



# Handelshøyskolen BI

## ORG 2005 Leadership in Action

Term paper 60% - W

### Predefinert informasjon

<b>Startdato:</b>	06-09-2021 09:00	<b>Termin:</b>	202210
<b>Sluttdato:</b>	03-06-2022 12:00	<b>Vurderingsform:</b>	Norsk 6-trinns skala (A-F)
<b>Eksamensform:</b>	P		
<b>Flowkode:</b>	202210  10201  IN04  W  P		
<b>Intern sensor:</b>	(Anonymisert)		

### Deltaker

Thomas Sæbø

### Informasjon fra deltaker

**Tittel \*:** Filter mot pandemien - om taus kunnskap i en krise

**Navn på veileder \*:** Cecilie Asting

**Inneholder besvarelsen**  **Nei** **Kan besvarelsen**  **Ja**  
**konfidensielt** **offentliggjøres?:**  
**materiale?:**

### Gruppe

**Gruppenavn:** (Anonymisert)  
**Gruppenummer:** 11  
**Andre medlemmer i gruppen:** Deltakeren har innlevert i en enkeltmannsgruppe



# Filter mot pandemien

Om taus kunnskap i en krise

ORG 2005 Leadership in action  
HANDELSHØYSKOLEN BI Oslo

## **Forord**

Denne prosjektoppgaven på Leadership in action er skrevet som avsluttende kapittel på mitt treårige deltidsstudium på Handelshøyskolen BI i Oslo. Jeg var meget spent før jeg tok opp igjen min akademiske karriere etter over 20 år i yrkeslivet. Men comebacket har vært over all forventning – og i løpet av disse åra har jeg fått den inspirasjonen til ledelsesfaget jeg håpet på. Selv før Leadership in action-faget så mener jeg at jeg har vært gjennom et bredt spekter av ulike innganger til ledelsesfaget som jeg har fått bruk for i min oppgave.

Denne prosjektoppgaven har således vært en fin avslutning der jeg har kunnet trekke trådene fra lærebøkene fram til i dag der temaet for oppgaven er gjenkjennelig for meg som leder i mediebransjen.

Jeg vil takke foreleserne – også de mange gjesteforeleserne vi har hatt det siste året -Birgit Jevnaker og Cecilie Asting for vel gjennomført økt. Og en ekstra takk til Asting for veiledning på denne oppgaven.

God lesing!

Oslo, juni 2022

## Sammendrag

I denne oppgaven har jeg sett på konsekvensene for nettavisen Filter Nyheter da pandemien traff Norge i mars 2020. Filter ble ekstra hardt rammet av pandemien fordi den hadde valgt en forretningsmodell som var ekstra sårbar for sviktende annonsesalg.

Filter svarte på krisen med å starte papiravis og etter hvert flere andre produkter for å få flere bein å stå på. Samtidig som de gjorde store endringer, så måtte redaksjonen jobbe for fullt og litt til for å dekke pandemien journalistisk.

Jeg valgte problemstillingen «Spilte taus kunnskap en rolle for nettavisen Filter under pandemien?» for å undersøke hva slags kunnskap som ble tatt i bruk i organisasjon i løpet av disse prosessene.

Jeg valgte en kvalitativ metode der jeg intervjuet nøkkelpersonene i Filter. Både om hvordan de opplevde krisen, hvordan de agerte og bakgrunnen for de viktige avgjørelsene som ble tatt.

Først presenterte jeg historien rundt Filters tid i pandemien ved bruk av teori rundt kriseledelse. Deretter ble det brukt kjent teori fra knowledge management-faget om taus kunnskap.

Resultatene viser relativ lik oppfattelse av situasjonen som oppsto. Men at lederne som satt nærmest på pengesekken hadde noen andre innfallsvinkler enn de som satt nærmest de redaksjonelle produktene. Det var også noen interessante observasjoner rundt gründeres personlighetstrekk som jeg undersøkte opp mot en dimensjon av kunnskapsbegrepet.

Jeg fant at innenfor noen av endringene så spilte taus kunnskap en rolle – mens det på viktigere felt var langt vanskeligere å konkludere om det var tale om taus eller eksplisitt kunnskap.

# Innholdsfortegnelse

<b>FORORD .....</b>	<b>1</b>
<b>SAMMENDRAG.....</b>	<b>2</b>
<b>INNHOLDSFORTEGNELSE .....</b>	<b>3</b>
<b>1. INNLEDNING.....</b>	<b>5</b>
1.1. BAKGRUNN .....	5
1.2. VALG AV PROBLEMSTILLING .....	6
<b>2. TEORI.....</b>	<b>7</b>
2.1. TAUS KUNNSKAP .....	7
2.2. KRISE OG KRISELEDELSE .....	11
<b>3. METODE.....</b>	<b>12</b>
3.1. KVALITATIV METODE.....	12
3.2 DESIGN.....	13
3.3 GJENNOMFØRING .....	13
3.4. VALG AV TEORI/LITTERATUR: .....	13
3.5 RELIABILITET .....	14
3. 6. VALIDITET.....	14
<b>4. RESULTATER OG FUNN .....</b>	<b>15</b>
4.1 KRISEMODELL.....	15
4.1.1. Fase 1 i krisen .....	15
4.1.2. Fase 2 i krisen .....	17
4.1.3. Fase 3 i krisen .....	17
4.1.4 Fase 4 i krisen .....	18
4.2. FILTRERT KUNNSKAP .....	20
4.2.1. Kunnskap på papiret.....	20
4.2.2 Delt kunnskap .....	21
4.2.3 Taus kunnskap .....	22
4.2.4. Relasjoner.....	22
<b>5 DRØFTING/ANALYSE.....</b>	<b>23</b>

5.1 PYTON ELLER KOBRA? .....	23
5.2 GRÜNDER-TREKK .....	24
5.3 SPILLE PÅ NYE STRENGER.....	25
5.4. VEGGENE BRISTER .....	26
5.5 EKSPLISITT KUNNSKAP? .....	27
<b>6. KONKLUSJON.....</b>	<b>28</b>
<b>7. LITTERATURLISTE .....</b>	<b>30</b>
<b>8. VEDLEGG .....</b>	<b>33</b>
8.1 INTERVJUGUIDE .....	33
8.1.1 Hva skjedde? .....	33
8.1.2 Hva gjorde lederne/organisasjonen? .....	33
8.1.3 Taus kunnskap-begrepet.....	34
8.1.4. Læring? (Fase 4).....	34

# 1. Innledning

## 1.1. Bakgrunn

11. mars 2020 erklærer Verdens helseorganisasjon (WHO) at verden står overfor en pandemi. 12. mars stenger store deler av Norge.

Coronautbruddene hadde da trolig herjet i Europa i flere måneder allerede.

Nedstengingen av skoler, butikker, bedrifter, idrett og kultur og strenge

bevegelsesrestriksjoner fikk store konsekvenser for næringslivet. Jeg jobber selv i

en mediebedrift og ønsker derfor å se på hvilke utfordringer ledere sto overfor da

noen av de strengeste tiltakene i fredstid ble innført i landet (Hagen et al., 2020)

Ifølge rapporten «Covid-19 og och de nordiska nyhetsmediene» (Ohlsson et al.,

2021) førte pandemien til en «bred tilbakegang» (- 13,1 % i Norge) i

investeringene på det nordiske annonsemarkedet for nyhetsmediene. Dette gikk

verst utover de mer tradisjonelle annonsekanalene – og i særdeleshet trykte

dagsaviser (-25 %), ifølge rapporten (Ohlsson et al., s.6). Tallene viste likevel at

de digitale nyhetsmediene sto bedre imot med en nedgang på bare 0,3 %.

Det var likevel dramatisk i starten (en nedgang på 20,6 % totalt) de første fem

månedene, ifølge Mediebyråforeningen (Ohlsson et al s 90).

«I slutten av mai var det igjen en økning i aktivitetsnivået og stadig flere

annonsører startet opp med aktiviteter» (Ohlsson et al 2021, s 90)

Samtidig førte den økte nyhetsinteressen (Jerijervi, 2020) til en økt oppslutning

for digital brukerbetaling. Og etter første halvår var det over en million

digitalabonnenter i Norge (Ohlsson et al, s 91). En trend som startet før

pandemien. Tall fra MBL (Mediebedriftenes landsforening) viser at det hadde gått

opp fra 63 % i 2018 til 69 prosent i 2021. (*Ny rapport fra MBL - Betaling for*

*nyheter 2021*)

I Norge i dag er det 232 antall medier som rapporterer tall til MBL – i tillegg

kommer en håndfull andre medier. En av dem er nettavisa Filter Nyheter (Filter

Nyheter, u.å) som startet opp i 2016.

Jeg har valgt Filter som case fordi det er en mediebedrift som skiller seg ut både

når det gjelder forretningsmodellen den hadde før pandemien - og de valg som ble

gjort under pandemien.

Ledelsen har også vært ærlig utad på at de fikk store økonomiske problemer som

følge av corona-nedstengingen (Even Aas-Eng, 2020). Filter Nyheter lanserte for

seks år siden en gratis nettavis uten reklame. Nettavisen ble finansiert gjennom

annonsøravisa Filter Partner som igjen produseres av/samarbeider med søsterselskapet News Lab som er et innholdsmarkedsføringsbyrå.

Dette skilte dem ut fra andre aviser som hadde - og fremdeles den dag i dag - har en kombinasjon av papiravis (med abonnementsinntekter og annonseinntekter) og nettavis (med enten digital brukerbetaling/og eller reklameinntekter). En lang rekke aviser får også såkalt pressestøtte (produksjonstilskudd) - eller momsfristak på løssalget av papiravisa.

I fjor fikk 148 aviser totalt 370 millioner kroner i produksjonstilskudd (NTB, 2021). I 2022 søkte for øvrig også Filter Nyheter mediestøtte (produksjonstilskudd) som nasjonal nettavis.

Men før den tid har ledelsen i utgiverselskapet Filter Media (Filter Nyheter og Filter Partner) endret forretningsmodellen radikalt. Etter at pandemien hadde ført til bortfall av store deler av annonseinntektene som finansierte nettavisa Filter Nyheter valgte ledelsen å gjøre ett tydelig umiddelbart grep.

\***Papiravis:** Et månedlig papirmagasin (48 sider) som ble finansiert gjennom ulike typer abonnement. Nøkkelpersonell i Filter Media hadde bakgrunn fra papiravis. I tillegg hadde eierne av Filter Media gratisavisa Natt og Dag i porteføljen – noe som ga lettere tilgang til tekniske ressurser.

Seinere kom det på plass ytterligere tiltak:

\***Donasjoner:** Før pandemien hadde også leserne mulighet til å støtte Filter Nyheter via betalingstjenesten Vipps med frivillig donasjoner til avisa. På samme måte som for eksempel The Guardian – en av verdens største aviser (The Guardian, 2022) – ber sine lesere om i dag.

\***Digital brukerbetaling:** Seint på året i 2021 satset også Filter på digital brukerbetaling (Filter, 2022) der de la inn ekstra innhold til abonnentene som kommer i form av nyhetsbrev på epost: Filter Kaffe (nyhetsoppdatering hver morgen i ukedagene), Filter Konspi (ekstern skribent med analyse), Filter X (om ekstremisme en gang i uka), Filter Anbefaler (om kulturtips) og Elendig Fredag (om klima hver fredag).

## ***1.2. Valg av problemstilling***

Disse relativt inngripende endringene i en mediebedrift har gjort meg nysgjerrig på prosessene som skjedde i ledelsen i denne perioden. Hvorfor tok lederne de grepene de tok? Hadde de noen valg med hensyn til økonomien? Måtte medarbeiderne overtales av ledelsen? Hvilken type kunnskap satt de på? Hadde de



andre muligheter? Spesifikt har jeg lyst til å gå grundigere inn på det Von Krogh & Ichijo og Nonaka (2000) beskriver slik:

«I en kunnskapsbedrift har ledelsen et dobbelt ansvar. Det første ansvaret, som påhviler lederen, er å frigjøre potensialet som finnes i organisasjonens kunnskap og omdanne det til verdiskapende handlinger. Det vil si at de må identifisere hva organisasjonen vet, hvilken form kunnskapen har, og de må dessuten gjøre taus kunnskap tilgjengelig og anvendelig» (Krogh et al., 2001, s. 90)

Jeg vil altså undersøke hva slags type kunnskap som ble tatt i bruk – evt. frigjort – i denne mediebedriften under pandemikrisen. Og vil besvare oppgaven ved å ta i bruk teori rundt kunnskapsutvikling og kriseledelse. Sistnevnte for å gi den nødvendige konteksten avgjørelsene ble tatt i. Jeg vil ta særlig utgangspunkt i Filters mest radikale endring: Å gi ut papiravis.

Formålet med denne oppgaven blir da å besvare følgende problemstilling:

**«Spilte taus kunnskap en rolle for nettavisen Filter under pandemien?»**

## 2. Teori

### 2.1. Taus kunnskap

For å belyse problemstillingen skal jeg først se nærmere på ulike aspekter ved taus kunnskap. «Jeg skal ta menneskelig kunnskap opp til fornyet overveielse ved å ta utgangspunkt i det faktum at vi kan vite mer enn vi kan si» (Polanyi, 1966, s. 16).

Den ungarskfødte kjemikeren og filosofen Michael Polanyi (1891-1976) var den første som tok i bruk begrepet «taus kunnskap» (Heggheim & Solhaug, 2003)

Kunnskap er både eksplisitt og taus (Krogh et al., 2001, s. 21). Eksplisitt kunnskap kan settes ned på papir med ord og tall, mens er taus kunnskap knyttet til våre sanser, persepsjon, ferdigheter og fysiske erfaringer.

Polanyi trekker fram eksemplet med ansiktsgjenkjenning for å illustrere hvordan vi ikke alltid klarer å uttrykke det vi vet. Han poengterer at det er mange ansikter vi ville kjent igjen blant en million andre mennesker – men å forklare hvorfor vi gjør det er vanskelig. Klarer du for eksempel å forklare hvorfor det ansiktet tilhører akkurat din egen bror når også mange tusen av det gitte utvalget kan ha for eksempel samme øyefarge, samme neseform etc.? Men du vet selvsagt – via den tause kunnskapen - likevel at det ansiktet er din brors.

I en kunnskapsbedrift som i min case – nettavisen Filter Nyheter, som i tillegg er en del av en relativt nystartet gründerbedrift, er lederne og medarbeiderne den suverent viktigste innsatsfaktoren (Quinn 1992 i Heggheim/Solhaug 2003).

I motsetning til tidligere der eiendom, verksted og fabrikk ofte spilte en større maktfaktor.

Nonaka mener at kunnskapsbedriftene i framtida må bli flinkere til å utnytte den tause kunnskapen som ligger i individene i organisasjonen (Ikujirō Nonaka & Takeuchi, 1995, s. 3). Mens vestlige bedrifter tradisjonelt sett har vektlagt artikulert kunnskap som er synlig og målbar, legger den japanske kulturen langt større vekt på taus kunnskap. I Japan legger de til grunn at eksplisitt kunnskap bare utgjør «toppen av isfjellet» (Ikujirō Nonaka & Takeuchi, 1995, s. 8).

De to forfatterne deler også taus kunnskap inn i to dimensjoner. Den tekniske som er de ferdighetene som «sitter i fingertuppene» etter mange års erfaring. Og den kognitive dimensjonen som går på forestillinger og mentale oppfatninger om hvordan verden ser ut i dag og kan komme til å se ut i framtida.

Nonaka og Takeuchi bruker bilfabrikanten Honda som eksempel på hvordan taus kunnskap overføres til eksplisitt kunnskap gjennom skapelsen av bilen Honda City. Det trekkes da fram tre karakteristika som bygger kunnskap. Honda-ledelsens mandat til produktutviklingsteamene var: «La oss gamble». Det førte videre til en idémyldring der en gjerne bruker analogier og figurative talemåter for å fortsette prosessen. Dette munner etter hvert ut i slagord som «Automobil evolution» og «Tall boy» som viser retning og er en motvekt mot tidligere modeller som i størrelse er korte og gjerne lange. Her skal en ikke hvile på gamle meritter.

Det neste er at ny kunnskap som oftest starter med én person – m.a.o. individuell kunnskap. Og for å bygge kunnskap (Ikujirō Nonaka & Takeuchi, 1995, s. 12–14) så må en dele dette med andre.

Den tredje er at ny denne flertydigheten som kom fra ledelsen gjør at det spinnes ut et enormt sett av ideer. Gjerne altfor mange.

Nonaka og Takeuchi mener at denne måten å jobbe på fører til at «ny kunnskap fødes ut av kaos». Dette kan kanskje sammenliknes med et overflødigshorn som spyr ut ideer – der en i en kunnskapsbedrift med dyktige medarbeidere kan plukke den beste framgangsmåten eller ideen ned.

Krogh et al (2000, s 20) trekker fram tre sentrale aspekt ved kunnskap og kunnskapsutvikling i organisasjoner.

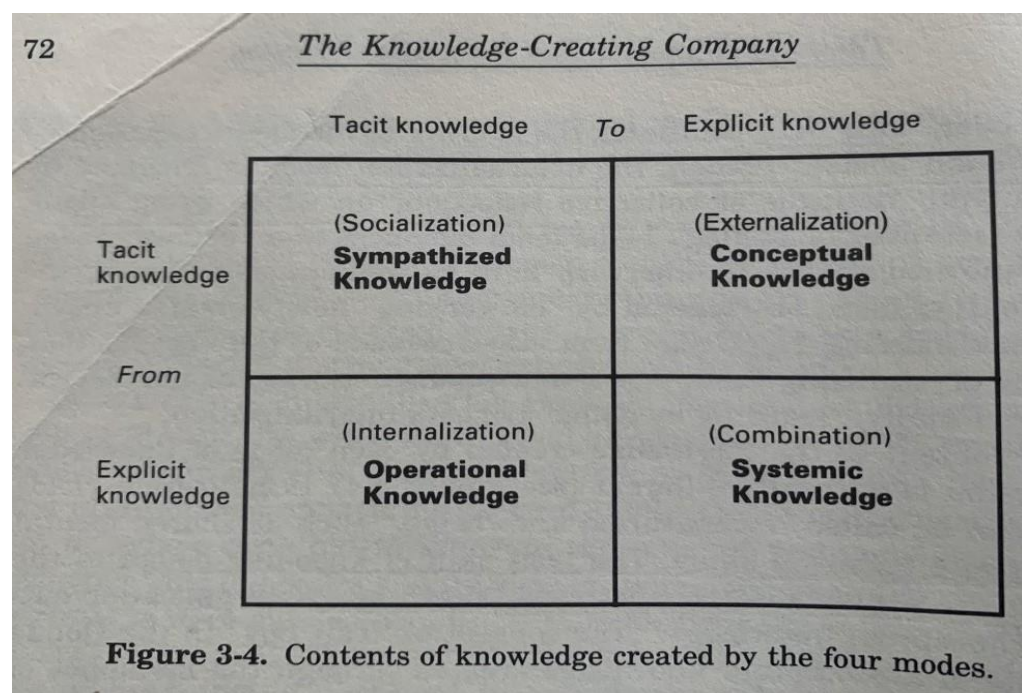
1. Kunnskap er «berettiget og sann overbevisning». Her knyttes det til følelser og oppfatninger i menneskelige prosesser som gir verdi utenom absolutte fakta.

2. Kunnskap er både eksplisitt og taus. Eksplisitt er for eksempel leksikalsk type kunnskap som at Oslo er hovedstaden i Norge eller mer avansert hvordan en bestemt type bil lages etter produktspesifikasjoner. Taus kunnskap er det mer uangripelige som baserer seg på våre erfaringer, instinkter og forestillinger. Dette kan være kunnskap opparbeidet gjennom mange års med terping som ligger i «fingerspissen» til folk. Dette gjelder både i yrker som krever mer fysiske ferdigheter og som «brainwork» i et faglig miljø der ting «ligger i veggene» eller er knyttet til spesielle medarbeidere.

3. Krogh et al framhever (2000, s.103-113) at man må fullføre fem skritt for å skape kunnskap i organisasjoner: 1) Dele den tause kunnskapen 2) Utvikle begreper 3) Rettferdiggjøre begreper 4) Utforme prototype 5) Forsterke kunnskapen og gjøre den tverrfaglig.

Som Von Krogh et al skriver: «Å dele taus kunnskap forutsetter at individer kan dele sin personlige tanker og følelser om en situasjon med andre teammedlemmer».

Nonaka og Takeuchis spiralmodell (1995, s. 70) har blitt mye brukt i litteraturen om kunnskapsbygging. Den har som forutsetning at all menneskelig «kunnskap er skapt og utvides ved sosial interaksjon mellom taus kunnskap og eksplisitt kunnskap» (1995, s. 83). Dette kaller de kunnskapsoverføring.



Figur 1: Kunnskapsutvikling i organisasjoner (Nonaka og Takeuchi, 1995, s. 72)

De skriver at det er fire ulike måter å overføre kunnskap: Sosialisering, eksternalisering, internalisering og en kombinasjon. Men modellen er også blitt kritisert (Gourlay, 2006). Noe vi skal komme tilbake til i kap. 5. I vår case der vi skal svare på om taus kunnskap har spilt en rolle i en medieorganisasjon så er det mest relevant å se på hvordan eventuelt taus kunnskap overføres (sosialisering) og eventuelt taus kunnskap til eksplisitt kunnskap (eksternalisering).

Sosialisering: Her er det typiske eksemplet en lærling i en håndverksbedrift som «går i hælene» på en mer erfaren medarbeider. Men her har også japanerne en litt annen tilnærming i Vesten der de kan såkalte «idémyldringscamper» der medarbeiderne reiser bort til et rekreasjonssted og kommer tilbake med ulike ideer (Nonaka og Takeuchi 1995, s. 63)

Eksternalisering:

En prosess der en må kommunisere den tause kunnskapen til andre mennesker i organisasjonen. Da må en altså ta det uttalte og sette ord eller tall på det. Dette er en krevende prosess – og krever ofte gode analytiske evner der en kan klare å sette ord på tanker, følelser og persepsjoner.

En kan også bruke metaforer/analogier, mener Nonaka og Takeuchi – slik som i tilfellet med Honda.

Nettopp taus kunnskap – som også folkelig kan forklares med «det som sitter i veggene» i en organisasjon eller det «du har i ryggmargen» på individplan, kan tenkes å komme tydelig til overflaten i en krisesituasjon.

En krisesituasjon som for eksempel en epidemi – som seinere ble erklært som en verdensomspennende pandemi. Philippe Baumard (1999, s. 35) skriver at han ønsker å skille mellom «menneskelige» katastrofer og naturkatastrofer. Der den ene er noe menneskene har hele eller deler av skylda sjøl mens de andre er «hendelser der en ikke har kontroll».

Som Baumard beskriver: «Katastrofer har den fordelen at den kan gi oss dynamisk flertydighet: Hvis en ikke handler, så overlever en ikke».

Ifølge forfatteren er det to ting som kan observeres i ekstreme situasjoner der en står overfor overlevelse eller ikke (1999, s 37) – og der en snakker om katastrofer som skyldes ytre forhold.

1) Et «taust» bånd oppstår mellom individene 2) Den sosiale organisasjonen holder seg stødig – og det tause og innforståtte «overvinner» det formelle.

Når det gjelder situasjoner som skyldes indre forhold – her trekker Baumard fram «Challenger» fra 1986 som krevde livet til sju NASA-astronauter - så er det andre mekanismer som inntreffer. Baumard finner at forklaringsmodellen – basert på studie av involverte i NASA - blir mer basert på eksplisitt erfaring og at en lager seg sosiale konstruksjoner som at dette er «noe som kan skje». (1999, s. 49).

## ***2.2. Krise og kriseledelse***

For kriser kan komme i ulike varianter. Kriser kan komme plutselig og kriser kan komme mer snikende. Det første karakteriserer som kobrakriser, mens det andre er en såkalt pytonkrise (Evans & Elphick, 2005).

Typiske kobrakriser kan være: Naturkatastrofer, oljeutslipp, branner plutselige børsfall, dødsfall, terroraksjoner, virusutbrudd og epidemier og ulykker.

Pytonkriser kan være politiske situasjoner som etter hvert kommer ut av kontroll, natur- og klimakriser, finansielle kriser, inflasjon som tar overhånd pluss epidemier som utvikler seg sakte.

Det finnes flere ulike typer definisjoner av krise. En av dem som er nyttige i denne oppgaven er:

«En uforutsett hendelse blir en krise når organisasjonens interessenter oppfatter den som en krise. En krise er en hendelse som truer de forventninger interessentene har til organisasjonen, som har alvorlige følger for organisasjonens mulighet til å agere og negative følger for organisasjonen selv» (W. Timothy Coombs i Kjølås s. 15). «Nøkkelspørsmålet for den enkelte virksomhet er: Hvordan kan dette forplante seg til oss? Og hva gjør vi da? Det er kjernen i kriseplanlegging», skriver Kjølås (2015).

Likt for alle kriser er viktigheten av forberedelser – og eventuelle planer. (Kjølås, 2015, s. 49) presenterer i boka si en forenklet modell fra Gonzalez-Herrero og Pratt. Modellen heter «An Integrated Symmetrical Model for Crisis Communications Management». Her opereres det med fire faser i kriseledelse. Dette skal vi også komme inn på i vår case med Filter Nyheter og pandemien som traff Norge for alvor under nedstengningen 12. mars 2020.

Fasene er som følger:

1. Overvåk og identifiser mulige hendelser

- Har noen den jobben i organisasjonen? Kan tjenesten kjøpes eksternt? Dette er selvsagt enklere desto større organisasjonen er. Og enklere for New York Times

enn Filter Nyheter kan en kanskje argumentere for. Men selv små organisasjoner bør tenke hvor det kan blåse.

## 2. Planlegg og forebygg

- Har dere beredskapsplaner? SWOT-analyser? Alle skal ha en brann-og rømningsplan på arbeidsplassen. Men har de det samme for en finanskriser? Viktig å tenke på interesser og hvem som har ansvaret hvis «krisestab må settes».

## 3. Krisen er der

- Vær proaktiv. Iverksett planer. Her understreker Kjølås viktigheten av å agere.

## 4. Etter krisen

- Hva er konsekvensene? Hva er lærdommen? Da kan for eksempel kriseplaner oppdateres etc.

Som en skal se under her kan fasene gli over i hverandre og overlape hverandre. I mine intervjuer her vil det komme fram at selv bare fire personer, som jobber tett sammen i en liten organisasjon, kan ha ulik oppfatning (i ettertid) i hvilken fase og hvilke tidspunkter som var avgjørende i en fase.

# 3. Metode

Jeg skal her redegjøre for hvilken metode og design jeg har brukt. Jeg har gjennomført intervjuene på en kvalitativ måte i tradisjon med samfunnsvitenskapelig metode.

Videre skal jeg skrive om mitt valg av litteratur og teori. Jeg skal også redegjøre for gjennomføringen og til slutt komme med en vurdering av reliabilitet og validitet. Der kommer jeg også inn på mangel på observasjon – og for ordens skyld – mitt kjennskap til intervjuobjektene.

## 3.1. Kvalitativ metode

Metoden brukes når en skal gå i dybden på en problemstilling med få enheter og er vanlig i casestudier. Den er også nyttig for å forsøke å skape et helhetlig bilde av et tema (Grønmo, 2020) Den skiller seg fra kvantitativ metode der en samler inn og analyserer som vanligvis kan uttrykkes i tall. Mens kvalitativ som oftest er tekst.

Derfor mener jeg kvalitativ metode passer best til min oppgave der jeg skal prøve å få en helhetlig forståelse av hvordan en liten organisasjon agerte under en

krisesituasjon. Det gir også en verdi å møte folk ansikt til ansikt for å kunne stille oppfølgingsspørsmål enn ved å sende ut spørreskjema.

### ***3.2 Design***

Jeg laget en intervjumodell der jeg ved et par unntak kjørte de samme spørsmålene på alle fire respondentene. Når det gjaldt respondenten «medarbeideren» ble det et par mer spesifikke spørsmål rundt hvordan han oppfattet ledernes håndtering fra sin synsvinkel.

Ellers ble spørsmålene basert tematisk på Kjølaas' forenklete variant (2005, s. 49) av modellen til Gonzalez-Herrero og Pratt. Deretter gikk jeg over til spesifikke spørsmål rundt kunnskap og relasjoner.

### ***3.3 Gjennomføring***

Intervjuene ble gjennomført ved personlig treff ved tre av dem. Det fjerde var over videolink fordi respondenten befant seg på en annen kant av landet. Intervjuene varte fra 1-2 timer. Jeg gjennomførte også et møte med daglig leder før intervjuene der vi gikk gjennom en del faktaopplysninger rundt organisasjonen, tidslinjen for covid-krisen og gjennomgang av de ulike redaksjonelle produktene til Filter Nyheter.

Før intervjuene ble respondentene gitt en introduksjon til oppgavens tema.

### ***3.4. Valg av teori/litteratur:***

Jeg har tatt utgangspunkt boka «Slik skapes kunnskap – Hvordan frigjøre taus kunnskap og inspirere til nytenkning i organisasjoner» av Georg von Krogh, Kazuo Ichijo og Ikujiro Nonaka (2000). I tillegg har jeg gjort diverse søk i baser tilknyttet BI – ORIA-basen som vi studenter har tilgang til via Biblioteket på BI-portalen. Der har jeg tatt utgangspunkt i søkeord rundt taus kunnskap og kriseledelse.

Da har jeg funnet diverse bøker i kriseledelse. Som blant annet «Krisehåndteringsboken» av Christian Kjølås, samt bøker og artikler rundt kunnskap. Blant annet «taus kunnskap»-pioneren Michel Polyani's bok fra 1966 og Philippe Baumard's bok «Tacit knowledge in organizations» fra 1999. Samt Ikujiro Nonaka og Hirotaka Takeuchis bok «The Knowledge Companies» fra 1995 der den kjente læringsspiralen er hentet fra. I tillegg har jeg brukt Morten Hansens «Suveren på jobb» og «Fasettmennesket» av Paul Moxnes fra pensum.

Jeg har også hatt behov for å innhente informasjon om det norske mediemarkedet og pandemiens konsekvenser i perioden jeg skriver om. Da var rapporten «Covid-19 og de nordiske nyhetsmediene» (Ohlsson et al.) nyttig.

Det finnes også et par artikler om casebedriften min – Filter Nyheter – som er kommet til nytte. Blant annet et avisinnlegg fra styreleder og eier i bransjetidsskriftet Kampanje sommeren 2020. I tillegg har jeg også lest og gjort meg enda mer kjent med Filter Nyheteres egen nettavis.

### **3.5 Reliabilitet**

Reliabilitet (Svartdal, 2020) knyttes til om undersøkelsen en gjør er signifikant – det at det er pålitelige funn. Mine intervjuer er blitt gjort om noe som skjedde for to år siden. Men jeg har inntrykk av at omstendighetene rundt det som skjedde sitter så godt i minnet at respondentene har klart å svare rimelig nøyaktig på mine spørsmål etter hukommelsen. Jeg kan heller ikke se noen grunn til å tro at svarene på spørsmålene ville blitt særlig annerledes hvis jeg skulle gjentatt dem en måned seinere for eksempel.

En del av spørsmålene var også relativt like – med vilje – for å bore dypere i det som hadde skjedd. Og jeg håper at det gjorde at jeg kunne få fram mest mulig av respondentenes både synspunkter og erindring rundt de månedene oppgaven har satt seg mål å belyse.

Respondentene ble ikke gitt spørsmålene på forhånd slik at de ikke fikk tid til å «samkjøre» svarene. Noe jeg mener også øker reliabiliteten.

### **3.6 Validitet**

Når det gjelder validiteten dreier det seg om hvor godt en har truffet på det man skal undersøke.

Utvalget på fire fra Filter – der alle fire har minst 10 års erfaring fra mediebransjen - mener jeg styrker validiteten ved at jeg har snakket med nær sagt alle nøkkelpersonene. Det var helt naturlig at jeg snakket med de tre lederne – så kan det være at jeg hadde fått andre svar om jeg hadde valgt en annen av medarbeiderne som «fjerde respondent».

En svakhet man kan trekke fram er at jeg ikke var til stede i Filters organisasjon/redaksjon før, under og etter nedstengingen i mars 2020. Observasjon av objektene kunne gitt en verdifull innsikt i henhold til temaet. Og fått et bilde av hva slags kunnskap de reelt sett hadde. Et annet spørsmål er om respondentene klarer «å se seg selv» utenfra. Det kan også trekke ned validiteten.



Man snakker også om bias innenfor validitet. Jeg kan ikke fastslå med sikkerhet at ikke objektene ville «skjønne» deres beskrivelse av det som skjedde. Flere av konklusjonen som trekkes av de involverte tyder likevel på at så ikke er tilfelle. Blant annet eier/styreleders bemerkning «Det er ingen gladsak» (kap. 4.1.4 i denne oppgaven) styrker dette.

Det som også taler mot «skjønning» er for eksempel at respondenten «medarbeider» har sluttet i Filter Nyheter for å jobbe i en annen medieorganisasjon – og kan dermed sies å stå friere.

Jeg må også legge til at to av intervjuobjektene er tidligere kollegaer av meg – og som jeg også har noe sosial kontakt med i dag. De to andre har jeg ikke hatt kontakt med før – selv om vi har vært innom samme arbeidsplass for mange år siden (på ulike avdelinger).

Jeg mener selv at dette ikke har påvirket resultatene i og med at de samme spørsmålene er stilt til alle – og at de ellers ikke har hatt noen påvirkning på oppgaven. Det er min idé – og jeg har styrt hele prosessen uten innblanding.

## **4. Resultater og funn**

### ***4.1 Krisemodell***

Nå skal jeg presentere funnene fra de fire intervjuobjektene fra min case. Jeg har samlet funnene tematisk for å kunne se på likheter og ulikheter i svarene deres – for å se det opp mot teoridelen og problemstillingen som vi selvsagt også seinere kommer tilbake til i drøftingen.

Som nevnt i metodekapittelet vil jeg henviser til de fire som henholdsvis styreleder/eier, daglig leder, redaktør og journalist.

For å kunne besvare på problemstillingen mener jeg det er nødvendig å presentere i hvilken kontekst aktørene handlet og tenkte før, under og etter krisen. Derfor starter jeg med kriseforståelsen og kriseledelsen i denne delen av oppgaven – og går så over til funnene og respondentenes svar rundt taus kunnskap etterpå.

#### ***4.1.1. Fase 1 i krisen***

Et viktig punkt i kriseledelse er å forsøke å identifisere en krise i forkant – for å forberede seg. Dette er fase 1 i modellen til Gonzalez-Herrero og Pratt.

Svarene fra respondentene er relativt like – i hvert fall når det gjelder de tre lederne: De skjønnte at corona-krisen ville ramme Filter Nyheter kraftig økonomisk når den kom. Daglig leder sier at månedsskiftet februar/mars forberedte de seg mentalt på at ting kunne gå ille.

På spørsmål om de vil beskrive det som en kobrakrise (plutselig) eller en pytonkrise (snikende) svarer de:

Styreleder: «Det var begge deler. Her var det kobra med en god dæsj av pyton»

Medarbeider: «Det fantes en pyton der som ble til en kobra 12. mars.»

Daglig leder: «En åpenbar kobra som ble til en pyton.»

Redaktør: «Først snikende fordi en skjønner at det blir ekstremt omfattende – så blir det akutt (kobra) når alt kuttes.»

Flere av dem trekker fram at denne forståelsen skyldes at et av beina i virksomheten faktisk er en nyhetsorganisasjon hvis jobb er å være i forkant.

10. mars ble det kalt inn til allmøte i Filter, inkludert innholdsmarkedsbyrået og søsteravisa Natt og Dag.

Naturlig nok var det de som satte nærmest pengene som opplyser at de tidligst så de mulige konsekvensene. Særlig daglig leder og styreleder forteller om mange samtaler der temaet var epidemiens konsekvenser. De påpeker også at de hadde vanskelig for å forutse hvilke tiltak myndighetene ville kunne sette inn.

«Lederne med størst økonomisk ansvar tok tidlig grep. For min del tok det et par uker før forståelsen gikk inn helt», sier redaktøren. Han påpeker at det umiddelbart viktigste for ham var de «ekstraordinære» journalistiske ressursene som måtte settes inn.

«Vi trodde vi kom til å forsvinne. Grunnen var at vi hadde en forretningsmodell som var 100 prosent avhengig av reklame. Alle som jobbet med slike ting ser at de går dukken under finanskrisen hvis en ikke er Google, Netflix, TV2 eller VG. Det ble en krig mot covid», sier styrelederen.

Journalisten forteller at han følte seg oppdatert på nyhetssituasjonen, men at han ikke innså før et par dager etter nedstengningen hvor alvorlig dette kunne nettopp hans arbeidsplass økonomisk.

Men medarbeideren konstaterer også at hans inntrykk var at businessmodellen ikke fungerte 100 prosent heller før coronaen. Daglig leder forteller også at man i bakhodet også hadde i tankene at man hadde en søsteravis (Natt og Dag) som hadde potensielt store økonomiske problemer.

#### *4.1.2. Fase 2 i krisen*

En fase 2 i kriseledelsesmodellen er at man planlegger og forebygger før krisen. I Filter Nyheter forteller de at de ikke hadde en egen beredskaps- eller kriseplan for å takle en covid-pandemi. Men at de hadde meislet ut en slags «game plan». «Det kom til å bli kamp for å overleve. Vi kom ikke til å være alene om å slite. Tanken var at her må vi være offensive og søkende. Og hjelpe hverandre. Vi sa allerede da: når alle går i krisemodus, vil alt endre seg. Hvordan folk kjøper annonser. Vi må være åpne for å forandre forretningsmodell. Vi ga beskjed om at vi måtte være forberedt å jobbe annerledes – og det fikk vi rett i», sier styreleder. Redaktøren understreker at selv om den ikke fantes en beredskapsplan, så har så små organisasjoner en slik størrelse at det er enkelt å snu seg rundt raskt.

#### *4.1.3. Fase 3 i krisen*

I fase tre trekker blant annet Kjølås fram viktigheten av å agere raskt (2015, s. 49). Mine respondenter forteller om en rekke tiltak (nye produkter etc., hyppigere møter) som ble iverksatt etter at myndighetene stengte ned.

De fire respondentene har mer eller mindre lik oppfattelse av et par av de viktige endringene som ble gjort – men de vektlegger også ulikt.

Ledelsen måtte forholde seg til nedstengningen på en rekke plan. Først og fremst måtte de ta en avgjørelse rundt sine ansatte. Daglig leder forteller at det tidlig ble bestemt at målet var å kjempe og at ingen skulle permitteres. Han uttrykker også en viss irritasjon mot myndighetene over at systemet ikke «belønnet dem som holdt folk i arbeid» mens det ble innført det flere betraktet som relativt rause permitteringsordninger (Stranden, 2020). Dette var et punkt bare daglig leder trakk fram.

En annen endring var – som på veldig mange arbeidsplasser rundt i Norge - at hjemmekontor ble innført. Ifølge redaktøren var dette en «basal ting» som gjorde det lettere for organisasjonen å forstå alvoret i situasjonen – og dermed endringene som måtte komme. Medarbeideren nevner også hjemmekontor.

For det tredje så trekker både daglig leder og medarbeider fram lønnskutt.

Et av styrelederens tre endringspunkter er at Filter Nyheter økte den journalistiske produksjonen kraftig (både antall artikler og at de gikk fra ett daglig nyhetsbrev til to). Det står også på lista til medarbeideren som mener at arbeidsdagen ganske umiddelbart ble utvidet med fire timer. Redaktøren framhever også den enorme

journalistiske jobben som et hovedfokus og at «det journalistiske henger sammen med resten».

Både daglig leder og styreleder – på litt ulikt vis – snakker om at «veggene» mellom kommersiell avdeling (de som selger og lager annonser i innholdsmarkedsføringsbyrået) og skillene mellom redaksjonen ble mer utydelige under pandemien. Ideer gikk mer på tvers og fellesmøter brakte dem mer sammen. Styreleder understreker også viktigheten av at man tenkte nytt i henhold til at man fikk brukt kompetanse i mediehuset. Selv om kundenes deres ikke lenger etterspurte annonsene de laget – så kunne de leie ut sine egne medarbeideres kompetanse slik at de kunne lage for andres kunder. Men som styreleder sier: dette var dårligere betalt.

Den ene endringen som alle fire respondentene trekker fram er at Filter Nyheter i slutten av mars startet en papiravis. Noe som man trygt kan si er å gå motstrøms i det stadig mer digitale 2022. Filter Magasin startet med månedlige utgivelser i en abonnementsløsning. Det var også mulig å gi reine pengedonasjoner (som det ble åpnet for i seint i 2019) til Filter for å støtte dem.

Seinere har også store aviser som The Guardian i England gjort det samme.

«Ideen føltes som en offensiv og kul greie. Et slags statement», mener medarbeideren. Han mener at Filter allerede drev med lange artikler (såkalte «long reads») som ville kunne passe fint inn i et fysisk papirformat.

«Vi ble tvunget til å gå bort fra vår forretningsmodell», påpeker redaktøren som heller ikke han hadde noen direkte motforestillinger mot papirformatet.

Redaktøren forteller at de tidligere ikke har ønsket noe papiravis fordi det «kunne bli en klamp om foten – en hindring i å prioritere på tvers av periodiske deadlines». Styreleder viser til at de ikke trodde det var betalingsvillighet i markedet for en papiravis fra Filter.

I desember 2021 tok også Filter Nyheter steget over i de mer nye, tradisjonelle forretningsmodellene ved at de la til ekstra nyhetsbrev som gjorde at man også kunne abonnere digitalt. «Digital brukerbetaling er et potensielt gode for journalistikken. Krisen skapte nødvendighet for å gjøre det», påpeker daglig leder.

#### *4.1.4 Fase 4 i krisen*

Den fjerde fasen i kriseledelsesmodellen til Gonzalez-Herrero og Pratt er lærepunktene til organisasjonen og tilbakemeldinger utenfra.

Både daglig leder og redaktør understreker at kriser kan være et gode. «Dette var bra for Filter», sier daglig leder. Daglig leder mener responsen i markedet var gledelig. «Udelt positiv. Vi har lansert et produkt i en krise som har vært suksess». Han peker også på at en ny forretningsmodell der også redaksjonen tjener «egne penger» - og ikke bare ble finansiert gjennom annonsesalget – var viktig for arbeidslyst og moral. «Redaksjonen føler de har en verdi kommersielt - at de ikke var en utgiftspost»

Redaktøren understreker at man ikke skal undervurdere endringsvilligheten hos leserne og at det kan lønne seg å prøve ut markedet og forsøke/iverksette nye ting. Medarbeideren mener han har fått erfart at hurtig omstilling er mulig. «Særlig hvis en har de rette folkene med på laget – som er villig til å jobbe på den måten. Plukke ned ideene og omsette dem».

Styreleder konkluderer med at «hvor utrolig mye det er å hente ut av folk og skape når man har felleskapstankegang». Han mener også at det å «gripe momentum» var veldig viktig. «Man må være gæren nok», sier han og legger til at han tror de hadde mistet framdriften hvis de hadde ventet et par uker til med lansering av papirmagasin.

Styrelederen opplyser at veldig mange av de nye abonnentene kjøpte årsabonnement – og at det dermed kom masse penger rett inn på konto med en gang. Redaktøren: «Tallenes tale er allright vekst. Men også gode organiske tilbakemeldinger fra lojale lesere og de som bruker oss mest». Han mener merkevaren er styrket og at abonnementsordning både papir og digitalt fører til et sterkere bånd til leserne.

Både daglig leder, medarbeider og styreleder trekker fram arbeidsmengden og belastning som en slags «røddlampe». Flere føler det ble altfor mye jobbing. «Vi slet ut folk», sier styreleder.

«Personlig jobbet jeg for mye. Vi la opp til en sprint – men det var en maraton», sier daglig leder.

Daglig leder mener de ansatte har kommet tettere på hverandre. «Alle har vært i livbåten sammen uten å spise hverandre.» Men han understreker at det ikke skjedde uten omkostninger. Folk har sluttet – og «man står igjen med en kjerne av folk som har bestemt seg for å være med»

Styreleder ser også på at redningsoperasjonen har kostet. «Jeg tror de som er igjen har blitt hardhudet. Dette er ingen gladsak. Men det står igjen et solid grunnfjell» Og til syvende sist kan han konkludere:

«Vi har en annen forretningsmodell – som er mer stødig. Modellen vi hadde var ikke god nok for verken en pandemi eller en finanskrise.

#### ***4.2. Filtrert kunnskap***

Etter at vi nå har tegnet opp et bilde av hva som skjedde hos Filter Nyheter i mars 2020 skal vi nå se på hvilken kunnskap som ble benyttet under krisen. Dette da for å seinere besvare på oppgavens problemstilling.

Både daglig leder, redaktør og et par av medarbeideren Filter nyheter har redaksjonell bakgrunn fra papiravis og nettavis. Styrelederens bakgrunn og kompetanse er som gründer, eier, e-business og markedsfører. Daglig leder har også bakgrunn fra digital innovasjon og strømmetjeneste.

##### *4.2.1. Kunnskap på papiret*

For der noen har spådd papiravisenes død i snart 10 år (Wilberg, 2022), mens andre mener de fremdeles er levedyktige (Raabe, 2022) - så starter altså Filter Nyheter papiravis i det som kanskje er den verste krisen i Norge etter krigen. Hvordan skjedde dette?

Redaktøren forteller at Filter var opptatt av å være plattformuavhengige (i henhold til deadlines og trykktider og publiseringskrav) – og ønsket å være alt «en papiravis ikke var» (inkl. forretningsmodell). Han husker ikke helt når ideen om en papiravis dukket opp, men det har vært en slags idé mange måneder før et virus dukket opp i Wuhan i Kina.

Medarbeideren sier han ikke var sjokkert da papiravisa-prosjektet plutselig ble veldig aktuelt, men legger til at han tenkte det var 100 % motsatt av hva Filter skulle være. Men at han ikke hadde noen «romantiske følelser» for den nåværende forretningsmodellen. Medarbeideren opplevde det ikke som «grundige analyser».

Redaktøren forteller om en prosess som mer bar preg av drøfting enn argumentasjon – og at han kanskje var mest skeptisk til papirprodukt – av profilmessige grunner. «Andre var kanskje mer overbevist», sier han.

Daglig leder sier: «Løsningen (med papiravis) kom så tidlig opp at da var det den vi gjorde. Vi sprang for livet.»

På spørsmål om det var mye motstand mot papiravis fra de ansatte så svarer styrelederen at forståelsen av at noe måtte gjøres overvann eventuell motstand: «Det var mer meninger enn motstand», sier han.

Redaktøren påpeker at alle forsto at bedriften og «konseptet var i fare».

Styreleder og eier konstaterer at «det var ikke noe demokrati» da avgjørelsen om papiravis ble tatt: «To-tre stk. som tok avgjørelsen»

Men etter avgjørelsen var tatt var det mange som ble involvert. Alt fra designere, innholdsprodusenter (content marketing) og kundeservice. Veldig mange følte seg delaktige i prosessen, sier han.

Etter at avgjørelsen ble tatt skulle Filter Nyheter – med et par redaksjonelle årsverk (+ ledelse (styreleder og daglig leder) lage et nytt produkt og sette opp et salgsapparat på et par uker. Hvilken kunnskap hadde Filter som gjorde dem i stand til å lage papiravisa så fort?

Daglig leder opplyser at de hadde først og fremst en redaksjon der alle hadde jobbet med papiravis, de hadde teknisk kunnskap gjennom designere i søsteravisa Natt og Dag som kunne brukes/leies.

«Kunnskapen var relativt stor. Det var ikke så vanskelig», sier medarbeideren.

«Overraskende god», sier styreleder. Han sier at når det gjaldt trykk og distribusjon så måtte det «vekkes til live» igjen. Men daglig leder hadde fått oppfrisket dette gjennom kjøpet av Natt og Dag noe tid i forveien. Journalistisk så er det ikke så lang vei å gå fra digitalt til papir.

Styreleder karakteriserer etableringen av papiravisa som en «game changer» for Filter med 1000 abonnenter etter bare et par uker.

Daglig leder trekker fram at det var få, men essensielle medarbeidere som satt med kunnskap om papiravis. I tillegg til at det var en styreleder som hadde komplementære ferdigheter med det å markedsføre et nytt produkt.

For både styreleder, daglig leder og medarbeider trekker fram én spesiell faktor som de mener var viktig da Filter skulle lage papiravis.

#### *4.2.2 Delt kunnskap*

Kunnskapen om markedsføring, salg og distribusjon som styreleder/eier og Filters annonsebyrå satte på ble plutselig meget verdifull kompetanse for Filter Nyheter som skulle markedsføres og selges.

«Journalistikk og markedsføring skiller seg ved at den ene er fri og uavhengig og den andre er det ikke. Men ellers er det ganske likt», sier daglig leder. Flere av respondentene forteller at de begynte å lære av hverandre. For kunnskapen en innholdsmarkedsfører har om hva som fungerer å dele på Facebook kan også overføres til journalistisk, ifølge daglig leder.

«Det er et lite miljø. Der vi kunne holde kontakten», sier medarbeideren som trekker fram at kulturen for å dele kunnskap i hele virksomheten var god. Ifølge styrelederen var dette en av faktorene til at redningsoperasjonen lyktes. «Plutselig ble det bedre integrert. Omleggingen til abonnementsinntekter førte til at redaktører satte pris på marketing som skaffet abonnemeter. Det ble et annet samhold og samarbeid, sier styreleder.

#### *4.2.3 Taus kunnskap*

På direkte spørsmål til respondentene om hvordan de selv mente at taus kunnskap kom til bruk under krisen, svarer de noe ulikt: Medarbeideren refererer til at de ble satt til oppgaver som var noe utenfor «komfortsonen» og de opprinnelige oppgavene. Hans musikalske karriere som vokalist i et rockeband ble brukt i overtalelsesfasen til at han skulle lede allmøter og debatter som Filter Nyheter arrangerte. I tillegg ble det spilt inn podcaster som han fikk ansvar for. Daglig leder trekker fram kunnskapen om det å lage papiravis. «Ingen hadde brukt kunnskapen på 10 år». Han påpeker viktigheten av kunnskapen om distribusjon og moderne annonseverktøy som fantes i organisasjonen kunne bli brukt på nye områder – mao.. i jobben med å få solgt en papiravis. «De brukte kunnskapen de hadde for å drive innholdsbyrå til å selge det journalistiske produktet.» Styreleder påpeker at den tause kunnskapen om avisdrift var viktig, men at kunnskap om e-business, salg og markedsføring som ikke var direkte tilknyttet avisdriften også ble «vekket til live» av krisen.

Redaktøren trekker fram et par kognitive karaktertrekk. Det ene er hans observasjon at folk som blir med på å starte en gründermediebedrift i 2016 kan ha andre personlige karaktertrekk enn folk som søker mer tryggede arbeidsplasser og bransjer. De kan ha større endringsvilje, risikovillighet og mindre sjanse for at de lar det gå prestisje i enkelte forretningsmodeller, mener han.

#### *4.2.4. Relasjoner*

Filter er som sagt en liten bedrift. Derfor er det kanskje naturlig at respondentene var relativt vage på svar om hvilke relasjoner de mener var viktige i krisen. En av de jeg intervjuet trekker fram at det er «essensielt at det er en styreleder i konsernet med driv.» Styreleder trekkes også fram som flink til å «rope alarm» Selv sier han at var langt mer til stede i redaksjonen enn det som egentlig var naturlig for ham som styreleder og medeier. «Jeg tror jeg ble en tydeligere leder og jeg prøvde å være samlende leder. Miljøet som er og var har ingen ting med A4



å gjøre. Vi ble ikke det nå heller. Men plutselig ble det å holde folk samlet og informere dem viktig. Jeg ble antageligvis en mer empatisk leder. Og mer operativ, sier styrelederen som fikk et mye tettere forhold med daglig leder: «Snakket en time på telefonen hver dag». Han peker også på at noen relasjoner nok også fikk seg «en knekk». Og han legger selvkritisk til at «noen i ledelsen stilte nok også urimelige krav til arbeidsmengder».

Styrelederen påpeker også at gründerbedrifter ofte krever raske beslutninger. Og at medarbeiderne kan ha følt seg overkjørt i tilbakemeldinger. «Når en skal lage et produkt og nettbutikk på en uke – så må en bestemme seg», som han beskriver det. Men at medarbeiderne ble tatt langt mer med på råd etter startfasen med papiravisa. Dette bekreftes også av medarbeideren jeg intervjuet.

Redaktøren forteller at krisens natur – det at det også var en krise som måtte dekkes journalistisk – gjorde at han måtte konsentrere seg mer eller mindre 100 prosent på å levere innhold.

«Jeg var den minst involverte i forretningsstrategiske – fordi uavhengig av økonomiske valg var det viktig å levere journalistisk – måtte levere journalistisk for uansett å overleve», sier redaktøren.

## 5 Drøfting/analyse

Oppgavens problemstilling er:

*«Spilte taus kunnskap en rolle for nettavisen Filter under pandemien?»*

### **5.1 Python eller kobra?**

For å besvare problemstillingen kan vi først se på hva slags type krise pandemien var. På spørsmål om det var python eller kobra svarer alle fire respondentene at det var en blanding mellom plutselig krise (kobra) og snikende krise (python), men de skiller seg litt ved at de har ulik oppfatning av hva som kom først.

Dette er relevant hvis vi skal følge funnene og konklusjonene til Baumard (1999, s. 37) – som nevnt i kap. 2.1. – der han viser til at «det tause og innforståtte» overvinnet det formelle i ekstreme situasjoner der det står om overlevelse som er skapt av ytre faktorer.

Ifølge Baumard inntreffer da en slags overlevelsesmekanisme. Dette er instinkter og opplevde erfaringer som vi kan kjenne igjen fra definisjonene av taus kunnskap.

Respondenten «daglig leder» sier at jo at papiravis-ideen kom så tidlig opp at da var det den vi gjorde. Vi sprang for livet». Reaksjonen tyder på at instinktene – de hadde laget papiravis før og hadde kompetansen på huset med samarbeidsavisa – spilte sterkt inn.

## **5.2 Gründer-trekk**

Dette mener jeg henger sammen med det Nonaka & Takeuchi (1995, s. 8) kaller den mentale dimensjonen av taus kunnskap: «forestillinger og mentale oppfatninger» om verden nå og i morgen.

På direkte spørsmål om taus kunnskap spilte noen rolle i endringene som ble gjort under pandemien var også dette noe redaktøren trakk fram.

Han mener det faktum at dette er en gründerbedrift der ledelsen alle hadde satset i bedriften gjorde at de kan ha større risikovilje og større endringsvilje enn andre og ikke «la det gå like mye prestisje» i forretningsmodellen.

Det at en gründer har mer risikovilje og større endringsvilje (i alle fall i starten) vil jeg si er rimelig innforstått. Det er jo derfor folk tar en sjanse og investerer egne penger i arbeidsplassen. Forskningen bekrefter også at gründere er mer risikovillige enn andre (Hvide, Hans, 2017).

Men om de har større endringsvilje når først krisen er der, er et annet spørsmål. Dette kommer heller ikke Hvides undersøkelser inn på.

Da kan en kanskje heller spørre – som Morten Hansen (2019, s. 104-105) om lidenskap og mening i jobben fører til bedre prestasjoner. Hans analyse (2019, s. 106) finner at de som «kombinerer lidenskap og følelse av mening, i snitt presterer bedre».

Overført til Filters situasjon: Førte det faktum at de var gründere til at de viste en ekstra lidenskap for å grave dypere og frigjøre kunnskap slik at de kom seg ut av krisen?

Redaktøren mener jo dette selv er en faktor for endringsvillighet. Daglig leder, styreleder og medarbeider vektlegger også den enorme arbeidsinnsatsen som måtte legges ned. Men det er jo nødvendigvis ikke sammenheng mellom lidenskap og å frigjøre kunnskap. Selv om en selvsagt kan *håpe* på at lidenskap og sterk vilje vil føre til det Nonaka & Takeuchis legger fram som en av bærebjelkene for taus kunnskap at «ny kunnskap fødes ut av kaos» - og et stort idétilfang.

Redaktøren spør seg også om gründerne kan ha andre personlige karaktertrekk – uten å ville utdype om sine kollegaer - enn folk som søker «tryggere arbeidsplasser og bransjer». Kan vi så finne en kobling mellom personlighetsfaktorer og evne til å frigjøre kunnskap?

Vi skal da se på den kjente fem-faktormodellen (Big Five) som hos Moxnes (2016, s. 109) består av følgende personlighetsfaktorer: ekstraversjon/dominans, medmenneskelighet/ varme, planmessighet/kontroll, neurotisisme/følelsesmessig ustabil og åpenhet for erfaringer/intellekt. Jeg mener to av faktorene er verdt å diskutere.

Moxnes (2016, s. 113) trekker fram den tredje faktoren planmessighet/kontroll som den som knyttes nærmest til arbeidsliv – og viljen til å utrette noe og være flittig. I resultatene i kap. 4. - basert på intervjuene - finner vi igjen flere stikkord fra Moxnes' tabell (2016, s. 109) som arbeidsom, «game plan» og målrettet («gripe momentum»).

Når det gjelder faktor fire som er neurotisisme/følelsesmessig ustabil er dette en faktor Moxnes skriver at gjerne knyttes til utadvendt og målrettet aktivitet et som utøves av frie yrker som «... forfattere, kunstnere, advokater, entreprenører ...». Ifølge Moxnes inngår angst i neurotisismebegrepet (2016, s. 114) og dette knyttes til å ha «nødvendig emosjon for å kunne overleve i farefylte omgivelser». Litt hvordan vi tolker «farefulle omgivelser» her så ser vi i funnene våre at i hvert fall daglig leder og styreleder uttrykker seg i angstfylte formuleringer som «kamp for å overleve», vi trodde vi kom til å forsvinne» og «alle har vært i livbåten sammen uten å spise hverandre.»

Utsagn som etter min mening tyder på at dette er et trekk de kan besitte grader av.

### ***5.3 Spille på nye strenger***

På direkte spørsmål til respondentene selv om de mener taus kunnskap spilte en rolle svarer de noe bekreftende, men også sprikende på hvilke områder de da mener det gjaldt. Dette vil jeg også tro har med de ulike rollene de har.

Medarbeideren og journalisten måtte spisse seg inn på de redaksjonelle produktene, mens daglig leder og styreleder måtte ha en videre horisont på helheten (økonomi, markedsføring, salg etc.).

Når det gjelder papiravis, så påpeker daglig leder at kunnskapen var der «men ingen hadde brukt den på ti år». Mens medarbeider påpeker at kunnskapen var såpass god at det ikke var vanskelig.

Styreleder og eier påpeker at kunnskapen om å lage papiravis «var overraskende god». Reaksjonen tyder på at han som øverste leder da ble positivt overrasket over kompetansen som fantes i organisasjonen. Og at den ikke umiddelbart var kjent for ham.

Medarbeideren trekker fram andre roller han også fikk tildelt under pandemien. Nemlig å lede allmøter og lage podcast. Dette ble iverksatt for å skape mest mulig blest om merkevaren Filter – og brukt som en slags redaksjonell promotering for å skaffe flere abonnenter, ifølge daglig leder. Dette var oppgaver som var utenfor hans stillingsbeskrivelse – men som han ble «tildelt» fordi han var vant med å opptre og kunne lyd fra sin karriere som musiker selv om han ikke hadde gjort disse konkrete oppgavene før. Det tyder på at Filter-ledelsen selv tenkte at dette var taus kunnskap som medarbeideren hadde opparbeidet seg tidligere som kunne benyttes på andre arenaer da de ga ham ansvaret.

#### ***5.4. Veggene brister***

Både daglig leder og styreleder trekker fram en annen kompetanse enn papiraviserfaring på spørsmål om taus kunnskap. Nemlig det at både ledere og en av de andre avdelingene (Filter Partners som lager og selger annonseinhold) i mediehuset har meget god erfaring med e-business, salg, markedsføring og distribusjon i digitale kanaler.

Som styreleder hevder ovenfor her: Det var også taus kunnskap blant selgere, etc. På den måten kunne styreleder og daglig leder trekke veksler på andre avdelinger/selskap i organisasjonen som kunne bidra med å skaffe det redaksjonelle produktet Filter Nyheter nye abonnenter – og rekkevidde i sosiale medier. Noe som tidligere ikke hadde vært aktuelt for nyhetsorganisasjonen som før ble reint finansiert av innholdsmarkedsbyrået uten at de selv tjente penger.

Nonaka & Takeuchi (1995) trekker jo nettopp også fram den tekniske dimensjonen av taus kunnskap. Ledere i Filter kunne da peke på de som hadde denne kunnskapen som kunne brukes på en annen måte enn de hadde trengt – og om det ikke nødvendigvis er taus kunnskap kan det falle inn under hva Krogh et.al poengterer når de skriver om å «frigjøre kunnskap» i organisasjoner.

### 5.5 Eksplisitt kunnskap?

Jeg har trukket fram en rekke momenter som – i hovedsak - taler for at taus kunnskap spilte en rolle for Filter Nyheter under pandemien. Nå skal jeg gå nærmere inn på hva som taler imot.

For å kunne slå fast at taus kunnskap spilte en rolle for Filter under pandemien er det rimelig å legge til grunn som premiss at kunnskapen var nettopp taus – og ikke eksplisitt.

Jeg har grovt sett tegnet opp tre områder i Filters virke under pandemien som jeg mener *kan* falle inn under taus kunnskap:

- \*Selve papiravisa

- \*Den mentale dimensjon av taus kunnskap

- \*Medarbeidere med nye roller både innen Filter Nyheter og på tvers av avdelingene i Filter Media (marketing, distribusjon, salg etc.)

Når det gjelder selve papiravisa er jeg i sterk tvil om det kan kalles taus kunnskap. I motsetning til eksplisitt kunnskap som kan settes ned på papir med ord og tall – så er taus kunnskap knyttet til «sanser, persepsjon, ferdigheter og fysiske erfaringer.» Og selv om noe av arbeidet med å lage en papiravis selvsagt er knyttet til ferdigheter og erfaringer fra tidligere, så er jeg ganske overbevist om folk med 10-20 års erfaring fra avisbransjen fint klarer å lage en prototype der papiravisproduksjon kan forklares i tall og ord på en fin Power point-presentasjon. For eksempel hvilken profil avisa skal ha til design, innhold og trykkeriavtaler. Hvis vi så ser på SECI-modellen så er det – som nevnt tidligere – mest aktuelt å se på sosialisering -og eksternaliseringsbiten.

Sosialisering har jeg inntrykk av at det skjedde lite når det gjaldt papiravisbiten av Filter siden mer eller mindre satt med den kunnskapen. Her måtte jeg trolig selv observerte – selv det hadde kanskje ikke vært tilstrekkelig – ifølge noe av kritikken som er blitt rettet mot modellen ((Gourlay, 2006). Gourlay hevder at modellen og boka ikke tydelig nok frambringer bevis på at den tause kunnskapen – og hva den nøyaktig er - blir overgitt videre (NB! Gourlay mener bruk av mentale kart kunne ha vært en løsning).

Kritikken er lik når det gjelder eksternalisering – der det stilles spørsmål om kunnskapen i Nonaka & Takeuchis eksempel med den nye Honda City-bilen i utgangspunktet var taus.

Det samme gjelder kunnskapen som fantes innen salg, e-business, marketing og distribusjon som delvis ble hentet fra andre «avdelinger» i Filter Media, men også hos toppledelsen.

Fordi kunnskap ikke brukes i det daglige så trenger den ikke nødvendigvis være skjult. Jeg tenker at dette kan være eksplisitt kunnskap som flyttes fra et område til et annet. På samme måte som en kan bruke kunnskap om for eksempel design på nye områder der det trengs. Slik kunnskapen om digital distribusjon ble flyttet innad i Filter Media.

Man kan også stille seg spørsmålet om hvor skjult neurosisime-trekket – som man kan knytte til de mentale forestillingene i en taus kunnskap-dimensjon til Filterlederne - var. I dette tilfellet kan man argumentere med at dette kom til god bruk som en motivasjonsfaktor og kreativ inspirasjon for å ta viktige avgjørelser i krisetid. Men var ikke dette trekk som man også hadde sett før? Var ikke dette kommet fram tidligere da de tok andre viktige avgjørelser om mediebedriften? Spørsmålet er jo om det like mye kan tilskrives eksplisitt kunnskap.

Det gjelder jo også den planmessighet (faktor 3) de også kan ha grader av. At både handlekraft og viljen til å agere er egenskaper og trekk ledere har på et grunnleggende plan. Og at dette er kunnskap som – i motsetning til taus kunnskap - skal være mulige å sette ord på både i presentasjoner og bøker.

For ingen kan vel si at verden ikke er full av litteratur om ledelse?

## **6. Konklusjon**

Jeg har ønsket å finne ut hva som skjedde i en medieorganisasjon som ble sterkt påvirket av pandemien som traff Norge hardt i mars 2020 og utover året. Formålet var å få en forståelse for hvordan taus kunnskap kan ha spilt en rolle. Ved å bruke teori om kriseledelse har jeg fått fram de ulike fasene av hvordan de viktigste aktørene reagerte da krisen rammet. Det var også interessant å få fram hva de ulike respondentene tenkte – og at det var en viss forskjell mellom det de (daglig leder og styreleder) som satt med øverste ansvar svarte sammenliknet med de som satt nærmest på den journalistiske driften (redaktør og medarbeider).

Det var også likheter i svarene. Særlig når det kom til endringene som ble gjort som følge av pandemien. Men her skilte også daglig leder og styreleder seg litt ut ved at de «så litt utover» selve Filter Nyheter og trakk inn søsterselskap innen salg, marketing og distribusjon.

Jeg trakk naturlig nok også inn teori om taus kunnskap for konkret å forsøke og svare på problemstillingen.

Jeg mener at man på et punkt sikkert kan slå fast at taus kunnskap ble tatt fram under pandemien. Det er under punktet der medarbeideren forteller om at karrieren som musiker gjorde at han kunne fungere som debattleder og podcastvert (ingen av delene hadde han gjort før). Her vil jeg påstå at likheten mellom det å være frontfigur i et rockeband og bruke stemme gjør at vi kan kalle dette taus kunnskap som han ikke helt hadde for seg at han behersket før.

Men jeg mener også at kritikken mot SECI-modellen til Nonaka og Takeuchis også delvis svekker min problemstilling. Det kan se ut som det generelt blir vrient å «måle» en del av endringene uten at man på forhånd satte seg ned og så på hvilken kunnskap de ulike personene hadde – og kunne observere hvordan dette eventuelt ble sosialisert og eksternalisert.

Når det gjelder spørsmålet om endringen som ble gjort om papiravisa så heller jeg mot at dette kan ha vært eksplisitt kunnskap – og ikke taus kunnskap som aktørene ikke kunne sette ord på.

Basert på svar fra respondent kom også tema om personlighetstrekk hos gründere opp. Og da fikk jeg også ved hjelp av Paul Moxnes' refleksjoner rundt Big Five sett på om dette kunne knyttes til den mentale dimensjonen av taus kunnskap. Her tenker jeg at det kan være rimelig å si at det er gjenkjennelige trekk hos et par av lederne. Således kan man argumentere for at noen av disse avgjørelsene som ble tatt under pandemien ble tatt basert på den «mentale dimensjonen av taus kunnskap».

Men jeg synes ikke dette er noe som kan fastslås sikkert.

For å konkludere: Jeg mener det er elementer av at taus kunnskap spilte en rolle under pandemien. Det var likevel på et felt som ikke var så vesentlig for organisasjonen. På de mest sentrale områdene peker det henholdsvis mot at det var eksplisitt kunnskap (papiravis og andre fagfelt i organisasjonen som salg, distribusjon etc.) og at det er vanskelig å konkludere (viktige avgjørelser hos ledere).

## 7. Litteraturliste

- Baumard, P. (1999). *Tacit knowledge in organizations*. Sage.
- Evans, N., & Elphick, S. (2005). Models of Crisis Management: An Evaluation of Their Value for Strategic Planning in the International Travel Industry. *International Journal of Tourism Research*, 7, 135–150.  
<https://doi.org/10.1002/jtr.527>
- Even Aas-Eng. (2020, juni 9). *Nede for telling, men ikke slått ut* [Magazine]. Kampanje. <https://kampanje.com/medier/2020/06/--nede-for-telling-men-ikke-slatt-ut/>
- Filter. (2022). *Filter for abonnenter*. Filter Nyheter.  
<https://filternyheter.no/kategori/forabonnenter/>
- Filter Nyheter. (u.å). *Filter Nyheter* [Nettavis]. Filter Nyheter.  
<https://filternyheter.no/>
- Gourlay, S. (2006). Conceptualizing Knowledge Creation: A Critique of Nonaka's Theory\*. *Journal of Management Studies*, 43(7), 1415–1436.  
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00637.x>
- Grønmo, S. (2020). Kvalitativ metode. I *Store norske leksikon*.  
[http://snl.no/kvalitativ\\_metode](http://snl.no/kvalitativ_metode)
- Hagen, Angelica, Lie Jor, Brage, & Lien, Marthe S. (2020, mars 12). *Dette er tiltakene som vil forandre din hverdag*. Dagbladet.no.  
<https://www.dagbladet.no/nyheter/dette-er-tiltakene-som-vil-forandre-din-hverdag/72241081>
- Hansen, M. T. (2019). *Suveren på jobb: Hvordan de beste gjør mindre, jobber bedre og oppnår mer*. Kagge.



- Heggheim, T., & Solhaug, A. Ø. (2003). Taus kunnskap og ekspertmakt1. *Beta*, 18(1), 62–72. <https://doi.org/10.18261/ISSN1504-3134-2004-01-06>
- Hvide, Hans. (2017, august). *In spite of all the danger—Magma*.  
<https://old.magma.no/in-spite-of-all-the-danger>
- Ikujirō Nonaka, & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- Jerijervi, D. R. (2020, september 9). *Norske korona-artikler lest over én milliard ganger: - Et vanvittig høyt tall*. Kampanje.  
<https://kampanje.com/medier/2020/09/norske-korona-artikler-lest-over-en-milliard-ganger---et-vanvittig-hoyt-tall/>
- Kjølaas, C. (2015). *Krisehåndteringsboken: Om å lede bedrifter før, under og etter krisen*. Universitetsforl.  
[https://www.nb.no/search?q=oaiid:"oai:nb.bibsys.no:991505008234702202"&mediatype=bøker](https://www.nb.no/search?q=oaiid:)
- Krogh, G. von, Ichijo, K., Nonaka, I., & Lillejord, S. (2001). *Slik skapes kunnskap: Hvordan frigjøre taus kunnskap og inspirere til nytenkning i organisasjoner*. NKS forl.
- Moxnes, P. (2016). *Fasettmennesket: Personlighet og rolle: Et utviklingsperspektiv* (2. utg). Fagbokforl.
- NTB. (2021, desember 2). *Klassekampen får fortsatt mest i pressestøtte*.  
<https://finansavisen.no/nyheter/politikk/2021/12/02/7783353/klassekampen-far-fortsatt-mest-i-pressestotte>
- Ny rapport fra MBL - Betaling for nyheter 2021*. (u.å.). Hentet 26. mai 2022, fra  
<https://www.mediebedriftene.no/artikler/2021/ny-rapport-fra-mbl---betaling-for-nyheter-2021/>

- Ohlsson, J., Blach-Ørsten, M., & Willig, I. (2021). *Covid-19 och de nordiska nyhetsmedierna* (s. 138). Nordicom, University of Gothenburg.  
<https://doi.org/10.48335/9789188855473>
- Polanyi, M. (1966). Den tause dimensjonen: En innføring i taus kunnskap. I E. Ra (Overs.), *Norbok* (2000. utg.). Spartacus. [https://urn.nb.no/URN:NBN:no-nb\\_digibok\\_2012091805028](https://urn.nb.no/URN:NBN:no-nb_digibok_2012091805028)
- Raabe, T. S. (2022, mai 3). *Erik Wilberg tar grunnleggende feil om papiravis som format*. <https://m24.no/debatt-digital-erik-wilberg/erik-wilberg-tar-grunnleggende-feil-om-papiravis-som-format/482375>
- Stranden, A. L. (2020, april 17). *Korona-krisepakken kan gi flere permitteringer enn nødvendig, advarer økonomer*. <https://forskning.no/arbeid-virus-okonomi/korona-krisepakken-kan-gi-flere-permitteringer-enn-nodvendig-advarer-okonomer/1672153>
- Svartdal, F. (2020). Reliabilitet. I *Store norske leksikon*. <http://snl.no/reliabilitet>
- The Guardian, T. G. (2022). *Support the Guardian*.  
<https://support.theguardian.com/contribute>
- Wilberg, E. (2022, april 28). *Jeg har i årevis spådd at papiravisen forsvinner – før 2025. Jeg tror vi er der nå*. <https://m24.no/debatt-erik-wilberg-norsk-mediobarometer/jeg-har-i-arevis-spadd-at-papiravisen-forsvinner-for-2025-jeg-tror-vi-er-der-na/480829>

## 8. Vedlegg

### 8.1 Intervjuguide

#### 8.1.1 Hva skjedde?

Når identifiserte ledelsen i Filter at pandemien var en krise som kunne ramme dere? (Fase 1 i krisemodellen)

Hva gjorde dere med det i startfasen? (krisepaner / tok kontakt med interessenter) (Fase 2)

Laget dere noen analyser (SWOT: strengt/weaknesses/opportunities/threats)/Pestel)

Pandemi-krisen er der (fase 3):

Kan du fortelle konkret om hvilke endringer Filter Nyheter gjorde som en konsekvens av Pandemi-nedstengingen mars 2020?

Noen deler kriser inn i to typer: pyton (snikende) og kobra (plutselig). Hvor vil du plassere denne for Filter?

På hvilket tidspunkt skjønnte du at pandemien kunne få konsekvenser for Filter? (se her mot Kriseledelse)

#### 8.1.2 Hva gjorde lederne/organisasjonen?

Kan du fortelle om din egen rolle som leder og hva du gjorde da dere gjorde endringer?

Husker du detaljer rundt når dette ble tatt opp først (tidligere fase), i mars?

Hvilke andre alternativ hadde dere?

Ble det aktualisert?

Var det motstand eller innsigelser mot brukerbetaling + mot papiravis? Hva var evt disse? Hvem kom de fra?

Hva hadde hindret dere tidligere i (jfr begrensninger i knowledge management) i å innføre brukerbetaling?

Hvorfor hadde dere ikke startet papiravis før?

Tok dere med medarbeiderne på råd?

Hvordan vil du si at kunnskapen om det å lage papiravis var i bedriften? Hvem hadde den?

Hvordan vil du karakterisere utfallet av endringene som ble gjort?

Hva var nøkkelfaktorene til at det ble utfallet – etter din mening?

### *8.1.3 Taus kunnskap-begrepet*

- Hvilke relasjoner vil du trekke fram i bedriften som var viktige for disse endringene?

- Er det noen medarbeidere eller ledere du vil peke på som gikk i bresjen (jfr mobilisere aktivister)

- Hvordan er kulturen for å dele kunnskap i bedriften?

Hvordan ble det delt med de andre i organisasjonene

Taus kunnskap er jo et begrep som brukes mye i ledelseslitteratur (den innboende kunnskapen, erfaringen og intuisjonen medarbeiderne har). Hvordan vil du si at ledernes tause kunnskap spilte en rolle i pandemien?

Var det også medarbeideres tause kunnskap som spilte en rolle?

### *8.1.4. Læring? (Fase 4)*

Hva mener du at du som leder har lært av denne krisen?

Hva er feedbacken fra lesere, annonsører og medarbeidere?

Hva tror du dere som organisasjon har lært?