fra 2004.²

ET GAMMELT HUS

NRK Østfold holder til i Gamlebyen i Fredrikstad, i det som må være NRKs vakreste distriktskontor, i et nyoppusset teglstenshus fra 1860-tallet. Distriktsredaksjonen holder hus i det som en gang var et tidligere sykehus. Her er det ikke lov å rive vegger og drive stor ombygging, men lokalene er vakkert restaurert og innredet så hensiktsmessig det har vært anledning til å gjøre. Og spisestedet utendørs, inne i gårdsrommet, er som et lite paradisi med høye grønne planter og skikkelige hagemøbler av tre.

Lokalene fungerer utmerket, selv om det er noen snirkelganger til ulike avdelinger/seksjoner. Dette fordi nyheter og oppdatering ligger i en del av huset - nybygget som faktisk er praktisk og slik NRK Østfold ønsker det, og magasin/feature i det andre. Slik blir det i praksis bedre plass til ro og programutvikling.

Deadline er død

Nyhetsspilleren på nett er NRKs første store skritt mot en sammensmelting av nett og fjernsyn, hvor vi sender fjernsynskvalitet inn i en nyhetskanal på nett som enten går av seg selv i loop, eller kan styres on demand. Denne vil du snart se på fjernsyn, og på nett er den en suksess. Vi har nå en sentral nyhetsspiller for riktsnyheter, en for sport, og nå rulles det ut nyhetsspillere til distriktskontorene.

NRK Nyheter (samling av alle nyheter i NRK riks/DK):

<http://www1.nrk.no/nett-tv/nyheter>

NRK Sport

<http://www1.nrk.no/nett-tv/sport>

NRK Distriktsnyheter (rulles ut nå!)

<http://www1.nrk.no/nett-tv/distrikt>
Denne spilleren/disser spillerne understreker at deadline er død.....

Intervju med distriktsredaktør Ulf Morten Davidsen

¹ Samtale med Grethe Gynnild Johnsen, 15. april 2007

² Intervju med Ulf Morten Davidsen, 28. juni 2007

Vårt kontor dekker Østfold. Jeg tror det er sånn, spesielt på Østlandet, at folk ikke har noen identitet i forhold til fylket. Det er vel heller sånn at hvis jeg skriver Fredrikstad i en ingress, så gidder ikke de som bor i Sarpsborg å lese det. Så vi her i NRK Østfold har vel spesialisert oss mye på å lære oss å skrive gode titler og ingresser, dra fram historiene, hva som har skjedd, mer enn hvor det har skjedd. Dette har i grunnen blitt et mantra for oss. Og – det fungerer. Folk hører på oss, ser på oss og klikker seg inn på nettet.

Intervju med Helene Hillestad
28. juni 2007

Ulf Morten Davidsen sier: - Hadde vi hatt plass, hadde alt helt sikkert vært samlokalisert, og mer strømliniformet, men det er nødvendigvis ikke optimalt for en kunnskapsbedrift med en fast lane og en slow lane....De andre funksjonene, teknikk, studioer, redigeringsrom skal uansett være oaser vekk fra hjertet. Hadde vi bygget nytt i dag hadde det selvsagt blitt bygget mye tettere, men ikke nødvendigvis mer rasjonelt av den grunn.

ØKENDE BRUKERRESPONS

Målet for dette NRK-kontoret er å nå østfoldingen og østfoldingene. Alt tyder på at NRKs lokalkontor i Fredrikstad når hele fylket og litt til. I Gamlebyen i Fredrikstad merker medarbeiderne at de får mye respons ved å jobbe i forhold til nettet. – Vi er i et konkurranseområde på radio og fjernsyn, som er ekstremt hardt. Men vi har hatt en ekstrem fremgang på nettet. I motsetning til de fleste andre fylker hvor dis-

triktskontorene har nettsider, så er vi på høyde med det vi definerer som den lokale hovedkonkurrenten, mediehuset Fredriksstad Blad. Vanligvis er styrkeforholdet helt omvendt, som for eksempel i Rogaland. Der er NRK-kontoret helt i bønn, mens Stavanger Aftenblads nettsider er helt på topp.

Ulf Morten Davidsen sier med et snev av stolthet i stemmen: - Jeg har i alle fall en tese om at folk ikke leser nettet fordi at de føler seg forpliktet til å gå inn NRK Østfolds side. De er våre lesere fordi vi oppdaterer dem tilfredsstillende. Hvis vi er gode på å få ut nyhetene fort og selger sakene våre godt, så leser de oss. De dagene vi ikke er på hugget, ja så ser vi det med en gang på antallet brukere.

- Vårt mål i år er seks millioner klikk i årene, og et snitt på 150 000 brukere i måneden. Vi er i et fylke med 260 000 innbyggere, og så har vi mellom 150 000 og opp mot 200 000 unike brukere i måneden. Vi har en markedsoppslutning i radio på 27-28 prosent daglig, i fjernsyn 24,25 prosent år. Med andre ord – hver fjerde østfolding over ser på sendingene. Totalt må det sies å være bra? sier distriktsredaktøren.

TRANGEST BUDSJETT

Hvordan har NRK Østfold kommet i front av NRKs mange avdelingskontorer?

Situasjonen er slik at NRK Østfold ikke har råd til å sende ut team både fra radio og fjernsyn og nett for å dekke samme sak. I alle fall er det ikke ofte det skjer. De knappe ressursene sitter i ryggmargen på alle sammen, mener Davidsen. Dermed må man lete etter synergieffekter i utnyttelse av stoff og personell på tvers av kanalgrenser.

Dette bekreftes hele tiden av ledelsen på Marienlyst i Oslo. Da kringkastingssjef Johnny Bernander var nede i Fredrikstad før jul 2006: ”Så sier’n at NRK Østfold trolig har lykkes best på nett, av alle avdelingene i NRK, fordi vi har hatt trangere budsjetter enn noen annen. Og vi er altså det DK (distriktskontor) med minst budsjett”.

- Alle honnørord er vel og bra, men nå er vi i en slik fase at vi ønsker å se og høre også noe

mer enn fest-taler. Vi ønsker muskler til å drive med journalistikk også. Det merker jeg at medarbeiderne mine føler også, sier Davidsen.

Journalist og vakt sjef Helene Hillestad har arbeidet i NRK Østfold siden 2001. Hun støtter opp under dette synspunktet. – Vi var flinke til å satse på å bruke ressurser på å få til, i første omgang det vi kalte bimedialitet. Men nå har vi jo skjønnet at det dreier seg om ikke bare to, men tre og kanskje ti kanaler – flermedialitet. Men ressursene våre er begrenset. Vi har for lite folk, for få hoder. Det har tatt for lang tid for sjefskiktet i norske medier å skjønne at nettmedier, podcast og sms og alt som kommer hver uke, fra Facebook og bortover – alt krever ressurser.³

Historisk var NRK Østfold sent ute som radiokontor, fikk små budsjetter. Det var få hjemler som Stortinget ga den gangen, også på tv-siden. For å komme i gang, fikk NRK Østfold den minste staben. – Men nå på nett ser vi at vårt kontor faktisk leverer flest brukere med den minste staben. Nettet og et flermedialt mål har egentlig ikke startet for alvor i NRK sentralt før nå i 2007, mens vi i Østfold startet i 2001. Så nå synes vi at vi alle står ved samme startpunkt. Vi må starte likt, med like budsjetter og like muligheter, sier Davidsen.



På oppdateringsdesken i NRK Østfold jobber nyhetsvakt sjef Jon Gimmingsrud sammen med nettvakt Anette Torjusen (t.v.), bulletinvakt i radio Heidi Gonnæs og fjernsynsproduser Ingrid Mathilde Langvik, som lager grafikk til kveldens fjernsynssendinger og nettsidene. FOTO: Ketil Strebel

MANGE SENDEFLATER

I utgangspunktet er det i bygningen i Gamlebyen i Fredrikstad bare én redaksjon. Men det finnes også noen celler innunder denne, nemlig en nyhetsredaksjon og en magasin- og featureredaksjon. Disse redaksjonene jobber mot de samme vakt sjefene.

Nyhetsredaksjonen er den største, og i tillegg kommer to radioflater – morgen og formiddag. Formiddagsflaten (kl 1100-1300) på radio er veldig ulik det meste annet NRK Østfold holder på med, fordi det i stor grad er lytterkontakt, ren underholdning, infotainment. Morgenflaten (kl 0600-0900) er en blanding av både underholdning, infotainment og nyhetsjournalistikk. NRK Østfold leverer seks timer radioflater hver dag på P1, kl 0600-0900, 1100-1300, 1600-1730, pluss bulletiner hver time fra kl 0600 til 1800, samt i helgene. Fjernsynet har to daglige sender, 18 minutter mellom kl 1840 og 1850, og fem minutter fra kl 2055-2100.

³ Intervju med Helene Hillestad 28. juni 2007

Historien i midten – plattform underordnet

Vi har valgt å legge historien i midten. Historien er det viktigste. Plattformene eller mediene vi utvikler historiene i, er underordnet, i den forstand at vi må se hvor de passer i hastighet og hvor vi skal publisere først.

Distriktsredaktør Ulf Morten Davidsen, NRK Østfold

Nettet og tekst-tv oppdateres så å si 24 timer i døgnet sju dager i uka. Det er folk på jobb fra kl 0500 om morgenen til kl 2230 om kvelden. De som kommer om morgenen starter radiosendinger, oppdaterer nett og tekst-tv. I tillegg til de lokale flatene leverer NRK Østfold til Dagsrevyen, Norge i dag, Norge rundt, sport, tittelprogrammer i radio og fjernsyn og nettprosjekter.

– Både tanke og praksis er at NRK Østfold skal forsyne og fylle egne sendinger og at vi skal selge det som er aktuelt til en eller annen riksflate. Dette er en del av NYDI-tankegangen som fungerer ganske bra, sier distriktsredaktør Ulf Morten Davidsen.

PLATTFORMFRI VAKTSJEFMODELL

NRK Østfold har en vaktstjefmodell som i utgangspunktet er plattformfri. Alle de fire vaktstjef-funksjonene og de personene som går i stillingen, går i alle typer vakter, også de mediespesifikke. Om morgenen er det en vaktstjef som velger ut hva som skal på tv, hva som skal på radio, og for så vidt hva som skal ut på nett – selv om det ofte gir seg selv ut fra nyhetsbildet. Nyhetsvaktstjefen gjør disposisjoner som binder dagen og har ganske stor makt i forhold til hva nyhetsbildet kommer til å bli. Davidsen omtaler vaktstjefene som de mest rutinerne journalistene som har en blanding av høy journalistisk kompetanse og lederegenskaper.

Videre er det redaksjonssjefen som tenker på alle plattformer, det samme gjelder for distriktsredaktøren. Det finnes også en teknologisjef som har personalansvar for foto. De som er fototekniske eller programingeniører er også en viktig del av redaksjonen og styres i det daglige av vaktstjefen. - Litt intrikat, men det fungerer greit, mener distriktsredaktøren.

I et stort, lyst nyhetsrom sitter medarbeiderne fordelt på tre desker. For det første en oppdateringsdesk, for nett og tekst-tv og radiooppdatering. Der sitter også grafikeren, det er et helt ferskt grep – tanken er at det vil bli grafikk som først og fremst smelter nett og tv sammen. Derfor sitter grafikeren tett på nettfolkene, i tillegg til å jobbe mot tv.

Den andre er en radiodesk hvor det sitter en radiovaktstjef, og hvor det også sitter en deskjournalist som rett og slett ligger på sjekkesaker – hvor mye vil gå over til oppdateringsdesken. Mye vil bare ligge i en kalenderfunksjon og sjekkes. Ettermiddagsflaten som er nyhetsflaten i radio, er også styrt fra radiodesken.

Den tredje er den spesifikke tv-desken som bemannes fra kl 1400. Men vaktstjefen, den spesifikke tv-vaktstjefen, starter tidligere med å coache teamene når de er ute. På denne desken sitter også producer og programleder sammen med vaktstjefen for å skru sammen sendingen som er krevende i forhold til at den skal vare i 18 minutter. - Selv om vi jobber flermedialt, må vi også ha en spesifikk mediekonsentrasjon rundt de vanskelige valgene.

Litt borte i gangen fra det store nyhetsrommet finner vi en egen magasindesk. Det er først og fremst plassmangel som gjør at medarbeiderne der er lokalisert for seg selv i en egen avdeling. Det er et gammelt hus. Og de tekniske funksjonene for fjernsynet holder hus i 1. etg.

MØTER OG PLANLEGGINGS- VERKTØY

Tre formelle møter finner sted i løpet av dagen. Først et morgenmøte kl 0830, før det har vaksjefen som kommer på kl 0530 gjort de fleste av oppdragene sine i forhold til hva tv skal gjøre, basert på egne ting og på forfallsboken og basert på innspill fra reporterne eller på hva som rett og slett løper inn i nyhetsbildet. Deretter kommer et overleveringsmøte kl 1200, der deltar alle vaksjefene og redaksjonsledelsen, redaksjonssjefen, distriktsredaktøren. På en vanlig dag vil det være slik at nyhetsvaksjefen overleverer til de andre vaksjefene formelt, både radio og tv. Men alle disse har vært på jobb fra kl 0830, så alle kommuniserer underveis og vet hva som foregår. Men på 12-møtet skjer det formelt: "Her er sendinga, du tar'n videre". Det tredje møtet skjer kl 1500, det er et spesifikt tv-møte, her er tv-vaksjefen, producer, programleder, teknisk manager, her skal de tekniske funksjonene for tv-sendingen på plass, og alle får en samforståelse av hva som skal på i kveld, hvilke utfordringer det dreier seg om, med direktepunkter på kilder osv.



*Hver fjerde østfolding ser daglig programleder Heidi Sivertzen Oksmo og fjernsynssendingene fra NRK Østfold.
FOTO: Rolf B. Gundersen*

Dessuten går mye av kommunikasjonen i redaksjonen gjennom skriftlige beskjeder, meldinger og informasjon som legges inn i ENPS, Electronic News Programme System, som brukes av mange allmenkringkastere. Her legges alt inn, saker, tips med navn og telefonnummer, all planleggingsinformasjon, alle kontakter.

- Programmet gjelder for hele NRK, så vi holder oss orientert om hva andre driver med, og de holder seg orientert om hva vi driver med. Så det er i stor grad lagt opp til at man må søke informasjon i ENPS og finne'n. Det betyr at det ligger en plikt på hver og en til å holde seg orientert om hva som skjer i nyhetsbildet akkurat nå. Hvis det koker voldsomt og man ikke har tid til å kommunisere muntlig, så er ENPS et godt hjelpemiddel. Men ellers foregår jo mye på desken hos oss. Vi sitter jo sammen, sier Davidsen.

Helene Hillestad forteller at når hun er ferdig med en vakt, så skriver hun logg til vaksjefen som kommer etter henne. – Den loggen kopieres også til de andre vaksjefene, slik at man vet sånn cirka hva som foregår. Ellers snakker vi sammen, og så går det ofte en kule varmt i mail, msn og ENPS. Beskjedsystemet i ENPS er forresten veldig greit å bruke. Ofte er jo e-posten fylt opp. Det er et beskjedvarslingsystem som er veldig enkelt og effektivt.

DE ELDSTE MEST LÆREVILLIGE

Hva så med fordypningsgrad på de ulike plattformene – lager nettjournalistene egne saker, eller går det i kopiering og versjonering?

Nettjournalistene lager egne saker, og i større og større grad er det jo nettjournalistene som tar sjekketelefonene på løpende nyheter. – Hvis noe er kopi av noe, det vil det jo alltid være på

Organisering av vaktsefer

Denne turnusen har gått i NRK Østfold i om lag ett år:

Nyhetsvaktsef begynner kl. 05.30 og har ansvar for alle medier og all oppdatering. I praksis betyr det full oversikt over nyhetsbildet, prioritering av saker til samtlige plattformer, arbeidsledelse av alle reporterressurser som er på jobb fra morgenen av. Deretter kommer radiovaktsef kl. 08.00 som tar ansvar for reportasjevirkosomheten og ettermiddagssendingen spesifikt før denne fysisk flytter seg og overtar boet etter nyhetsvaktsef og deretter også leder oppdateringsarbeidet. Fjernsynsvaktsef kommer kl. 09.00 og jobber spesielt med coaching og disponering av reportasjer, og jobber mediespesifikt med fjernsyn til over sending. I tillegg har redaksjonen en planvaktsef som legger de store linjene mandag og tirsdag. Resten av tiden er avspasering pga langvakter.

NRK Østfold planlegger i tillegg en styrking av arbeidet i vaktsefkorpsset med en person som skal jobbe i 40 prosent med å sørge for ytterligere samhandling mellom alle plattformer og deler av redaksjonen, samt 60 prosent som skal fordeles i vaktsefkorpsset for å styrke helgearbeid og planarbeidet totalt.

Vaktsefkorpsset består med andre ord pr. i dag av fire årsverk. Fra ca. 1.november 2007 5 årsverk. Dette siste årsverket skal tas fra radioredaksjonen (i mangel av ytterligere ressurser!)

Dette er dagens vaktplan:

Nyhetsvaktsef	05.30	12.42	1	1	4	4	4
Radiovaktsef	08.00	17.26	2	2	2	2	2
Fjernsynsvaktsef	09.00	19.00	3	3	3	3	3
Planvaktsef (man-tir)	09.00	15.00	4	4	Avspas for 1 ons,tor,fre		

Pr. september 2007 er det programleder som har redaktøransvar for den siste fjernsynssendingen, og etter kl. 1900 er det oppdateringsvakt som er nettredeaktør. Det vil si at ved enhver redaksjonell vurdering utover det helt normale, kontaktes redaksjonell ledelse. Dette vil også trolig styrkes i framtiden.

Kilde: Opplysninger fra Ulf Morten Davidsen 29. september 2007

saksnivå. Men på hendelsesnyheter for eksempel, så er bulletinen på radio i mye større grad kopi av nettet enn omvendt, sier Helene Hillestad. – Vi snur ofte på saker, snur på titler, endrer fokus fordi vi ønsker å ha en annen løsning for nettet osv. I NRK Østfold finnes ingen avis. Hvilken kanal er gjevest i kultur og status?

Distriktsredaktør Ulf Morten Davidsen sier han nok vil hevde at ingen kanal er viktigere enn en annen. Men det er den ideelle holdningen, vedgår han. – Du vil nok møte andre i korridorene her som sier det samme som meg, men du har også noen som selvfølgelig har hjertet sitt mest i radioen – eller mest i tv – eller på nettet.

Journalist og vaktsef Helene Hillestad vil heller ikke velge ut ett medium. – Jeg synes det desidert viktigste for kontorets overlevelse er at vi er til stede og er dyktige i de mediene vi skal levere i.

Distriktsredaktøren påpeker at NRK allment har hatt en voldsomt sterk tv- og radiokultur. – Det kan jo være noe av ulempen når man kommer sent i gang med nettet og har små ressurser og små budsjetter. På den annen siden – fordelen at vi på vårt lille og ”unge” kontor ikke har noen satte kulturer.

Helene Hillestad supplerer: - Vi har dessuten hatt litt skiftende fokus på hva som er det viktigste, nettopp for å ta tak i ting. Fra for to år siden og fram til nå, har nettet vært viktigst. Akkurat nå (forsommeren 2007) holder vi på med NYDI 2007, som er en omlegging av tv-sendingen vår, til et nytt uttrykk i tv-sendingen. Grunnen til at vi skal ha et nytt uttrykk, er for at vi skal kunne servere nyhetsplayer på nettet. Fra i oktober 2007 så skal radio være viktigst.

Det arbeider 48 årsverk i teglstenshuset i Gamlebyen i Fredrikstad. Det er 39 personer i redaksjonen, resten er administrativ stab og ledelsen. Siden virksomheten går så bra, er de rett og slett mange nok? Ulf Morten Davidsen tenker seg om. – Ja, nei. Jeg skulle ideelt hatt et par personer til i redaksjonen. Men det kan godt hende, dersom jeg hadde fått én million kroner, at jeg ikke ville ansatt flere, men heller brukt pengene på prosjekter, tv-ting, for å lage enda bedre journalistikk rett og slett.

The screenshot shows the NRK Østfold website interface. At the top, there are navigation links for NYHETER, SPORT, MAGASIN, TV, RADIO, NRK NETT-TV, and NRK NETTRADIO. The main content area features a large article titled "Vil tømme Nordvard tidligere" (Want to empty Nordvard earlier) with a sub-headline "Kystverket ønsker å tømme skipsvraket for olje allerede i løpet av oktober. Men først må departementet bevilge penger." Below this is a "HELE SAKEN" section. To the left, there is a "VILBILT" section with a list of locations and their temperatures. To the right, there is a "TIPS OSS!" section and a "DISTRIKT" map of Norway. The date "04.10.2007" is visible in the top right corner.

Skjermdump av nrk.no/ostfold

MEDIEHUSET ROMERIKE

HAR EGEN GRUNNLOV FOR FLERKANALSAMARBEID

Hele A-pressen og vi i Romerikes Blad har vært gjennom en betydelig nedbemanning over flere år, første gang i 2002. I utgangspunktet har vi på Romerike en overanstrengt organisasjon, der den eneste beskjeden du får, er at satsingen på nye medier skal skje med overflytting av ressurser fra det tyngste organet, papiravisen, der de fleste også har sin kompetanse. Dette er en stor utfordring alle mediehus vil slite med framover – å flytte ressurser fra papir til nett.



Nyhetsredaktør Lars Lier (i forgrunnen), tv-sjef Steinar Flesland og Julie Liljeroth, fungerende dagvaktstjef. FOTO: Kay Stenshjemmet, Romerikes Blad

Nettredaktør Arne Kongsnes, Mediehuset Romerike 18. juni 2007

Mediehuset Romerike driver en journalistisk virksomhet der flermedialitet er knesatt i en redaksjonelt dokument, Grunnlov for flerkannelsamarbeid. Praktisk har man forsøkt å gjennomføre det i et felles kontorlandskap der medarbeiderne i kanalene papir, nett, radio og tv sitter samlet, og gjennom møter og et felles planleggingsverktøy. Medarbeidere skolerer for å beherske nye medier.

Et viktig element for flermedial virksomhet er at fysiske og materielle forhold ligger til rette. Her er Mediehuset Romerike rimelig godt innredet og utrustet. Høsten 2007 styrkes det flermediale grepet ytterligere, gjennom en omorganisering med to nyhetsledere, samtidig som "løse" kontorer blir tilknyttet fysisk med en bro til det øvrige redaksjonslandskapet.

SAMLET PUBLIKUM

- Vårt samlede publikum er mye viktigere enn det var før, sier Arne Kongsnes. – I dag er det slett ikke bare papiroplaget som teller, men alle lytter- og seertall også, samt det vi får til på nettet.¹

– Vi må nå kundene våre der de befinner seg, maksimere innsatsen i alle kanaler. Samtidig som vi utnytter de ressurser vi faktisk har internt, på best mulig måte. Men ennå gjenstår en del utfordringer på hvordan man skal få til en felles redaksjonell ledelse som har det avgjørende ord for alle redaksjoner, sier Kongsnes.

Mediehuset Romerikes Blad holder til på Kjeller i Skedsmo kommune, men dekker et stort og mangslungent område. I dette mediehuset inngår flere virksomheter: Avisen Romerikes Blad er den største avisen i Akershus fylke med nedslagsfelt i de 14 kommunene som utgjør regionen Romerike. Hovedkontoret ligger i ytterkanten av Lillestrøm, avisen har ett stort avdelingskontor på Jessheim og en mindre redaksjon i Lillestrøm by. Videre utgir mediehuset de mindre avisene Indre Akershus Blad og Avisa Østbyen, nettavisene rb.no og indre.no, nettstedet romerike.no og mobiltilbudet wap.rb.no, dessuten TVRomerike og RadioRomerike.

¹ Intervju Arne Kongsnes 18. juni 2007

Mediehuset Romerike

Romerikes Blad (Lillestrøm, Skedsmo), opplag 2006 38.490, lesertall 116.000
Nettstedet www.rb.no, snitt hittil i 2007 55.650 unike brukere og 555.000 sidevisninger pr uke.

Indre Akershus Blad (Bjørkelangen, Aurskog-Høland), opplag 2006 7.172, lesertall 18.000.

Nettstedet www.indre.no, ca 3.500 unike brukere og 25.000 sidevisninger pr uke.

TV Romerike (Lillestrøm, Skedsmo) og nettstedet <http://www.tvromerike.no/> har i overkant av 70.000 ukentlige seere

Radio Romerike Lillestrøm, Skedsmo Nystartet kanal, ingen offisielle tall ennå, anslag 10.-15.000 pr uke.

Mediehuset Romerike eier også Lokalavisen for Skedsmo, Rælingen og Lørenskog og avisa Østbyen (Grorudalen).

Mediehuset bygger på sterke tradisjoner, gjennom Romerikes Blad som ble grunnlagt i 1902 på Jessheim under navnet Akershusingen. Alt fra 1904 lød navnet Romerikes Blad, senere fulgte flere navneskifter, blant annet Akershus Arbeiderblad/Romerikes Blad. I 1974 flyttet avisen fra Lillestrøm til Kjeller, i 1990 ble den seksdagersavis (mandag – fredag + søndag), i 1999 overgang til morgenavis og lørdagsavis.²

Mediehuset Romerike har vært på banen siden 2000, året da A-pressen besluttet å etablere mediehus. En redaksjonell gruppe og en gruppe fra markedsavdelingene ble nedsatt under mottoet ”i alle kanaler hele døgnet”.³

Skikkelig fart på flermedialt samarbeid i mediehuset ble det i praksis først etter at tv-redaksjonen flyttet inn i lokalene, i 2004. Det var da lokalene ble bygd om og alle medarbeidere kom i åpent landskap. Målet var å få til flermedialitet i mediehuset, en nokså direkte konsekvens av endringene i mediemarkedet, en situasjon lik for en rekke mediehus over hele landet.

Midt oppe i etableringen av mediehuset gjennomførte avisen en vellykket overgang til tabloid i 2002. Men hyppig utskiftning i topp- og mellomledelse skapte uro og slitasje. En Medarbeider-tilfredshetsundersøkelse (MTU) fra 2002 og en intern undersøkelse i 2003 viste at organisasjonen hadde en lang vei å gå. Man har satset på et arbeid med å utvikle fellesskapets verdier, og å utvikle og sveise sammen ledergruppen både i Romerikes Blad og i Mediehuset. Det er brukt tid og ressurser på å la medarbeiderne ”venne seg til” mediehustanken og å delta i utviklingen av mediehuset.⁴

Partipressens tid er omme også her i gården. Men som del av A-pressekonsernet heter det i strategiplanen at Romerikes Blad har som formål å drive saklig, nær, uavhengig og debatt-skapende journalistikk forankret i arbeiderbevegelsens ideer om frihet, demokrati og likeverd.⁵

DET VIKTIGSTE I VERDEN SKJER DER DU BOR

For nettet, rb.no, lyder visjonen i strategiplanene at rb.no skal være ”det ledende nettstedet på Romerike”. Ett virkemiddel er at Romerikes Blad skal være en interaktiv avis, ”der samspillet nett og papir er tett og synlig, med aktive lesere/brukere”. Utviklingen fra nettavis til nettsted betyr ”mindre klipp og lim fra papiravisen”, mer løpende nyhetsoppdateringer, nettmøter, debatter, avstemninger og tjenester som skaper egenaktivitet og igjen genererer stoff til papiravisen.⁶

For øvrig ligger et talende perspektiv på virksomheten i undertittelen av logoen Mediehuset Romerike: ”Det viktigste i verden skjer der du bor”.

På en måte finner nettrektøren i Mediehuset Romerike det helt greit at eierne i A-pressen har vært klokkeklare: – Både i A-pressen og hos oss på Romerike har det foregått en massiv

² Om Romerikes Blad, rb.no

³ Strategiplan Mediehuset Romerike 2006-2006, s. 7

⁴ Strategiplan Mediehuset Romerike 2006-2008, s. 9-10

⁵ Strategiplan Mediehuset Romerike 2006-2008, s. 22

⁶ Strategiplan Mediehuset Romerike 2006-2008, s. 22

flytting av ressurser fra papir til nett. Ressursene til nett hentes faktisk utelukkende fra papiravisen.

Nettredaktør Arne Kongsnes understreker at folk ikke alltid umiddelbart har vært glade for å ha blitt overflyttet fra papir til nett. – Det handler om hva som har intern status, nettjournalistikk har gjerne blitt sett på som noe litt tvilsomt - det at nett ofte har en kjappere journalistikk enn det papiravisen bedriver. Men når folk ser hvor raskt kanalene vokser, da tror jeg de samtidig ser at det er en nødvendighet at ressursfordelingen blir slik.⁷

Arne Kongsnes har vært nettredaktør i mediehuset Romerikes Blad fra senhøsten 2005. Etter at det ble "satt på" ressurser, skjedde det noe. – Det mest motiverende med denne type arbeid og denne jobben, er at resultatene er målbare, og at det skjer noe fort. I løpet av 2005 ble trafikken på nettet vårt doblet, og i 2006 doblet igjen, sier Kongsnes.

Fra 1. januar 2007 økte nettredaksjonen fra 0,8 årsverk til 5,25, de 4,45 ekstra årsverkene ble alle hentet fra papiravisen. Noen av stillingene er 100 % nett, andre er delt mellom papir og nett. Målet er å trappe opp nettredaksjonen ytterligere i 2008.

TO NYHETSLEDERE

Økt trafikk på nett har raskt gitt et økende behov for å bedre koordineringen mellom kanalene i mediehuset. Noen mediedirigertittel finnes ikke. I den grad man har hatt en slik fram til nå, har det vært nyhetsredaktør Lier, og fra medio september 2007 to nyhetsledere som deler på jobben som nyhetssjef for Romerikes Blad.

De to nyhetslederne, nyhetsredaktør Lars Lier og nyhetsleder Markus Moe, går i en ukesturnus. Den ene har ansvaret for morgendagens avis, og arbeider for å sørge for oppslag og kvalitetssjekke de viktigste og største nyhetssakene. Vedkommende arbeider "langdag" – arbeidstiden er 07.30-17. Den andre har et flermedialt ansvar og en kortere arbeidstid (08.50-15). Vedkommende jobber dessuten mer langsiktig, og har ansvaret for planlegging mot helg, og på månedsbasis.

I mediehuset håper man at de to nyhetslederne dermed også vil dekke både de behov man har for oversikt over og koordinering av hva som skjer og skal publiseres i de ulike kanaler, og gi den nødvendige personlige oppfølgingen av de ansatte, gjennom medarbeidersamtaler m.v.

Gruppemodell med skrivende leder/førstejournalist

Mediehuset Romerike har fra midten av september 2007 etablert en gruppemodell med skrivende leder/førstejournalist. Målet med gruppeorganiseringen er å sikre at mediehuset totalt sett får bedre kontroll på de 14 kommunene i dekningsområdet og avisens prioriterte stoffområder. På sikt er det også en målsetting at tv-reporterne skal bli en del av gruppene (testes i dag ut i beredskapsgruppa.) - altså enda større integrering avis/tv. Målet er samtidig å gi den enkelte gruppe og den enkelte medarbeider ansvar.

Modellen er basert på to nyhetsledere og sju gruppeledere: Nyhet 1, Nyhet 2, (med ansvar for noen kommuner og enkelte stoffområder), bykontoret (Skedsmo og Rælingen) beredskap (krim og hendelser), feature, sport og kultur. Etter hvert det også tenkt at lokalkontoret på Jessheim skal deles i to grupper med hver en gruppeleder og en redaksjonssjef (med personalansvar).

Punktvis er dette oppgavene til ansvarlig gruppeleder:

- Sørge for at Romerikes Blad er nyhetsledende innenfor gruppas ansvarsområder
- Prioritere og drifte gruppa
- Overvåke nettstedet
- Jobbe for at gruppa sju dager i uka leverer en oppslagskandidat
- Sørge for at gruppa leverer "ferdigvare" til desk
- Være et journalistisk forbilde som nyhetsjeger

Opplysninger fra nyhetsleder Lars Lier 1. oktober 2007

⁷ Intervju med Arne Kongsnes 18. juni 2007

GRUNNLOV for flerkanalsamarbeid i Mediehuset Romerike

- Vi deler informasjon om saker under utvikling
- Vi holder møter i KOR
- Publiseringstrappen ligger til grunn når vi vurderer hvor og hvordan saker skal slippes.
- Eksklusive saker publiseres etter slagkraftmodellen, men vi tar særskilt hensyn til utspringsenhetens behov under publiseringen
- Bruk av informasjon krever tillatelse, også før publisering
- Planer og utkast er ikke verifiserte fakta
- Den som har størst informasjonsbehov gjør research i fellessaker
- Vi har felles reportasjeledelse ved større saker
- Kreditering og krysspromotering styrker alle kanalene
- Rettigheter, avtaler og kontrakter med samarbeidspartnere kan innvirke på deling av stoff

SJEFREDAKTØR PÅ GULVET

Redaksjonen og redaksjonslokalet bærer preg av en nylig omorganisering (som stadig pågår) – så å si alle medarbeiderne sitter i et lyst, stort åpent landskap. De ulike kanalene, papir, nett, radio og tv befinner seg på én og samme gulvflate.

Og – rent fysisk synes det ikke å være noen forskjell på høy og lav. Den første man møter når man går inn i det store redaksjonsrommet, er sjefredaktøren i Romerikes Blad som sitter ute på gulvet som alle andre, ikke bak glass og skjermvegger. Thor Woje har knapt en bokhylle, i likhet med de andre i landskapet. Det står riktignok noen reoler her og der i det store rommet, men noe stort papirarkiv finnes ikke i dette området.

Her, som i andre aviser og mediehus, sto ikke stemningen i taket da folk måtte forlate kontorer, bokhyller, skap og ikke lenger kunne lukke en dør bak seg. Da Thor Woje kom til Romerikes Blad som sjefredaktør i 2004, var atmosfæren i deler av staben preget av motstand mot nyorganisering, blant annet mot å gi slipp på kontorer. – Folk hadde vært gjennom litt av en runde, og dette med kontorer var lagt litt på is. Da vi tok tema opp på ny, kom motstanden igjen.

Det var flere som argumenterte for at det i hvert fall måtte være noen kontorer, for dem som hadde spesielle behov. Men debatten døde ut etter at det ble vedtatt at det ikke skulle være noen kontorer og at heller ikke redaktørene skulle ha kontorer, sier Woje.⁸ En liten rad med små glasskontorer gir mulighet for møter og telefonsamtaler i fred.

Woje medgir at det er en utfordring at det er så liten lagringsplass for nytt og gammelt papir. – Vi er ikke helt papirløse ennå, sier han.

TEAM SAMLET

Ser man på staben under ett har papiravisen Romerikes Blad suverent størst antall medarbeidere. Det er om lag 45 årsverk i avisredaksjonen, fem årsverk på nett, fem redaksjonelle på tv. De fleste i disse stillingene sitter i det åpne landskapet.

I landskapet sitter flere faste team. Bortenfor sjefredaktøren holder TVRomerike og fotoavdelingen til, desken sitter på en flanke, nettet sitter samlet sammen med nyheter og sporten. Kulturavdelingen knyttes høsten 2007 til redaksjonsrommet gjennom en fysisk bro. Radioen har eget studio, men er egen butikk - mediehuset har ikke eierinteresser i radioen, og samarbeid med radio er nesten ikke-eksisterende.

GRUNNLOV...

Men så er det praksis - hvordan handler man i hverdagen, hva er holdninger og kultur i redaksjonen? Her har Mediehuset Romerike arbeidet fram en strategi og et viktig styringsredskap,

⁸ Intervju Thor Woje 18. juni 2007

⁹ Grunnlov for flerkanalsamarbeid i Mediehuset Romerike, copyright Institutt for journalistikk

grunnlagsdokumentet med navn ”Grunnlov for flerkanalsamarbeid i Mediehuset Romerike” fra 2006, symbolsk og fysisk undertegnet på en redaksjonell samling på Eidsvoll. Den er laget i samarbeid med Institutt for journalistikk (IJ) i Fredrikstad som har copyright på loven. Gjennom ti punkter knesetter grunnloven prinsipper for redaksjonell atferd.⁹

I grunnlovens utdypende kommentarer heter det at flerkanalsamarbeidet har som mål ”...å bruke det sterke redaksjonelle nettverket til å gi publikum den mest slagkraftige journalistikken i vårt område uavhengig av hvilken kanal de foretrekker”. Videre heter det at dette er ”en stor kulturell forandring som krever at alle leter etter måter å dele det vi vet så raskt som mulig”.

- Utfordringen med grunnloven er hvor mye vi greier å hente den opp i hverdagen, understreker nyhetsredaktør Lars Lier.¹⁰

...OG SLAGKRAFT

Første punkt i grunnloven lyder: ”Vi deler informasjon om saker under utvikling”, og i et senere punkt heter det at ”bruk av informasjon krever tillatelse, også før publisering”. Et viktig punkt i grunnloven er at publiseringstrappen ligger til grunn når man vurderer hvor og hvordan saker skal slippes. Her vises til IJs fire modeller for lansering av eksklusive saker, slagkraft -, kanal-, særpreg- og fartsmodellen. I Mediehuset Romerike skal det publiseres etter slagkraftmodellen, det vil si der saken får størst og mest verdifull oppmerksomhet og som også tar hensyn til marked, konkurranse og gjennomslagskraft. Slagkraftmodellen skal anvendes på eksklusivt stoff, fellesstoffet skal ut i raskeste kanal.¹¹

- Dette i rak motsetning til for eksempel Avisa Nordland i Bodø, som har definert alle kanaler som likeverdige, påpeker Kongsnes. - Hos oss er papiravisen viktigst økonomisk og journalistisk den kanalen som har suverent størst gjennomslagskraft – altså mest slagkraftig. Men det som er Mediehuset Romerikes mest fremgangsrrike medium i dag, er nettet.

Redaksjonen opplever at Grunnloven stort sett har tatt ned den interne konkurransen mellom kanalene. Samtidig er den litt vanskelig i forhold til Slagkraftmodellen. Den betyr at det ikke nødvendigvis er sikkert at raskeste medium bestandig skal ha saken, men det mediet som har størst gjennomslagskraft, konkret definert: papiravisen Romerikes Blad.

- Vi er nummer én i utgiverkommunen på papir, men vi er definitivt ikke det på nett. Der er

Redaksjonens handlingsplan 2007

Romerikes Blad har for 2007 utarbeidet en omfattende redaksjonsplan. Den omfatter både en begrunnelse hva de daglige prioriteringer bygger på og en tiltaksplan som gir oversikt over de konkrete tiltak som skal gjennomføres i redaksjonen i Romerikes Blad.

Redaksjonen skal blant annet gjennomføre en storstilt ”operasjon opplag”. Hele organisasjonen skal gjennomgå med sikte på optimal organisering.

Flere tiltak er satt opp i forhold til mediehusamarbeidet. Man ønsker et tettere samarbeid mellom Romerikes Blad og TV Romerike, blant annet skal det jobbes for å få TV-medarbeidere direkte tilknyttet noen avdelinger. Nettkompetansen allment skal økes. Fotografene skal levere video hyppigere.

Andre mål omfatter deltakelse i konkurranser. I handlingsplanen heter det at det skal dyrkes fram ”minst en Skupkandidat med utgangspunkt i det lokale nyhetsbildet i løpet av 2007.” Kandidaten skal levere sitt bidrag til Akershus Journalistlags Snuspris. Videre – redaksjonen skal levere bilder til Årets bilde, kandidater til A-pressens Å jour-pris og delta i kåringen av årets avisside.

Mål og tiltak er satt opp i detaljer for den enkelte avdeling, slik at planene er oversiktlige å følge opp.

Kilde: Redaksjonens handlingsplan 2007, 27. mars 2007

¹⁰ Intervju Lars Lier 18. juni 2007

¹¹ Utfyllende om publiseringstrappen, se. Steffen Fjærviks artikkel i Anja Bechmann Petersen og Steen K. Rasmussen (red) På tværs af medier. Aarhus: AJOUR forlag, 2007

Bunnlinjen løftet - bred og veldrevet

Romerikes Blad ble i 2005 kåret til Årets Avis. Her er begrunnelsen:

Årets Avis er en solid lokalavis i bred forstand. Den er ikke minst økonomisk solid. I tøffe tider med konkurranse fra andre medier har den – etter en kraftfull omstillingsfase – klart å løfte bunnlinjen fra faretruende nær null til tall som vil få enhver bedriftsøkonom eller aksjonær til å fryde seg.

Solid er avisen også fordi den er godt mottatt blant sine lesere. Etter lansering av ny design har opplagstallet bare gått én vei – oppover. Årets Avis har en solid og klar lokal forankring i de forskjellige områdene den skal dekke. Avisen klarer å kombinere det å være avis for større bysentra, samtidig som det ryddes plass til stoff fra hvert lokalområde. Selv etter forholdsvis kort tid som tabloidavis, viser Årets Avis at den behersker både det tabloide formatet og de tabloide virkemidlene. Årets Avis er et profesjonelt produkt som gir et godt tilbud til sine lesere. Det er en bred og veldrevet avis, og en verdig vinner av den gjeveste utmerkelsen.

nok VGNett størst, sier nettredektør Kongsnes som synes det er frustrerende å se hva slags posisjon Schibsted har skaffet seg på nett. – Det er både tung kompetanse og tunge merkevarer vi jobber mot. Ingen tvil om det.

MØTER OG SAXOPLAN

Hvor godt fungerer så det flermediale samvirke som befinner seg på ett og samme gulv? For det første skal faste møter i prinsippet formidle hva som skjer i de ulike kanalene. Kl 0830 om morgenen er det telefonkonferanse mellom nyhetsredaktør og redaksjonssjefene på Jessheim og Lillestrøm. Kl 0850 er det morgenmøte der alle avdelingene er representert. Kl 1000 har nyhetsredaktørene en telefonkonferanse med ansvarlig redaktør i Indre Akershus Blad som er en del av mediehuset, og der det er overlappende dekningsområde, Østre Romerike. Dette møtet skal avklare stoffutveksling m.v. Kl 1345 er det oppslagsmøte med nyhetsledere og redaksjonssjefer, først og fremst med fokus på oppslag i papiravisen. Kl 1445 er det overleveringsmøte med desken i forhold til neste dagsavis, og med noen avklaringer i forhold til hva som eventuelt kan forventes å kjøres på nett utover ettermiddagen. Da er det vakt sjef som tar over ansvaret.

Informasjonsflyten for øvrig skal skje gjennom mediehusets planleggingsverktøy, Saxoplan, som er en del

av det redaksjonelle produksjonssystemet. Alle har tilgang til Saxoplan, også tv-redaktøren. Etter teammøtet i tv-redaksjonen legger nyhetsredaktøren inn en kort liste over hva man kan forvente seg fra tv i løpet av dagen.

Men så skjer det her som i andre mediehus, at det jobbes parallelt. Fortsatt går nettet i gang med noe som papiravisen har begynt på, eller omvendt. I blant har det blitt gjort ordentlige dobbeltjobber. - Reporterne er jo selvstendige mennesker. Det er jo slik at får en journalist ferten av noe, så durer han eller hun i gang. Et planleggingssystem blir ikke bedre enn det brukerne gjør det til, sier nettredektøren.

SAMARBEID PÅ TVERS

Nettredeksjonen er både en selvstendig redaksjon og en integrert redaksjon. Nettredeksjonen samarbeider tett med den såkalte beredskapsgruppen, altså de journalister som dekker krim, rett og hendelser – som fra og med høsten 2007 blir enda mer integrert i nettredeksjonen, gjennom egne møter hver morgen mellom nett og beredskap, men dette jobbes det videre med.

Beredskapsgruppa leverer først og fremst til nett og papir, men samarbeider tett med tv i forhold til fakta og bakgrunnsinformasjon i saker tv ønsker å følge opp. Selve tv-reportasjene er det fortsatt tv-redaksjonen som står for, selv om medarbeidere i vår fotoavdeling og bered-

skapsgruppe unntaksvis har bidratt også med bilder til tv. Beredskapsgruppa følger også opp tv-reportasjer som inneholder nyheter som også er aktuelle for nett og papir i Romerikes Blad.

Det er altså institusjonalisert et samarbeid på tvers av kanalene. Samarbeid mellom nett og papir skjer daglig, spesielt da innenfor krim og hendelser. Kanskje nettjournalisten lager den første versjonen, og så følges den ofte opp utover av papirjournalister.

En av tv-reporterne er satt direkte inn i mediehusets beredskapsgruppe – som dekker krim- og hendelsesnyheter. Denne tv-reporteren har også hatt oppslag i papiravisen.

En av fotografene i mediehuset er ferdig med IJs videokurs, og to nye fotografer skal også gå på dette videokurset. Disse medarbeiderne får opplæring både i mobil video og video for nett og tv.

Det hender at en fotograf som har vært på jobb, skriver en sak på nettet også, ved siden av bildene.

Tv redigerer sine egne videoinnslag, men på kveldstid har desken også et ansvar for nettet. Fra 2007 dekker nettredaksjonen perioden fra kl 0630 om morgenen fram til kl 2030 på hverdager og fra 08.30-12.30 lørdag og søndag. Kongsnes mener redaksjonen er nødt til å lære seg vesentlig mer om tv-mediet.

Sammen med IJ er kurset Digital sporhund kjørt i redaksjonen, og kurset Digital sporhund 2 kjøres alt høsten 2007. - Dette er kurs som er uavhengig av plattform, men nyttig for alle journalister i forhold til å forbedre sitt kildearbeid.

A-pressen Interaktiv har også bidratt på kompetanseutviklingen på nettsiden ved å levere kurs i hvordan skrive for nettet, levende bilder på nett, og kurs i publiseringsverktøyet.

De ivrigste kaster seg over den nye teknologien og synes det er artig å lære noe nytt, andre er noe mer tilbakeholdne. Kanskje de yngre er noe mer positive, men det kan være store forskjeller – en åpen innstilling følger ikke automatisk alder. Kongsnes har god erfaring med at det er lurt å starte med ”fansen”, de ivrigste, da spres kunnskapen av begeistrede ambassadører i redaksjonen. - For nettredaksjonens del trenger vi noen som er 100 prosent dedikert, og så trenger vi støttespillere som bidrar til å få mindre seksjoner til å gå rundt.

Den mest sexy kommuneansatte

Historien startet som ”den mest spennende internkonkurranse” i en norsk kommune: Hvem er mest sexy i Aurskog-Høland?

Saken startet i et nytt internblad i Aurskog-Høland kommune, ”Krepse-nytt”. Der het det i juni at ”Kommuneansatte har et rykte å slåss mot. Vi har noe å motbevise. Selvsagt er vi sexy, vi også. La oss framstå som glansbilder på en kommunegrå bakgrunn i konkurransen Hvem er den mest sexy kommuneansatte?”

Saken var nok skrevet uten så mye tanke på ordvalg, og intensjonen var trolig den beste – skape blest. Men så ble altså ”Krepse-nytt” lest av oppegående folk, sikkert kommuneansatte! Noen synes dette var et håpløst påfunn. Saken ble fanget opp av TV-Romerike, og deretter startet den flermediale prioriteringen.

I følge grunnloven og slagkraftmodellen skulle man tro at saken burde gått i avisen først. Men fordi det var TV-Romerike som hadde fanget opp saken, var utspringsenheten, så la vi opp løpet og rekkefølgen på publiseringen, forteller nyhetsredaktør Lars Lier. - TV-sendingen gikk torsdag kveld, og deretter regnet vi at den ville ta av videre, gjennom papiravisen og nettet neste dag. Saken gikk i Indre Akershus Blad og i Romerikes Blad fredag morgen og ble debattert i Dagsnytt 18 fredag kveld, og rakk så vidt innom VGs overskrifter, før et lyst hode i Aurskog-Høland ilte til og erklærte konkurransen om den mest sexy i kommunen for død og begravet. Skrinlagt av cyberspace.

Kilde: Indre Akershus Blad 15. juni 2007, nyhetsredaktør Lars Lier intervjuet 18. juni 2007



Illustrasjon: Forside Indre Akershus Blad 15.6.2007

avis og nett ikke gjør, og da må de andre kanalene følge opp. Et ferskt eksempel var historien om den ”sexy” kommuneansatte i juni 2007, en sak som ble spadd opp av Tv Romerike og som tok av da den ble fanget opp av riksmidlene. – Det er gøy når slikt skjer. Især VG er dyktige til å kapre saker fra lokalmediene, sier Lier.

Ved noen begivenheter satses det først og fremst på nettet. Et eksempel var den store byfesten i Lillestrøm i juni 2007. Under den festen ble det først og fremst lagt ut store bildeserier. I løpet av en uke var det 700 000 visninger. Ved slike begivenheter i lokalsamfunnet er nettet uvurderlig, en tilsvarende mulighet for å formidle mange bilder til publikum finnes ikke i noen andre kanaler. Nettet når lokalbefolkningen raskere enn noe annet og – er populært å klikke seg innpå, man kan finne naboer og venner og – kanskje også seg selv.

Men en del har slitt litt med ”mytebildet av multimediejournalisten” – en som har alt i en sekk, mikrofon over hodet og kamera i hånden. – Man kan jo lure på hva slags kvalitet det kommer ut av en slik ”multipakke”, sier Kongsnes.

Hva så med fordypningsgraden? Lager nettjournalistene egne saker, eller finner det sted en kopiering eller versjonering? I Mediehuset Romerike er det ingen som tviler på at det papiravisen går dypest, så følger tv, så nett – i den rekkefølgen. Men nyhetsredaktør Lier forteller at erfaringen er at Tv Romerike kan være gode til å grave opp historier som

STAVANGER AFTENBLAD

**TETT SAMARBEID MELLOM
ATSKILTE SELSKAPER**

- Vi sitter sammen, vi jobber sammen, vi snakker sammen, drar på fester sammen. Det er veldig lite delt. Vi er formelt delt for å ha kontroll på kostnader og inntekter, men nyhetsproduksjonen skal være veldig integrert.

Nyhetsredaktør og kanaldirigent Carl Gunnar Gundersen, Stavanger Aftenblad

”Juridisk separasjon og fysisk integrasjon”. Slik beskriver Aftenbladet Multim medias sjefredaktør og administrerende direktør Sven Egil Omdal målsettingene for flerkanalsamarbeidet i Stavanger Aftenblad. Mediehuset har skilt ut nett, radio og tv i selskapet Aftenbladet Multimedia. Men det satses på tett samarbeid med papiravisen. Ikke minst når alle kanaler flytter inn i splitter nytt bygg i mai 2008. Allerede nå er integrasjonen godt i gang.

Nye medier har hatt en trang fødsel i Stavanger Aftenblad. I 2002 ble en liten og lite integrert nettredaksjon kuttet til et absolutt minimum for å spare penger i et mediehus som tapte penger i papirannonsermarkedet. Da gikk nettvirksomheten av sporet, forteller Sven Egil Omdal:¹

Når vi går tilbake og ser på statistikken, så var det da vi mistet grepet. Vi mistet farten, og det betyr at i forhold til konkurrenter som VG og Dagbladet, og i forhold til sammenlignbare aviser som BT og Adressa, så tapte vi. Og det har vi slitt med helt fram til 2006.

Da skjedde det et radikalt taktskifte i satsingen på multimedia, ifølge Omdal. Carl Gunnar Gundersen ble ansatt som nettredaktør, og det ble flyttet fem medarbeidere fra papir til nettet. Det var begynnelsen på en gradvis og etter hvert betydelig oppbemanning og satsing på nettsiden. En ny omvridning i utviklingen kom høsten 2006 med ansettelsen av Britt Kyllingstad som ny administrerende direktør. Hun hadde bakgrunn fra Nye Medier i Orkla Media, nå Edda Media, og tok raskt nye grep i Aftenbladet, forteller Omdal:

Det tok ikke mange ukene fra hun var innenfor dørene her til hun fikk organisasjonen med på at nå skulle en foreta det store rykket; samle alt i en organisasjon, få ny ledelse på plass. Samtidig ansatte vi Carl Gunnar Gundersen som nyhetsredaktør og kanaldirigent. Så han var nyhetsdirektør for papir, men kanaldirigent for hele huset.

Mediehuset Stavanger Aftenblad

- Regionalt mediehus for Stavanger/Sandnes, Jæren, Haugalandet, Ryfylke og Dalane i Rogaland fylke.
- Har hovedkontor i Stavanger og avdelingskontorer i Haugesund, Jørpeland, Sandnes, Bryne, Egersund, Flekkefjord og Oslo
- Er delt i to selskaper: Papiravisa Stavanger Aftenblad og Aftenbladet Multimedia.
- Multimedia består av aftenbladet.no, TV Vest, nettradio.no, den første spesialutviklede nettradio i landet.
- Antall redaksjonelle årsverk i Stavanger Aftenblad er 134 hvorav 84 journalister. I Aftenbladet Multimedia er antallet redaksjonelle årsverk 54, hvorav 40 journalister.
- Stavanger Aftenblad har 183.000 lesere, mens aftenbladet.no har 160-170.000 unike ukentlige brukere. Seertallene for TVVest er 119.000 (ukentlig). Nettradio.no har 5 pst ukentlig lytting.

¹ Intervju med Sven Egil Omdal 18. juni 2007



Et nytt mediehus under bygging i Stavanger.
mmsfoto: Ragnhild Kr. Olsen

porterne skal altså ikke trekkes inn i papirproduksjonen. Den slagkraften de representerer, trengs på nettet – pluss styrken fra papir. Ifølge Omdal var ønsket om å skjerme nettet fra papiravisens uendelige ressursbehov, et av de viktigste argumentene for å skille ut nett i eget selskap:

Papir er et bunnløst sluk. Det er som et svart hull i universet. Det trekker til seg alt som kommer i nærheten. Så for å sikre oss så godt vi kunne mot det, ble det argumentert for å ha et eget selskap... Vi prøver å være bevisste på at hvis vi skal vinne på nettet, så har vi ikke råd til å bygge papir i tillegg. Det kan papirorganisasjonen gjøre.

Det hender likevel at nettreportere skriver for papiravisen. Det ser vi jo på trykk, sier nyhetsredaktør og kanaldirektør i Aftenbladet Carl Gunnar Gundersen.² De blir lett spist av det store papirspøkelset. Så vi må ha litt kontroll med dem, mener nyhetsredaktøren. Derfor har man vært litt forsiktig med å flytte for mange nettreportere ut av Multimedia-staben og sammen med papirreporterne. Foreløpig er det bare en håndfull nettreportere som sitter ute i papiravisas faggrupper – tre på Sporten og en i Næringslivsgruppen.

Det er likevel ønskelig med mer samlokalisering med papir på sikt, og planen er blant annet å sette folk fra Aftenbladet Multimedia ut på distriktskontorene. Dessuten byr det nye mediehusbygget, som er under oppføring, på nye muligheter for samlokalisering.

Her skal etter planen alle kanaler inn på ett plan. Også gamle TV Vest som fortsatt har egne lokaler utenfor byen. Selv om det nå ser ut til at man kanskje må spre seg over to plan også i det nye bygget, mener Gundersen at flyttingen innebærer en

ORGANISERING FOR Å SKJERME NETTET

Dermed var man sikret et operativt bindeledd mellom papiravisa og de nye mediene gjennom nyhetsredaktøren. Aftenbladet Multimedia og papiravisen Stavanger Aftenblad hører ellers inn under ulike redaktører og har hver sin stab. Men det ligger i strategien at man skal samarbeide - og ikke minst utnytte papiravisas samlede styrke og kompetanse på nettet. Det betyr at alt som produseres for papir skal også kunne brukes på nett. Samtidig skal de som jobber nett, bare jobbe nett. Nettle-

Operativ nyhetsredaktør

Carl Gunnar Gundersen mener mediehuset har gjort det eneste rette ved å gjøre stillingen hans til en faktisk redaktør for nyheter og ikke "en stor strategisk stilling med personal og masse annet ansvar". Han tror det er umulig å fylle både en slik strategisk rolle og være operativ i nyhetsledelsen som kanaldirektør samtidig.

- Nyhetsredaktøren i Stavanger Aftenblad var tidligere personalansvarlig, hadde til enhver tid med hele organisasjonen å gjøre og tenkte også strategi. Med en stab på over 100 personer ble det veldig ressurskrevende. Den operative ledelse ble konstant skadelidende. Personalansvaret, organisering og strategi er nå skilt ut til en redaksjonssjef og avisredaktør. Dette har lettet og ryddet vei for mer operativt arbeid, som ligger i navnet nyhetsredaktør, opplyser Gundersen.

² Intervju med Carl Gunnar Gundersen 18. juni 2007

betydelig forbedring sammenlignet med dagens oppstykkede og labyrintpregede avishus der medarbeiderne sitter spredt med en rekke trapper, korridorer og dører imellom.

Forbedringen vil også bli tydelig for sentraldesken som nå sitter svært trangt i første etasje i det gamle avishuset. Her koordineres produksjonen til alle kanalene, forteller Carl Gunnar Gundersen.

Desken er organisert slik at nyhetsledelsen sitter midt mellom multimedia og papir. Radiostudioet er fem meter fra nyhetsledelsen, og tv-studioet er tjue meter fra. Så ut fra de fysiske forholdene er vi så godt fysisk plassert som vi kan være.

Nyhetsledelsen består av Carl Gunnar Gundersen som nyhetsredaktør og mediedirigent, samt nyhetsleder på papir og nyhetsleder på nett. Nyhetsleder har erstattet stillingstittelen vakt sjef i mediehuset. På kveldstid overtar en tredje nyhetsleder mediedirigertrollen. Da blir også mye mer av oppmerksomheten rettet mot papir fordi det nærmer seg deadline.

Generelt er imidlertid nyhetslederne som har bakgrunn i papir blitt mye flinkere til å tenke flermedialt, forteller Gundersen. Dessuten sitter de sammen med nettdesken som er bemannet med to-tre personer hele døgnet. Så dersom det skjer noe på kvelden er det flere som passer på at nettet ikke blir nedprioritert til fordel for papiravisa i publiseringen av saker.

HVA SKAL PÅ NETT – OG PAPIR?

Når det gjelder spørsmålet om hvor saker skal slippes først, har mediehuset ikke laget detaljerte regler eller retningslinjer. Mediedirigenten tar avgjørelser dersom det er debatt om det. Og det er sjelden, ifølge Carl Gunnar Gundersen. Stort sett bare på større nyhetssaker.

For konkurranseutsatte nyheter er det avgjørende å ta ledelsen på nettet, mener han. Ikke minst for å skaffe seg et forsprang i de andre kanalene også. Hvis du leder i en kanal, holder du ledelsen i flere kanaler fordi du får mulighet til å fordype deg og gå videre på saker i papiravisa som heller ingen andre har, sier Gundersen. Slik vinner hele mediehuset på at man tar nyhetsledelsen på nett (se eksempel i ramme).

Han forteller at det er en målsetting å utvikle sakene fra nett til papiravisa, men det er ikke forbud mot kopiering. Ferdige nettsaker legges i avisas produksjonssystem slik at avismedarbeiderne kan bruke den som et utgangspunkt og jobbe videre med den. Hvis det ikke er kapasitet til det, så bruker vi den samme versjonen, forteller Gundersen:

Vi har mange, mange lesere i papir som ikke er på nett. Og det kan være at leserne har vært på nett, også er saken seks timer gammel, slik at den er ute av førstesiden på nettet. Så det er ikke skandale om saken er i samme versjon. Det beste er om vi klarer å utvikle den litt, men hvis vi ikke klarer det, så må vi prøve å få den med uansett.

Først på nett – først overalt

Dekningen av Storhaug-drapene i januar 2007 markerer ifølge Carl Gunnar Gundersen et tidsskille i mediehusets tekning omkring kanalvalg og breaking av saker. Aftenbladet fikk tips om trippedrapet før alle andre medier og det ble diskusjon på desken om hva som skulle spares til papiravisen, men man endte opp med å slippe alt på nettet. Dermed ble hele mediehuset nyhetsledende:

- Vi fikk den viktige, første trafikken på nett. Dagbladet og VG begynte å lenke til oss for vi var raskere enn dem. Dessuten fikk vi tid på oss til å jobbe ut tyngre saker, eller ta det videre i papir, eller vise oversikten i papir, forteller Gundersen.

- Og det er første gang jeg merket en sånn kjempeentusiasme ved å være først med ting på nett.

De større sakene setter man alltid papiravisreportere på for å følge utviklingen i saken på nett og lage egne vinklinger til papiravisen. Det er forbilledlig hvis man klarer å vri saken og ha et eget poeng til papir, mener nyhetsredaktøren. Men han er opptatt av at det ikke må bli slik at poenget i papiravissaken egentlig burde ha stått i nettsaken:

Er det noe jeg misliker, så er det halvferdige versjoner på nett der du egentlig bare holder igjen for å ha en egen versjon til papir. For da lurer du brukerne og leserne - og de lar seg ikke lure. Hvis de finner noe bedre et annet sted, så går de dit. Da taper vi.

I tråden med den flermediale strategien og ønsket om å flytte på papiravisas samlede kraft, brukes det også en god del papirsaker på nettet. Blant annet på morgenen – for å komme i gang med nyhetsformidlingen og fylle opp seksjoner, forteller Gundersen. Etter hvert skal det på plass en tidsstyring som gjør at alt stoff i papiravisa legges ut på nettet etter en viss tid, for eksempel tolv timer etter papirpublisering. Det skal fungere som et fullverdig arkiv for Aftenbladets lesere. Ikke minst til potensielle brukere utenbys og utenlands som ikke får avisen i postkassen.

KOMPETANSE OG ARBEID PÅ TVERS

Nyhetsredaktøren i mediehuset understreker at versjonering av stoff fra en kanal til en annen innebærer langt mer enn ”å snu på tittelen og flikke litt på ingressen”. Journalistikken og formidlingsformen i de ulike kanalene har sin egen karakter som skal ivaretas. Dette har også konsekvenser for rekrutteringen til Multimedia og nettet i mediehuset. Det er viktig å ikke bare overføre fra papir, slik man har gjort en god del av tidligere, men sørge for nok medarbeidere som allerede skjønner eller er åpne for nettjournalistikkens logikk - blant annet når det gjelder dynamisk publisering. - Det er ikke bare å flytte på journalistisk kraft. Du må flytte på journalistisk kraft som bidrar i det mediet de kommer til, sier han.

Ros og ekshibisjonisme motiverer

Ros er et viktig virkemiddel for å oppmuntre medarbeiderne til å jobbe i flere kanaler, mener Carl Gunnar Gundersen

- Vi roser veldig, vi overroser... Også knipser vi dem litt i siden hvis de glemmer det flermediale, forteller nyhetsredaktøren som mener at ønsket om å bli sett og lest av flest mulig også motiverer journalister til å prøve seg i flere kanaler:

- De er alle ekshibisjonister - ja, hele journaliststanden. Nesten alle er jo det. Så de vil jo bli sett, og de har mye større sjanse for å bli sett mange steder når de jobber i flere kanaler.

Carl Gunnar Gundersen ønsker seg ikke Supermann-journalisten som leverer til alle kanaler hele tiden. Det gjør at kanalene blir utvannet i stedet for styrket, tror han. Derimot mener han det er viktig at alle er ”flermediale i hodet”. Alle må kunne tenke alle kanaler og se flermediale løp, så kan de spesialisere seg innenfor den rammen.

For medarbeiderne som er rekruttert til Aftenbladet Multimedia betyr det også å bevege seg mellom de ulike kanalene i organisasjonen. Her ser han at de fleste nettreporterne klarer radio greit, mens tv er litt mer opp og ned. Teknikk og fortellertekniske utfordringer stiller særskilte krav til kompetanse i tv. Papiravisjournalistene bidrar i noen grad til radio – særlig som ekspertkommentatorer, men også ute i felten med diktafon. TV er det knapt noen av dem som har vært borti i det hele tatt, sier Gundersen som

forteller at det ikke er gitt noen særskilt opplæring eller gjennomført felles kompetansehevende tiltak i mediehuset generelt for å stimulere til flermedialt arbeid.

Når det gjelder samarbeid mellom journalister i de ulike kanalene forteller Gundersen at de jobber med felles planlegging og research i større saker, men ikke på mindre hendelser. Det

ordner nettet alene. Da vet medarbeiderne i faggruppene i papiravisen at det blir tatt. - Men vi er nødt til å snakke sammen når Stavangerske får fergekonsesjon i Oslofjorden. Da må vi vite om hverandre; hvem som ringer hvem, sier Carl Gunnar Gundersen.

I det daglige holder kanalene hverandre løpende oppdatert gjennom felles møter på morgenen: Redaktørmøte, gruppeledermøte og gruppemøter i rask rekkefølge fra kl. 08.30 til 09.45. Dessuten brukes en egenutviklet dagbok som viser saker og status for saker i de ulike kanalene. Den er svært viktig, ifølge Gundersen:

Det er egentlig styringsverktøyet for meg og nyhetslederne og overleveringsmøtene. Der står sakene. Og prioriteringer og hva som skjer med dem.

Mediehuset har også begynt utrulling av en såkalt business communicator og msn-løsning som i følge nyhetsredaktøren fungerer godt for å holde kontakten med folk i huset. I tillegg til e-post og god, gammeldags telefon.

HOLDNINGSENDING OVER TID

Generelt fremstår samarbeidsklimaet mellom avisen og Aftenbladet Multimedia som godt, men det ligger utfordringer i å balansere kulturer og status. Fortsatt er papiravisen mediehusets viktigste kanal målt i inntekter og publikumstall, ifølge Gundersen som forteller at det har vært brukt som argument mot samarbeid med nettet:

Statusen er størst der, for der er det mest ressurser, mest folk. Papiravisen er mest etablert, mest lest. Og har helt klart de største inntektene. Og det er det som brukes som argument hos andre: Hvorfor skal vi bidra til nett og andre medier? Det er jo bare utgifter. Så det har pågått en betydelig holdningsendring over tid. Nå har det snudd veldig.

Holdningsendringene kan ha flere forklaringer – dels den voldsomme satsingen på multimedia og trafikkveksten på nettet, men også profesjonaliseringen av nettjournalistikken. I motsetning til tiden før 2006 da nettstaben stort sett bare desket papirsaker, lager de nå fullverdige journalistiske saker med til dels stor kompleksitet og dybde. Gundersen beskriver journalistene i Multimedia som ”veldig kvalifiserte” med lik lønn og kompetanse som kollegene på papir. De er mer faglig allroundere enn avisjournalistene, men det må de være for å fungere i en vaktturnus som krever et stort antall medarbeidere som kan jobbe med alle slags saksområder. Ifølge nyhetsredaktøren skal det etter hvert også bygges opp større spesialisert kompetanse innenfor enkelte fagområder i Multimedia, men det blir ikke nødvendigvis innenfor det som tradisjonelt har vært fordypningsområder for Aftenbladet. Kanskje er det viktigere for oss å bygge kompetanse på nye områder som for eksempel teknologi.

Han er generelt ikke redd for litt konkurranse mellom kanalene. Det betyr at folk er sultne og vil ut med stoffet sitt. Men han understreker at det er viktig å ta vare på kanalene og sørge for at man ikke føler seg overkjørt for eksempel i papiravisen. Sven Egil Omdal legger ikke skjul på at det er krevende å etablere en ny organisasjon ved siden av det tradisjonsrike og vel etablerte:

Det er en komplisert øvelse fordi du både skal bygge en ny kultur i den gamle kulturen - og integrert i den gamle kulturen. Og det er krevende.

MEDIEHUSET VG

INNEN FEM ÅR SKAL VG NÅ 60 PROSENT AV MEDIEBRUKERNE

Ifra-konferansen i Paris, forsommeren 2007:

En representant fra VG Multimedia vil stille et spørsmål til foredragsholderen og presenterer seg. Foredragsholderen reagerer spontant: "VG, you are the poster boy of our business."

VG Multimedia er en gigant i den norske flermediale virkeligheten. Mange små og store avishus rundt om i landet opplever at deres nettsattinger konkurrerer først og fremst med VG Multimedia. I 2007 når VG-nyheter over 50 prosent av alle mediebrukere over 12 år.

Den store framgangen har satt ambisjonene i mediehuset høyt. – Visjonen er at VG innen fem år skal nå 60 prosent av mediebrukerne over 12 år, sier nyhetsredaktør Helje Solberg i VG.

Snart er det bare VG-huset igjen i den norske varianten av Fleet Street, Akersgaten. Men det er tilsynelatende en "evighet siden" det bare var aviser som ble laget her.

Antallet plattformer i VG-huset i Akersgata omfatter papir, nett, radio, web-tv, mobil – i tillegg kommer nettbby, blogg og videotjenesten Snutter.



Eksteriørbilde av Mediehuset VG. FOTO: Pål Unanue-Zahl.

Den omfattende virksomheten og hvordan VG drifter den, har høstet stor oppmerksomhet fra andre mediehus i inn- og utland. Sjefredaktør og administrerende direktør Torry Pedersen, redaksjonssjef Espen Egil Hansen, nyhetsleder Geir Terje Ruud og andre i VG Multimedia tar imot mye besøk til redaksjonen i Oslo og reiser mye rundt. Mest interessert er kolleger i andre skandinaviske mediehus. Men det er jevnlig besøk fra resten av verden, som Nederland, Singapore, Tyskland, Spania – og i november 2007 kommer et mediehus fra Honduras.

Da nyhetsleder Geir Terje Ruud presenterte seg, fordi han ville stille et spørsmål til en foredragsholder på en Ifra-konferanse i Paris før sommeren 2007, reagerte hun med "VG, you are the poster boy of our business" – "VG, dere er et utstillingsvindu for vår bransje."

Under et besøk i New York Times i september 2007 erfarte VGs utsendte at dette ganske selvbevisste mediehuset kjente meget godt til Schibsted og VG.

VGs bruker- og lesertall

VG Nett, unike brukere uke 39: 2,7 millioner, offisielle tall (kun brukere fra norske ip-adresser)

- Daglige lesere VG Nett, F&M 07/2: 1 222 000
- Daglige lesere VG, F&M 07/2: 1 228 000
- Totalt dekning VG Nett og VG, F&M 07/2: 1 985 000, tilsvarende 50,1% av befolkningen
- Ukentlig Nettby: over 600 000 unike brukere
- Ukentlig Blogg: Rundt 200 000 unike brukere
- Ukentlig VG TV: Rundt 500 000 unike brukere

De siste oversiktene over mobilbruk var på rundt 60.000 daglig. VG antar at bruken har vært økende. Av de godt over 60 000 som daglig leser VG på mobilen er det flere tusen som ikke leser VG på papir og ikke leser VG Nett. Mobilen er altså deres eneste kontaktpunkt med merkevaren VG.

Opplysningene gitt av Geir Terje Ruud 1. oktober 2007

NØDVENDIG FOR Å OVERLEVE

Hva mener man så med flermedialitet i dette mediehuset?

Nyhetsleder i VG Multimedia, Geir Terje Ruud formulerer det slik: – For hele VG konsernet er flermedialitet en visjon og mål. Men egentlig trenger det ikke å være verken visjon eller mål, flermedialitet er en nødvendighet for å overleve som mediehus. Det har blitt en naturlig utvikling her, det er del av et visjonstankearbeid.¹

Nyhetsredaktør i VG, Helje Solberg svarer slik: - Flermedialitet er for meg å rendyrke plattformenes egenart: Publisere innholdet der det best egner seg, i avis, nett, mobil, tv, radio. Visjonen er at vi innen fem år skal nå 60 prosent av mediebrukerne over 12 år. Vi må klare å se at når medievaner endres så ligger det en mulighet til å ta nye posisjoner. Avisopp-lagene går ned over hele verden, men mediebruken går opp. Aldri får har så mange lest VG-nyheter. Vi har en markedsdekning ingen andre medier kan vise maken til, halvparten av alle nordmenn over 12 år.²

- Ledelsen er tydelig på hva som forventes av medarbeiderne. Vi forventer at alle klarer å løfte blikket og se VG i et helikopterperspektiv, vurdere hva som er best for VG som nyhetsleverandør, sier nyhetsredaktør Helje Solberg.

- Vi har som et overordnet mål at VG skal være Norges fremste leverandør av nyheter, underholdning og nytte gjennom døgnet. Avis skal rendyrke leseropplevelse og eksklusivitet i innhold og presentasjon. Nett skal rendyrke realitetsformidling, interaktivitet og sette dybde- og bakgrunnsstoff i sammenheng. Mobil handler om å utnytte muligheten til å nå leserne akkurat der de er, akkurat nå. TV, det er å publisere videoinnslag fortløpende fra løpende nyhetshendelser. Dette oppsummerer vår publiseringsstrategi, sier Helje Solberg.

Denne strategien er meislet ut i en intern publiseringsrapport fra 2005. I publiseringsrapporten er det klare føringer for hva som skal publiseres hvor, papir og/eller nett og for hvordan det skal arbeides framover med VG Multimedia på den ene siden og VG Papir på den andre siden.³

Etter at rapporten forelå, var det en seminarrunde i hele huset hvor alle fikk gjennomgå den og diskutere. Det gjaldt alle på papir og nett.

- Det viktige med publiseringsrapporten som styringsdokument er at den har gitt oss en bedre forståelse i bedriften om at vi må utvikle oss i de kanaler hvor det er lesere, og der det er behov for at vi utvikler oss. Mitt inntrykk er at alle i dag forstår hva dette dreier seg om: at vi skal lage en god avis og at vi skal være gode på nettet, og dessuten at vi skal forsøke å hjelpe hverandre på en eller annen måte, sier Geir Terje Ruud.

¹ Intervju med Geir Terje Ruud 19. juni 2007

² Intervju med Helje Solberg 20. juni 2007

³ Publiseringsutvalgets rapport 13. mars 2005. Utarbeidet på oppdrag av VGs ledelse ved Bernt Olufsen og Torry Pedersen av Geir Terje Ruud, Brynjar Haukli, Arnstein Johansen og Espen Egil Hansen.

Blir så disse prinsippene og retningslinjene fulgt, følges de opp av alle avdelingene i VG-huset? – Ja, langt på vei vil jeg si at de blir det, svarer nyhetsredaktøren. – Medarbeiderne har utviklet seg enormt på å tenke kombinasjonen nett og papir de siste årene. Det sitter i ryggmargen på journalistene når og hva som skal ut på nett, og hva som skal lages til papir. Vi har i dag sjeldent diskusjon og spørsmål om ”kan vi spare saken til papiravisen”. Er VG-journalister (papir) på en ulykke eller en stor dramatisk nyhetshendelse, så lager de saker til nettet, sier Helje Solberg.

Det nyhetsredaktøren mener mediehuset ikke er gode nok på, er VG TV. – Vi intensiverer nå i høst (2007) dette arbeidet. Vi ønsker at skrivende journalister og fotografer i større grad dokumenterer sine arbeider i form av lyd og levende bilder, slik at arbeidet kan distribueres på flere plattformer.

MODIG PENGESLUK

Hva er så grunnen så langt til suksessen med VG Multimedia. Er det rett og slett størrelsen på hele VG-toget, med sin egentyngde og sitt store antall medarbeidere, er det kvaliteten, er det organiseringen? Her viser nyhetsredaktør på avis og nyhetsleder på nett til hard jobbing og økonomisk satsing.

- Det har vært en sterk vilje i VG og blant eierne til å satse på nettet, selv om det for en del år siden må ha vært en usikkerhet om det var liv laga, sier Helje Solberg.

Geir Terje Ruud mener at VG var modig da avisen, som flere andre norske store mediehus ble tvunget til å satse på nettet: – Det var jo Nettavisen som tvang oss andre i gang. VG satset offensivt, men ganske forsiktige også, i flere år. VG tapte penger i mange år, det var ingen selvfølge at vi skulle få lov til å fortsette, særlig da den store bobla sprakk i 2001. Da var det mange av konkurrentene våre, som lå bedre an enn oss, de sparket faktisk en del folk. Men VG tok tapet og klarte å drive videre med de samme ressursene vi hadde fra før. Først i 2003 ble nettet en overskuddsbedrift, Ruud peker på at ansettelsen av Torry Pedersen som sjefredaktør og administrerende for nett i 2000 var avgjørende. – Han kom fra en tung stilling som nyhetsredaktør i avisa VG og satte støtet inn på nettsiden. Torry ble gitt og har veldig frie tøyler, ikke minst fordi han har levert varen. Han har levert bedre enn budsjettet på alle områder, hele tiden.

BEDRIFTEN VG MULTIMEDIA

Mange etterspør organisasjonsmodellen for VG-suksessen på nettet. Den er ikke særlig oppsiktsvekkende. VG er rett og slett delt i to helt like, to helt selvstendige organisasjoner, papir og nett. Inntil høsten 2007 har de to også vært fysisk atskilt, i hver sin etasje i VG-bygget. VG Multimedia er en fullleid datterbedrift av VG, med en publisher eller director, direktør/sjefredaktør på toppen, med eget styre som heter VG Multimedia. Bedriften har om lag 75 mennesker ansatt, fordelt i en salgsavdeling på 10 mennesker, en utviklingsavdeling på 10 mennesker, en avdeling for forretningsutvikling rundt 10 mennesker. Og så – 45 redaksjonelle medarbeidere i tillegg.

- VG Multimedia er på størrelse med en mellomstor avis, sier Geir Terje Ruud. - Den drives etter alminnelige forretningsmessige mål og metoder, hvor hver avdeling har sine egne regnskap på samme måte som de fleste andre bedrifter.



Fra desken i VG Nett. Med ryggen til kameraet er nyhetsleder Christian Brændshøi. Til høyre, med jakke over stolen, sitter frontsjef Lars Kristian Tranøy som styrer de ulike forsiden på VG Nett. FOTO: Pål Unanue-Zahl.

Nettredaksjonen er organisert i klare team, lik de som er på papir. Også for nettet finnes nyhetsavdeling, sportsavdeling, forbrukeravdeling, Rampelys, avdeling leserjournalistikk og VG TV. Nyhetsavdelingen er i tillegg delt opp i samfunn, krim og utland. Men alle jobber med det som er nødvendig, selv om de er rettet inn mot ett av disse områdene.

GODE PÅ AD HOC

Men, når det trengs, opprettes grupper der man finner det nødvendig.

- Etter alvoret i klimakrisen krøp inn over oss alle vinteren 2007, har vi satt inn en to-tre mennesker til å bli litt flinkere på det enn de andre. Aftenposten har vært alene med å skrive godt om miljø og klima i altfor mange år, i 20 år, sier Geir Terje Ruud.

I hvilken grad er så teamene/avdelingene i VG Multimedia i kontakt og i et samarbeid med papirredaksjonen? – Jeg pleier å svare at vi konkurrerer på dagtid og samarbeider på kveldstid, sier Ruud. – Men det er ikke helt riktig. For VG nett jager jo de samme nyhetene som alle andre norske medier jager. Jeg tror det er fornuftig for VG at vi ikke går rundt og tror at vi er de eneste i verden som jager disse nyhetene.

Selvsagt samarbeider vi, sier nyhetslederen på nett. – Som nå opp mot valget i september 2007 hadde vi et utstrakt samarbeid mellom papir og nett, mellom de som jobber med samfunn og politikk og leserjournalistikk. Det var et spennende opplegg, meget vellykket også, synes vi. Ved siden av den tradisjonelle journalistiske dekningen av valget, inviterte VG Nett alle landets politikere som sto på en eller annen liste, til å blogge om lokale spørsmål. Alle Høyres bloggere fra alle landets kommuner ble koblet sammen med bloggene fra Høyres sentrale politikere. Alle bloggerne i en kommune ble også koblet sammen, så det var mulig å få et lokalt perspektiv på valget i et riksmedium. Politikere i over 250 av landets kommuner var representert. Også på VGs videotjeneste Snutter var det åpent for politikere og for at velgerne kunne sende inn

spørsmål til politikerne. Mange lagde tradisjonelle ”jeg heter Ole Olsen og vil gjøre kommunen til et bedre sted å bo”, men det var også flere som lagde morsomme og poengterte videoer.

Noen av leser spørsmålene ble brukt i den direkte sendte partilederdebatten på VG TV, der en avisreporter og en nettreporter sammen kjørte en times utspørring med hovedfokus på lesernes spørsmål.

Både Solberg og Ruud fremhever Bourbon-Dolphin-ulykken vinteren 2007 som et eksempel der alle troppene samkjøres i et vellykket samarbeid. – Avisen sendte to journalister og to fotografer til Shetland og Fosnavåg. Nettet hadde en tv-reporter og en skrivende reporter på Shetland og i Fosnavåg. Både nettet fortløpende og avisen neste dag hadde saker verdt å lese. Det skjedde ved at nettets reporter fikk hjelp fra papir og nettets reporter sparte opplysninger som vedkommende skjønte ville heve avisproduktet dagen etter og som ikke var nødvendig å bruke på nettet. Vi jobbet den gang og ellers veldig godt på tvers internt, ved slike spesielle hendelser. Et annet eksempel var Ski-VM i Sapporo vinteren 2007. - Nettsakene var glimrende, og vi klarte å lage gode avissaker, selv om de var 24 timer gamle. Det var utfordrende, fordi begivenhetene skjedde norsk tid på morgenen. Det er et eksempel på at de to organisasjonene kan jobbe bra sammen, sier Solberg.

VGs dekning av tsunamien fremheves også gjerne som et stjerneeksempel på godt koordinert samarbeid mellom hjemmeredaksjon på nett og i avis og VGs mange utsendte.

Da tsunamien rammet Asia 2. juledag 2004, var det mange tusen nordmenn på ferie i området. Mange av dem varslet VG da de oppdaget hva som skjedde. I VGs tipsportal lå det flere tips om tsunami i Phuket før NTB og Associated Press hadde sendt ut varsel. Det første kom nesten en time før byråene. I den samme tipsportalen lå det bilder av dramaet, tatt av norske VG-lesere, 45 minutter før de første byråbildene ble distribuert.

Etter dette fortsatte VG å være en kombinasjon av nyhetsformidler og meldingssentral. VG Netts servicesider ble printet ut og hengt opp på barer og kafeer der nordmenn samlet seg. VG og VG Nett lagde en savnet-service, der kun pårørende kunne melde sine familiemedlemmer savnet. Etter et par dager var listen nede på drøyt 80 navn. UD leverte en liste på flere tusen navn til politiet uken etter.

- Den gode kontakten med leserne og et godt samarbeid mellom papir og nett, gjorde dekningen av den enorme hendelsen bred, dyp og god i alle VGs kanaler, sier Ruud.

- Ledelsen er tydelig på hva som forventes av medarbeiderne. Vi forventer at alle klarer å løfte blikket og se VG i et helikopterperspektiv, vurdere hva som er best for VG som nyhetsleverandør, sier nyhetsredaktør Helje Solberg.

MINIMALT MED MØTER

Papir og nett er altså ikke integrert organisatorisk, men er to selvstendige organisasjoner. Formelle fellesmøter mellom papir og nett er det minimalt av. - Det er et planleggingsmøte i papiravisen i 9-tiden om morgenen som nok ville vært fornuftig å være på, men det tidspunktet passer veldig dårlig i forhold til at det er vår viktigste tid her på nettet om morgenen, sier Ruud.

Videre forsøker man å avholde et lite overleveringsmøte mellom papir og nett på ettermiddag. – Men som oftest klarer vi ikke å få til det. Jeg vil tro vi har vært på overleveringsmøte fem ganger i 2007. Overleveringene skjer på Sharepoint i stedet, sier Ruud.



Harald Berg Sævereid kommenterte det siste valget i Israel for VG TV. Han stilte seg opp foran Gamlebyen i Jerusalem og ble filmet med en mobiltelefon. Enkelt og greit, men det ga mer tyngde og dybde – og flermedialitet - til VG Netts dekning av valget.

Sharepoint et Microsoft-produkt og brukes som VG-husets kommunikasjonssystem, et intranett, der alle skal legge inn informasjon, lister, logger m.v. – tilgjengelig for alle. Informasjonsflyten mellom kanalene går gjennom at papir og nett har tilgang til hverandres lister og ser hva den andre holder på med.

- Vi har ikke hatt noen store rutiner og bruker ikke mye unødig til byråkrati. I lang tid så ville ikke vi på nett ha tilgang til listene fra papir. Det var den gang hvor man fryktet at man skulle stjele fra hverandre, men det er borte nå, sier Ruud.

Selv møtene innad i VG Multimedia er veldig, veldig korte. Ja, møtdebordet i nettredaksjonen er et ståmøtdebord, nettopp for at møtene skal være korte. Folk skal ikke kunne lene seg tilbake! I tillegg kommer ad hoc-møter med papir, som hvis det er kriser, ulykker eller ulike prosjekter som skal håndteres felles.

ALLE ER "MEDIEDIRIGENTER"

I den tiden Geir Terje Ruud har vært nyhetsleder har han forholdt seg til nyhetslederne på papir, og holdt jevnlig kontakt gjennom dagen på messenger og telefon osv. hvor man forteller hverandre de respektive holder på med. Noen koordinerende lederfunksjon, som en mediedirektørrolle for alle kanaler, det har VG ikke.

– Jeg vil faktisk si det slik at dirigentrollen er delegert til det nivået det måtte foregå en diskusjon i. Det vil si – hvis det er en samfunnsreporter i VG papir og en samfunnsreporter i VG nett som lurer på hvem som må bruke en opplysning, så finner de som regel ut av det, sier Ruud. Helje Solberg utfyller synspunktet på en mediedirigentrolle slik: - Flermedialitet må innprentes i oss alle. Vi må ha bevissthet rundt dette på alle nivåer. Hvis vi bare skulle hatt én person som skulle koordinere alt, tror jeg resultatet hadde blitt dårligere og medført ansvarsfraskrivelse.

- Vi er rett og slett splittet, sier Geir Terje Ruud. - Vi kjører to selvstendige organisasjoner, dette ene og alene for å lage den beste papiravisen og for å presentere nyheter på beste måte på nett. Vi holder så stort trykk her, at jeg vil nesten si at en mediedirigent nesten ville kunne bremse utviklingen ved å ta for mye hensyn til ønske fra den gamle organisasjonen. For å lage en god avis av VGs størrelse, må konsentrasjonen være helt og holdent på avis. For å kunne følge med på utviklingen her nede på nett (en etasje under papiravisen), så må fokus hele tiden ligge på nett for å følge med – her på nett er det hele tiden nye behov for nytenking og gjøre endringer her nede. Den friheten må vi ha. Det var cruxet da man ansatte Torry Pedersen og de frie tøyler han fikk til å utvikle oss. Det er denne friheten og disse mulighetene som gjør at mange ser til oss, sier nyhetsleder Geir Terje Ruud.

UNG NETTSTAB

Nyhetsredaktør Helje Solberg på sin side tror at de to organisasjonene vil nærme seg hverandre sikt.

– Begge organisasjonene trenger medarbeidere som er dedikerte for hver sine oppgaver.

Men: Vi skal samarbeide, hjelpe hverandre og vi skal utnytte ressursene bedre enn i dag.

Nettet skal gjøre avisen bedre – og motsatt. Det er ikke nok å være best hver for oss. Vi må bli gode sammen. Vi er nødt til å operere i flere kanaler – med redaksjonell krysspromotering. Plattformere må henvise til hverandre. Vi skal bruke mulighetene VG Nett gir oss til å markedsføre våre eksklusive saker i papiravisen. Jeg er overbevist om at vi må samarbeide tettere enn vi gjør i dag. Erfaringene fra felles desk på kveld og i helgene, er gode. Vi kan ikke fortsette med å la mange jobbe med det samme. Vi har opplevd at politifolk sier: ”Jammen, jeg snakka jo akkurat med VG.” Kildene skiller – naturlig nok - ikke mellom papir og nett. Det er VG Multimedia som velger hvilke møter de vil være med på.

Både Solberg og Geir Terje Ruud nevner eksempler på dårlig utøvd skjønn, der nettaviser kjører ut dårlig funderte saker som papiravisene ikke publiserer. En sak i 2007 var da politiet sendte ut en etterlysning av en person som var etterlyst som vitne i forbindelse med en voldtektssak for et år siden. Politiet sendte ut et bilde hvor mannen står i en minibank og tar ut penger. – I VG Multimedia bestemte vi oss for ikke å publisere dette, fordi politiet ikke ville fortelle oss mer om hva saken egentlig dreide seg om, forteller Ruud. Dagbladet.no, Nettavisen og Aftenposten.no publiserte bildet, og Dagsavisen publiserte bildet dagen etter. VG publiserte ikke, verken på nett eller i avis. Her var det åpenbart en annen vurdering. Jeg føler at vi skal være ganske trygge på en sak, før vi hiver ut navn og bilde på forsiden vår – det har en så utrolig stor rekkevidde, sier Ruud.

Solberg gir honnør til hvordan VG Multimedia ledes. – De har høy kompetanse.

Men en ung stab må lære å sjekke ting grundig, selv om ting skal gå fort. Fordi de er yngre, har de mindre erfaring enn mange av de rutinerte journalistene på papir. Jeg var på en mediekonferanse i Spania før jul i fjor, og der ble netttjournalistikken omtalt som ”fast food journalism”, det var godt uttrykt.

Geir Terje Ruud sier at fortløpende evaluering på nett har betydelig forbedringspotensiale. – Vi har vært ekstremt dårlige på evaluering. Vi prøver å bruke en logg som ligger i Sharepoint nå, med å skrive og så kjøre diskusjoner om redaksjonelle valg og andre ting. Jeg tror rekorden har vært 20 innlegg etter en sint runde blogg internt. Når det kommer 20 kommentarer etterpå, er det jo frisk meningsutveksling som kanskje blir vel så bra enn om den hadde foregått rundt et møtebord.

Når det gjelder ung stab og rekruttering, trekker Ruud fram et tankekors: - Jeg er vel den siste som sluttet som journalist i VG for å bli journalist på VG Multimedia, det var i 1998-99. Det er ingen som har sluttet som journalist i VG for å begynne her, og det er ingen som har søkt heller.

- Alle nettredaksjoner er på jakt etter folk. Det hadde vært greit å få tilsig fra en avisreporter med ti-femten-tyve års erfaring, som husker litt og har en del ting på harddisken. En som vet at Kjell Magne Bondevik har vært statsminister, ikke bare én gang, men to ganger, og at det samme gjelder for Jens Stoltenberg. Ja, jeg skulle ønske flere fra papir hadde ville være med på nettet, prøve det, men det er liten grad av interesse.

Fra neste år vil en større del av VG Multimedia og VG papir havne i samme etasje. Det håper og regner man med vil gi mange gode synergier. – Det finnes helt klart flere funksjoner som nett og papir kan dele. Kanskje holdninger også? Jeg føler at den røde og hvite logoen kanskje ikke er like viktig for de som jobber på VG nett som for de som har vært i papir i lang tid, sier Ruud.

Ellers blir en samlokalisering spennende i forhold til kultur og daglig rytme. Ruud understreker at det er betydelig forskjell på omfanget av hva en enkelt journalist publiserer i hhv. nett og papir og dermed også for fordypningsgraden. - Nettjournalistene kommer på jobb kl 0800 om morgenen og skriver fem-seks saker hver dag, minst. På papir kommer du på jobb kl 0900 og leverer én veldig god sak før halv fire, det synes de er fantastisk, sier nyhetslederen på nett med et flir. – Vi jobber i forskjellige hastigheter og med forskjellige type nyheter, og ja – det er forskjell på fordypningsgrad.

SPARELINJE

Også i VG-huset har man skåret ned det siste året. Nyhetsredaktør Helje Solberg forteller at det er budsjettet med 249 årsverk i redaksjonen i papiravisen i 2007. Totalt reduserte VG bemanningen med over 90 årsverk i 2006.

- Før nedbemanningen hadde vi 129,67 årsverk skrivende journalister og fotograferende fotografer. Etter nedbemanningen har vi 118,8 årsverk. Dette er utelukkende innholdsprodusenter, ikke ledere, sekretærer og andre såkalte støttefunksjoner. En stor del av nedbemanningen gjaldt støttefunksjoner. Målet var å skjerme den operative journalistiske virksomheten, sier Solberg.

VERTIKAL SATSING

En ny stor satsing er undervis i VG-huset. Reiselivsjournalistikken skal slås sammen. Det opprettes en ny selvstendig enhet mellom VG Multimedia og VGs papirredaksjon.

- Vi kaller dette en vertikalsatsing fordi den nye organisasjonen vil levere til alle plattformer: Nett, papir, tv, radio, kanskje magasin. Det er i gang et arbeid for å vurdere hvordan dette

Knut Espen Svegaard, VGs fotballekspert, kommenterte alle lagene i den norske eliteserien i fotball før serie-starten. Slik ble ekspertens profilert også på nett, etter en morsom video der en av stjernene på de enkelte lagene ble intervjuet og filmet.

konkret skal gjennomføres. Er satsingen vellykket kan det godt være at vi vil gjøre det samme på andre felt også, sier nyhetsredaktør Helje Solberg.

PREMISSLEVERANDØR

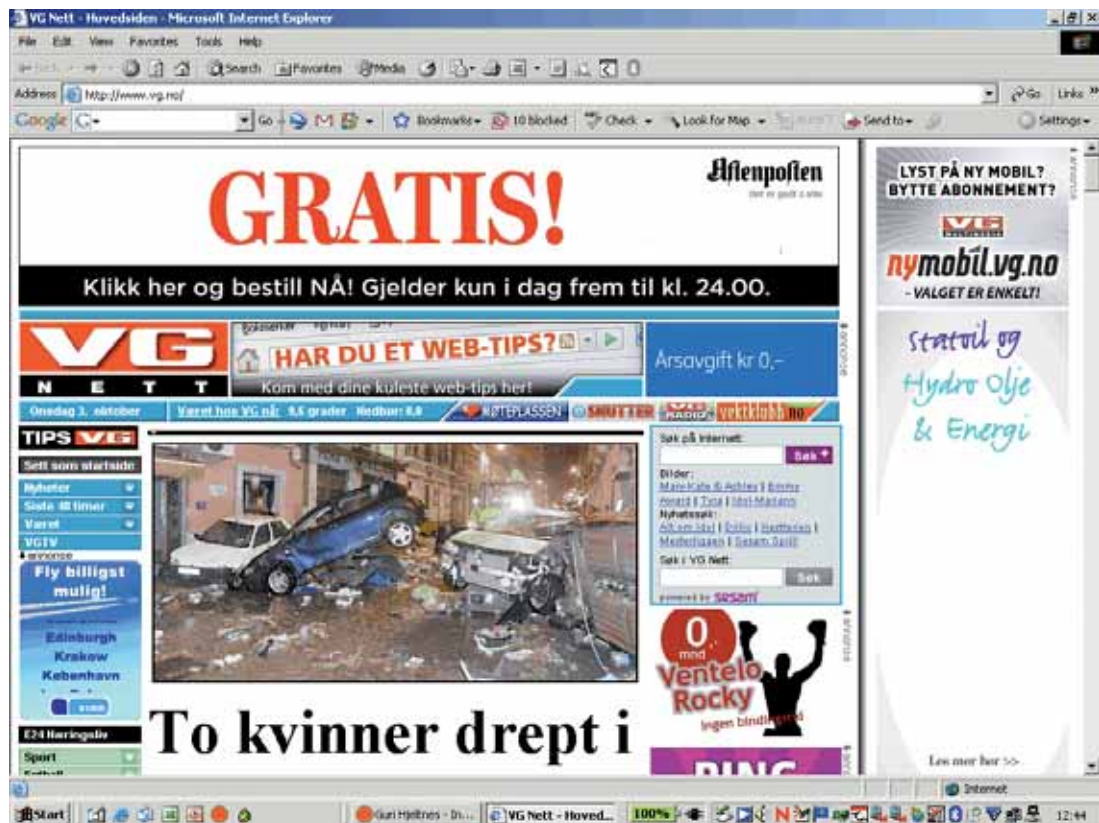
Hvem er premissleverandør innad i VG-huset for saker som setter dagsorden?

Helje Solberg kommenterer: - Det er papiravisen. Men hvis man snakker om å holde folk løpende oppdatert gjennom nyhetsbildet, så er svaret nettet. Spørsmålet ditt avhenger av hvilket innhold du legger til grunn.

Geir Terje Ruud kommenterer: - Det viktigste medium i huset er papir, fordi avisen har den sterkeste impact i folket, fordi avisen er den tyngste økonomiske bidragsyteren. Men jeg har en følelse av at kanskje den nye verdenen, nettet, blir viktigere om noen år.

Eksisterer det så i VG-huset en mediehusidentitet – at det er én brand og ikke flere kanaler? Både Helje Solberg og Geir Terje Ruud mener en slik identitet er i ferd med å festne seg. Begge sier det finnes mange gode ambassadører for flermedial journalistisk virksomhet, både blant ledere og blant journalistene.

– Vi kan bli enda bedre til å samarbeide på alle nivåer. Men det er tydelig formidlet at det gjelder å tenke flermedialt når vi tar fatt på saker. Vi må ha en holdning til hva vi publiserer når, hvor og hvordan. Det er en utfordring hver eneste dag, sier Solberg.



Skjermdump fra vg.no

Hva er så det mest fremgangsrike mediet pr. høsten 2007? Ja, det er uten tvil, sier både Helje Solberg og Geir Terje Ruud, det er nettet. VG Multimedia har hatt en eventyrlig vekst. Men det som man har vært opptatt av å kommunisere også i begge organisasjoner, er at VG nett ikke hadde vært hva det er, uten VG papir.

- Da VG Multimedia fikk flere lesere/brukere enn VG papir våren 2007, ble det en feiring vi tok i begge organisasjoner, sier Solberg.

LITTERATURLISTE

- Bechmann Petersen, A. og Rasmussen, S.K. (red.) (2007): På tværs af medier.
Aarhus: AJOUR forlag
- Bressers, B. (2006): Promise and Reality: The Integration of Print and Online Versions of Major Metropolitan Newspapers I The International Journal on Media Management 2006, Vol. 8, No. 3, Pages 134-145
- Dailey, L. m.fl. (2003): The Convergence Continuum: A Model for Studying Collaboration Between Media Newsrooms, paper presentert for The Newspaper Division of the Association for Education in Journalism and Mass Communication, Missouri
- Dailey, L. m.fl. (2005): Most TV/Newspapers Partners At Cross Promotion Stage, Newspaper Research Journal Vol. 26 (4), Athens.
- From Jacobsen, P. og Rasmussen, S. K. (2002): Fra bladhus til mediehus, CFJE, Århus
- NOU 1999: 26: Konvergens Sammensmelting av tele-, data- og mediesektorene
(<http://www.regjeringen.no/nb/dep/sd/dok/NOUer/1999/NOU-1999-26.html?id=142106>)
- Gordon, Rich i Kawamoto, Kevin (2003): Digital Journalism: Emerging Media and the Changing Horizons of Journalism, Rowman & Littlefield Publishers, Inc
- St.meld. nr. 30 (2006-2007): Kringkasting i en digital fremtid
- Vaage, Odd Frank (2007): Norsk Mediebarometer 2006, Statistisk sentralbyrå

VEDLEGG 1

DISSE ER INTERVJUET I STUDIEN

Adresseavisen

Nyhetsredaktør Kirsti Husby

Agderposten

Sjefredaktør Stein Gauslaa

Nyhetsredaktør Oddvar Paulsen

Avisa Nordland

Sjefredaktør Jan-Eirik Hanssen

Utviklingsredaktør Reidun Kjelling Nybø

Bergens Tidende

Sjefredaktør Einar Hålien

Nyhetsredaktør Anne Gjerde

Dagbladet

Nyhetsredaktør Peter Raaum (papiravisa)

Nettredaktør Esten O. Sæther

Drammens Tidende

Nyhetsredaktør Alf Petter Øverli

Utviklingsredaktør Rino Andersen

NRK Østfold

Distriktsredaktør Morten Davidsen

Journalist/vaktsjef Helene Hillestad

Romerikes Blad

Sjefredaktør Thor Wøje

Nettredaktør Arne Kongsnes

Nyhetsredaktør Lars Lier

Stavanger Aftenblad

Sjefredaktør og administrerende direktør Sven Egil Omdal Aftenbladet Multimedia

Nyhetsredaktør og kanaldirigent Carl Gunnar Gundersen

VG

Nyhetsredaktør Helje Solberg VG papir

Nyhetsleder Geir Terje Ruud VG Multimedia

VEDLEGG 2

INTERVJUGUIDE BRUKT I MEDIEHUSENE

Strategi og engasjement

- Hva legger du i begrepet flermedialitet?
- Er flermedialitet en del av mediehusets overordnede visjoner og mål? Evt hvordan?
- Er det lagt en egen strategi for flerkanalsamarbeidet?
- Hva slags styringsdokumenter eller retningslinjer er evt utviklet for denne strategien?

Hvor lenge har man evt hatt dette?

- Følges retningslinjene?
- Hvorfor ønsker man flermedialitet i mediehuset, dvs overordnet motivasjon for flerkanal-samarbeidet
- Hvordan vil du karakterisere innstilling til investeringer/ressursbruk for å lykkes med flermedialitet i mediehuset – innsparing eller merkostnadsperspektiv?

Organisering

- Hvordan er redaksjonen organisert i avdelinger eller team?
 - Faste eller på ad hoc basis?
- Går disse på tvers av kanalene?
- Hvordan er lederstrukturen i forhold til avdelinger og kanaler – finnes det koordinerende lederfunksjoner med en ”mediedirigertrolle” for alle kanaler? Evt hvorfor ikke?
- Hvordan er desken organisert? Superdesk eller separate desker for de ulike kanalene?
- Hvordan er de ulike kanalene lokalisert i forhold til hverandre? Samlokalisering i en etasje, i samme hus eller på forskjellige steder?

Kommunikasjon

- Hva slags planleggingsmøter, overleveringsmøter, evalueringsmøter har redaksjonen gjennom dagen?
 - Hvem er med i møtene, er alle kanaler representert?
 - Er møtene formelle eller uformelle?
- Hvordan er informasjonsflyten for øvrig mellom kanalene? Hvordan sørger man for å holde hverandre oppdatert?
 - Planleggingsverktøy
 - Meldings/rapporteringsrutiner
 - Evalueringsverktøy

Kultur/status

- Hva vurderer du som mediehusets viktigste medium? Hvorfor?
- Hva er mediehusets mest fremgangsrike medium? Hvorfor?
- Er det forskjeller mellom journalistisk fordypningsgrad på de ulike plattformene, f.eks lager nettpjournalistene egne saker eller mest kopiering/versjonering?
- Er det forskjeller mellom journalistfaglig standard – f.eks i forhold til bredde, dybde, temavalg, sjanger, kildemangfold, etiske avveininger mellom nett og papir? Finnes det eksempler som tydeliggjør forskjeller?
- Har journalistene i de to kanalene likeverdig kompetanse og erfaring?
- Får de likt betalt?
- Hvordan er konkurranseforhold vs samarbeidsånd mellom kanalene?

- Finnes det en mediehusidentitet? Et brand – flere kanaler?
- Finnes det noen ambassadører for flermedialt samarbeid blant journalistene? Blant lederne?

Samarbeidsvilje og innovasjonstilje

- Hvor ofte samarbeider journalistene om planlegging og research for en sak på tvers av kanaler – Nettjournalisten ringer en kilde, avisjournalisten en annen? Hvor ofte gjøres dette innenfor en kanal?
- Hvordan er viljen til å dele kilder mellom journalistene? Hvordan forholder dette seg mellom journalister fra samme kanal kontra mellom journalister fra forskjellige kanaler?
- Hvordan stiller journalistene seg til å versjonere stoff fra en kanal til ”sin” egen, dvs tilpasse stoff fra andre journalister og kanaler?
- Hvordan stiller journalistene seg til å opptre i/profusere for en annen kanal enn sin egen? Hvor ofte skjer det (aldri, sjelden, av og til, ofte, hele tiden)
 - Avisjournalister i TV og omvendt
 - Nettjournalister i avisen og omvendt
 - Radiojournalister i avisen og omvendt
 - Nettjournalister på TV og omvendt
 - Nettjournalister på radio og omvendt
- Hvordan stiller journalistene seg til å ta i bruk ny teknologi?

Kompetanse

- Hvor mye opplæring/kompetansehevede tiltak har redaksjonen medlemmer fått for flermedialt arbeid?
 - Kanalkunnskap
 - Teknologisk kunnskap
 - Annet
- Hvor viktig er flermedial kompetanse i rekruttering av nye medarbeidere til redaksjonen? Rekrutteres spesialister eller generalister?

Publikum og marked

- Hvor viktig er konkurransen på mediemarkedet for utformingen av det flermediale tilbudet?
- Hvor viktig er publikum i utformingen av det flermediale tilbudet?
- Hvordan markedsføres flermedialiteten?
 - Krysspromotering
 - Branding

Erfaringer

- Generelt hvor fornøyd med flerkannelsamarbeidet? Hvorfor? Evt hvorfor ikke?
- Eksempler på tilfeller der flerkannelsamarbeidet har gått riktig bra - og omvendt?
- Hvordan oppleves lederrollen i mediehuset?

Harde fakta

- Kanaler?
- Publikumstall?
- Antall ansatte?



Tv-team fra NRK Østfold

ET FLERMEDIALT MANGFOLD

For første gang foreligger en studie av den flermediale utviklingen i norske mediehus. Et hovedspørsmål er hvor tett samarbeidet skal være mellom papir og nett. Neste spørsmål er hvor langt man skal gå i å integrere alle kanaler og hvordan produksjonen skal styres. Skal det skje gjennom en sentraldesk ledet av en mediedirigent, eller på andre måter?

Rapporten viser et stort mangfold av modeller og løsninger i ti mediehus, fra nesten full integrasjon mellom kanalene til stor grad av oppsplitting. Det hersker åpenbart usikkerhet om hvor veien går videre. Rapporten viser mediehus som har snudd, mediehus som er avventende og mediehus som er selvsikre i sine valg av løsninger. Rapporten griper rett inn i den aktuelle debatten om konsekvensene av full integrering. Vil denne løsningen styrke både nett og papir, eller føre til at nettavisene blir med på papiravisenes nedtur?

FORFATTERNE

GURI HJELTNES er professor i journalistikk ved Handelshøyskolen BI og faglig ansvarlig for Master of Management-programmet Flermedial ledelse.

RAGNHILD KR. OLSEN er fagmedarbeider og forsker ved Institutt for journalistikk.

JO BECH-KARLSEN er førsteamanuensis i journalistikk ved Handelshøyskolen BI.

Alle tre medvirker i masterprogrammet Flermedial ledelse.