



# Interorganisatoriske samarbeid i norsk mediebransje

*En kvalitativ casestudie av norsk mediebransje og hvordan mediehus  
samarbeider på tvers av organisatoriske skillelinjer*

**Oda Kristine Måkestad & Suzanne Rognaldsen Olaisen**

**Veileder: Vidar Schei & Therese E. Sverdrup**

Masteroppgave i økonomi og administrasjon

Hovedprofil: Strategi og ledelse

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som ledd i masterstudiet i økonomi- og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at Høyskolen eller sensorer innestår for de metoder som er anvendt, resultater som er fremkommet eller konklusjoner som er trukket i arbeidet.

## SAMMENDRAG

Interorganisatoriske samarbeid er en samarbeidsform som muliggjør utnyttelse av komplementære ressurser og ferdigheter på tvers av organisasjoner. I tråd med teknologisk utvikling og økt digital mediedistribusjon har samarbeidsformen fått særlig fotfeste i mediebransjen på bakgrunn av bransjens kompleksitet, behov for å håndtere raske endringer samt økt konkurranse. Som følge av det økende behovet for samarbeid på tvers av mediehus, har denne masterutredningen undersøkt hvilke muligheter og utfordringer som oppleves i interorganisatoriske samarbeid i norsk mediebransje, og hvilke faktorer som er sentrale for å lykkes med slike samarbeid. Gjennom en kvalitativ casestudie har vi intervjuet elleve informanter fra samme casebedrift om deres erfaringer med interorganisatoriske samarbeid. Funnene i denne studien drar følgelig nytte av perspektiver fra redaktører, journalister og daglige ledere for å belyse studiens problemstilling.

Studien kan oppsummeres i tre hovedfunn. Det første hovedfunnet avdekker at det foreligger betydelige muligheter ved samarbeid på tvers av organisatoriske grenser. Studien antyder at en målrettet erkjennelse av disse mulighetene utgjør en effektiv tilnærming for å imøtekomme den raske utviklingen som kjennetegner dagens mediebransje. Det andre hovedfunnet fremhever flere utfordringer med potensiale for betydelige og destruktive implikasjoner for samarbeid, dersom de ikke håndteres på en proaktiv måte. Ved å nøye adressere og håndtere disse utfordringene, kan mediehusene styrke samarbeidets effektivitet, øke mulighetene for felles suksess og redusere risikoen for fiasko. Det tredje hovedfunnet identifiserer åtte suksessfaktorer som kan utgjøre et konseptuelt rammeverk for å oppnå fremtidig suksess i samarbeid på tvers av mediehus. Dette rammeverket fungerer som en veiledning for å effektivt navigere samarbeidsdynamikken mellom medieaktører, og er utformet på et mer inngående nivå enn lignende rammeverk fra eksisterende litteratur.

Samlet kan funnene tyde på at det foreligger et betydelig potensial for interorganisatoriske samarbeid i den norske mediebransjen, og at mediehusene kan dra fordel av å intensivere sin innsats for å fremme og støtte slike samarbeidsinitiativer utover nåværende praksis. Dette vil ikke bare kunne bidra til å styrke mediehusenes konkurranseevne i bransjen, men funnene indikerer også at det vil kunne ha en betydelig innvirkning på mediehusenes evne til å oppfylle sitt samfunnsoppdrag.

## FORORD

Denne masteravhandlingen er skrevet våren 2023, og markerer avslutningen på «Masterstudiet i økonomi og administrasjon» ved Norges Handelshøyskole (NHH). Studien utgjør 30 studiepoeng og er skrevet innenfor hovedprofilen «Strategi og ledelse». Utredningen er en del av forskningsprosjektet Digital Innovation for Growth (DIG), og inngår i forskningsprogrammet Radical Technology-Driven Change in Established Firms (RaCE). RaCE har som formål å bidra til ny forskningsbasert kunnskap om hvordan etablerte selskaper kan forberede og tilpasse seg de hyppige endringene i samfunnet som drives frem av ny teknologi. Forskningsprogrammet har pågått siden 2019, og planlagt varighet er ut juni 2023.

Vi ser tilbake på et spennende semester, både faglig og personlig. Gjennom studien har vi utforsket ulike aspekter ved interorganisatoriske samarbeid i norsk mediebransje. Arbeidet med oppgaven har gitt oss dypere forståelse og større innsikt i hvilke muligheter og utfordringer som kan oppstå i interorganisatoriske samarbeid, og hva som skal til for å oppnå et effektivt samarbeid på tvers av organisatoriske skillelinjer. Arbeidet har vært spennende, krevende og interessant, og vi har hatt gleden av å møte mange dyktige og engasjerte mennesker i løpet av prosjektet. Dette har lært oss mye om det å være forsker, og vi tar med oss verdifull kunnskap og erfaring ut i arbeidslivet!

Vi ønsker å rette en særlig stor takk til våre veiledere, Vidar Schei og Therese E. Sverdrup, for deres engasjement, gode samtaler og tilbakemeldinger gjennom hele prosessen. Videre vil vi rette en takk til casebedriften og informantene for åpenhet og nyttige innspill. Vi setter stor pris på samarbeidsviljen og tilliten dere har vist oss i arbeidet med denne masterutredningen, og som gjennom dette har gjort denne oppgaven mulig. Til slutt vil vi takke familie, venner og samboere som har vært gode støttespillere gjennom hele semesteret.

Bergen, 01.06.2023

*Oda Kristine Måkestad & Suzanne Rognaldsen Olaisen*

Norges Handelshøyskole

Bergen, juni 2023

---

# INNHALDSFORTEGNELSE

<b>SAMMENDRAG</b> .....	2
<b>FORORD</b> .....	3
<b>INNHALDSFORTEGNELSE</b> .....	4
<b>FIGURLISTE</b> .....	7
<b>TABELLISTE</b> .....	7
<b>1. INTRODUKSJON</b> .....	<b>8</b>
1.1 BAKGRUNN FOR STUDIEN .....	8
1.2 FORMÅL OG PROBLEMSTILLING.....	9
1.3 AVGRENSNING.....	10
1.4 STRUKTUR.....	10
<b>2. LITTERATUR</b> .....	<b>11</b>
2.1 INTERORGANISATORISKE RELASJONER.....	11
2.1.1 ET ØKENDE BEHOV FOR SAMARBEID PÅ TVERS AV ORGANISASJONER.....	13
2.1.2 UTFORDRINGER VED INTERORGANISATORISKE SAMARBEID.....	14
2.1.3 SUKSESSFAKTORER VED INTERORGANISATORISKE SAMARBEID.....	16
2.1.4 LEDELSE AV INTERORGANISATORISKE SAMARBEID .....	17
2.2 THOMPSON OG PERRY (2006), EN MODELL FOR SAMARBEIDSPROSESSER.....	20
2.3 SAMARBEID PÅ TVERS I ET «MIKROPERSPEKTIV».....	23
2.3.1 TEAM.....	23
2.3.2 TEAMORGANISERING.....	24
2.3.3 OPPSTARTSFASENS BETYDNING FOR TEAMPRESTASJONER.....	25
2.3.4 HANDLINGSPLAN.....	26
2.3.5 SAMHANDLINGSPLAN .....	27
2.3.6 KOMMUNIKASJON .....	28
2.3.7 TILLIT.....	29
2.3.8 PSYKOLOGISK TRYGGHET.....	30
2.4 OPPSUMMERING AV TEORETISK RAMMEVERK.....	30
<b>3. METODE</b> .....	<b>32</b>
3.1 FORSKNINGSTILNÆRMING.....	32
3.2 FORSKNINGSDESIGN .....	33

---

3.3 FORSKNINGSMETODE .....	34
3.3.1 PRIMÆRDATA .....	34
3.4 FORSKNINGSSTRATEGI .....	35
3.4.1 CASESTUDIE .....	35
3.4.2 TIDSHORISONT .....	36
3.5 KONTEKST .....	37
3.6 DATAINNSAMLING .....	37
3.6.1 UTVALG .....	38
3.6.2 SEMISTRUKTURERT DYBDEINTERVJU .....	40
3.6.3 INTERVJUGUIDE .....	41
3.6.4 GJENNOMFØRING AV INTERVJUER .....	43
3.7 DATAANALYSE .....	44
3.7.1 TRANSKRIBERING .....	45
3.7.2 TEMATISK ANALYSE .....	46
3.8 FORSKNINGSKVALITET .....	47
3.8.1 VALIDITET .....	48
3.8.2 RELIABILITET .....	49
3.9 FORSKNINGSETIKK .....	52
3.10 OPPSUMMERING AV METODE .....	54
<b>4. PRESENTASJON AV EMPIRISKE FUNN .....</b>	<b>55</b>
4.1 BAKGRUNN OG KONTEKST .....	56
4.2 MULIGHETER VED INTERORGANISATORISKE SAMARBEID .....	59
4.2.1 ØKT RESSURSUTNYTTELSE .....	59
4.2.2 STØRRE GEOGRAFISK NEDSLAGSFELT .....	61
4.2.3 KOMPETANSEUTVIKLING .....	63
4.2.4 ØKT BEKJENTSKAP OG STØRRE NETTVERK .....	64
4.3 UTFORDRINGER VED INTERORGANISATORISKE SAMARBEID .....	65
4.3.1 INTERESSEKONFLIKTER OG DIVERGERENDE MÅL .....	66
4.3.2 KREVENDE SAMHANDLING I «FERSKE TEAM» .....	68
4.3.3 FRAVÆR AV LEDELSE OG DÅRLIG KOORDINERING .....	69
4.3.4 MANGELFULL KOMMUNIKASJON OG INFORMASJONSFLYT .....	70
4.4 SUKSESSFÅKTORER VED INTERORGANISATORISKE SAMARBEID .....	72
4.4.1 EN EFFEKTIV OPPSTARTSFASE .....	73
4.4.2 KLARE MÅL OG FORVENTNINGER .....	75

4.4.3 KUNSTEN Å SETTE SAMMEN ET «DRØMMETEAM».....	76
4.4.4 ANSVARSFORDELING.....	77
4.4.5 TYDELIG LEDELSE.....	79
4.4.6 GODE RUTINER FOR KOMMUNIKASJON OG INFORMASJONSDELING.....	81
4.4.7 TILLIT OG PSYKOLOGISK TRYGGHET.....	82
4.4.8 EFFEKTIVE LÆRINGSPROSESSER GJENNOM EVALUERING.....	85
4.5 OPPSUMMERING AV EMPIRISKE FUNN.....	87
<b>5. DISKUSJON.....</b>	<b>89</b>
5.1 INSENTIVER FOR Å ENGASJERE SEG I INTERORGANISATORISKE SAMARBEID.....	90
5.2 MULIGHETER VED INTERORGANISATORISKE SAMARBEID.....	92
5.3 UTFORDRINGER VED INTERORGANISATORISKE SAMARBEID.....	95
5.4 SUKSESSFaktorER VED INTERORGANISATORISKE SAMARBEID.....	100
5.4.1 «DEN SVARTE BOKSEN».....	100
5.4.2 EN EFFEKTIV OPPSTARTSFASE.....	101
5.4.3 KLARE MÅL OG FORVENTNINGER.....	103
5.4.4 EN VELFUNDERENDE TEAMSAMMENSETNING.....	104
5.4.5 ANSVARSFORDELING.....	104
5.4.6 TYDELIG LEDELSE.....	105
5.4.7 GODE RUTINER FOR KOMMUNIKASJON OG INFORMASJONSDELING.....	106
5.4.8 TILLIT OG PSYKOLOGISK TRYGGHET.....	107
5.4.9 EVALUERING AV SAMARBEIDET.....	109
5.4.10 OPPSUMMERING AV SUKSESSFaktorER.....	109
5.5 OPPSUMMERING AV HOVEDFUNN.....	110
5.6 PRAKTISKE IMPLIKASJONER.....	111
5.7 STUDIENS BEGRENSNINGER.....	112
5.8 VIDERE FORSKNING.....	113
<b>6. KONKLUSJON.....</b>	<b>115</b>
<b>7. LIT'TERATURLISTE.....</b>	<b>117</b>
<b>8. VEDLEGG.....</b>	<b>124</b>
8.1 VEDLEGG 1: INFORMASJONSTEKST SENDT PÅ E-POST.....	124
8.2 VEDLEGG 2: INFORMASJONSSKRIV – MASTEROPPGAVE VED NHH.....	125
8.3 VEDLEGG 3: SAMTYKKEERKLÆRING – DELTAKELSE I FORSKNINGSPROSJEKT.....	126
8.4 VEDLEGG 4: INTERVJUGUIDE.....	128

---

## FIGUR OG TABELLISTE

### Figurer

<b>FIGUR 1:</b> CAGLIO OG DITILLO (2008), TRE SENTRALE STYRINGSUTFORDRINGER.....	14
<b>FIGUR 2:</b> WOOD OG GRAY (1991), TRE FASER AV INTERORGANISATORISKE SAMARBEID .....	20
<b>FIGUR 3:</b> THOMPSON OG PERRY (2006), SAMARBEIDSPROESSEN .....	20
<b>FIGUR 4:</b> THOMPSON OG PERRY (2006), DE FEM DIMENSJONENE I SAMARBEIDSPROESSEN .....	21
<b>FIGUR 5:</b> STUDIENS TEORETISKE RAMMEVERK .....	31
<b>FIGUR 6:</b> STUDIENS FORSKNINGSPROESS.....	43
<b>FIGUR 7:</b> FREMSTILLING AV INTERVJUPROESSENS INNLEDENDE FASE.....	43
<b>FIGUR 8:</b> FORSKNINGSTUDIENS FREMDRIFT FOR DATAANALYSE .....	45
<b>FIGUR 9:</b> OPPSUMMERING AV STUDIENS METODISKE VALG .....	54
<b>FIGUR 10:</b> SAMMENSTILLING AV DATAINNSAMLINGENS HOVEDFUNN .....	55
<b>FIGUR 11:</b> MULIGHETER VED INTERORGANISATORISKE SAMARBEID .....	59
<b>FIGUR 12:</b> UTFORDRINGER VED INTERORGANISATORISKE SAMARBEID .....	66
<b>FIGUR 13:</b> SUKSESSFAKTORER VED INTERORGANISATORISKE SAMARBEID .....	73
<b>FIGUR 14:</b> «ÅTTE GODE RÅD FOR INTERORGANISATORISKE SAMARBEID» .....	88
<b>FIGUR 15:</b> OPPSUMMERING AV MULIGHETER VED INTERORGANISATORISKE SAMARBEID .....	92
<b>FIGUR 16:</b> OPPSUMMERING AV UTFORDRINGER VED INTERORGANISATORISKE SAMARBEID .....	95
<b>FIGUR 17:</b> SAMSPILLET MELLOM UTFORDRINGENE I INTERORGANISATORISKE SAMARBEID .....	99
<b>FIGUR 18:</b> FORSKNINGSMODELL FOR Å FYLLE «DEN SVARTE BOKSEN» .....	101
<b>FIGUR 19:</b> VISUELL FREMSTILLING AV INTERORGANISATORISKE SAMARBEID .....	110

### Tabeller

<b>TABELL 1:</b> OPPSUMMERING AV TEORI OM INTERORGANISATORISKE SAMARBEID .....	19
<b>TABELL 2:</b> FEM KRITERIER FOR STUDIENS UTVALG.....	39

# 1. INTRODUKSJON

## 1.1 BAKGRUNN FOR STUDIEN

Mediene fungerer som en av bærebjelkene i demokratiet, og er vår fremste kilde til nyheter, informasjon, kunnskap og underholdning (Karlsen et al., 2021). Mediehusene bidrar til å avdekke og undersøke ulike aspekter av samfunnet, sikre at informasjon er tilgjengelig for offentligheten samt tilrettelegge for debatt og samfunnskritikk (Norsk presseforbund, 2020). De siste tretti årene har mediebransjen vært inne i en gjennomgripende utvikling. På bare noen tiår har medietilbudet gått fra knapphet til overflod (Karlsen et al., 2021; Wilberg, 2015). Økende digitalisering har skapt forstyrrelser i det tradisjonelle medielandskapet, hvor fremveksten av globale medieplattformer, disruptive teknologier og mediekonvergens har ført til irreversible og strukturelle endringer (Barland, 2012; Iglan, 2022; Sjøvaag, 2017; Vaagan & Barland, 2015). Mediehus over hele verden står derfor overfor store utfordringer, og må være i stand til å tilpasse seg den raske endringstakten og usikkerheten som preger bransjen (Sjøvaag et al., 2020).

*«Mediene er inne i en periode med omfattende endringer. Digitaliseringen har endret både arbeidsmetoder, inntektsstrømmer og produksjon av medieprodukter. Ikke minst har den endret mediernes forhold til publikum. Mediebruken blir i stadig større grad digital. Dette stiller nye krav til kompetansen i medieorganisasjoner. Medieorganisasjoner må være omstillingsdyktige i denne konteksten, og evne å bevare sin uavhengighet samtidig som de har samfunnsoppgaven i bunn» (Sjøvaag, 2017).*

I møte med disse endringene må mediebedrifter ta kritiske veivalg for å overleve, og inkorporere nye strategier og forretningsmodeller som kan tilfredsstille de kontinuerlig skiftende behovene til publikum og annonsører (Sjøvaag, 2017; Vaagan & Barland, 2015). Den omfattende omstillingen stiller krav til fleksible løsninger, og en økende andel mediehus søker derfor å inngå samarbeid med andre aktører i mediebransjen, for å være konkurransedyktige i et stadig mer komplekst medielandskap (Iglan, 2022; Sjøvaag et al., 2020). Et slikt samarbeid, eller samhandling, omtales i faglitteraturen for *interorganisatoriske relasjoner*. Utviklingen de siste tiårene har ført til en betraktelig økning i samarbeid mellom bedrifter (Ahlgren & Lind, 2019; Chua & Mahama, 2007; Finsrud & Moen, 2012; Rese & Baier, 2011), og en rekke studier viser at samarbeid er selve nøkkelen til suksess i moderne organisasjoner (Bang, 2008; Cross et al., 2016; Duhigg, 2016).



---

Til tross for at interorganisatoriske samarbeid i nåtid har etablert seg som en fremtredende arena i forskningslitteraturen (Ahlgren & Lind, 2019), argumenterer Rese og Baier (2011) for at det fortsatt er en utfordring å forstå hvordan bedrifter planlegger, organiserer og styrer innovasjonsprosesser som involverer flere aktører. En rekke forskere har pekt på at det vil være nyttig å studere interorganisatoriske samarbeid fra flere innfallsvinkler, med formål å oppnå en mer virkelighetsnær og omfattende forståelse (Ahlgren & Lind, 2019; Caglio & Ditillo, 2008; Chua & Mahama, 2007; Dekker, 2016; Håkansson & Lind, 2004). Det er derfor mer aktuelt enn noen gang å undersøke hvordan den norske mediebransjen samarbeider på tvers av mediehus for å utvikle og produsere innhold, distribuere det til et globalt publikum og imøtekomme kravene til stadig økende kompleksitet og spesialisering.

## 1.2 FORMÅL OG PROBLEMSTILLING

Med bakgrunn i den økende avhengigheten av samarbeid på tvers av mediehus i norsk mediebransje, vil det være interessant å identifisere muligheter og utfordringer ved interorganisatoriske relasjoner, og hvilke faktorer som spiller inn dersom man skal oppnå et effektivt samarbeid på tvers av mediehus. Å forstå hvordan aktørene i den norske mediebransjen kan navigere i en kompleks organisasjonsstruktur, og samarbeide på tvers av ulike kulturer og arbeidsmetoder, kan være verdifull kunnskap for å lykkes med samarbeid på tvers av organisasjoner, ikke bare i mediebransjen, men også i andre bransjer. Det foreligger omfattende litteratur om styring og ledelse av interorganisatorisk samordning, men forskning på samarbeid i norsk mediebransje er i liten grad belyst. Formålet med denne masterutredningen har derfor vært å bidra med empiri og diskusjon for å skape en dypere forståelse av hvilke muligheter og utfordringer som kan oppstå i et interorganisatorisk samarbeid, og presentere et rammeverk for å hjelpe organisasjoner med å lykkes i samarbeid på tvers av organisatoriske skillelinjer. Med dette som utgangspunkt skal denne utredningen drøfte følgende problemstilling:

*«Hvilke muligheter og utfordringer oppleves i interorganisatoriske samarbeid i norsk mediebransje, og hvilke faktorer er sentrale for å lykkes med slike samarbeid?»*

For å besvare studiens problemstilling, har vi utført en kvalitativ casestudie av en ledende aktør i norsk mediebransje. Vi har samlet inn data gjennom elleve dybdeintervjuer med respondenter fra ulike mediehus som har erfaring med interorganisatoriske samarbeid for å

tilby en integrert medieløsning til sine lesere og annonsører. Studiens problemstilling vil bli drøftet og analysert på bakgrunn av datainnsamlingen og allerede eksisterende teori.

### 1.3 AVGRENSNING

Tematikken knyttet til masterutredningen handler om samarbeid på tvers av mediehus i norsk mediebransje. Mediebransjen er en omfattende bransje som inkluderer alt fra aviser, nettsteder, TV, radio, magasiner, film og sosiale medier. For å holde oss innenfor rammene som er satt i en masteroppgave har det vært naturlig å gjøre flere avgrensninger og avveininger underveis. Disse begrensningene er relatert til tidsrammen og den tilgjengelige kapasiteten for to masterstudenter i løpet av et semester. Av hensyn til oppgavens omfang har vi derfor valgt å avgrense studien til å omfatte ett spesifikt mediekonsern i norsk mediebransje, bestående av mediehus som samarbeider på tvers av organisatoriske grenser, både når det gjelder redaksjonelt innhold, annonser og tekniske løsninger. Videre har vi valgt å inkludere respondenter som representerer ulike mediehus og samarbeidsprosjekter, heller enn å fokusere på ett spesifikt team eller prosjekt. Denne tilnærmingen har gitt oss muligheten til å opparbeide oss et helhetlig bilde av de overordnede mulighetene, utfordringene og suksessfaktorene ved interorganisatoriske samarbeid. For å beskytte respondentene som er involvert i undersøkelsen, vil både mediekonsernet og mediehusene holdes anonyme.

### 1.4 STRUKTUR

Masterutredningen inneholder åtte hovedkapitler og følger det Saunders et al., (2019) kaller en «tradisjonell prosjektrapportstruktur». I kapittel 1 har vi adressert studiens bakgrunn, formål og problemstilling, samt avgrensning. Videre følger kapittel 2, hvor det vil bli presentert relevant teori, forskning og annen litteratur i henhold til studiens problemstilling, før vi i kapittel 3 vil gjøre rede for de metodiske valgene som er foretatt. Dette inkluderer avhandlingens forskningstilnærming-, design, metode og strategi. Vi vil gi en kort beskrivelse av studiens kontekst og belyse metodikk om datainnsamling og analyse. Videre vil vi vurdere studiens forskningsetikk gjennom validitet og reliabilitet, og presentere de etiske aspektene vi har tatt hensyn til under studien. Deretter vil vi i kapittel 4 presentere resultatene fra analysen, før vi diskuterer funnene i lys av studiens problemstilling og eksisterende teori i kapittel 5. Her vil vi i tillegg presentere praktiske implikasjoner og begrensninger, samt refleksjoner rundt masterutredningens bidrag og veien videre. Avslutningsvis vil vi i kapittel 6 fremlegge studiens konklusjon. De to siste kapitlene, 7 og 8, vil inkludere en litteraturliste og vedlegg.

---

## 2. LITTERATUR

I dette kapittelet presenteres relevant teori som utgjør studiens teoretiske bakteppe. Første del av kapittelet tar utgangspunkt i litteratur om interorganisatoriske relasjoner og muligheter og utfordringer ved slike samarbeid. Videre vil oppgaven gjøre rede for suksessfaktorer for styring og ledelse av interorganisatorisk samordning. Kapittelets andre del tar utgangspunkt i Thomson og Perry (2006) sin modell for samarbeidsprosesser. Denne modellen gir oppgaven et bredere perspektiv på interorganisatoriske samarbeid, og tar for seg den interaktive prosessen i samarbeid. En interorganisatorisk organisering har imidlertid mange likhetstrekk med teamorganisering. Kapittelets tredje del vil derfor belyse noen forhold fra teamlitteraturen som virker å være sentral i slike samarbeid. Dette gjør at oppgaven også vil gå inn på generell teori om team. Deretter vil det presenteres litteratur om oppstartsfasen i team, med særlig fokus på handlings- og samhandlingsplan, før det til slutt vil gjøres rede for teori om kommunikasjon, tillit og psykologisk trygghet. Dette, kombinert med den allerede presenterte litteraturen om interorganisatoriske relasjoner, vil danne grunnlaget for studiens teoretiske rammeverk.

### 2.1 INTERORGANISATORISKE RELASJONER

Interorganisatoriske relasjoner, også kjent som interorganisatoriske samarbeid, refererer til en prosess der to eller flere organisasjoner arbeider sammen for å nå et felles mål eller løse et felles problem (Ford & Håkansson, 2010). Kraus og Lind (2007) definerer interorganisatoriske relasjoner som ulike former for samarbeid mellom uavhengige organisasjoner, som utgjør lengre og tettere relasjoner enn det som karakteriseres som enkeltstående transaksjoner. En slik forståelse støttes av Knudsen (2004) som forklarer interorganisatoriske relasjoner som et samarbeid mellom institusjonelt atskilte virksomheter. Partene i en slik relasjon koordinerer aktiviteter og utveksler ressurser på tvers av organisatoriske grenser for å oppnå felles mål, og gjør seg dermed gjensidig avhengig av hverandre (Schrujfer & Vansina, 2008). Ifølge Holmlund (2004) er en relasjon en gjensidig avhengig interaksjon mellom to sammenkoblede parter som utfører aktiviteter sammen. Ritter et al., (2004) beskriver relasjoner som en kontinuerlig prosess der organisasjoner danner tette bånd over tid, for å oppnå felles fordeler og reduserte kostnader. Wilson (1995), på sin side, definerer en relasjon som en hybrid organisasjonsstruktur, som benytter seg av styringsstrukturer og ressurser fra to eller flere eksisterende organisasjoner. Disse definisjonene indikerer motivet til interorganisatoriske samarbeid, noe vi vil undersøke nærmere i neste delkapittel.

Begrepene *samarbeid*, *samordning* og *koordinering* er kjernen i interorganisatoriske relasjoner og brukes ofte om hverandre, på samme måte som de engelske ordene «collaboration», «cooperation» og «coordination» (Castañer & Oliveira, 2020). De tre begrepene blir fremhevet av forskere som praksis for vellykkede interorganisatoriske samarbeid (Ashkenas, 2015), og trilogien har følgelig fått stor oppmerksomhet i litteraturen (Galaskiewicz, 1985; Oliver, 1990; Salvato et al., 2017). Forskjellen mellom de tre begrepene er imidlertid litt uklar (Castañer & Oliveira, 2020). Begrepet samarbeid, kan ifølge Knudsen (2004), ha en dobbel betydning, hvor man på den ene siden ser på samarbeid på tvers av organisasjoner som en rekke transaksjoner. På den andre siden kan det innebære at organisasjoner, gjerne selvstendige, kan: *«justere sin atferd og politikk, slik at samhandlingen skjer rasjonelt, uten konkurranse og konflikt, og med best mulig ressursutnyttelse og best mulig ytelse totalt sett»* (Knudsen, 2004).

For å skille mellom koordinering og samarbeid definerer Mulford og Rogers (1982) koordinering som *«en prosess hvorved to eller flere organisasjoner skaper/braker beslutningsregler som er utformet med sikte på kollektiv opptreden i et felles handlingsmiljø»*. Dette er en mer formalisert tilnærming enn samarbeid, og innebærer fokus på felles målsettinger med betydelige ressursinnsatser, noe som kan føre til en trussel mot enhetens autonomi. Koordinering er et gjensidig forhold, der det økonomiske synet innebærer at kostnadene ved økt koordinering må være mindre enn gevinstene som oppnås gjennom eksempelvis mindre dobbeltarbeid, bedre kvalitet eller færre gråsoner (Repstad, 2004).

Samstyring, som er den norske betegnelsen for New Public Governance (NPG), er et annet begrep som ofte benyttes om interorganisatoriske relasjoner. Ifølge Repstad (2004) avhenger effektiviteten til en organisasjon eller et samfunn ikke bare av spesialisering, men også samordning. Samstyring, slik Røiseland og Vabo (2016) beskriver det, er en ikke-hierarkisk prosess der offentlige og/eller private aktører og ressurser koordineres og gis felles retning og mening, og det kan anses som selve kjernen i governance ifølge den internasjonale litteraturen. Samstyring forsøker å tette gapet mellom stadig knappere ressurser og stadig større forventninger og kompliserte problemer (Røiseland & Vabo, 2016). Et slikt samarbeid krever et visst nivå av formalisering, som kan innebære å etablere rammer, regler og rutiner på en mer eller mindre strukturert måte. Ettersom begrepene samarbeid, samordning og koordinering er svært beslektet, vil denne oppgaven i hovedsak benytte begrepet samarbeid om de interorganisatoriske relasjonene i norsk mediebransje.

---

### 2.1.1 ET ØKENDE BEHOV FOR SAMARBEID PÅ TVERS AV ORGANISASJONER

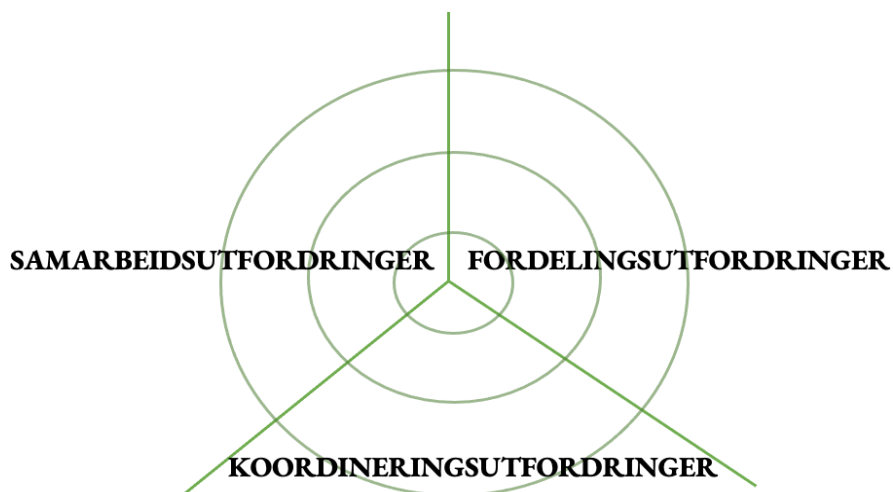
Litteraturen om interorganisatorisk styring har fått økt betydning siden begynnelsen av 1990-tallet, ved at flere organisasjoner har begynt å samarbeide med andre aktører i stedet for å utføre aktiviteter innenfor egne organisatoriske grenser (Chua & Mahama, 2007; Dekker, 2016; Fallan & Pettersen, 2016). Kraus og Lind (2007) identifiserer tre aspekter som kan forklare utbredelsen av interorganisatoriske relasjoner de siste tiårene: globalisering og økt konkurranse, den teknologiske utviklingen og den økte kompleksiteten i dagens produkter og tjenester. Sosiale og samfunnsmessige problemer blir stadig mer komplekse og vanskelige å løse, og selv store aktører kan ikke lenger håndtere dem alene. Ifølge Torres-Rahman et al., (2015) har dette ført til at behovet for samarbeid blir stadig mer presserende. Mangoyana og Collits (2014) underbygger dette med å forklare at den raske transformasjonen som følger av den fjerde industrielle revolusjonen, påvirker økonomien, samfunnet, miljøet, kulturen og politikken på en betydelig måte, og krever dermed nye tilnærminger til samarbeid. Interorganisatoriske samarbeid blir derfor stadig viktigere for å håndtere de sosiale, økonomiske og miljømessige utfordringene som verden står overfor i dag, kombinert med en søken etter konkurransefortrinn (Moulaert et al., 2013).

Samarbeid på tvers av organisasjoner finner ofte sted fordi organisasjonene hver for seg hverken har ressurser eller kapabiliteter til å løse problemstillingene alene (Ahlgren et al., 2019). Tilgang til eksterne ressurser, teknologi og kompetanse, kostnads- og tidsbesparelser, deling av risiko og global ekspansjon kan gjøre målene oppnåelige, og er bare noen av årsakene til at selskaper velger å jobbe sammen om innovasjon (Haugland, 2004; Rese & Baier, 2011). Ifølge Ritter et al., (2004) er organisasjonenes mest verdifulle ressurser de strategiske og nære relasjonene til andre organisasjoner. Når organisasjoner har en nær relasjon vil det være enklere å dele ressursene seg imellom, og dette kan gi bedriftene en konkurransefordel (Dwyer et al., 1987). Ved å samarbeide på tvers kan bedriftene blant annet gå sammen om å kjøpe inn varer, og dermed dra nytte av stordriftsfordeler. Slike fordeler gjør at organisasjonen i større grad kan fokusere på kjernevirksomheten (Fallan & Pettersen, 2016). Organisasjoner som samarbeider kan også tilegne seg kunnskap fra de andre organisasjonene som inngår i samarbeidet, og nettopp dette er grunnen til at mange organisasjoner velger å samarbeide (Becerra et al., 2008). Å dra nytte av andre organisasjoners kunnskap, og at man evner å ta til seg denne kunnskapen er svært viktig når det kommer til interorganisatoriske relasjoner, og øker samtidig sjansen for at organisasjonen overlever (Fallan & Pettersen,

2016). Dette underbygges av Greer (2017) som beskriver at organisasjoner gjennom samarbeid med andre organisasjoner, gjerne på tvers av sektorer, vil kunne løse mer komplekse problemstillinger, og følgelig implementere løsninger på en bedre måte.

### 2.1.2 UTFORDRINGER VED INTERORGANISATORISKE SAMARBEID

Til tross for at det har vært en økning i antall samarbeid mellom bedrifter, er det ikke gitt at alle samarbeid blir en suksess (Ireland et al., 2002). Dette skyldes blant annet utfordringer med å styre samarbeidsprosjekter som involverer flere organisasjoner, hvor koordinering må skje på tvers av organisasjonsgrenser, og at det ofte er stor usikkerhet knyttet til sluttresultatet (Hillestad, 2000; Rese & Baier, 2011). Å styre samarbeid på tvers av organisasjonsgrenser er derfor en krevende oppgave som kan være utfordrende å lykkes med (Ireland et al., 2002). I deres litteraturstudie om interorganisatorisk styring, identifiserer Caglio og Ditillo (2008), tre styringsutfordringer som er særlig fremtredende i interorganisatoriske relasjoner: *samarbeidsutfordringer, fordelingsutfordringer og koordineringsutfordringer*.



Figur 1: Caglio og Ditillo (2008), tre sentrale styringsutfordringer

Den første styringsutfordringen oppstår når partene har forskjellige mål og dermed ikke samhandler for å oppnå samarbeidets avtalte målsetninger. Dette kan forsterkes av informasjonsasymmetri mellom partene og omtales ifølge Caglio og Ditillo (2008) for *samarbeidsutfordringer*. Slike problemer inntreffer når uavhengige organisasjoner skal samarbeide om å nå et felles mål. Interorganisatoriske samarbeid, som dette også kalles, er samarbeid mellom uavhengige organisasjoner (Knudsen, 2004). De involverte partene kan ha forskjellig bakgrunn, størrelse og kultur, og representere både privat og offentlig sektor i

---

tillegg til ulike bransjer (Ireland et al., 2002). Mennesker som har de samme verdiene, har ofte lett for å samarbeide mens det motsatte gjelder for personer med ulik oppfatning. Ettersom partene i et interorganisatorisk samarbeid ofte har ulik bakgrunn, verdier og normer, vil dette gjøre at de tar del i samarbeidet på ulike måter (Håkansson, 1982). Et viktig aspekt ved interorganisatoriske relasjoner er at partene i samarbeidet vil sikre seg mot at den andre parten opptrer avvikende (Ahlgren et al., 2019). Ved avvikende atferd kan den ene parten i samarbeidet skaffe seg fordeler som går på bekostning av den andre parten.

*Fordelingsutfordringer, eller appropriasjonsutfordringer, er også en faktor som må betraktes ved interorganisatoriske relasjoner. Slike problemer oppstår gjerne når det er uenighet om hvordan man skal fordele ressursene under samarbeidet, og resultatet i etterkant. Ifølge Caglio og Ditillo (2008) er det derfor avgjørende at partene i samarbeidet opplever innsatsfordelingen og delingen av resultatet som rettferdig. Rettferdighet og likeverd mellom partene i samarbeidet er viktig for at det skal fungere optimalt. Det er likevel vanlig at enkelte deltakere er mer aktive og høylytte enn andre, og ifølge Røiseland og Vabo (2016) kan dette være negativt for samarbeidet. På den andre siden finner man de mer passive deltakerne som: «oppnår fordeler av gruppedlemskapet, men ikke tar en proporsjonal del av kostnadene som er forbundet med fordelene» (Albanese & Van Fleet, 1985). Personer som ikke gjør sin del av jobben er kjent som «gratispassasjerer», og det er viktig at man iverksetter tiltak som hindrer at dette skjer.*

Den siste utfordringen baserer seg på hvordan organisasjoner håndterer hendelser og koordinerer praksiser i samarbeidet, og omtales i litteraturen som *koordineringsutfordringer*. For å unngå koordineringsproblemer er man avhengig av at partene føler en gjensidig avhengighet overfor hverandre. Dette krever at man må håndtere problemer på tvers av organisasjonene, og fordele ansvaret på en effektiv måte (Caglio & Ditillo, 2008; Dekker, 2004). Når det kommer til koordinering, er fysisk avstand et viktig aspekt. Hvilken informasjon man tilegner seg, og hvilke personer man treffer på, er avhengig av personens fysiske plassering. Dette fremhever viktigheten av små geografiske avstander i et interorganisatorisk samarbeid. Når personer møter hverandre oftere vil man ha hyppigere informasjonsutveksling, både av formell og uformell informasjon (Knoben & Oerlemans, 2006).

### 2.1.3 SUKSESSFaktorER VED INTERORGANISATORISKE SAMARBEID

Det eksisterer ingen «beste praksis» for hvordan organisasjoner bør utforme et interorganisatorisk samarbeid. Dette fordi oppgaver med behov for interorganisatorisk samarbeid kan variere i omfang og kompleksitet, hvor det kreves ulik deltagelse, avhengighet og balanse mellom de deltakende partene (Gressgård et al., 2017). Struktur og virkemidler som benyttes i samordningen bør ifølge Mintzberg (1978) velges ut fra kompleksiteten på oppgavene som skal løses, og dersom organisasjonene som tar del i samarbeidet er svært ulike, vil det være større behov for tilpasning. Rese og Baier (2011) peker på fire grunnleggende suksessfaktorer som kan bidra til forbedret styring av interorganisatoriske samarbeid. Disse faktorene inkluderer *forpliktelse, avhengighet, kompatibilitet og tillit*.

Når organisasjoner investerer i et samarbeid som i liten grad kan benyttes til andre formål, oppstår et avhengighetsforhold til motparten (Haugland, 2004; Williamson, 1991). Investeringer kan være i form av fysiske eiendeler eller menneskelig kapital, som ansatte med spesialisert kompetanse (Haugland, 2004). Dette fører til et langsiktig fokus, hvor partene begrenser søk etter alternativer og prioriterer det langsiktige forholdet til fordel for kortsiktige muligheter (Dwyer et al., 1987). I studien til Rese og Baier (2011) ble forpliktelsen mellom partene i et samarbeid målt gjennom deres interesse for et langsiktig forhold, lojaliteten til nettverket og relevansen av samhandlingen. Investeringer som tid, kompetanse og kapital, kan ifølge Haugland (2004), føre til tettere relasjoner og mer effektive samarbeid, fordi organisasjonene viser at de verdsetter forholdet. Kumar (1996) har også argumentert for at bedrifter må tørre å gjøre seg avhengige av hverandre for å skape tillit. Haugland (2004) fremhever videre at samarbeid bør inngås på strategisk viktige områder, selv om dette øker risikoen for tap av verdifull kompetanse og sårbarhet. Imidlertid kan en slik forpliktelse også gi større potensial for gevinster ved at partenes ressurser kan bidra til å skape konkurransefortrinn (Kumar, 1996).

Litteraturen peker på at samarbeid mellom organisasjoner er mer effektivt når partene er kompatible (Rajaguru & Matanda, 2013). I sin forskning målte Rese og Baier (2011) kompatibilitet etter blant annet hvor enkelt det var å skulle sammenstille organisasjonenes mål. Ifølge Rajaguru og Matanda (2013) skilles det mellom strategisk, kulturell og teknisk kompatibilitet. Strategisk kompatibilitet innebærer at partene har felles mål og strategisk retning, noe som forenkler samarbeidet og koordineringen mellom dem. Kulturell kompatibilitet involverer delte verdier, normer, tradisjoner og forretningsfilosofi, og er viktig



---

for effektiv utveksling av informasjon og kunnskap. Teknisk kompatibilitet refererer til graden av likhet mellom organisasjonenes informasjonssystemer, og omfatter ulike aspekter som programvare, teknologisk orientering og operasjonelle- og tekniske forretningsprosesser. Forskning på interorganisatorisk samarbeid viser at kompatibilitet kan føre til mer effektiv styring og bidra til at samarbeidet kan oppnå høyere kvalitet og fremgang (Rajaguru & Matanda, 2013; Rese & Baier, 2011).

Ved tillit mellom organisasjonene, blir det enklere å delegere kontroll og gjøre seg avhengig av samarbeidsorganisasjonen (Dekker, 2004; Haugland, 2004). Rese og Baier (2011) målte i sin forskning tillit ut fra partenes pålitelighet, vilje til å dele informasjon, åpenhet for endring og lik behandling for alle involverte parter. Haugland (2004) argumenterer for at åpen kommunikasjon er viktig for å lykkes i et samarbeid på tvers av organisasjoner, da flere bedrifter må koordinere sine aktiviteter. Dette bidrar til å skape et miljø der tillit og personlige relasjoner kan utvikles, og hvor det dannes en felles identitet og forståelse for samarbeidet. Ifølge Haugland (2004), fører dette til en situasjon der organisasjonene har mindre behov for å kontrollere samarbeidspartneren, samtidig som det er enklere for begge parter å bli gjensidig avhengig av hverandre.

#### 2.1.4 LEDELSE AV INTERORGANISATORISKE SAMARBEID

En viktig faktor i styring av interorganisatoriske relasjoner er ledelse. Ifølge Willumsen (2009), handler ledelse i samarbeid om å oppnå gevinster ved å skape en felles forståelse for mål, engasjere og forplikte deltakerne, samt få dem til å jobbe sammen på tvers av organisatoriske og profesjonelle strukturer. Flere forskere har også pekt på at arbeidstakere, særlig i kunnskapsintensive organisasjoner, stiller nye krav til ledere og arbeidsmiljøet generelt (Mintzberg, 1998; Assmann, 2008). Disse forventningene inkluderer høy grad av autonomi, innflytelse, selvstendighet, fleksibilitet og samarbeid på tvers av fagområder, og påvirker i stor grad hvordan interorganisatoriske samarbeid bør organiseres og ledes. Det er dokumentert gjennom internasjonal forskning at organisering og ledelse av samarbeid har stor innvirkning på hvilke resultater som kan oppnås. Huxham og Vangen (2005) støtter dette synet, og understreker at litteraturen innen «Collaborative Public Leadership» fremhever viktigheten av en eller annen form for formell leder eller ledelse i interorganisatoriske samarbeid. Videre argumenterer Hopwood (1996) for at det i interorganisatoriske relasjoner er nødvendig med horisontal styring på tvers av organisasjoner, fremfor den mer tradisjonelle

vertikale styringen innad i organisasjonen. En slik forståelse er i stor grad sammenfallende med Kenis og Provan (2009), som skiller mellom tre ulike måter å organisere ledelse i samarbeid på: (1) *delt ledelse*, (2) *ledelse av en sentral samarbeidspartner*, eller (3) *ledelse av en nettverksadministrasjon*.

Delt ledelse vil i praksis si at det i et organisatorisk samarbeid ikke er definert en leder. Dette vil bidra til å gi partene en følelse av fellesskap, og at de sammen ivaretar ledelsen av samarbeidet. I samarbeid der en av aktørene spiller en ledende rolle er det ofte den ressurssterke parten som leder samarbeidet. Dette forekommer ofte når offentlige organisasjoner tar del i et prosjekt. En ulempe ved delt ledelse kan være effektivitet, ettersom det ikke er definert en tydelig leder. I slike tilfeller kan det være aktuelt å opprette en egen enhet som har ansvar for å styre og delegere, og sørge for fremdrift i prosjektet. Størrelsen på en slik enhet kan variere på bakgrunn av prosjektets omfang og kompleksitet (Kenis & Provan 2009). Ifølge Røiseland og Vabo (2016) er det både fordeler og ulemper ved delt- og udelt ledelse, og den ene er ikke å foretrekke fremfor den andre. Forfatterne mener at man må velge modell ut fra hva man foretrekker, og hvilket formål man har med prosjektet. Delt ledelse vil dog ikke være å foretrekke dersom man ønsker størst mulig effektivitet, men dette vil gi partene i samarbeidet større grad av involvering og forpliktelse.

Å få samarbeid til å fungere godt både internt og på tvers av organisatoriske skillelinjer, er viktig for organisasjoner. Lambe et al., (2002) hevder at hvor godt en organisasjon lykkes med samarbeid kan måles ved hjelp av tre komponenter. Den første komponenten er erfaring. Organisasjoner som tidligere har samarbeidet vil ha kunnskap om hva som fungerer godt og ikke, og vil kunne bruke denne erfaringen i nye fremtidige samarbeid. Videre forklarer Lambe et al., (2002) at kompetansen og utviklingen til lederne i samarbeidet er viktig. Det er avgjørende at det stilles krav til lederne utover de kravene som allerede ligger internt i bedriften. Til slutt handler det om evnen til å identifisere en egnet samarbeidspartner. Dersom man inngår et samarbeid med en organisasjon som ikke er egnet, vil det være vanskelig å få til et godt samarbeid. I mediebransjen kan nettopp dette være en utfordring. I mange tilfeller kan det være bestemt på forhånd hvilke organisasjoner som skal samarbeide, gjerne på bakgrunn av geografisk plassering, heller enn hvilke bedrifter som samarbeider godt. I slike situasjoner handler det om å styre samarbeidet slik at det blir best mulig.

Tabell 1 viser en sammenstilling av de mest sentrale teoriene innen interorganisatoriske samarbeid.

<i>Interorganisatoriske samarbeid</i>	
<i>Kjennetegn</i>	Samarbeid mellom institusjonelt atskilte virksomheter (Knudsen, 2004; Kraus & Lind, 2007), hvor partene koordinerer aktiviteter og utveksler ressurser på tvers av organisatoriske grenser for å oppnå felles mål, og gjør seg dermed gjensidig avhengig av hverandre (Ford & Håkansson, 2010; Schruijer & Vansina, 2008).
<i>Motiver</i>	Globalisering og økt konkurranse, teknologisk utvikling og økt kompleksitet i dagens produkter og tjenester (Kraus & Lind, 2007). Sosiale, økonomiske og miljømessige utfordringer kombinert med søken etter konkurransefortrinn (Moulaert et al., 2013). Løse mer komplekse problemstillinger (Greer, 2017), som organisasjonene hverken har ressurser eller kapabiliteter til å løse alene (Ahlgren et al., 2019).
<i>Gevinster</i>	Tilgang til eksterne ressurser, teknologi og kompetanse, kostnads- og tidsbesparelser, deling av risiko og global ekspansjon (Haugland, 2004; Rese & Baier, 2011). Nå felles målsettinger som partene ikke kan nå hver for seg (Ahlgren et al., 2019). Øker sjansen for at organisasjonen overlever (Fallan & Pettersen, 2016).
<i>Utfordringer</i>	Løse oppgaver som krever innsats av flere organisasjoner (Hillestad, 2000; Rese & Baier, 2011). Caglio og Ditillo (2008) fremhever tre styringsutfordringer, herunder samarbeidsutfordringer, fordelingsutfordringer og koordineringsutfordringer. Disse er et resultat av faktorer som ulike mål og informasjonsasymmetri (Dekker, 2016; Caglio & Ditillo, 2008), ulik bakgrunn, størrelse, kultur, sektor og bransje (Ireland et al., 2002), forskjeller knyttet til personligheter, erfaringer og motivasjon (Håkansson, 1982), uenighet om fordeling av ressurser og resultat (Caglio & Ditillo, 2008), gratispassasjerproblemet (Albanese & Van Fleet, 1985), fysisk avstand og geografiske forskjeller (Knoben & Oerlemans, 2006).
<i>Suksessfaktorer</i>	Forpliktelse (Dwyer et al., 1987; Haugland, 2004; Rese & Baier, 2011), avhengighet (Haugland, 2004; Kumar, 1996; Rese & Baier, 2011; Williamson, 1991), kompatibilitet (Rajaguru & Matanda, 2013; Rese & Baier, 2011), tillit (Dekker, 2004; Haugland, 2004; Rese & Baier, 2011), gode personlige relasjoner (Haugland, 2004), kunnskap og forståelse om samarbeidspartnere og selve samarbeidsstrategien (Dekker, 2016; Gressgård et al., 2017).
<i>Ledelse</i>	Kan ledes ved enten delt ledelse, en sentral samarbeidspartner eller av en nettverksadministrasjon (Kenis & Provan, 2009).

Tabell 1: Oppsummering av teori om interorganisatoriske samarbeid

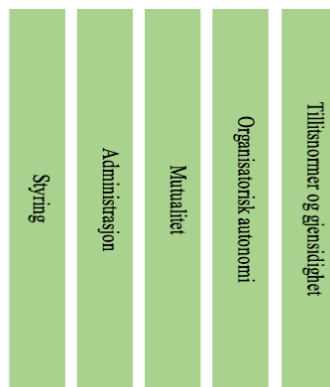
## 2.2 THOMSON OG PERRY (2006), EN MODELL FOR SAMARBEIDSPROSESSER

Som et supplement til litteraturen om interorganisatoriske relasjoner vil oppgaven benytte Thomson og Perry sin modell for samarbeidsprosesser. Dette er en videreutvikling av Wood og Gray (1991) sin modell bestående av tre faser for samarbeid, herunder *forutsetninger*, *prosess* og *resultat*. Ifølge Wood og Gray (1991) anses faktorene som motiverer og oppmuntrer interessenter til å delta i samarbeidsaktiviteter som forutsetninger, mens strukturen som styrer hvordan samarbeidsaktivitetene gjennomføres og opprettholdes, anses som prosessen. Det ønskede resultatet av samarbeidsprosjektet omtales som resultatet. Figur 2 illustrerer de tre fasene av et interorganisatorisk samarbeid.



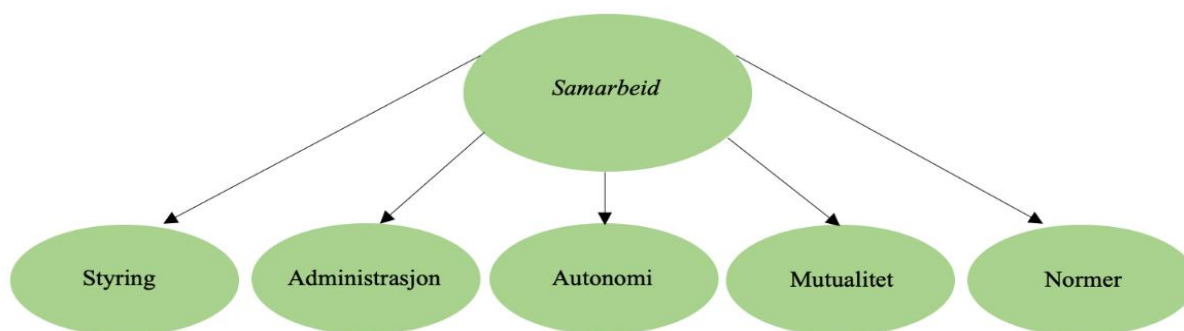
Figur 2: Wood og Gray (1991), tre faser av interorganisatoriske samarbeid

Wood og Gray (1991) hevdet at mye av litteraturen om samarbeid fokuserte på forutsetninger og resultat, og at det var mangel på litteratur om den interaktive prosessen i samarbeidet. Dette gapet omtalte de som «den svarte boksen». Andre forfattere som Ring og Van de Ven (1994), Thomson og Perry (2006) og Thomson et al., (2007), støttet dette synet. I tråd med dette utviklet Thomson og Perry (2006) en teoretisk modell om samarbeidsprosesser basert på tidligere forskning om samarbeid, interorganisatoriske relasjoner og organisatorisk adferd. Modellen ble utviklet for å fylle «den svarte boksen», ved å gi innsikt i en integrert forståelse av samarbeid som prosess. Modellen er vist nedenfor i figur 3, og består av fem sentrale dimensjoner som karakteriserer samarbeidsprosessens natur.



Figur 3: Thomson og Perry (2006), samarbeidsprosessen

Thomson og Perry (2006) argumenterer for at de fem dimensjonene, *styring*, *administrasjon*, *organisatorisk autonomi*, *gjensidighet* og *normer*, bør gi veiledning for samarbeidsprosesser, og at de må være kjent og forvaltet med vilje for å samarbeide effektivt. De fem dimensjonene er illustrert i figur 4, og vil bli grundigere forklart nedenfor.



Figur 4: Thomson og Perry (2006), de fem dimensjonene i samarbeidsprosessen

### *Styring*

Thomson og Perry (2006) fremhever den avgjørende rollen som ledere har i å støtte og opprettholde samarbeid mellom organisasjoner. Dette inkluderer etablering av avtaler om engasjement, beslutningstaking, informasjonsflyt og fordeling av kostnader og fordeler. Å opprettholde gjensidighet, løse konflikter, utvikle funksjonelle relasjoner og opprettholde orden i samarbeidet er også et viktig aspekt ved styring (Williamson, 2002). Videre fremhever Blomquist et al., (2005) at kontrakter er sentrale i å skape forpliktelser og ansvar mellom partene. En tydelig styringsstrategi er derfor nødvendig for at samarbeidende parter skal kunne dra nytte av og forbedre samarbeidet (Wallin & Von Krgoh, 2010), og kan samtidig redusere risikoen for fiasko (Kaats & Opheij, 2014; Wheelan, 2005).

### *Administrasjon*

En administrativ struktur er avgjørende for å oppnå formålet med samarbeid mellom organisasjoner (Thomson & Perry, 2006). Samarbeid krever derfor en bevisst administrativ innsats, da det ikke kan administrere seg selv. Mattessich et al., (2001) understreker at planlegging, avklaring av roller, ansvar og prosedyrer er nødvendige aspekter ved administrasjon for et effektivt samarbeid. Dette er i tråd med Thomson og Perry (2006) som legger til at klare roller og ansvar, evne til å sette grenser, tilstedeværelse av konkrete mål og god kommunikasjon også er viktige kjennetegn. Regelmessig overvåking og tilbakemelding

mellom team for å evaluere samarbeidet er også en sentral del av administrasjon, da dette er avgjørende for kontinuerlig forbedring (Frey et al., 2006).

### *Autonomi*

Ifølge Thomson og Perry (2006) er autonomi en definerende dimensjon av samarbeid som fanger både dynamikken og frustrasjonen som ligger i samarbeidsprosjekter. Forfatterne mener at deltakere i et samarbeid bør dele en dobbel identitet, da dette er beskrivende for et effektivt samarbeid. Dette innebærer at de beholder sine egne identiteter og organisatorisk myndighet, selv om de samarbeider. Likevel er det ofte en hårfin balanse mellom egeninteresse og fellesinteresse i samarbeidende organisasjoner (Thomson & Perry, 2006). Et annet aspekt ved autonomi, er maktbalanse. Cropper et al., (2009) argumenterer for at organisasjoner som deltar i samarbeid trenger makt for å påvirke, og få gjennomslag for sine ønsker. Interorganisatoriske samarbeid fungerer best når maktbalansen er lik, men en slik balanse kan ikke forventes i ethvert samarbeid. Maktkamp kan potensielt hemme effektiviteten for partene som er involvert i det interorganisatoriske samarbeidet (Cropper et al., 2009).

### *Mutualitet*

Campbell (1997) påpeker at mutualitet, eller gjensidighet, er et grunnleggende aspekt i samarbeid. Dette er i tråd med Thomson og Perry (2006) som understreker at gjensidighet, som refererer til gjensidig avhengighet og felles fordeler, er en nøkkelkomponent i vellykkede samarbeid. Powell (1990) støtter dette synet og fremhever behovet for at samarbeidende parter interesser må rettes mot felles mål og kollektive fordeler. Forståelse og gjensidig respekt er derfor viktige elementer i samarbeid, og involverte parter må gjenkjenne og respektere ulikheter mellom organisasjonene for å opprettholde et effektivt samarbeid. Dette innebærer at kollektive interesser må settes over de individuelle interessene til organisasjonene, da dette er den viktigste suksessfaktoren for samarbeid (Mattessich et al., 2001). Manglende etablering av gjensidighet kan derfor påvirke effektiviteten av interorganisatoriske samarbeid (Thomson & Perry, 2006).

### *Normer*

Tillit og gjensidighet er to viktige normer i samarbeid, fordi en part må være villig til å stole på den andre parten og tro på at det vil jevne seg ut på sikt (Thomson et al., 2007). Normer kan defineres som uskrevne regler, og behovet for normer knyttet til tillit og kompetanse hos samarbeidende organisasjoner er særlig viktig innenfor dette rammeverket (Adams et al.,

---

2008). Historie er også av betydning i samarbeid, da det gir grunnlag for etablering av både kommunikasjon og tillit (Mattessich et al., 2001). Tillit er derfor et viktig element i interorganisatoriske samarbeid, da det kan redusere kostbare styringsmekanismer, fungere som en erstatning for kontrakter og bidra til effektivitet i samarbeidet (Thomson et al., 2007). Det kan virke som at det er enkelt å skape tillit i et samarbeid, men dette er sannsynligvis ikke virkeligheten i praksis (Mattessich et al., 2001).

## 2.3 SAMARBEID PÅ TVERS I ET «MIKROPERSPEKTIV»

Litteraturen som er presentert så langt i kapittel 2 kan i stor grad sies å være på makronivå. Teorien om interorganisatoriske relasjoner setter scenen for de store overordnede utfordringene som tidligere er kjent fra slike samarbeid. Denne «makrokunnskapen» er trolig ikke tilstrekkelig for å avdekke utfordringene på teamnivå, som mediehusene møter på i samarbeid på tvers av organisatoriske grenser. På bakgrunn av dette er det mulig å søke inspirasjon fra teamforskning, ved å se på noen forhold fra teamlitteraturen som virker å være sentral i interorganisatoriske samarbeid. Ved å studere mikroprosessene i samarbeidet kan dette bidra til å fylle gapet som av Wood og Gray (1991) ble omtalt som «den svarte boksen». Den neste delen av kapittelet vil derfor ta for seg begreper og kunnskap fra teamlitteraturen, som kan bidra til å skape forståelse for mikroprosessene i de interorganisatoriske samarbeidene.

### 2.3.1 TEAM

Thompson (2018, s. 20) definerer et team som: *«en gruppe av personer som er gjensidig avhengige av hverandre med hensyn til informasjon, ressurser og evner, og som forsøker å kombinere sin innsats for å nå felles mål»*. Videre trekker hun frem fem nøkkelegenskaper som skiller et team fra enkeltindivider. Et team jobber i all hovedsak for å nå et felles mål. Videre har medlemmene ikke mulighet til å nå dette målet alene, og er således gjensidig avhengige av hverandre. Den tredje egenskapen er at det til enhver tid er mulig å identifisere hvem som er en del av teamet. I et team må medlemmene også ha mulighet til å styre sitt eget arbeid. Ved å gi individene frihet, samtidig som det er satt grenser, vil man kunne få det beste ut av hvert enkelt individ. Det siste punktet er at team opererer i en sosial kontekst. Det vil si at de er en del av noe større, gjerne en organisasjon, og derfor kan benytte seg av eksterne ressurser utenfor teamet i arbeidet sitt (Thompson, 2018).

At et team er satt sammen på en god måte er avgjørende for utfallet av samarbeidet. Ifølge Thompson (2018), kan man oppleve at medlemmer av teamet forsøker å utklasse hverandre, dersom teamet ikke er riktig sammensatt. Et godt team består ifølge forfatteren av ti eller færre medlemmer, og den optimale teamstørrelsen er fem til seks personer. Antall personer i teamet, samt størrelsen, vil ha påvirkning på effektiviteten og hvor godt teamet presterer (Hackman, 2004; Thompson, 2018). Forskning viser at for store team kan resultere i at teammedlemmene jobber mindre effektivt (Hackman, 2004; Levin & Rolfsen, 2015; Thompson, 2018). Dette forklares med at det vil være vanskeligere å koordinere store team, og dermed vil effektiviteten synke.

### 2.3.2 TEAMORGANISERING

Det finnes ingen fasit på hvordan man skal organisere et team, fordi ulike team er så forskjellige. Likevel kan team, ifølge litteraturen, deles inn i to kategorier; permanente- og midlertidige team (Dalal et al., 2017). Et permanent team kjennetegnes ved at teammedlemmene har jobbet sammen over en lengre periode og har hatt mulighet til å dele kunnskap og skape felles erfaringer. Dette gjør at teamene kan håndtere krevende oppgaver og har fordelen av å kunne ta i bruk tidligere oppnådde resultater og konklusjoner (Chae et al., 2015). Tradisjonelt anses permanente team som den vanligste måten å organisere teamarbeid på, med kontinuerlige, langvarige og permanente teammedlemmer som arbeider på heltid under ledelse av en teamleder som tar beslutninger (Cohen & Bailey, 1997). De siste tiårene har imidlertid midlertidige team fått økende oppmerksomhet (Lv & Feng, 2020), og blir stadig mer vanlig i dagens komplekse arbeids- og organisasjonsmiljøer (Hyllengren et al., 2011).

Midlertidige team er, ifølge Dalal et al., (2017), normalt satt sammen av en mangfoldig gruppe teammedlemmer som har ulike ferdigheter og kompetanse, og er dermed i stand til å tilpasse seg endringer i det ytre miljøet. Goodman og Goodman (1976, s. 494) har definert midlertidige systemer eller organisasjoner som: «*a set of diversely skilled people working together on a complex task over a limited period of time*». Dette samsvarer godt med nyere forskning som påpeker at den største forskjellen mellom midlertidige og permanente team er at midlertidige team som regles samles for å utføre en bestemt oppgave, og krever derfor intenst samarbeid og koordinering innenfor en gitt tidsramme (Dalal et al., 2017; Lv & Feng, 2020; Tannenbaum et al., 2012).



---

Goodman og Goodman (1976) hevder at midlertidige team utfordrer de tradisjonelle teoriene, da de grunnet sin tidsbegrensning mangler typiske kjennetegn, som å starte samarbeidet med en godt forstått oppgave og videre fordele disse basert på den mest effektive ressursbruken. Forfatterne argumenterer videre for at midlertidige team synes å bli opprettet som respons på fire samtidige problemer; (1) På grunn av gjensidig avhengighet er oppgaven kompleks og det kan være utfordrende å tydelig definere oppgavene på en autonom måte. (2) Oppgavene er nærmest unike, og det eksisterer derfor ingen etablerte prosedyrer for å håndtere dem. (3) Oppgavene har ofte stor betydning og kan være avgjørende for organisasjonens suksess, noe som motiverer til etablering av en ny struktur for å håndtere dem. (4) Oppgavene er definert gjennom spesifikke målsettinger og har dermed en tidsbegrensning som angir når oppgaven ansees som fullført av organisasjonen.

Det finnes med andre ord mange ulike team, og måter å organisere dem på. Kjernen av det som binder team sammen er deres felles målsetting, og den gjensidige avhengigheten som utgjør en fundamental forutsetning for at de skal kunne oppnå dette (Hjertø, 2013; Katzenbach & Smith, 2015; Thompson, 2018). De siste tiårene har det vært økt oppmerksomhet rettet mot en rekke ulike variabler som har positiv påvirkning på teamprestasjoner (Afflerbach, 2020; Edmondson, 2019; Ilgen et al., 2005). Vi vil i denne studien se nærmere på noen sentrale faktorer fra teamlitteraturen som har vist seg å bidra til suksess, inspirert av Start Smart-prosjektet (Schei & Sverdrup, 2019). Prosjektet ble initiert på bakgrunn av forskernes interesse for å identifisere faktorer som er avgjørende for en vellykket oppstartsfase, samt hvordan man kan legge grunnlaget for et videre effektivt teamarbeid.

### 2.3.3 OPPSTARTSFASENS BETYDNING FOR TEAMPRESTASJONER

Ifølge Hackman (2002), er oppstartsfasen i teamarbeid av fundamental betydning, da den bidrar til å etablere normer for samhandling, og gir teamet en klar retning gjennom felles mål. Forskere enes om at en vellykket oppstart kan ha langvarige positive effekter på teamets ytelse. Det er også studier som viser at en ufullstendig oppstartsfase kan få negative konsekvenser for det videre teamarbeidet (Hackman, 2002; Mathieu & Rapp, 2009; Schei & Sverdrup, 2019). Som følge av dette kan det sies å være avgjørende å tilrettelegge for at teamet får en god start som skaper et solid fundament for videre teamarbeid (Gersick, 1988; Mathieu & Rapp, 2009; Sverdrup et al., 2017). Videre antyder forskning at en rekke aktiviteter som inngår i oppstartsfasen kan ha positive effekter på teamets koordinering, herunder planlegging av

teamets mål og oppgaver, samt strategier for å oppnå disse (Mofoss et al., 2012). Sverdrup et al., (2017) argumenterer for at aktiviteter i oppstartsfasen kan ha konsekvenser både på kort og lang sikt. For å sørge for at teamet er mest mulig funksjonelt er det derfor viktig å redegjøre for teammedlemmenes forventninger (Sverdrup, 2014). Assmann (2008) trekker frem deltakelse, oppmøte, beslutningstaking og tilbakemeldinger som eksempler på momenter som bør diskuteres i teamets oppstartsfase. Gjennom en tidlig diskusjon og avklaring av disse momentene sikres en felles forståelse blant teammedlemmene rundt hva som forventes av dem, og hvordan de skal samarbeide for å nå felles mål (Schei & Sverdrup, 2019). En god oppstartsfase kan også bidra til å utvikle tillit og respekt mellom teammedlemmer, noe som kan være en avgjørende faktor for teamets suksess på lang sikt (Gersick, 1988).

Resultatene fra en studie gjennomført av Mathieu og Rapp (2009) viser at team presterer bedre når det utformes handlings- og samhandlingsplaner. Studien avdekket at teamene som benyttet seg av en av disse, oppnådde signifikant bedre resultater, mens teamene som klarte å kombinere begge to, fikk de aller beste resultatene. Handlings- og samhandlingsplaner knyttes derfor til økt ytelse og bedre resultater, da en velutviklet samhandlingsplan bidrar til en effektiv måloppnåelse og gjennomføring av handlingsplanen (Mathieu & Rapp, 2009; Mofoss et al., 2012). I de neste delkapitlene vil vi gå nærmere inn på disse.

#### 2.3.4 HANDLINGSPLAN

En handlingsplan er en helhetlig og gjennomtenkt plan som viser hvilke mål teamet har og hvordan teamet skal arbeide for å oppnå disse (Mathieu & Rapp, 2009). Mofoss og Nederberg (2011) fant i sin studie at handlingsplaner har en positiv innvirkning på teamets effektivitet. En slik forståelse finner støtte i Mathieu og Schulze (2006), som argumenterer for at en formell handlingsplan er spesielt verdifull da den gir tydelig retning og veiledning i håndtering av endringer i omgivelsene. To sentrale elementer når det kommer til utforming av handlingsplaner, er ifølge Marks et al., (2001) målformulering og strategiformulering.

##### *Målformulering*

Effektiviteten til team avhenger av hvilke mål som er satt, hvordan disse målene er definert, samt hvilke mål som blir prioritert. Dersom alle teammedlemmene er enige om hvilke mål som er viktige og bør prioriteres, legges grunnlaget for et felles og samordnet arbeid, som igjen leder til økt effektivitet i arbeidet (Mofoss et al., 2012). Dette understøttes av Hjertø (2013), som i tillegg finner at den positive innvirkningen på effektivitet, forsterkes i team der

---

medlemmene i større grad tar aktiv del i målformuleringen. For at teamet skal prestere best mulig er det også avgjørende at mål og oppgaver defineres allerede før teammedlemmenes roller fordeles (Wheelan, 2016). Dette sikrer at teammedlemmene har en felles forståelse for målene før arbeidet initieres, og danner således grunnlaget for godt samarbeid og resultater (Marks et al., 2001; Jeffery et al., 2005).

### *Strategiformulering*

At teamet har en felles strategi med en tydelig strukturert plan for hvordan de formulerte målene skal oppnås, er sentralt for at samarbeidet skal fungere på en effektiv og god måte (Mofoss et al., 2012). En nøye formulert strategi og grundig utarbeidet plan, kan ifølge Mathieu og Schulze (2006) ha positiv effekt på team, gjennom å bidra til økt hurtighet og mer sømløs gjennomføring av tildelte oppgaver. En effektiv strategi innebærer også at det allerede i formuleringsfasen diskuteres hvordan strategien kan tilpasses ved endrede omgivelser underveis i prosessen (Mofoss et al., 2012). Forskning viser at team som lykkes med hensiktsmessig og effektiv implementering av strategier, over tid vil prestere bedre enn team som unnlater seg dette (Ericksen & Dyer, 2004).

### 2.3.5 SAMHANDLINGSPLAN

Ifølge Mathieu og Rapp (2009) beskriver en samhandlingsplan hvordan teamet kan oppnå de mål og strategier som er formulert i handlingsplanen. En samhandlingsplan forklarer hvordan teammedlemmene skal arbeide sammen, for å sørge for at teamet presterer best mulig. En velutviklet samhandlingsplan har ifølge Mofoss og Nederberg (2011) positiv innvirkning på teamets effektivitet, samt bidrar til å øke teammedlemmenes tilfredshet. For å oppnå en velutviklet samhandlingsplan er det vesentlig å definere hvilke spilleregler og normer som gjelder, samt tydeliggjøre rollene og ansvarsområdene til hvert enkelt teammedlem (Mofoss et al., 2012; Schei & Sverdrup, 2019).

### *Spilleregler og normer*

I henhold til Thompson (2018), er normer definert som kollektive forventninger som gir veiledning for atferden i en gruppe. Katzenbach og Smith (2015) fremhever betydningen av å drøfte normer og spilleregler i et team, som en kritisk faktor for å avklare teamets formål og felles prestasjonsmål. Normer etableres gjerne i de tidlige stadiene av teamarbeidet, og danner grunnlaget for videre arbeid (Mofoss et al., 2012). Blant eksemplene på normer som bør

avklares, inkluderer Mofoss et al., (2012) atferdsregler knyttet til deltakelse, oppmøte og håndtering av kritikk. De nevnte normene kan bidra til å etablere tillit i teamet ved å øke følelsen av trygghet blant medlemmene, fremme kreativitet og evnen til problemløsning. Assmann (2008) forklarer at generelle spilleregler for samarbeid kan etableres ved å diskutere og synliggjøre implisitte normer og foretrukket atferd. Videre er det, til tross for at det kan være krevende å etablere klare spilleregler og normer, viktig at teamet vier tilstrekkelig tid og oppmerksomhet til dette formålet, da det øker sjansen for et vellykket samarbeid betraktelig.

### *Roller og ansvarsområder*

Katzenbach og Smith (2015), påpeker at dersom det eksisterer uklarheter rundt teammedlemmenes roller og ansvarsområder, kan dette føre til forvirring og gjøre det utfordrende å nå teamets formulerte mål. En tydelig rollefordeling er følgelig av stor betydning, ikke bare for nyetablerte team, men også for veletablerte team som skal håndtere nye oppgaver og mål (Jeffery et al., 2005). Når teammedlemmene har en tydelig forståelse av sin funksjon og posisjon i teamet, kan dette redusere usikkerhet og bidra til klarhet i interaksjonen mellom deltakerne. Det kan også forebygge misforståelser og konflikter innad i teamet (Clark et al., 2010). Når roller og ansvarsområder skal fordeles kan det være hensiktsmessig å kartlegge individuelle erfaringer og preferanser, for videre å basere og forankre roller og ansvar i de individuelle teammedlemmenes styrker. Ved å identifisere individuelle styrker og svakheter, kan oppgavefordelingen lettere tilpasses, og koordineringsutfordringer kan reduseres (Wilkinson & Moran, 1998). Ifølge Mofoss et al., (2012) vil dette potensielt fremme effektiviteten i teamsamarbeidet, og bidra til en klarere forståelse av hvilke oppgaver hvert enkelt teammedlem er ansvarlig for. Videre vil team som lykkes med dette, også kunne oppleve økt koordinert innsats og felles ansvarlighet i teamet (Mofoss et al., 2012).

### 2.3.6 KOMMUNIKASJON

Karhatsu et al., (2010) beskriver kommunikasjon som en prosess der informasjon blir overført mellom individer eller grupper, med formål om å kartlegge eller bekrefte informasjon og oppnå en gjensidig forståelse. Kommunikasjon involverer både sending og mottak av informasjon, og er en avgjørende faktor i interne samarbeidsprosesser. Ifølge Sutton (2015) betraktes kontinuerlig kommunikasjon som en kritisk faktor for å oppnå og opprettholde suksess og tillit i et teamarbeid. Dette samsvarer med Salas et al., (2005) som definerer kommunikasjon som den viktigste faktoren for formidling av nødvendig informasjon.

---

I dagens moderne organisasjoner anses verbale kommunikasjonsformer, sammen med digital kommunikasjon via teknologiske enheter, som de mest utbredte metodene for å utveksle informasjon (Sutton, 2015). Denning (2016) fremhever videre betydningen av kommunikasjon i organisasjoner, og understreker at i vellykkede organisasjoner bør informasjonsutvekslingen være god i alle retninger. Dette impliserer at kommunikasjonen i organisasjonen ikke bør være unidireksjonell, og at kommunikasjonsmønsteret skal bidra til effektiv informasjonsflyt, uavhengig av enhetens størrelse og hierarkiske struktur. Salas et al., (2005) argumenterer videre for at kommunikasjon fungerer best i små team, da det er færre kommunikasjonsledd å håndtere. Dette gjør det enklere å håndtere utfordringer og sikre at kommunikasjonen skjer effektivt og nøyaktig.

### 2.3.7 TILLIT

Edmondson (1999, s. 354) definerer tillit som *«forventningen om at andres fremtidige handlinger vil være fordelaktige for ens egne interesser, slik at man er villig til å være sårbar i forhold til disse handlingene»*. Selv om tillit er studert fra mange ulike perspektiver, råder det ingen enighet om definisjonen av begrepet (Hakonen & Lipponen, 2009). Likevel er det ofte tre begreper som går igjen; sårbarhet, gjensidig samhandling og forventning over tid (Hjertø, 2013). Tillit handler i stor grad om å ha tiltro til andre individer, og i team vil dette gjelde tiltroen til de andre medlemmene i teamet. Videre kan man bygge tillit gjennom erfaringer fra tidligere samarbeid. Dersom man opplever at man har samarbeidet godt med personer tidligere, vil dette bidra til å øke tilliten til disse menneskene (Hjertø, 2013).

Ifølge Hjertø (2013) er tillit helt grunnleggende for at et team skal fungere godt, og oppnå gode resultater. For å etablere tillit i et team er det essensielt å skape en dypere forståelse av individene og deres reelle personlighet, samt å fokusere på en inkluderende tilnærming (Hjertø, 2013). Jacobsen (2017) fremhever betydningen av tid og tålmodighet i etablering av tillit i relasjoner, og påpeker samtidig at tillitsforhold som allerede er bygget opp, kan brytes svært raskt. I lys av dette er det av vesentlig betydning å legge vekt på å ivareta eksisterende tillitsforhold, da det kan være en langvarig prosess å gjenoppbygge tilliten dersom den blir brutt. Fravær av tillit i et team kan føre til dårligere samarbeid, og medlemmene vil i mindre grad ønske å dele informasjon (Korsgaard et al., 1995).

### 2.3.8 PSYKOLOGISK TRYGGHET

Psykologisk trygghet i et team blir definert av Edmondson (1999, s. 354) som «*felles tro på at teamet er trygt i forhold til personlig risikotaking*» og er knyttet til begrepet tillit (Thompson, 2018). Et team med psykologisk trygghet kjennetegnes av gjensidig respekt og tillit, og at medlemmene kan by på seg selv uten at det får negative etterfølger dersom de deler sine meninger (Edmondson, 1999). Psykologisk trygghet ser på et team som en felles enhet heller enn enkeltindividene som utgjør teamet (Edmondson, 2004). Edmondson og Lei (2014) påpeker at psykologisk trygghet på mange måter handler om mer enn bare tillit mellom individene i teamet. Dersom individene ikke føler seg som en del av teamfellesskapet, vil de heller ikke ha den samme respekten og tilliten overfor de andre teammedlemmene. Når alle medlemmene føler seg som en del av teamet, og viser tillit, vil dette gi synergier som alle kan dra nytte av (Hjertø, 2013).

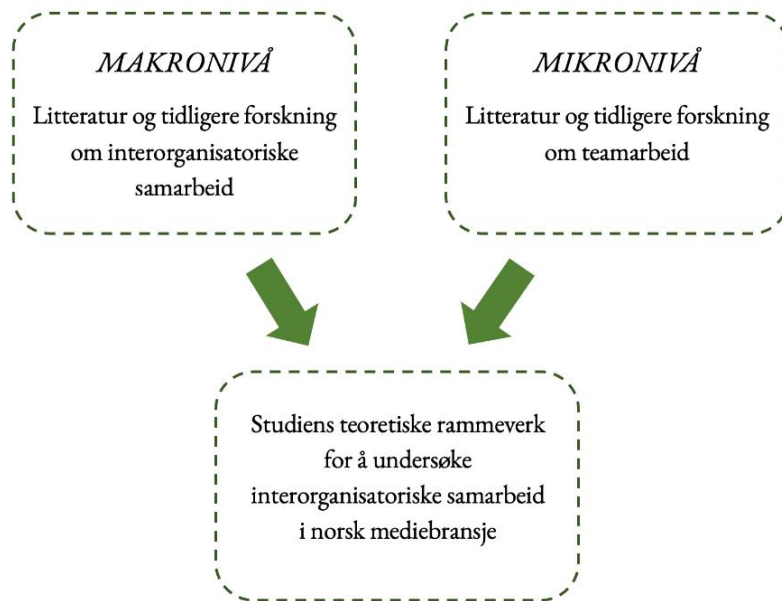
Det er ifølge Newman et al., (2017) flere måter psykologisk trygghet kan etableres på. Blant annet kan ledere oppmuntre til psykologisk trygghet gjennom direkte interaksjon med medlemmene og ved å sette tydelige rammer og betingelser for teamet (Schei et al., 2020). Et annet virkemiddel som kan benyttes er teamkontrakter. Sverdrup (2014), hevder at slike kontrakter kan ha positiv innvirkning på teamets trygghet, fordi de gjør at medlemmene automatisk føler en tilhørighet til teamet. Schei et al., (2020) antyder imidlertid at det ikke er enkelt å oppnå psykologisk trygghet i et team, men presiserer at dersom man klarer å oppnå dette, vil det ha positive effekter på teamet som helhet. Dersom teammedlemmene opplever en trygg atmosfære hvor det er lov å gjøre feil, vil det bli enklere for medlemmene å ytre sine ideer og meninger (Edmondson & Lei, 2014). Når teammedlemmer opplever trygghet, viser forskning at prestasjoner, ytelse, kreativitet og innovasjonen øker. Ifølge Newman et al., (2017) gjør dette at det er enklere å komme med konstruktive tilbakemeldinger og stille kritiske spørsmål, noe som bidrar til kunnskapsdeling, mestring og læring.

## 2.4 OPPSUMMERING AV TEORETISK RAMMEVERK

I det foregående kapittelet har vi fremlagt tidligere forskning som danner det teoretiske rammeverket for å undersøke interorganisatoriske samarbeid i mediebransjen. Kapitlet ble innledet med å presentere teori som tar utgangspunkt i interorganisatoriske relasjoner, og de muligheter og utfordringer som kan oppstå i slike samarbeid. Her har vi også presentert teoriens begrunnelser og motiver for at organisasjoner velger å initiere samarbeid på tvers av organisatoriske grenser. Videre har vi redegjort for suksessfaktorer som legger grunnlaget for

et effektivt samarbeid, samt de ulike ledermessige implikasjonene som er relevant for slik samordning. For å utvide perspektivet ytterligere, har vi også inkludert Thomson og Perry (2006) sin modell for samarbeidsprosesser.

Teorien om interorganisatoriske relasjoner, som presentert i delkapittel 2.1 og 2.2, belyser de store overordnede utfordringene som kjennetegner slike samarbeid. Imidlertid er denne «makrokunnskapen» trolig ikke tilstrekkelig for å avdekke utfordringene på teamnivå. Følgelig har vi avslutningsvis også presentert teori fra teamlitteraturen, som kan bidra til å skape forståelse for mikroprosessene i de interorganisatoriske samarbeidene, herunder teori om oppstartsfasens betydning for teamprestasjoner, handlings- og samhandlingsplan, kommunikasjon, tillit og psykologisk trygghet. Dette, i kombinasjon med litteratur om interorganisatoriske samarbeid, utgjør fundamentet for masterutredningens teoretiske rammeverk (figur 5).



Figur 5: Studiens teoretiske rammeverk

### 3. METODE

I dette kapittelet vil vi begrunne og beskrive de metodiske valgene som er foretatt for å besvare studiens problemstilling. Innledningsvis vil vi redegjøre for valget av en induktiv tilnærming til teoriutvikling, et eksplorerende forskningsdesign, samt kvalitativ metode. Videre presenteres studiens kontekst, med hensikt å gi en beskrivelse av de kontekstuelle faktorene som kan påvirke informantenes oppfatninger og handlinger. Deretter vil vi presentere datainnsamlingsprosessen, som omfatter bruk av semistrukturerte dybdeintervjuer, etterfulgt av en detaljert gjennomgang av metoden for dataanalyse. Avslutningsvis vil studiens kvalitetssikring drøftes, herunder validitet og reliabilitet, samt hvilke etiske aspekter vi har tatt hensyn til i studien. Ved å beskrive våre metodiske valg og forskningsprosess på en detaljert og omfattende måte, har vi til hensikt å gjøre våre resultater transparente og reproducerbare. Gjennom dette søker vi å tilrettelegge for at videre forskning innenfor vårt fagområde kan verifisere og bygge videre på vår studie.

#### 3.1 FORSKNINGSTILNÆRMING

Valg av forskningstilnærming avhenger av formålet med studien og påvirkes av hva som skal undersøkes og hvordan. Saunders et al., (2019) skiller mellom tre forskjellige forskningstilnærminger, herunder induksjon, deduksjon og abduksjon. I vårt tilfelle fant vi det hensiktsmessig å benytte en induktiv tilnærming til studiens teoriutvikling. Valget begrunnes i at det foreligger begrenset teoretisk kunnskap om hvordan interorganisatoriske samarbeid oppleves i mediebransjen, og at induksjon hevdes å være en passende tilnærming når det gjelder fenomener som ikke tidligere har blitt nøye utforsket (Saunders et al., 2019). En induktiv forskningstilnærming beror på å grundig utforske og samle inn data om et fenomen, med det formål å utvikle teori basert på studiens funn (Saunders et al., 2019). Tilnærmingen legger til rette for en åpen og fleksibel prosess for innsamling og analyse av data, med minimal grad av forhåndsstrukturering, som tillater justeringer og tilpasninger underveis i forskningsprosessen (Jacobsen, 2022).

Ved å velge en induktiv tilnærming til forskningen, søkte vi å sikre at vår studie preges av åpenhet, samtidig som det tillot oss å benytte data som grunnlag for å oppnå en dypere forståelse, formulere antagelser og søke etter mening (Saunders et al., 2019). Dette var spesielt viktig i lys av vår ambisjon om å oppnå en autentisk og omfattende forståelse av informantenes erfaringer med interorganisatoriske samarbeid. En induktiv tilnærming gir også muligheten til



---

å oppnå innsikt i hvordan informantene tolker sin omverden og situasjon, noe som kan bidra til å generere nye teorier, hypoteser og nyanserte perspektiver på forskningstemaet. Ettersom induktiv tilnærming baserer seg på å utvikle teori, er det ikke nødvendig å identifisere eksisterende teori på forhånd. Likevel må forskeren ha kjennskap til aktuell litteratur for å kunne formulere en adekvat problemstilling (Saunders et al., 2019). Før vi startet datainnsamlingen i vår studie, gjennomførte vi en grundig undersøkelse av relevante teorier på området. Imidlertid var vi nøye med å unngå å la teorien farge intervjuguiden, for å sikre at informantenes uttalelser ikke ble påvirket av våre forhåndskunnskaper. Gjennom dette ønsket vi å tilstrebe at studien var datadrevet, og utforsket fenomenet gjennom identifisering av relasjoner, temaer og mønstre i dataene (Saunders et al., 2019). Dette var sentralt for å være tro mot den induktive tilnærmingen, hvor hensikten er teoriutvikling snarere enn å forsøke å plassere data inn under eksisterende teoretiske rammer.

### 3.2 FORSKNINGSDESIGN

Forskningsdesignet refererer til den overgripende planen som angir hvordan problemstillingen skal undersøkes og besvares (Saunders et al., 2019). Ifølge Saunders et al., (2019) avhenger valget av forskningsdesign av studiens formål, som kan være eksplorerende, beskrivende, forklarende, evaluerende eller en kombinasjon av disse. For vår studie fant vi det adekvat å ta utgangspunkt i et eksplorerende forskningsdesign. Hensikten med forskningen var å innhente informasjon om respondentenes opplevelser og erfaringer med interorganisatoriske samarbeid, noe vi trodde vi best kunne oppnå gjennom å benytte åpne spørsmål. Dette er særlig forenelig med et eksplorerende forskningsdesign, da et karakteristisk trekk er at det initieres med et bredt fokus og gradvis innsnevres etter hvert som forskerens forståelse av forskningsfenomenet øker og mer data samles inn (Saunders et al., 2019). Dette korresponderte bra med vår ønskede empiriske praksis i forskningsprosessen.

Vårt opprinnelige forskningsfokus var rettet mot interorganisatoriske samarbeid i mediebransjen. Imidlertid hadde vi ikke formulert en klart definert problemstilling ved studiens start. Ettersom vi benyttet et eksplorerende design hadde vi fleksibilitet til å justere og tilpasse vår forskning underveis, i takt med innsamling av data og tilgang til ny informasjon knyttet til forskningsområdet. Denne fleksibiliteten ble ansett som fordelaktig, særlig gitt at forskningstemaet fremdeles er relativt nytt og utforsket.

### 3.3 FORSKNINGSMETODE

Saunders et al., (2019) forklarer forskningsmetode som de teknikker og prosedyrer som benyttes for å samle inn og analysere forskningsdata. Valg av forskningsmetode avhenger av hvilken tilnærming som skal benyttes, og det skilles hovedsakelig mellom kvalitativ og kvantitativ metode (Jacobsen, 2022; Saunders et al., 2019; Yin, 2019). Kvalitativ metode fokuserer på å forstå og tolke sosiale fenomener ved hjelp av ikke-numeriske data, som intervjuer, observasjoner og dokumentanalyser. Kvantitativ metode derimot, involverer innsamling og analyse av numeriske data gjennom strukturerte spørreskjemaer, målinger eller eksperimenter (Saunders et al., 2019). På bakgrunn av den induktive tilnærmingen, samt det eksplorerende forskningsdesignet, fant vi det naturlig å velge kvalitativ metode. Metoden oppleves som hensiktsmessig for denne studien, da det foreligger begrenset kunnskap om interorganisatoriske samarbeid i den norske mediebransjen (Jacobsen, 2022; Johannessen et al., 2011). For å belyse studiens problemstilling, ønsket vi å benytte intervjuer for å få en omfattende forståelse av intervjuobjektene erfaringer med interorganisatoriske samarbeid. Dette vil utdypes i kapittel 3.6.2 om semistrukturerte dybdeintervjuer.

Ifølge Saunders et al., (2019) er kvalitativ forskning velegnet for å oppnå dybdeforståelse. Ved å benytte kvalitativ metode fikk vi mulighet til å grundig utforske fenomenet interorganisatoriske samarbeid, samt søke en detaljert forståelse av hvordan virkeligheten oppfattes av respondentene og hvordan de ulike momentene er sammenkoblet. En gunstig faktor med kvalitativ metode er at det åpner for ikke-standardiserte data, og med det, en interaktiv datainnsamlings- og analyseprosess (Saunders et al., 2019). Som følge av dette ble det mulig å innhente personlige refleksjoner fra respondentene, og følge opp interessant og relevant informasjon som ble presentert i intervjuene. I samsvar med datainnsamlingen har studiens fokus blitt endret, revurdert og ferdigstilt. Følgelig har en kvalitativ forskningsmetode, i kombinasjon med induktiv tilnærming og et eksplorerende design, vært fordelaktig da vi har vært fleksible til å kunne tilpasse datainnsamlingen og analysen underveis i forskningen (Jacobsen, 2022).

#### 3.3.1 PRIMÆRDATA

Innsamling av data er essensielt for å gjennomføre en studie (Leedy & Ormrod, 2015). Det skilles mellom to hovedtyper av data; primærdata og sekundærdata. Primærdata viser til data som er samlet inn spesifikt for en bestemt forskningsstudie, som regel gjennom direkte kontakt med den primære kilden (Jacobsen, 2022). Sekundærdata derimot, er allerede eksisterende

---

data som er samlet inn for andre formål (Saunders et al., 2019). Gitt den begrensede tilgjengeligheten av relevante sekundærdata om interorganisatoriske samarbeid i mediebransjen, er all benyttet data hentet fra primærkilder og innsamlet spesielt for vår studie. Fordelen med å utelukkende benytte primærdata, er at vi får datamateriale som i aller høyeste grad er relevant for studiens tematikk. Imidlertid er denne metoden for datainnsamling meget tids- og ressurskrevende, og det er ingen garanti for tilgang på tilstrekkelige mengder materiale. En ytterligere risiko ved primærdata, er at respondentene ikke er meddelsomme og deler all relevant informasjon. Dette vil ytterligere utbroderes i kapittel 3.8 om forskningens kvalitet.

### 3.4 FORSKNINGSSTRATEGI

Forskningsstrategi defineres som en overordnet plan for å besvare studiens problemstilling. Saunders et al., (2019) påpeker at det er avgjørende at forskningsstrategien harmonerer med øvrig forskningsdesign. Som tidligere forklart, er denne studien induktiv, kvalitativ og har et eksplorerende formål. I henhold til Yin (2019) finnes det en rekke ulike forskningsstrategier som kan benyttes ved kvalitativ metode. I dette delkapittelet vil vi derfor først presentere vår valgte strategi, før vi videre begrunner hvorfor vi mener den er adekvat for vår studie.

#### 3.4.1 CASESTUDIE

Ifølge Yin (2019) benyttes casestudier til å undersøke et fenomen i den virkelige verden, og refererer til en dybdestudie av en person, organisasjon, gruppe, endringsprosess eller andre typer subjekter. Formålet med strategien er å få en dypere forståelse av det aktuelle fenomenet, og dataene samles ofte gjennom ulike kilder som intervjuer, dokumenter og observasjoner (Saunders et al., 2019). Da vår hensikt var å studere interorganisatoriske samarbeid i praksis, og fremskaffe dybdekunnskap om hvordan informantene har opplevd slike samarbeid, anså vi det som formålstjenlig å benytte en casestudie. Studien har ikke som mål å generalisere til hele populasjonen, men gjennom casestudien kan teoretiske antakelser likevel generaliseres (Yin, 2019).

Saunders et al., (2019), forklarer at casestudie som strategi er krevende, da en må kunne evne å definere, identifisere, få tilgang til og forstå studiens kontekst. I casebedriften befinner informantene seg i ulike relasjoner, og har ulike kontekstuelle begrunnelser for å samarbeide i interorganisatoriske team. Et eksempel kan være aktører som samarbeider på tvers av

organisatoriske grenser for å dele og utnytte ressurser. Imidlertid har alle til felles at slike samarbeid kan gi mange muligheter og føre til positive synergier for alle involverte. Videre påpeker Yin (2019), at strategien kan føre til store mengder data som må analyseres. Vi var derfor bevisst på å følge en systematisk prosedyre gjennom hele studien, og vi var nøye med å samle og analysere data grundig. Vi sørget også for å unngå tvetydigheter som kunne påvirke funn og konklusjoner.

Yin (2019) presenterer videre to dimensjoner av casestudiedesign, herunder enkelt- eller flercasestudier, som kan ha holistisk eller integrert tilnærming. En enkeltcasestudie blir vanligvis brukt når det er snakk om en unik, uvanlig, avslørende, kritisk eller ekstrem case. I en enkeltcasestudie har man mulighet til å målorientert, analysere og observere et fenomen som få har utforsket tidligere. Flercasestudier på sin side, omfatter ikke bare én enkeltcase, men har som mål å avdekke funn som er gjeldende på tvers av ulike tilfeller (Saunders et al., 2019). Basert på Saunders et al., (2019) sine definisjoner på enkelt- og flercasestudier, vil vi karakterisere denne studien som en enkeltcasestudie. Dette valget forankres i at vår studie har som formål å gå i dybden på et unikt fenomen, som det ikke foreligger store mengder forskning på. Videre fant vi det hensiktsmessig å velge en integrert tilnærming. I studien har vi studert informanter fra flere ulike aktører i samme konsern. Det var derfor formålstjenlig å benytte en enkeltcasestudie med integrert tilnærming, da dette vil gi oss mulighet til å utforske fenomenet fra ulike perspektiver, og få en helhetlig forståelse av interorganisatoriske samarbeid i sin naturlige kontekst (Yin, 2019).

### 3.4.2 TIDSHORISONT

Ved valg av studiens forskningsstrategi, må tidshorisonten avklares. Denne avgjørelsen beror på om man skal studere et fenomen over en lengre periode, eller kun få et øyeblikksbilde av fenomenet. I teorien deles dette inn i kryss-seksjonelle, også kalt tverrsnittundersøkelser, og longitudinelle undersøkelser (Jacobsen, 2022; Saunders et al., 2019). Kryss-seksjonelle studier gir en forklaring av fenomenet på et bestemt tidspunkt, i motsetning til longitudinelle studier som innebærer å samle inn en serie av øyeblikksbilder over en gitt tidsperiode (Hassett & Paavilainen-Mäntymäki, 2013; Saunders et al., 2019). I vår studie har vi ikke hatt mulighet til å følge informantene over tid, og det ble derfor mest nærliggende å gjennomføre en kryss-seksjonell studie.

### 3.5 KONTEKST

Ifølge Yin (2019) er det ikke alltid et åpenbart skille mellom fenomenet som studeres og konteksten rundt en casestudie. Det er derfor fundamentalt at forskere har god forståelse av konteksten når de utfører slike studier. På bakgrunn av dette vil vi i det videre gi en kort og anonymisert beskrivelse av studiens kontekst.

Med ønske om å belyse studiens problemstilling ble vi gjennom våre veiledere satt i kontakt med én casebedrift som har et stort fokus på samarbeid på tvers av organisatoriske grenser. Casebedriften er et stort mediekonsern og en betydelig aktør i norsk mediebransje, med sterk posisjon innen både lokal- og nasjonaljournalistikk. Med en portefølje som inkluderer aviser, nettsted, magasiner og digitale tjenester, appellerer casebedriftens mediehus til et bredt spekter av lesere med ulike interesseområder. Konsernet har mediehus spredt over hele Norge, fra de største byene som Oslo og Bergen, til mindre byer, bygder og kommuner rundt omkring i landet. Mediehusene i casebedriften har høy grad av autonomi, med separate redaksjoner og journalister som er dedikert til å produsere nyheter og reportasjer fra sine respektive geografiske områder. Samtidig samarbeider de også gjennom deling av ressurser, redaksjonelt innhold, teknologi og kommersielle tjenester. Denne tilnærmingen gjør at casebedriften kan tilby kvalitetsjournalistikk som er relevant for lesere over hele landet, samtidig som de ivaretar lokale interesser.

Mediekonsernet fanget vår faglige interesse og vi anså det som svært passende og relevant til vår studie. Casebedriften uttrykte også et gjensidig engasjement for temaet, og ønsket å bidra i forskningen. Etter å ha etablert kontakt med casebedriften ble vi introdusert for potensielle intervjuobjekter som har vært involvert i interorganisatoriske samarbeid. Respondentene representerer ulike mediehus og besitter varierte kvalifikasjoner, herunder forskjellig bakgrunn, stilling, ansvarsområder og erfaring i bransjen. For å ivareta anonymiteten til respondentene, vil vi ikke gi ytterligere detaljer om dette.

### 3.6 DATAINNSAMLING

I dette kapitlet vil vi presentere og beskrive studiens datainnsamling. Vi har anvendt semistrukturerte dybdeintervjuer som primærdatakilde, en metodikk som krever et høyt nivå av tillit og aktiv deltakelse fra informantene, med den hensikt å oppnå en dypere forståelse av forskningsfenomenet (Saunders et al., 2019).

### 3.6.1 UTVALG

Thagaard (2018) definerer en studies utvalg som den gruppen av individer eller enheter som forskerne innhenter informasjon fra, med det formål å besvare forskningsspørsmålet. Videre er det ifølge Jacobsen (2022), studiens formål som avgjør hvem som skal inkluderes i utvalget. Vi har i vår studie ønsket å oppnå en dybdeforståelse av forskningsfenomenet, og vi har derfor valgt å fokusere på et mindre utvalg (Saunders et al., 2019). Utvalget bør ha en strategisk sammensetning, basert på et systematisk utvalg av informanter som besitter de «*egenskaper eller kvalifikasjoner som er strategiske i forhold til problemstillingen*» (Thagaard, 2018, s. 54). Våre respondenter har tidligere erfaring med interorganisatoriske samarbeid i varierende omfang, noe som i våre øyne gjør dette utvalget av populasjonen spesielt relevant og egnet for vår studie.

Kriterier som kan avgjøre utvalgets størrelse er ifølge litteraturen teoretisk metning, tilgang på ressurser, gruppens grad av homogenitet, type forskningsdesign og fokuset i forskningsspørsmålet (Jacobsen, 2022; Saunders et al., 2019). Francis et al., (2019, referert i Jacobsen, 2022) forklarer at utvalgets størrelse bør baseres på et utgangskriterium og et stoppkriterium. Her presenterer utgangskriteriet et minimumskrav til antall mennesker som bør intervjues og baserer seg på faktorer som er bestemt og regulert av studiens formål og forskningsspørsmål. Vi ønsket å intervju respondenter som har erfaring med å samarbeide på tvers av organisatoriske grenser i casebedriften. Ifølge Jacobsen (2022) blir stoppkriteriet bestemt ved å analysere utgangskriteriene for å avgjøre om ytterligere datainnsamling er nødvendig. Prosessen gjentas til det punktet hvor metningsnivået er oppnådd. Med utgangspunkt i tilgjengelige ressurser og et ønske om å skaffe et omfattende datasett, var målet vårt å intervju elleve individer. For å få en god bredde i studien, ønsket vi å etterstrebe et utvalg som bestod av informanter fra forskjellige mediehus. Dette ga oss mulighet til å i større grad kunne avdekke likheter og ulikheter som gikk igjen hos intervjuobjektene. Dermed ble vårt stoppkriterium elleve intervjuer (Jacobsen, 2022).

En utfordring når det skal opprettes et utvalg er at det kan være krevende å opprette kontakt med potensielle deltakere som ønsker å bistå i forskning (Thagaard, 2018). I vårt tilfelle ble vi via våre veiledere satt i kontakt med casebedriften. Her hadde vi en kontaktperson, som bisto med å komme i videre i kontakt med aktuelle respondenter fra ulike aktører i casebedriften. Videre ekspanderte vi studiens utvalg ved hjelp av snøballmetoden og selv-seleksjonsmetoden (Saunders et al., 2019). Snøballmetoden innebærer at man identifiserer og kontakter personer

som besitter betydelig ekspertise om det aktuelle temaet, med sikte på å få referanser til andre potensielle informanter. Utvalget vokser deretter gradvis som en snøball som øker i størrelse etter hvert som metoden implementeres (Johannessen et al., 2016; Tjora, 2018). Slik fortsetter forskerne, frem til de har fått et stort nok utvalg eller oppnår metning i datamaterialet. Snøballmetoden er en utbredt teknikk som ofte brukes i studier hvor det er utfordrende å rekruttere tilstrekkelige utvalg av respondenter. Metoden er fleksibel, men kan være svært ressurskrevende og ta mye tid (Jacobsen, 2022). Selv-seleksjonsmetoden involverer at deltakerne i utvalget besitter relevante kvalifikasjoner og erfaringer som er nødvendige for å oppfylle studiens formål, og at deres deltakelse er frivillig (Saunders et al., 2019).

Potensielle kandidater til utvalget ble kontaktet via e-post, og alle deltakerne bidro til forskningen på frivillig basis. I e-posten informerte vi om studiens formål og forespurte om vedkommende ønsket å bistå i vår datainnsamling (vedlegg 1). Ifølge Johannessen et al., (2016) kan det ofte være nødvendig å kontakte en stor gruppe potensielle informanter for å sikre tilstrekkelig deltakelse i et forskningsprosjekt. Vi opplevde imidlertid at det var relativt enkelt å rekruttere informanter til vår studie, noe som kan indikere at de er spesielt engasjert i emnet som studeres (Saunders et al., 2019). Vi ønsket å oppnå en omfattende forståelse av fenomenet, og søkte derfor å inkludere et mangfoldig utvalg av respondenter. Det var dermed av vesentlig betydning å ta hensyn til dette i vår prosess med å identifisere mulige intervjuobjekter. Ved hjelp av dialog og konsultasjon med flere kontaktpersoner i casebedriften, identifiserte vi fem kriterier som skulle oppfylles av vårt utvalg. Kriteriene ble nøye vurdert, og vi sikret at alle de valgte informantene oppfylte de definerte kravene, som fremgår av tabellen nedenfor.

<i>KRITERIER</i>	<i>STATUS</i>
Vi ønsket å samle inn data fra minst fem mediehus, for å sikre mangfoldige perspektiver.	<b>Oppfylt.</b> Vi samlet inn data fra ni ulike aviser.
Informantene skulle ha tilhørighet til aviser med variert størrelse, for å inkludere ulike standpunkt.	<b>Oppfylt.</b> Det ble innhentet data fra både små, mellomstore og store aviser.
Informantene skulle ha erfaring fra ett eller flere interorganisatoriske samarbeid, for å kunne tilføre relevant informasjon til studiens forskning.	<b>Oppfylt.</b> Alle informantene har tidligere erfaring med ett eller flere interorganisatoriske samarbeid.
Informantene burde være motivert for et dybdeintervju på 45-60 minutter, for å sikre engasjerte og motiverte informanter.	<b>Oppfylt.</b> Ingen av informantene trakk seg underveis, og deltok frivillig på hele intervjuet.
Vi ønsket at utvalget skulle bestå av ulike stillingstitler i mediehusene, for å sikre variasjon i kompetanseperspektiv.	<b>Oppfylt.</b> Vi samlet inn data fra både redaktører, daglige ledere, journalister m.m.

Tabell 2: Fem kriterier for studiens utvalg

De ovennevnte kriteriene resulterte i et utvalg på elleve informanter som har tilknytning til casebedriften og oppgavens tematikk, herunder fem menn og seks kvinner. For å sikre en bred representasjon av perspektiver, har vi inkludert individer med ulik stilling, kjønn, alder, tilknytning til ulike aviser og erfaring. De inkluderte informantene hadde variert bakgrunn, hvor flertallet hadde tidligere erfaring med journalistikk eller hadde dette som en del av sin utdanning. Intervjuobjektene utgjør en kombinasjon av redaktører, journalister og daglige ledere. Dette har gitt oss en unik mulighet til å få en variert oppfatning av de interorganisatoriske samarbeidene i den norske mediebransjen. Grunnet begrensede ressurser må man nøye vurdere antall informanter som skal intervjues. Etter å ha gjennomført elleve dybdeintervjuer, ble det tydelig at sentrale temaer gjentok seg, og vi nærmet oss det som kan anses som metningspunktet i datainnsamlingen (Thagaard, 2018).

### 3.6.2 SEMISTRUKTURERT DYBDEINTERVJU

I kvalitativ forskning eksisterer det en rekke metoder for datainnsamling. Et utvalg av potensielle fremgangsmåter er individuelle intervju, fokusgruppeintervju, observasjoner og dokumentundersøkelser (Jacobsen, 2022; Saunders et al., 2019). I lys av oppgavens tematikk, formål og etablert forskningsmetodikk, fant vi det hensiktsmessig å benytte «det individuelle dybdeintervjuet» som metode for datainnsamling (Jacobsen, 2022; Yin, 2019).

Dybdeintervju er ifølge Ryen (2002) den vanligste formen for datainnsamling i kvalitativ forskning og beskrives som en meningsfylt samtale mellom intervjuer og informant. Datainnsamlingsmetoden er egnet for å måle individuelle og personlige synspunkter på fenomenet som undersøkes (Jacobsen, 2022). Vi anså intervjuer som en hensiktsmessig måte å få innblikk i respondentenes erfaringer med interorganisatoriske samarbeid, samt å avdekke muligheter, utfordringer og suksessfaktorer som ligger i slike samarbeid. Ved å benytte en åpen og fleksibel intervjumetodikk, kunne vi gi respondentene mulighet til å gi detaljerte og dybdefulle beskrivelser av sine erfaringer og synspunkter. Dette gjorde det mulig for oss å få innsikt i respondentenes perspektiver og gi en omfattende forståelse av temaet i vår forskning.

Saunders et al., (2019) kategoriserer intervju som enten strukturerte-, semistrukturerte- eller ustrukturerte. På bakgrunn av studiens formål og tematikk anså vi det som formålstjenlig å benytte semistrukturerte dybdeintervjuer, som kombinerer elementer fra både strukturerte og ustrukturerte intervjuer. Jacobsen (2022) hevder at graden av prestrukturering i et semistrukturert intervju er moderat, noe som betyr at forskeren har begrenset innflytelse på



---

hvilken informasjon som samles inn fra informantene. Forskeren har definert visse grenser for hva som skal studeres før datainnsamlingen, men informantene har likevel en viss frihet til å gi informasjon ut fra egne erfaringer og perspektiver (Saunders et al., 2019). Dette muliggjør en form for gjensidighet mellom intervjuer og informanten, og tillater oppfølgingsspørsmål, samt tilrettelegging for respondentens egne verbale uttrykk (Kallio et al., 2016). Semistrukturerte dybdeintervju er også en fordelaktig praksis da det muliggjør sammenligninger av respondentenes svar, slik at en kan gjøre rede for sentrale momenter i studiens forskningsspørsmål (Saunders et al., 2019). På denne måten er semistrukturert dybdeintervju egnet ved induktiv og eksplorerende forskning, da det sikrer at temaene som forskeren ønsker å diskutere vil bli adressert. Flexibiliteten som følger av innsamlingsmetoden, gjør det også mulig å diskutere temaer som dukker opp underveis i intervjuet (Jacobsen, 2022). Dette opplevdes som høyst formålstjenlig i vår studie, da det tillot oss å foreta nødvendige justeringer av spørsmålene, for deretter å kunne undersøke dette nærmere i senere intervjuer.

### 3.6.3 INTERVJUGUIDE

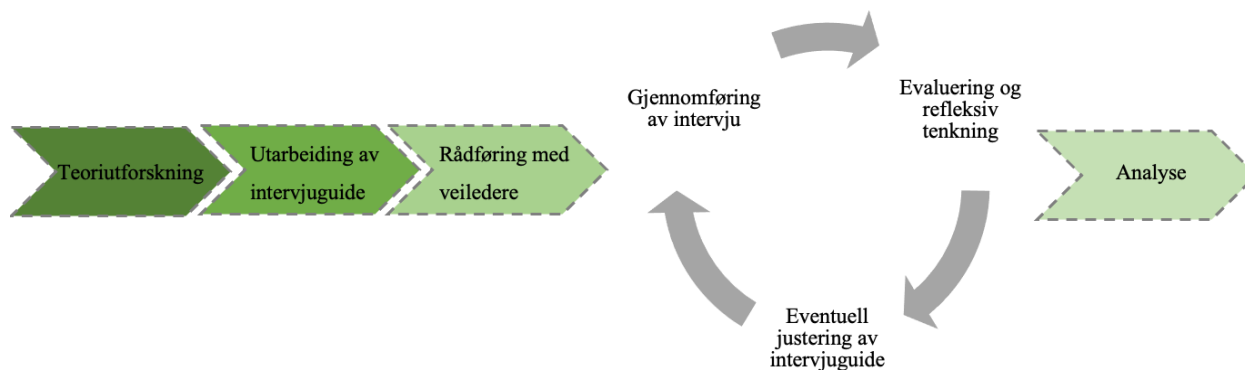
Jacobsen (2022) fremhever at utarbeidelse av en intervjuguide kan være en hensiktsmessig tilnærming i kvalitative forskningsprosjekter. En intervjuguide fungerer som en strukturert oversikt over temaer som bør dekkes i løpet av intervjuet, og gir en klar retning for forskeren og informanten under samtalen. På denne måten kan intervjueren være sikker på at viktige temaer blir dekket, samtidig som informantene fortsatt har rom for å uttrykke egne erfaringer og perspektiver (Jacobsen, 2022; Yin, 2019). Ifølge Thagaard (2018) er denne tilnærmingen typisk for kvalitative intervjuer, og gir intervjuet en struktur som kan tilpasses etter behov. Ved å benytte en fleksibel struktur i intervjuet kan forskeren tilpasse spørsmålene etter informantens svar og la samtalen flyte naturlig. For vår studie tillot dette oss å la intervjuet dekke ønskede og relevante områder, samtidig som vi kunne følge opp og gå i dybden på informantens eksempler, meninger og fortellinger. Det er av stor betydning å legge ned en solid forberedelse til gjennomføring av intervjuer (Saunders et al., 2016; Jacobsen, 2022; Ryen, 2002). Vi fulgte derfor en grundig prosess for å utarbeide intervjuguiden, hvor vi diskuterte nøye internt og fikk konstruktive tilbakemeldinger fra våre veiledere underveis. Dette var en viktig del av vår metodiske tilnærming for å sikre kvalitet i vårt forskningsarbeid.

Intervjuguiden ble tilpasset i tråd med den løpende innsamlingen av dataene. Erfaringene vi opparbeidet oss ved å gjennomføre intervjuene, bidro til å videreutvikle utformingen av spørsmålene, noe som igjen forbedret datagrunnlaget vårt. En dynamisk tilnærming til intervjuguiden tillater forskeren å justere spørsmålene etter hvert som forskningsprosessen skrider frem, noe som kan være svært verdifullt for å få et mer helhetlig bilde av forskningsfenomenet (Saunders et al., 2019). I vedlegg 4 presenterer vi den endelige versjonen av intervjuguiden benyttet i vår forskningsstudie.

Intervjuguiden vi utarbeidet ble delt inn i innledning, hoveddel og avslutning, og basert på relevant tematikk, tidligere litteratur samt veiledning og råd fra våre veiledere. Videre ble utformingen gjort i tråd med Saunders et al., (2019) sine krav for utarbeidelse av en god intervjuguide. Herunder er det viktig å unngå ledende spørsmål og spørsmål som kan besvares «ja» eller «nei». Vi forsøkte å formulere spørsmålene slik at det var naturlig for informantene å besvare ett spørsmål av gangen. Videre sørget vi for å ha hovedvekt av spørsmål formulert med «hvordan» og «hvorfor», for å stimulere informantene til å snakke fritt om temaene, og komme med utfyllende og reflekterende svar (Yin, 2019). I noen av intervjuguidens fokusområder ble det anvendt teoretiske begreper. For å sikre at respondentene hadde en felles forståelse av disse begrepene, ble de utdypet og forklart på en forståelig måte underveis. Dette ble gjort med sikte på å oppnå en felles forståelse av teori, mellom oss som forskere og intervjuobjektene. Å sikre samforståelse av slike begreper kan bidra til å unngå misforståelser eller feiltolkninger av dataene som samles inn (Saunders et al., 2019). Til tross for at vi forsøkte å ha konkrete formuleringer av spørsmålene, så vi under transkripsjon og analyse, at det var rom for forbedring i spørsmålsformuleringen. Dette kom til syne i noen av informantenes meget utbroderende svar, som kunne vært mer systematisert og konkretisert.

Som tidligere påpekt er intervjuguiden utformet med en tredelt struktur i sin oppbygning. Starten tar for seg innledende spørsmål som tillot oss å bli kjent med informantens erfaring, utdanningsbakgrunn og arbeidshistorikk. Videre er hoveddelen delt inn i fire ulike deler, som er basert på relevante temaer vi fant som hensiktsmessig å innhente data om. Avslutningsvis presenteres noen avrundede spørsmål, som tillot informanten å legge til ytterligere tanker om studiens tematikk. Ved å ha en fleksibel struktur under intervjuet kunne vi også tilpasse spørsmålene til funnene som fremkom underveis i intervjuet (Thagaard, 2018). Samlet sett gjorde dette at intervjuet ble gjennomført som en samtale med informantene, som ble geleidet i retning av våre ønskede temaer. Forskningens prosess med utvikling og justering av

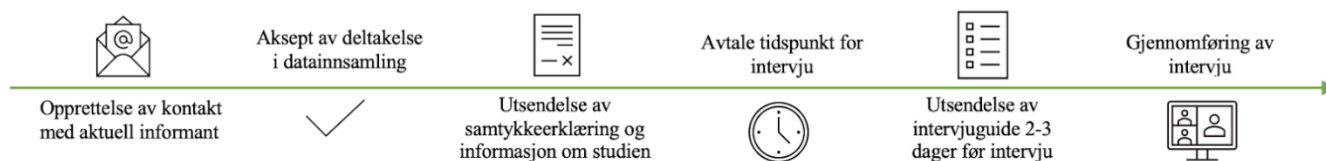
intervjuguide er beskrevet og illustrert i figur 6. Figuren viser trinnene som ble fulgt fra utarbeidelse av den første versjonen av intervjuguiden, til påfølgende justeringer som ble gjort i lys av gjennomføringen av intervjuene og analysen av innhentet data.



Figur 6: Studiens forskningsprosess

### 3.6.4 GJENNOMFØRING AV INTERVJUER

Som forklart i kapittel 3.6.1 om utvalg, initierte vi kontakt med informantene via e-post. Etter at det ble opprettet avtale om deltakelse i forskningen, utsendte vi samtykkeerklæring (vedlegg 3), samt et mer omfattende skriv med informasjon om studien og dens formål (vedlegg 2). Videre forespurte vi hvilke tidspunkt som kunne være passende for gjennomføring av intervjuet. Vi var svært tilpasningsdyktige når det gjaldt planlegging av intervjuene, og var villige til å tilrettelegge for deltakernes tidsplaner, for å sikre best mulig deltakelse. Intervjuguiden ble distribuert til hver informant i god tid før selve intervjuet, med den hensikt å tilby informantene mulighet til å reflektere og forberede seg (Saunders et al., 2019). Dette strategiske trekket hadde som formål å fremme en dypere og mer konsis respons fra informantene, som kunne gjenspeile mer grundige overveielser av spørsmålene (Jacobsen, 2022). En fremstilling av prosessen i forkant av intervjuene er illustrert i figur 7.



Figur 7: Fremstilling av intervjuprosessens innledende fase

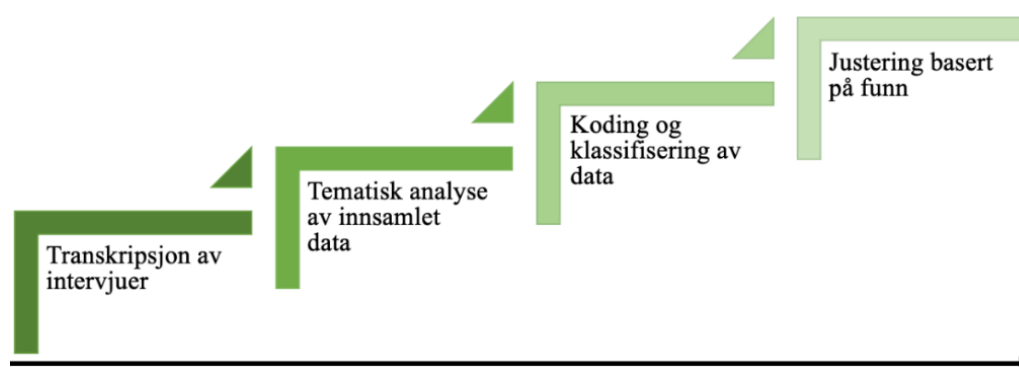
Selve gjennomføringen av de elleve intervjuene ble i sin helhet gjort på kommunikasjonsplattformen Microsoft Teams. Dette valget ble tatt på bakgrunn av geografisk avstand mellom deltakerne og oss selv, og det førte til at både tidsbegrensninger og miljømessige faktorer ble håndtert på en gunstig måte. Ved å gjennomføre intervjuene på denne plattformen, ble også eventuelle ytterligere implikasjoner for de deltakende informantene begrenset. Deltakerne mottok Teams-invitasjon på e-post i det øyeblikket tidspunkt for intervju var avtalt.

Under videointervjuene ble begge forskerne introdusert, men kun én av oss fungerte som «hovedintervjuer» for å forenkle kommunikasjonen med den aktuelle informanten. Etter den innledende presentasjonen gikk vi grundig gjennom de nødvendige forskningsformalitetene. Vi la særlig vekt på å tydeliggjøre at all informasjon som ble delt i intervjuet, ville bli behandlet konfidensielt og ikke brukt mot dem eller delt videre til tredjeparter. Dette var viktig for å sikre tillit og oppmuntre informantene til å være åpne og ærlige i sine svar, og for å overholde prinsippene om konfidensialitet og anonymitet i forskningsetikken (Saunders et al., 2019). Videre ba vi om uttrykkelig samtykke fra hver informant til å gjøre lydopptak av intervjuet. Lydopptakene ble gjort for å sikre en presis gjengivelse av respondentenes svar og redusere risikoen for tap av verdifull informasjon (Jacobsen, 2022; Ryen, 2002). Som et supplement til lydopptakene, ble det ført notater av forskeren som ikke avholdt intervjuet, for å dokumentere informantenes reaksjoner og adferd underveis. Intervjuet ble deretter gjennomført i tråd med intervjuguiden. Etter at hoveddelen av intervjuet var gjennomført, fikk informanten anledning til å utdype eller tilføye ytterligere informasjon som kunne være relevant for temaene som ble diskutert. Avslutningsvis takket vi informanten for deres deltakelse og informerte om vår kontaktinformasjon, slik at de kunne kontakte oss dersom det skulle oppstå spørsmål eller refleksjoner i etterkant av intervjuet. Intervjuene hadde en varighet på 45-60 minutter, slik informantene på forhånd var innstilt og gjort oppmerksom på.

### 3.7 DATAANALYSE

Forskningsstudier som benytter kvalitative metoder involverer en vedvarende interaksjon mellom datainnsamling og analyse (Strauss & Corbin, 1998). Vår analyse har fulgt tidslinjen som er skissert i figur 8, hvor vi startet med å transkribere intervjuene for å sikre en fullstendig dokumentasjon av den gjennomførte datainnsamlingen. Videre har vi anvendt en velkjent kvalitativ analysemetode, nemlig tematisk analyse (Braun & Clarke, 2006, sitert i Saunders et al., 2019). Dette ga oss teoretisk frihet til å identifisere nøkkeltemaer for videre forskning, og

sammenligne data for å få en bedre forståelse av hvert tema (Thagaard, 2018). For å håndtere den tematiske tilnærmingen, fremhevet vi og hentet ut sentrale poenger fra datamaterialet. For å kunne sammenligne funn innenfor temaene, kodet og klassifiserte vi dataene på en enhetlig måte. Videre foretok vi et kontinuerlig søk etter sammenhenger og relasjoner i datamaterialet, og eventuelle nye funn som ble avdekket justerte de forhåndsbestemte temaene. Vår kodingsprosess er således i tråd med Johannessen et al., (2019) som fremhever tre teknikker for kodingsprosessen; markering av poeng, skriving av stikkord og refleksjon over funnene. I det videre vil vi redegjøre for forskningsstudiets fremdrift for dataanalyse.



Figur 8: Forskningsstudiets fremdrift for dataanalyse

### 3.7.1 TRANSKRIBERING

Saunders et al., (2019) forklarer at transkribering innebærer å gjengi intervjuobjektens utsagn nøyaktig slik de ble presentert. I henhold til Jacobsen (2022) kan transkribering identifiseres som den første fasen av analyseprosessen. Fasen innebærer å redusere kompleksiteten i datamaterialet ved å konvertere det til tekst, renskrive det og organisere det på en måte som gir et solid grunnlag for videre analyse. Dette trinnet er avgjørende for å kunne utføre en systematisk og grundig analyse av dataene, samt trekke ut sentrale poenger fra materialet (Jacobsen, 2022; Saunders et al., 2019).

Thagaard (2018) forklarer at når forskere konverterer intervjuer til tekst, står de overfor en avgrenset rekonstruksjon av det opprinnelige interaksjonsforløpet. For å sikre nøyaktig gjengivelse av det samlede datamaterialet, er det av betydning at transkripsjon og renskrivning blir utført så snart som mulig etter intervjuet. Dette gjør det mulig å ta notater om viktige kommentarer og andre aspekter som tonefall, kroppsspråk, pauser og latter (Saunders et al., 2019). I lys av dette sørget vi for å transkribere intervjuene underveis i

datainnsamlingsprosessen og i den kronologiske rekkefølgen som intervjuene ble gjennomført i. På denne måten var intervjuene i nylig erindring, noe som gjorde det enklere å se intervjuet i en helhet og i sin kontekstuelle betydning. Transkripsjonsresultatet omfatter 152 sider med primærdata, skrevet i skriftstørrelse 12 med 1,0 i linjeavstand i Microsoft Word. For å sikre anonymitet og konfidensialitet, ble intervjuobjektene anonymisert ved hjelp av «Informant + tall». Konsernets navn ble erstattet med «casebedriften», og avisene som tilhører konsernet fikk, i de tilfeller det var nødvendig, betegnelsen «avis X» eller «avis Y». I tillegg er alle transkripsjonene normalisert, hvor vi har valgt å oversette transkripsjonene fra dialekt til bokmål for å ivareta informantenes anonymitet (Tjora, 2018).

### 3.7.2 TEMATISK ANALYSE

Vi har i denne studien utført en tematisk analyse av det innsamlede datamaterialet. Formålet har vært å foreta en dybdestudie av utvalgte temaer, og sammenligne respondentenes data for å oppnå økt forståelse av studiens tematikk (Thagaard, 2018). Ifølge Jacobsen (2022), må innhentet empiri systematiseres og kategoriseres etter transkripsjon. Braun og Clarke (2006, referert i Saunders et al., 2019) betegner tematisk analyse som en fleksibel og systematisk måte å analysere kvalitative data på. De kvalitative dataene må videre klassifiseres og kodes på en enhetlig måte for å kunne sammenligne funn innenfor studiens temaer (Thagaard, 2018).

I tråd med studiens induktive tilnærming til teoriutvikling, frembrakte vi temaer fra det innsamlede datamaterialet, ved å identifisere tematikk som var relevant for studiens interessefelt (Saunders et al., 2019). Ifølge Thagaard (2018) innebærer dette å ta utgangspunkt i datamaterialet for å generere koder og systematiske perspektiver, fremfor å avlede det fra eksisterende teori. Følgelig har kodene vi benyttet blitt utledet fra enten begreper som informantene selv har brukt eller vår egen tolkning av mønstre i datamaterialet. Den initiale analysen som ble utført parallelt med datainnsamlingen, avdekket visse likheter og ulikheter i informantenes erfaringer med interorganisatoriske samarbeid. Etter at alle intervjuene var transkribert, fortsatte vi å søke etter sammenhenger ved hjelp av åpen koding. Jacobsen (2022) forklarer åpen koding som den prosessen hvor forskeren fordeler innsamlet data i flere kategorier og deretter analyserer disse. Overordnede kategorier ble identifisert basert på temaer som ble betraktet som felles eller spesielt interessante i intervjuene. Disse inkluderte utsagn og oppfatninger som var delt av flere respondenter, eller som var avvikende fra andre respondenters formuleringer.

---

I vår koding og analyse var det spesielt viktig å ha et sterkt fokus på dataenes kontekst, ettersom det eksisterer kritikk som argumenterer for utfordringer med å evaluere temaer som er isolert fra den opprinnelige konteksten (Thagaard, 2018). Saunders et al., (2019) påpeker at koding og inndeling i kategorier krever at forskeren bedømmer og fordyper seg i dataene. I takt med at vi ble mer fortrolige med datamaterialet, utviklet vi underkategorier som ble grundig bearbeidet for å oppnå en dypere forståelse av nyansene i sitatene. De mest interessante utsagnene ble deretter samlet i et eget dokument, og strukturert etter de etablerte kategoriene. Her ble de merket med hvor fra transkripsjonen de kom fra, samt hvilken informant som hadde formulert sitatet. Denne prosessen resulterte i en ytterligere fordykning av datamaterialet, noe som ledet oss inn i den avsluttende delen av analyseprosessen.

I prosessens siste fase identifiserte vi sentrale temaer, samt sekundære temaer som var knyttet til de overordnede hovedtemaene (Saunders et al., 2019). Her foretok vi blant annet nødvendige omorganiseringer, hvor de allerede kodede dataene ble delt inn i ytterligere underkategorier. Dette resulterte i tre hovedkategorier, herunder *muligheter*, *utfordringer* og *suksesskriterier* ved interorganisatoriske samarbeid. De overnevnte hovedkategoriene fikk også tildelt egne underkategorier med tilhørende funn fra datamaterialet. Samlet sett, opplevde vi kode- og analyseprosessen med fordeling av sitater, kategorisering og systematisering av materiale og søk etter sammenheng mellom temaene, som en hensiktsmessig metode for vår studie. Ved å anvende den nevnte metodikken, kunne vi identifisere og fremheve de mest sentrale aspektene i datasettet og rette fokuset mot den overordnede problemstillingen.

### 3.8 FORSKNINGSKVALITET

I det påfølgende delkapittelet vil vi se på kvalitetsaspektene ved studien. Ifølge Dalland (2007) er det særlig to krav til datamateriale som har betydning for hva dataene kan brukes til, og hvilken verdi de har for undersøkelsen. Det første kravet, validitet, går ut på å kartlegge hvilken relevans dataene har for å kunne besvare oppgavens problemstilling. Det andre kravet, reliabilitet, omhandler påliteligheten rundt datainnsamlingen og bearbeidingen i etterkant. Jacobsen (2022) impliserer at det er essensielt å erkjenne at datainnsamlingsmetoden kan ha en betydelig innvirkning på validiteten og reliabiliteten av dataene. I det videre vil vi derfor gjøre rede for studiens validitet, reliabilitet og forskningsetikk.

### 3.8.1 VALIDITET

Validitet handler om studiens gyldighet, hvorvidt den måler det den faktisk har ment å måle og om funn kan overføres til andre sammenhenger (Thagaard, 2018; Jacobsen, 2022). Videre skiller teorien mellom intern validitet og ekstern validitet (Saunders et al., 2019; Jacobsen, 2022). I det påfølgende vil vi presentere de tiltakene vi har implementert for å sikre validiteten i vår studie, samt identifisere potensielle risikoer som kan true forskningens gyldighet.

#### *Intern validitet*

Saunders et al., (2019) beskriver intern validitet som graden av tillit til at funnene kan tilskrives den forutsette årsakssammenhengen, og ikke er påvirket av feil i forskningsdesignet. Vi har vært oppmerksomme på å styrke studiens interne validitet ved å benytte en strukturert tilnærming under intervjuene, slik at alle relevante temaer er inkludert i forskningen. Dette er gjort med sikte på å redusere potensielle feilkilder og øke tilliten til resultatene ved å minimere muligheten for at viktig informasjon går tapt eller overses. Vi har vært svært bevisst på å ikke forringe kvaliteten på dataen gjennom transkriberings- og oversettelsesprosessen, samt gjennomført en systematisk analyse med klart definerte kriterier og definisjoner. Vår induktive tilnærming har også tillatt oss å utforske problemstillingen på en fleksibel måte, som har gjort det mulig å gå i dybden på elementer som informantene har ansett som relevante. Dette har i sum hjulpet oss å oppnå «tykke forklaringer» (Lukka & Modell, 2010), som bidrar til å øke studiens gyldighet.

Videre har vi gjennomført respondentvalidering som en del av datainnsamlingsprosessen. Ifølge Jacobsen (2022) innebærer respondentvalidering å la informantene kommentere undersøkelsens innhold. For å validere vår forståelse av samarbeidene, utførte vi en grov gjennomgang av våre oppfatninger med enkelte intervjuobjekter ved slutten av intervjuet. Dette gjorde vi med den hensikt å bekrefte at vår forståelse av samarbeidene var i samsvar med informantenes perspektiver, i tråd med praksis beskrevet av Saunders et al., (2019). Respondentvalidering kan dermed betraktes som et ytterligere positivt tiltak for å styrke studiens interne validitet (Jacobsen, 2022).

En potensiell trussel mot den interne validiteten kunne manifestere seg dersom intervjuobjektene ikke ga en presis og korrekt beskrivelse av forskningsfenomenet (Jacobsen, 2022). Dette kan forårsakes av manglende hukommelse, forvrengning av sannheten eller andre faktorer som kan påvirke nøyaktigheten av informasjonen som er gitt. Tidsaspektet kan også



---

representere en kilde til feilinformasjon, særlig dersom det er betydelig tid siden informantene sist var involvert i et interorganisatorisk samarbeid. En konsekvens av dette kan være at vedkommende kan ha avvikende oppfatninger og erindringer i forhold til faktiske hendelser og forhold. Dette er i tråd med Jacobsen (2022) som forklarer at den interne validiteten også påvirkes av hvorvidt man har funnet de mest passende og korrekte informantene. I henhold til tabell 2 som ble presentert i kapittel 3.6.1, fremkommer det at samtlige informanter oppfyller alle nedfelte krav og kriterier for studiens utvalg. Det er derfor nærliggende å anta at momentet om feilinformasjon ikke svekker studiens interne validitet.

### *Ekstern validitet*

Ekstern validitet refererer til i hvilken grad forskningsresultatene kan generaliseres til andre relevante populasjoner eller settinger (Yin, 2019). Ifølge Jacobsen (2022) er styrken til kvalitativ metode teoretisk generalisering. Imidlertid påpeker Andersen (2013) at det kan være vanskelig å generalisere funn fra enkelcasestudier som undersøker spesifikke situasjoner, og som ikke har til hensikt å generalisere til hele populasjonen. Likevel argumenterer Kvale og Brinkman (2015) for at det finnes andre aktuelle former for generalisering i kvalitativ forskning, for eksempel ved at funnene kan benyttes til å forstå andre tilsvarende situasjoner. Studiens funn kan anvendes som bidrag til allerede etablert teori, og øke forståelsen av interorganisatoriske samarbeid i sin helhet. Dette kan gi aktører i lignende kontekster en indikasjon på de muligheter og utfordringer som adresseres i slike samarbeid, og videre bidra til å fremme suksess i fremtidige prosjekter. For å sikre en transparens overfor leseren har vi gitt detaljerte beskrivelser av våre foretatte beslutninger underveis i oppgaven (Saunders et al., 2019). Vi vurderer det derfor dithen at funnene fra denne studien kan være overførbare til andre fenomener som involverer lignende faktorer.

### 3.8.2 RELIABILITET

Reliabilitet omhandler hvor pålitelige og konsistente funnene og tolkningene av dataene er, og hvorvidt de kan reproduseres av andre forskere (Gripsrud et al., 2016). Teorien skiller mellom intern og ekstern reliabilitet. Intern reliabilitet refererer til forskningens konsistens. Ekstern reliabilitet omhandler hvorvidt datainnsamlingsmetodikken og analyseprosessen vil gi konsistente funn dersom studien replikeres (Yin, 2019). Ifølge Saunders et al., (2019) vil den interne reliabiliteten kunne styrkes dersom det er mer enn én forsker som gjennomfører innsamling og analyse av data. For å styrke undersøkelsens pålitelighet har vi forsøkt å gi

leseren en utgreiing av oppgavens datainnsamling og dataanalyse i metodekapittelet (Thagaard, 2018). Dette samsvarer med Jacobsen (2022) som hevder at studiens forskningsprosess kan påvirke studiens resultater og pålitelighet. Det foreligger ingen standard metoder for innsamling av data for kvalitative studier, og det kan derfor være krevende å sikre studiens pålitelighet (Saunders et al., 2019). Hva angår studiens pålitelighet, er det likevel viktig å ta hensyn til ulike typer bias og feil som kan påvirke datakvaliteten (Pratt et al., 2019). I det følgende vil vi derfor forklare hvordan vi har foretatt gjennomtenkte beslutninger for å unngå aspekter som kan påvirke studiens reliabilitet.

### *Forskerbias*

Forskerbias kan representere en trussel mot forskningskvaliteten, da det kan påvirke nøyaktigheten av forskerens registrering av svar. Dette kan oppstå som følge av subjektive faktorer, slik som en tendens til å tolke respondentens formuleringer ut fra egne oppfatninger, eller ved at svarene registreres på en mindre rettferdig og upresis måte (Saunders et al., 2019). For å motvirke forskerens subjektive forhåndsbias, har vi praktisert en åpen og upartisk spørsmålsstilling basert på en forhåndsbestemt intervjuguide. Oppfølgingsspørsmål ble rettet mot tematikk som informantene selv tok opp, og som har betydning for studiens forskningsområde. Dette ble gjort for å sikre en mer pålitelig datainnsamling og redusere potensielle forvrengninger i forskningsprosessen. Videre har vi i presentasjon av empirien vært tydelige på å skille mellom respondentene sine uttalelser og egne refleksjoner. Basert på denne tilnærmingen mener vi at påvirkningen av forskerbias på studiens reliabilitet er minimal.

### *Forskerfeil*

Det er av vesentlig betydning for forskningskvaliteten at man som forsker erkjenner og er bevisst på potensielle forskerfeil. Ulike faktorer kan påvirke forskerens tolkning av datamaterialet, og det er derfor viktig å være oppmerksom på disse for å kunne sikre at forskningsresultatene er pålitelige (Saunders et al., 2019). Selv om kvalitative forskningsmetoder kan være sårbare for forskerfeil, har vi foretatt flere tiltak for å begrense denne typen avvik i vår studie. I løpet av intervjuprosessen har begge forskerne vært til stede, noe som har gitt mulighet til å stille utfyllende spørsmål i situasjoner hvor informasjonen var uklar eller utilstrekkelig. Vi har også foretatt kontrollsjekker av alle sitater gjengitt i vår presentasjon av empiriske funn. Som forberedelse til datainnsamlingen gjennomførte vi en grundig gjennomgang av all tilgjengelig teori og forskning på det aktuelle området. Til tross

---

for at det er begrenset litteratur om det valgte fenomenet, mener vi at vår teoretiske oversikt ga oss en tilstrekkelig og omfattende forståelse av temaet som skulle studeres. Gjennom disse tiltakene, har vi begrenset ringvirkningene av forskerfeil i studien (Saunders et al., 2019).

### *Respondentbias*

For å oppnå høy grad av reliabilitet er det avgjørende å unngå respondentbias. Respondentbias refererer til enhver faktor som kan føre til feilaktige svar fra respondentene. Dette kan resultere i at informasjon blir tilbakeholdt eller forvrengt, og dermed skape et feilaktig bilde av virkeligheten (Saunders et al., 2019). Respondentbias kan innebære at informantene ikke svarer i tråd med sine egentlige oppfatninger, for eksempel ved å gi et sosialt ønskelig svar eller ved å tilpasse seg forskerens forventninger. Det er derfor viktig å ta hensyn til ulike faktorer som kan påvirke informantenes respons og implementere tiltak for å redusere studiens risiko for respondentbias (Saunders et al., 2019). Som følge av dette har vi sendt ut intervjuguiden i god tid før avtalt intervjutidspunkt, og innledet hvert intervju med en grundig introduksjon og nøye gjennomgang av studiens personvernbestemmelser og konfidensialitetsprosedyrer. For å sikre en felles forståelse og minimalisere forvirring og feiloppfatning, har vi også gjentatt definisjoner av relevante teoretiske begreper underveis. På denne måten har vi forsøkt å hindre ulike aspekter av respondentbias.

### *Respondentfeil*

Respondentfeil kan utgjøre en betydelig trussel for reliabiliteten, og omfatter en rekke faktorer som påvirker respondentens deltakelse i forskningsprosessen. Blant disse faktorene finner vi intervjuets varighet, distraksjoner i forskningsmiljøet, observatøreffekten og konteksteffekten (Saunders et al., 2019). Disse momentene kan bidra til at respondentene gir ufullstendige eller unøyaktige svar, og kan følgelig redusere studiens reliabilitet. I tråd med å sikre en reliabel studie, sørget vi for at informantene hadde autonomi til å velge tidspunkt for gjennomføring av intervjuene. Respondentene ble også informert om at forventet varighet var ca. 45-60 minutter, med den hensikt å sørge for at de hadde tilstrekkelig tid til å delta. Videre ble konfidensialitet i intervjuets forløp sikret ved gjennomføring i private teams-møter. Dette tillot uforstyrrede omgivelser, så langt respondenten hadde valgt et privat sted å gjennomføre intervjuet. Enkelte respondenter ble tilsynelatende distraheret under intervjuene ved at kollegaer kom inn på rommet hvor informanten gjennomførte intervjuet. Til tross for tidvis distraksjon av denne karakter, observerte vi at respondentene raskt hentet seg inn igjen og

fortsatte å gi utfyllende svar. På bakgrunn av dette ser vi ikke på distraksjonene som en vesentlig trussel for reliabiliteten i vår studie.

### 3.9 FORSKNINGSETIKK

Forskningsetikk representerer en normativ ramme for forskerens oppførsel, og dens fundamentale prinsipper er knyttet til å respektere de berørtes rettigheter (Saunders et al., 2019). Dette etiske hensynet skal overholdes gjennom hele forskningsprosessen og ikke kun i forhold til datainnsamling (Thagaard, 2018). Studiens forskningsetiske aspekter har kontinuerlig blitt evaluert gjennomgående i forskningsprosessen, med etikkens potensielle innvirkning på studiens kvalitet i mente (Jacobsen, 2022). De etiske hensynene i studien ble forsøkt ivare tatt gjennom utarbeidelsen av et grundig informasjonsskriv og samtykkeskjema (vedlegg 2 og 3), som inneholdt viktige momenter som ble gjentatt for informantene underveis i studien. Dette anså vi som en nødvendig prosedyre for å sikre at de involverte var godt informert om studiens formål, prosess og eventuelle risikoer, samt for å oppnå deres samtykke på en informert og frivillig måte. Ifølge Johannessen et al., (2011) er det viktig for forskere å se nøye på de etiske implikasjonene av en undersøkelse hvor mennesket er satt i fokus. Videre presenteres tre hensyn som er vesentlig å ivareta i forskning; (1) *Informantens rett til selvbestemmelse*, (2) *forskerens plikt til å respektere informantens privatliv*, og (3) *forskerens ansvar for å unngå skade*.

I henhold til det første aspektet av forskningsetikk som omhandler informantenes rett til selvbestemmelse, har deltakerne blitt gjort oppmerksomme på at deltagelse i studien er frivillig. Respondentene har blitt informert om at de har rett til å avslutte sin deltagelse når de selv måtte ønske, og at eventuell avbrutt deltagelse på ingen måte vil medføre negative konsekvenser (Saunders et al., 2019). I tillegg til å informere respondentene om deres rett til å trekke seg, fikk de også mulighet til å uttrykke eventuelle spørsmål knyttet til studiens formaliteter eller andre forhold i forkant av intervjuet. Dette ble gjort for å sikre at informantene var tilstrekkelig informert om forskningsprosessen og hva deres deltagelse faktisk innebar (Jacobsen, 2022). I den forbindelse er det verdt å poengtere at ingen av informantene trakk seg underveis i studien.

Vedrørende hensynet som refererer til forskerens plikt til å respektere informantenes privatliv, har vi vært svært nøye med anonymisering av våre data. Vi har vektlagt ivaretagelse av informantenes personvern gjennom omfattende tiltak for å beskytte og oppbevare det

---

innsamlede datamaterialet på en forsvarlig måte. Eksempelvis ble intervjuene, som nevnt, kort tid etter gjennomføring transkribert og anonymisert. Lydfilene ble slettet etter tre uker, mens transkripsjonene ble slettet ved studiens slutt. I studiens initiale fase ble det utarbeidet et dedikert identifikasjonsskjema som inneholdt informantens virkelige navn. Skjemaet representerer det eneste digitale lagringspunktet for informantens identifiserende opplysninger. Under gjennomføringen av intervjuene ble hver informant tilordnet en unik identifikasjonskode. Denne omfattet en bokstav og tre tilhørende tall (f.eks. IXXX). Koden ble benyttet for å sikre at lydopptak, transkripsjoner og tilsvarende dokumenter ikke inneholdt informasjon som kunne føre til identifisering av informantene i tilfelle uautorisert tilgang skulle forekomme.

Det tredje og siste hensynet tar for seg forskerens ansvar for å unngå skade. Forut for alle intervjusituasjoner har vi forsikret oss om at de deltagende respondentene var klar over at all informasjon som deles under intervjuene behandles konfidensielt. En sentral utfordring i forbindelse med forskningsetikk er knyttet til at personer med kjennskap til casebedriften, samarbeidene eller prosjektene kan gjenkjenne informantene på uttalelsene (Saunders et al., 2019). Dersom utsagnene fra informantene var tilstrekkelig spesifikke til å identifisere enkeltindivider, har vi som hovedregel utelatt sitatet for å opprettholde konfidensialiteten. Anonymisering gir likevel ikke en absolutt garanti for at informantene ikke kan bli identifisert i studien. Det er alltid en risiko for at individer med tilstrekkelig kunnskap om gruppen og forskningsprosjektet kan avsløre identiteten til en informant (Johannessen et al., 2011). Vi har derfor tatt ytterligere forholdsregler, som å begrense tilgangen til dataene og sørge for at de blir slettet etter en gitt tidsperiode som forklart i avsnittet over.

Det er av betydning å påpeke at studien har gjennomgått godkjenningssprosessen hos NSD (Norsk Senter For Forskningsdata). Dette var både casebedriften og samtlige respondenter nøye informert om. I vår forskningsstudie har vi etterstrebet å opprettholde en høy grad av transparens i vår forskningsmetode, samt nøyaktig gjengivelse av informantens utsagn i analysen. I lys av forskningsetiske retningslinjer og det etiske imperativet om å respektere og beskytte mennesker og deres rettigheter, har vi i denne studien nøye vurdert og implementert tiltak for å sikre at informantens integritet og velvære blir ivaretatt, samt at all datainnsamling og dataanalyse ble utført på en etisk forsvarlig måte (Saunders et al., 2019; Thagaard, 2018).

### 3.10 OPPSUMMERING AV METODE

Dette kapitlet presenterer en systematisk redegjørelse av de metodiske valgene som er foretatt for å besvare studiens problemstilling. Vi har i stor grad fokusert på de etiske aspektene ved gjennomføringen av vår forskning, og beskrevet vurderingene som ble gjort for å sikre en høy grad av integritet og tillit i hele forskningsprosessen. Basert på dette, kan våre metodiske valg oppsummeres på følgende vis:

Forskningstilnærming	• Induktiv
Forskningsdesign	• Eksplorerende
Forskningsmetode	• Kvalitativ
Forskningsstrategi	• Casestudie
Tidshorisont	• Kryss-seksjonell
Datainnsamling	• Semistrukturert dybdeintervju
Dataanalyse	• Tematisk analyse

Figur 9: Oppsummering av studiens metodiske valg

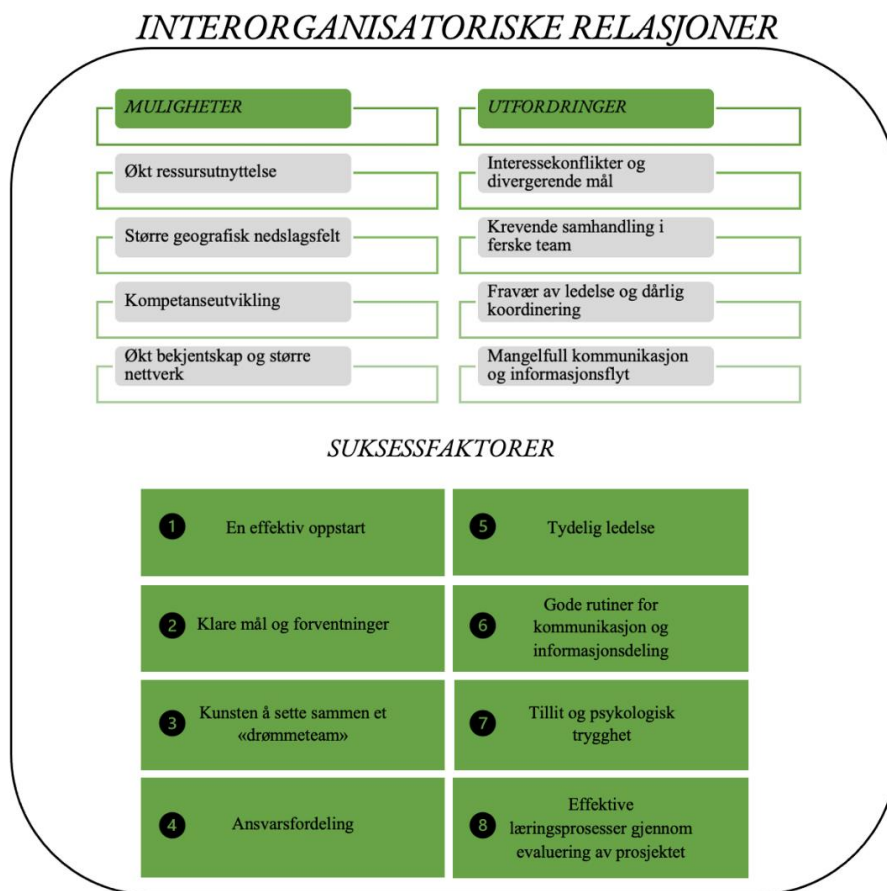
Vår forskningsmetodikk har vært preget av en induktiv og eksploderende tilnærming til temaet interorganisatoriske samarbeid i mediebransjen, og har blitt anvendt gjennom hele forsikringsperioden. Vi startet med en bred tilnærming og har gradvis innsnevret fokus for å komme frem til vår endelige problemstilling. Dette omfattende metodekapitlet er en betydningsfull komponent i vår forskning, med formål om å øke validiteten og reliabiliteten i våre funn, samt fremme en transparent praksis i vår studie. Ved å beskrive våre metodiske valg og forskningsprosess på en detaljert og omfattende måte, har vi til hensikt å legge til rette for potensiell replikasjon og videre forskning innenfor fagområdet. Videre har vi som ambisjon å stimulere til kritisk tenkning og økt forståelse hos leseren, noe som vil bidra til en dypere forståelse av forskningsfenomenet. Som en avsluttende betraktning har vi etterstrebet å gi en så presis beskrivelse av vår forskningscase som mulig. Vi anser dette som essensielt, gitt at vår case er unik og dermed ikke nødvendigvis vil produsere likeartede resultater om den skulle replikeres i en annen kontekst (Yin, 2019).

## 4. PRESENTASJON AV EMPIRISKE FUNN

I dette kapittelet vil vi presentere funn fra studiens datainnsamling. Kapittelets struktur tar utgangspunkt i studiens todelte problemstilling:

*«Hvilke muligheter og utfordringer oppleves i interorganisatoriske samarbeid i norsk mediebransje, og hvilke faktorer er sentrale for å lykkes med slike samarbeid?»*

Innledningsvis vil delkapittel 4.1 belyse empiri relatert til bakgrunn og kontekst for det økende behovet for interorganisatoriske samarbeid i norsk mediebransje. Videre vil delkapittel 4.2 og 4.3 svare til problemstillingens første halvdel vedrørende *«hvilke muligheter og utfordringer som oppleves i interorganisatoriske samarbeid i norsk mediebransje»*. Den andre delen av problemstillingen som omhandler *«hvilke faktorer som er sentrale for å lykkes med slike samarbeid»* fremlegges i delkapittel 4.4. Figur 10 presenterer en sammenstilling av de mest sentrale aspektene ved dataanalysen som danner grunnlaget for videre diskusjon og konklusjon.



Figur 10: Sammenstilling av datainnsamlingens hovedfunn

I fremleggelsen av funnene vil vi inkludere direkte sitater fra informantene, noe som vil bidra til å demonstrere sammenhengen mellom de innsamlede rådataene og våre konklusjoner. De utvalgte sitatene vil bli brukt for å støtte samstemte synspunkter, samt personlige refleksjoner. Sitatene gjengis i kursiv og vil være merket med hvilken informant de tilhører. Informantene er nummerert i tilfeldig rekkefølge for å ivareta konfidensialitet og anonymitet.

#### 4.1 BAKGRUNN OG KONTEKST

Respondentene forteller om flere årsaker til at interorganisatoriske samarbeid i mediebransjen er ønskelig. Datainnsamlingen indikerer at en økende andel mediehus inngår samarbeid for å være konkurransedyktig i et stadig mer intrikat medielandskap. Flere respondenter trekker frem mediebransjens kompleksitet som en sentral bakenforliggende faktor, og viser til at ulike mediehus besitter forskjellige ressurser, kompetanse og erfaring, som de andre mediehusene kan dra nytte av i samarbeidet. Ved å utnytte hverandres styrker, kan mediehusene lettere imøtekomme samfunnets informasjonsbehov og sikre kvalitet og troverdighet i nyhetsformidlingen. Informant 11 stiller seg bak dette, og understreker at interorganisatoriske samarbeid kan hjelpe mediehus med å håndtere de komplekse utfordringene som norsk mediebransje står overfor i dag, og på den måten øke aktørenes evne til å oppfylle sitt samfunnsansvar: *«Det er en veldig tilfredsstillende når jobben din er å gjøre folk, altså publikum, mest mulig orientert om hva som har skjedd. Og det ville aldri skjedd uten samarbeid på tvers»*. Den samme argumentasjonen går igjen hos informant 1:

*«Det er jo derfor vi er journalister, fordi vi ønsker å bidra til et bedre samfunn. Vi ønsker at det vi gjør skal komme befolkningen i Norge til gode, og det tror jeg at vi gjør i disse samarbeidsprosjektene, selv om man er konkurrenter»*. - Informant 1

Funn tyder på at casebedriftens organisering i konsern er med på å tilrettelegge for samarbeid på tvers av medier, helt uavhengig av hvem som eier hvem eller hvilke selskapsmessige strukturer som foreligger. Informant 9 impliserer at samarbeidsprosjekter kan være en verdifull opplevelse som bidrar til å styrke både enkeltaktører og bransjen som helhet: *«Jeg opplever at [Casebedriften] er et konsern der en blir oppmuntret til den type samarbeid. Og det er veldig fint. Jeg mener virkelig at det kan være en kjempestyrke»*. Informant 3 underbygger dette med følgende utsagn: *«Hele [Casebedriften] er på en måte et eneste stort interorganisatorisk samarbeid»*.



---

Selv om informantene virker å være tilfreds med konsernets evne til å tilrettelegge for samarbeid på tvers av mediehus, påpeker imidlertid flere respondenter at bransjen generelt sett ikke samarbeider godt nok i dag. Det er derfor behov for å jobbe målrettet med å bygge broer mellom de ulike aktørene i mediebransjen. Som sagt av informant 11: *«Hverken vår avis eller våre søstre og brødre aviser som det er naturlig å ha slike team med, har hatt en god nok struktur til at vi har fått ut potensialet som ligger i den type samarbeid (...)»*. Informant 10 stiller seg bak informant 11 sin bemerkning:

*«Jeg tenker at vi er for dårlige til å samarbeide, og at dette må vi gjøre oftere, uansett om det er smått eller stort. Og da mener jeg at vi oppfyller samfunnsoppdraget på en bedre måte, slik at vi kan opplyse og informere, underholde og provosere leserne og gi dem innsikt»*. - Informant 10

I forlengelse av dette poengterer informant 8: *«Det er jo mediebransjen og pressen vi opererer i, så det er jo helt nødvendig. Det tvinger seg fram slike samarbeid hele tiden, i hvert fall for en større organisasjon»*. Basert på informantenes utsagn, kan det derfor virke som at interorganisatoriske samarbeid har et betydelig potensial, forutsatt at mediehusene klarer å utvikle effektive arbeidsmetoder i slike team. Informant 9 stiller seg bak dette og bemerker: *«(...) det er bare noe vi har begynt å jobbe med, men som vi absolutt kan løfte enda mer, og gjøre enda mer systematisk (...)»*. Informant 3 fortsetter med å forklare:

*«Vi er individuelle, stolte, flotte aviser som har potensial til å levere power journalistikk. Ja, kraftfull, effektiv og god journalistikk for samfunnet på mange flere plan enn det vi gjør. Men da må vi samarbeide bedre, og det bør bety at vi må tenke gjennom hvordan et slikt samarbeid skal være»*. - Informant 3

Overordnet indikerer funnene at respondentene har positive erfaringer med samarbeid på tvers av mediehus, og anser det som meningsfullt og givende. Informant 8 peker på at slike samarbeidsprosjekter sjeldent mislykkes eller havarerer. Interorganisatoriske samarbeid har stort sett vist seg å være en vinn-vinn-situasjon for alle involverte parter: *«(...) og som regel har det kommet mer ut av det enn man hadde forventet på forhånd»*. Tilnærmet alle informantene opplever at samarbeid med andre aktører kan stimulere til utvikling av nye ideer og løsninger, og skape en følelse av fellesskap og samhørighet. Som informant 5 beskriver: *«Det opplevdes veldig inspirerende og spennende å være med på. Og for journalistene og de*

*andre som ble involvert, følte det litt som en sånn kul ting i hverdagen». Samtidig poengterer informant 4 at interorganisatoriske samarbeid oppleves som berikende, fordi det skaper nye dynamikker og utfordrer folk til å prøve ting de ikke har gjort tidligere. Informant 8 underbygger dette med følgende utsagn:*

*«Det er klart at noen av de beste minnene fra min karriere er fra sånne team, da vi gjorde ting som egentlig ingen trodde var mulig å få til på den korte tiden. Eller at vi fikk tak i folk eller vi beveget oss gjennom noe ingen andre hadde. Ja, gudene vet. Med slike team, så kan du få gjennomført det umulige, og det er jo det umulige som er veldig morsomt å løse». - Informant 8*

Informant 6 støtter utsagnet til informant 8, og trekker særlig frem de tilfellene hvor teamet lykkes i å forene krefter på en hensiktsmessig måte: *«Ja så sånn oppsummert, så er det vel det jeg sitter igjen med, at når du klarer å løfte blikket, tenke samarbeid og dra veksel på hverandre, så er det jo bare en fordel». Respondenten utdypet videre:*

*«(...) men vi skal ikke skjønne det, fordi noen ganger er det bedre å gjøre ting selv og det mener jeg på alt i livet da. Det er ikke alltid folk er så jævlige flinke. Men det er klart. Hvis du finner de riktige folkene, ting klaffer og du hadde flaks, så kan det bli helt suverent. Men det er ikke gitt at det blir det». - Informant 6*

Overordnet indikerer funnene at informantene opplever interorganisatoriske samarbeid som en fordelaktig samarbeidsmetode, som styrker både individuelle medieaktører og bransjen som helhet. Flere respondenter anerkjenner mediebransjens kompleksitet som en sentral og underliggende faktor som berettiger behovet for samarbeid. Videre påpekes det at de ulike mediehusene besitter distinkte ressurser, kompetanser og erfaringsbakgrunner som kan være til gjensidig nytte i relasjonene. Likevel fremkommer det at samarbeidene ikke realiseres i tilstrekkelig omfang og at det foreligger en manglende evne til å oppnå effektive samarbeidsstrukturer. I lys av dette, vil de påfølgende delkapitlene dedikeres til en systematisk undersøkelse og identifisering av konkrete funn relatert til mulighetene og utfordringene som oppleves i slike samarbeid.

## 4.2 MULIGHETER VED INTERORGANISATORISKE SAMARBEID

Samtlige respondenter peker på betydningen av interorganisatoriske relasjoner for å møte utfordringer i en stadig mer kompleks og globalisert mediebransje. Informant 5 beskriver at samarbeid på tvers av mediehus kan være svært verdifullt: «*Alene får man til ganske mye, men hvis man tillater seg å gjøre ting sammen, så får man til enda mer*». Respondenten utdyper videre at man på flere måter kan få til noe som ellers ikke ville vært mulig:

*«(...) både kompetanseløft, tilgang på kunnskap, og kanskje bare det å være flere mennesker sammen om å dekke noe, gjør at man får gjort mer med det prosjektet. Sånn at man hele tiden ser etter noe som man får til utover det vanlige, noe som høyner det litt».* - Informant 5

Denne oppfatningen støttes av informant 4 som forklarer at mediehusene kan bli mer effektive og samtidig heve kvaliteten, ved å trekke paralleller mellom selskapene i det daglige arbeidet: «*Sånn oppsummert, synes jeg vi bruker færre ressurser på å levere bedre tjenester ut, noe som er kjempepositivt. Så føler jeg at vi klarer å levere tilfredsstillende kvalitet, og det handler jo mye om læring, at man kan lære på tvers av selskapene*». I det videre vil delkapittelet presentere funn som angår de mest fremtredende mulighetene ved interorganisatoriske samarbeid. Mulighetene kan oppsummeres på følgende måte:



Figur 11: Muligheter ved interorganisatoriske samarbeid

### 4.2.1 ØKT RESSURSUTNYTTELSE

Av intervjuene kom det tydelig frem at informantene hadde en felles forståelse av hvordan interorganisatoriske samarbeid kan bidra til økt slagkraft, ved å dra nytte av komplementære ferdigheter og ressurser på tvers av aktører i mediekonsernet. Informant 5 forklarer at: «*(...) du får en litt større pakke enn du hadde klart på egenhånd*». Informant 3 støtter utsagnet til informant 5 og utdyper: «*Jeg tror at det som er bra er at det gjør enkeltstående aviser med nokså begrensede ressurser i stand til å levere bedre enn de ellers ville gjort, fordi du får litt*

*mer muskelkraft*». En annen respondent underbygger dette og poengterer at interorganisatoriske samarbeid er en styrke fordi man trekker veksel på et større miljø og fagkompetanse:

*«Ofte så innebærer det at du får flere ressurser i sum på et prosjekt enn du ellers ville hatt til rådighet i en enkelt avis. Og ofte så settes jo team sammen, fordi at det finnes mennesker som utfyller hverandre fra ulike steder, sånn at kompetansevolumet bare blir mye større».* - Informant 11

Samtidig poengterer informant 2 at motivasjonen bak slike samarbeid er å vinne nyhetskamper. Ved å slå sammen ressurser og utvide teamet, kan casebedriften oppnå større innflytelse og påvirkningskraft:

*«Fordelen vår er jo at vi har en veldig bred dekning, altså vi har journalister i hvert hjørne av Norge. Dersom vi klarer å finne en måte å utnytte det på, så kan vi ha like stor slagkraft som VG, som er Norges største avis».* - Informant 2

Informant 1 utdyper med å forklare at samarbeid på tvers av mediehus åpner opp for prosjekter som mediehusene ikke har kapasitet eller ressurser til å gjennomføre alene. Den samme argumentasjonen går igjen hos informant 6: *«Veldig ofte så er man med i et sånt team fordi vi ender opp med et sluttprodukt som blir bedre, nettopp fordi vi deler ressurser og styrker».*

Flere respondenter peker også på at mediebransjen skiller seg fra andre bransjer på grunn av sin hurtige dynamikk, der hendelser oppstår og utvikles i et raskt tempo. Informant 11 viser til at samarbeidene som vedkommende har tatt del i, utelukkende har dreid seg om hendelser der det er snakk om «breaking news»: *«Ofte er det snakk om en akutsituasjon. Det er ikke noe planlagt, men det må bare håndteres der og da, på sparket».* Respondenten forteller videre at mediehusene i slike situasjoner *«(...) rives mellom et sett av umulige prioriteringer, og står med en enorm følelse av utilstrekkelighet. Det er negativt på alle mulige tenkelige vis i forhold til å prestere og være trygg på rollen din».* For å unngå gjentatte tilfeller av underbemanning, påpeker respondenten at interorganisatoriske samarbeid er nøkkelen til suksess. Ved å samarbeide på tvers kan man opprette et felles lag, systematisere ansvarsoppgaver og fordele dekningsområder:

---

*«Da har hver gruppe et avgrenset område de skal forholde seg til, og de blir trygge på at det som er utenfor rammen, er det noen andre som har ansvar for. Og da får du innmari selvtillit på det du holder på med, ikke sant? Og du kan rett og slett bli verdens beste på en sak».* - Informant 11

I forlengelse av dette forklarer informant 6 at en av de viktigste fordelene ved interorganisatoriske samarbeid, er at du kan være på flere steder, med færre ressurser: *«For det er klart, skulle vi dekket over alt det vi kan, uten å alliere oss med for eksempel [Avis], så måtte vi kalt inn veldig mye ekstra folk, eventuelt tømt desken. Så du får flere folk, og da rekker du over mer».* Informant 8 støtter utsagnet til informant 6, og presiserer at uansett om samarbeidet er knyttet til større eller mindre prosjekter, eller hvorvidt det dreier seg om planlagte eller uforutsette hendelser, vil grunnlaget for samarbeidet være å samle ressurser fra ulike mediehus for å kunne håndtere felles utfordringer og oppgaver på en mer effektiv måte.

#### 4.2.2 STØRRE GEOGRAFISK NEDSLAGSFELT

Funn indikerer at interorganisatoriske samarbeid øker rekkevidden til hvert mediehus. Respondentene påpeker at kombinasjonen av lokal kunnskap og nasjonal kompetanse er en stor fordel for mediehusene, og kan bidra til at hver enkelt aktør kan utvide sin publikumsbase og øke sin geografiske dekning. Dette underbygges av informant 9 som beskriver at samarbeid på tvers av mediehus gir en unik mulighet til å få gjennomslag både lokalt og nasjonalt:

*«Den lokale relevansen og det nasjonale blikket gjør at vi får løftet opp saker på en helt annen måte enn hva vi kan gjøre alene. Spesielt for oss som er mindre enn konkurrentene våre. Så i utgangspunktet er det en stor konkurransefordel, det mener jeg virkelig».* - Informant 9

En annen respondent utdyper videre:

*«Å oppleve å få ut synergiene mellom å være en nasjonal aktør og det å ha lokalkunnskapen og de lokale kildene der ute, følte jeg var et veldig stort fortrinn både for mediehusene og [Casebedriften] som konsern, som egentlig ingen andre kunne matche helt på samme måten».* - Informant 5

Av funnene fremgår det at respondentene er samstemt om at det kan være til gjensidig fordel å kombinere styrker på tvers av lokale og nasjonale aviser, og at dette kan føre til et bedre sluttresultat for begge parter. Informant 8 peker på at samarbeid mellom lokale og riksdekkende aviser kan bidra til økt konkurransekraft. Samtidig forklarer informant 6 at dersom mediehusene klarer å forene krefter og dra nytte av hverandres styrker og ressurser, kan de «(...) få en sinnsyk pakke som knuser de største nasjonale avisene». Respondenten beskriver videre at lokalavisene ofte har en sterkere tilknytning og større kunnskap om lokale forhold, mens riksavisene har tilgang på flere ressurser og et bredere nedslagsfelt:

*«(...) De mindre lokalavisene kjenner jo de lokale forholdene bedre, gjerne litt ute i periferien. Det er jo sånn lokalkunnskap, som du ikke kan lese deg opp på. Men, så tror jeg at vi hjelper en del av disse avisene også. Vi har såpass store ressurser og god dekning, så alle føler at det blir en god fordeling da, sånn samlet». - Informant 6*

Informanten poengterer videre:

*«Og det handler ikke om at [Avis] skal være på sin høye hest, men at vi har en del fagfelt der vi dekker noe som de andre avisene ikke har anledning til å prioritere i like stor grad, mens de har et enormt nettverk og nærvær på de lokale stedene. Så det utfyller hverandre ganske bra». - Informant 6*

I forlengelse av dette påpeker informant 11 viktigheten av å ikke undervurdere lokalavisene, og hvordan de i enkelte tilfeller, særlig i «breaking news», kan inneha uvurderlig kompetanse:

*«I det teamet satt det lokale journalister med superpeiling på [stedsnavn]. De kjente jo massevis av folk og hadde et enormt kontaktnett. Og når det blir så målrettet arbeid, så ble de få menneskene verdt mye mer enn store lastebiler med journalister fra andre steder». - Informant 11*

En annen respondent stiller seg bak informant 11 sin bemerkning, og peker på at lokale nettverk og kilder kan spille en avgjørende rolle i nyhetsdekning, spesielt når det gjelder hendelser som skjer i en spesifikk geografisk region: «Disse har gjerne et ekstremt stort kildenettverk på det lokale - noe som for øvrig ikke må undervurderes». - Informant 1

Basert på informantenes utsagn, virker det som om det er en betydelig variasjon i samarbeidsprosjekter mellom lokale og riksdekkende aviser. Størrelsen på avisene, deres geografiske plassering og tilgang på ressurser kan påvirke omfanget av samarbeidet. Informant 5 beskriver at noen samarbeid kan være relativt enkle og sporadiske: «(...) *innimellom kan et sånt samarbeid være så enkelt som at du har en nasjonal sak som trenger en lokal case*». Samtidig poengterer informant 7 at andre samarbeid kan være mer omfattende, og innebære felles produksjon av innhold eller deling av ressurser for å sikre større nasjonal dekning av nyhetssaker. Informant 3 trekker videre frem at det er vanlig å alliere seg med lokalaviser: «(...) *når noe tragisk og dramatisk skjer og informasjonsbehovet til både lokalbefolkningen og nasjonen er enormt, og hvor lokalavisens oppgave eller rolle overfor sitt samfunn blir kjempeviktig også nasjonalt (...)*». Informant 9 går dypere inn på dette og gir en detaljert beskrivelse av situasjoner der det etableres et stort team bestående av journalister, reportasjeledere og redaktører fra flere aviser under «breaking news». Ifølge respondenten vil man i slike situasjoner kunne dra nytte av ressurser fra begge avisene ved å: «(...) *rett og slett å slå sammen de to redaksjonene (...)*». Informant 6 underbygger dette med følgende utsagn:

*«For eksempel, vi ordner foto og de ordner en ordfører, eller en kilde de har god tilgang på, mens vi tar oss av det operative. Det gjør jo at vi føler at det er flere på jobb. Og det er jo en umiddelbar fordel for oss som mediebedrift».* - Informant 6

#### 4.2.3 KOMPETANSEUTVIKLING

Det fremkommer av intervjuobjektene at kunnskapsdeling og læring på tvers av avisene er et av de fremste fortrinnene ved interorganisatoriske samarbeid. Informant 1 peker på at mediebransjen har en utrolig åpen informasjons- og kunnskapsdeling: «*Folk sitter ikke og knuger på egen kompetanse*», til tross for at det finnes et konkurranseaspekt. Videre beskriver informant 10 at kunnskapsdeling skjer underveis i et slikt prosjekt, fordi forskjellige journalister blir koblet på. Dette gir en bredere innfallsvinkel og vil derfor kunne bidra til økt kompetanse. En annen respondent viser til positive synergier på tvers av avisene i casebedriften, og forklarer at en av de største styrkene ved å samarbeide på tvers av mediehus, er at det vil bidra til økt læring og innsikt: «*Det at man jobber med såpass mange redaktører eller såpass mange aviser, gjør at man kan trekke mye læring på tvers, og jeg føler at alle avisene er veldig opptatt av å lære av hverandre*». - Informant 4

Den samme argumentasjonen går igjen hos informant 11 som trekker frem at deltakerne lærer masse ved å ta del i et slikt samarbeid, og at det kan være både selvutviklende og kompetanseutviklende. Ofte vil deltakerne også oppleve økt mestring og selvtillit. Respondenten forklarer videre at selv om det journalistiske prosjektet faller litt sammen eller kanskje ikke når sine ambisjoner, og man sitter igjen med en uavklart hypotese, er det likevel mye å lære gjennom samarbeidet: *«Dette er en viktig del av å kontinuerlig utvikle kompetansen vår, som er en sentral del av jobben vi gjør».*

Gjennom informantenes uttalelser dannes det et inntrykk av at samarbeidserfaringer gir mye læring og bidrar til utvikling. Flere av respondentene peker på at det er vanlig praksis å sende journalister på større samarbeidsprosjekter, selv utenfor deres geografiske dekningsområde. Dette gjøres for å utvikle journalistenes kompetanse og erfaring, slik at de er bedre rustet til å håndtere ekstreme situasjoner i fremtiden. På denne måten kan mediehusene være forberedt når store nyhetshendelser inntreffer. Dette understøttes av et sitat fra informant 11: *«Fordi det er så sjeldent at du har muligheten til å øve på det ekstreme, så når det ekstreme skjer, la de få lov til å prøve seg, selv om det ikke er vår geografi».* Også informant 1 understreker dette behovet, og poengterer at mediehusene kan hente inspirasjon ved å se på hvordan andre aviser håndterer situasjoner eller hvordan de er organisert. Respondenten forklarer videre at: *«Det er interessant å bare drøfte med andre aviser hva som er deres prioriteringssaker. Ikke fordi de nødvendigvis er like som våre, men det er interessant å diskutere».*

Flere av informantene peker også på at det kan være en god idé å gå inn med forskjellige typer kompetanse i samarbeidet. Informant 9 beskriver at lokalavisene sitter på lokalkunnskapen, mens de riksdekkende avisene har et helt annet kildenettverk og er dyktige på andre områder. Ved å samarbeide på tvers av organisatoriske skillelinjer, kan kunnskap og ressurser deles, og dette kan gi store fordeler: *«Vi er gode på å få ut ting raskt, god på rikskildene, god på vinkler, god på video, så vi har helt andre typer kvaliteter enn de har. Så den kunnskapsdelingen på tvers er ekstremt viktig».* Samarbeidet kan med andre ord bidra til å fylle «kunnskapshull» og utnytte de forskjellige styrkene som hvert mediehus besitter.

#### 4.2.4 ØKT BEKJENTSKAP OG STØRRE NETTVERK

Flere av informantene fremhever at interorganisatoriske samarbeid kan gi aktørene betydelige fordeler i form av utvidet nettverk, muligheten til å bli kjent med kollegaer fra ulike mediehus samt flere samarbeidspartnere å spille på. Informant 4 stiller seg bak dette, og understreker at:



---

«(...) interaksjoner mellom ulike mediehus kan øke bekjentskap og gi bedre samhandling på tvers av mediebransjen». Videre peker informant 5 på gevinstene ved å kjenne redaktører i andre aviser på fornavn og at man har utvekslet kontaktinformasjon: «(...) så du kan si at en av fordelene er jo bare det å vite hvilken kompetanse folk har, vite om hverandre og kjenne hverandre». På denne måten er terskelen mye lavere for å ta kontakt neste gang det er behov for samarbeid eller det er snakk om «breaking news». Den samme argumentasjonen går igjen hos informant 1 som trekker frem at interorganisatoriske relasjoner gir mediehusene en unik mulighet til å møte og samarbeide med mennesker fra ulike organisasjoner.

Samlet sett viser funnene at samarbeid på tvers av mediehus kan gi aktørene tilgang til nye kontakter, ny kunnskap og flere ressurser. Dette kan hjelpe mediehusene med å utvide eget nettverk og bygge relasjoner. På bakgrunn av dette bemerker flere respondenter at interorganisatoriske samarbeid kan åpne dørene for fremtidige samarbeidsprosjekter og ikke minst mulighet til å lære av andre i bransjen. Å samarbeide på tvers av organisatoriske skillelinjer kan ifølge samtlige respondenter derfor være en verdifull ressurs i en bransje der et stort nettverk er helt essensielt.

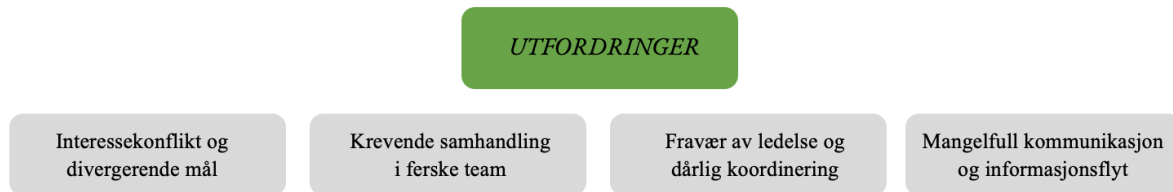
#### 4.3 UTFORDRINGER VED INTERORGANISATORISKE SAMARBEID

Til tross for at funnene indikerer at interorganisatoriske samarbeid åpner for mange muligheter, konstaterer respondentene at det kan være krevende å interagere i slike team. Samarbeid på tvers av mediehus forutsetter en mer fleksibel tilnærming enn tradisjonelle teamstrukturer. På bakgrunn av dette bemerker flere respondenter at det kan være utfordrende å fordele ansvar og makt på en måte som fungerer for alle. Som sagt av informant 3:

*«Det er flere utfordringer med det. Det ene og det mest banale er at det kan virke som at mediehusene til tider sover litt i timen, og derfor feller noe så enkelt oss, som at vi ikke har avklart ansvaret oss imellom, før vi går i gang». - Informant 3*

Samtlige respondenter utviser også behov for tydelig ledelse og koordinering, og peker på gjentatte situasjoner der ledelse og den logistiske planleggingen har sviktet og gjort samarbeidet vanskelig. Videre fremmer flere respondenter samhandling som et viktig fokusområde. Dette understøttes av et sitat fra informant 11: «Det er alltid en utfordring når det er to ulike kulturer som møtes, eller kollegaer som ikke kjenner hverandre fra før.

*Fallgruvene er mange, og hvis du ikke håndterer samarbeidet bra, kan det rett og slett gå dårlig». I det videre vil delkapittelet presentere funn som angår de mest fremtredende utfordringene ved interorganisatoriske samarbeid. Utfordringene kan oppsummeres på følgende måte:*



*Figur 12: Utfordringer ved interorganisatoriske samarbeid*

#### 4.3.1 INTERESSEKONFLIKTER OG DIVERGERENDE MÅL

Datainnsamlingen har avdekket at interessekonflikter og divergerende mål er en sentral utfordring som blir adressert i interorganisatoriske samarbeid. Funn peker på at mediebransjen tradisjonelt har vært preget av konkurranse mellom ulike aktører som kjemper om oppmerksomhet fra publikum og annonsører. Til tross for at mediehusene i casebedriften er samlet i et konsern, identifiserer flere respondenter konkurranseaspektet som en potensiell kilde til interessekonflikter. Informant 10 poengterer:

*«Hvert enkelt mediehus er veldig kompetitivt. Når det virkelig smeller tror jeg at det skal ganske mye til for at det ikke kikker inn et konkurranseaspekt, selv om man gjerne samarbeider i litt enklere saker». - Informant 10*

Informant 2 beskriver videre at en av de største utfordringene som aktørene opplever er:

*«(...) at vi har ulike mål og formål. For eksempel [Avis X] er en riksdekkende avis og ute etter de større sakene som treffer hele landet, mens [Avis Y] kanskje er mer opptatt av den ene profilen eller ønsker å ha en veldig lokal vinkling på det». - Informant 2*

Ifølge respondentene kan interessekonfliktene være krevende fordi de involverte partene ikke gir en likeverdig innsats i samarbeidet. Som sagt av informant 3:

---

*«Ikke alle har like store aksjer i et slikt samarbeid, fordi det vil være en av de som har særskilt stort utbytte av det, og særlig stor interesse av at samarbeidet fungerer. Derfor orker ikke alltid alle å investere like mye ressurser, som gjør at de motstridende interessene kan sabotere prosjektet». - Informant 3*

Resultatene tyder også på at uoverensstemmelser i redaksjonelle verdier og publiseringsstrategier kan være en kilde til interessekonflikter. Samlet viser funnene at dette kan oppstå når mediehusene har ulike oppfatninger av hva som er viktig å dekke, hvordan nyhetene skal presenteres og hvilke redaksjonelle og etiske prinsipper som skal følges. Informant 1 beskriver: *«Hvis man samarbeider om nyhetsartikler, så vil det alltid være en diskusjon mellom avisene i forhold til hvor langt man er villig til å gå og hvordan det skal publiseres»*. Samtidig bemerker informant 9 at interessekonflikten blir forsterket når det angår samarbeid mellom nasjonale og lokale aviser. Informant 3 deler denne oppfatningen og forklarer at de nasjonale avisene kan ha et ønske om å publisere kontroversielle nyheter for å øke opplaget og dekningen, mens lokalaviser ofte er mer opptatt av å publisere etterrettelige nyheter som reflekterer deres verdier. Informant 11 illustrerer ved følgende eksempel:

*«Det skjedde veldig lokalt i vår bygd, og da har vi en annen rolle enn det [Avis X] har. De har en mer regional tilnærming, er ikke så tett på bygdefolket og føler ikke på det samme ansvaret. Så de ville kjøre en litt tøffere linje enn det vi gjorde». - Informant 11*

En annen oppfatning som deles av respondentene er at det foreligger uenigheter knyttet til distribuering av innhold. Informant 2 fremhever at: *«(...) den mest grunnleggende utfordringen i samarbeid på tvers er uenigheter rundt publiseringsstrategi»*. Respondenten forteller videre at diskusjonen beror på om: *«(...) stoffet som publiseres skal være åpent, eller bak betalingsmur»*. Flere respondenter deler dette synet, og interessekonflikten begrunnes i at lokale aviser er avhengige av å selge abonnementer, mens de nasjonale mediene har et større publikum og er mer opptatt av lesertall. Informant 9 utdyper:

*«Vi har en annen publiseringsstrategi enn lokalavisene. Vi konkurrerer nasjonalt, så vi er avhengige av å ha åpent innhold, mens lokalavisene trenger å selge abonnement. Og det gjør at vi har litt forskjellige interesser på publiseringsstrategien, og det kan være en utfordring». - Informant 9*

#### 4.3.2 KREVENDE SAMHANDLING I «FERSKE TEAM»

Samhandling i «ferske team» er noe flere av respondentene har reflektert over og sier kan være en utfordring ved interorganisatoriske teamarbeid. Som sagt av informant 6: *«Det som jeg kan føle litt på, er at hvis du skal forholde deg til aviser der du ikke kjenner de som er på jobb, så vet du jo verken hva du kan forvente eller hva de forventer av deg»*. Respondenten utdyper videre: *«(...) så du må gå litt rolig frem mens du innad i huset vet jo, hvilke knapper du skal trykke på for å få ting til å funke hos mennesker»*. Dette underbygges av informant 11 som påpeker at det ofte er utfordrende når ulike kulturer møtes, eller kollegaer ikke kjenner hverandre fra før. Respondenten forklarer videre: *«(...) og hvis det er snakk om et prosjekt som man skal utvikle sammen, så er man avhengig av at folk klikker bra, både sosialt og ferdighetsmessig. Og at man har tryggheten til å kunne stole på hverandre»*, og det er på ingen måte en selvfølge i et helt nytt team.

I forlengelse av dette understreker flere respondenter at begrenset tid til å bygge relasjoner og utvikle tillit, kan gjøre det vanskelig å stole på den eller de du skal samarbeide med. Informant 11 forklarer: *«Jeg bruker gjerne litt ekstra hjernekapasitet på å filtrere informasjon og vurdere opp og ned. Du slipper på en måte folk inn i det aller helligste, hvis du sitter og deler informasjon»*. Respondenten utdyper videre:

*«(...) og skal man bli enig om hva som er det gjeldende, så må du også stole på de som har innhentet informasjon. Og det er klart, vi er jo i samme konsern, så det er begrenset hva man har å tjene på å lure hverandre. Men du må likevel være menneskekjenner på folk du gjerne ikke har møtt. Og det er jo av og til en vanskelig øvelse»*. - Informant 11

Flere av respondentene påpeker også at det kan være vanskelig å vite hva som er den enkeltes rolle i det «nye» teamet, i forhold til kjente team eller avdeling, der rollene er ganske satt. Basert på intervjuobjektens utsagn kan det derfor virke som at utfordringer med å definere roller og ansvar i et «ferskt team» er ganske vanlig. Spesielt i et lengre graveprosjekt på tvers av redaksjoner, er mediehusene i stor grad avhengig av å treffe på det sosiale. Imidlertid kan det se ut som at problemet er mindre fremtredende i situasjoner der samarbeidet er mer akutt, og det er behov for rask handling. Informant 3 forklarer: *«(...) ved akutt samarbeid er ting i større grad nødvendig, og da løser det seg litt selv. Du har ikke tid til å sitte og gruble på hvem som skal gjøre hva, eller om man fungerer sosialt sammen»*.

Informant 6 beskriver videre at journalistene må legge til side personlige preferanser og interesser til fordel for flertallet: «*Man er nødt til å bli en lagspiller. Du kan liksom ikke være konkurrent mot de du samarbeider med*». Informant 11 støtter utsagnet til informant 6, men presiserer imidlertid at ikke alle mennesker er like dyktige til å spille på lag med andre:

*«(...) jeg ser jo ofte at det er folk som bare liker å gjøre ting alene. Og når du skal samarbeide, så er du jo avhengig av å gjøre noen prioriteringer og fordele oppgaver og sånt. Og det er det ikke alle som er like flinke til».* - Informant 11

Den samme argumentasjonen går igjen hos informant 8 som beskriver at en ulempe med denne typen samarbeid er at man plutselig får en deltaker som oppsøker problemer eller bare ser nedsider. I slike tilfeller kan man begynne å lure på om det ville vært bedre å jobbe alene, da dette kan utgjøre en stor hindring og potensielt begrense prosjektet. På en annen side presiserer informant 10: «*Det er jo ikke sånn at alle skal være bestevenner. På en sånn arbeidsplass som er hos oss, vil det alltid være noen som ikke får frem det beste i hverandre*». Respondenten utdyper videre: «*(...) men det er klart, er det dårlig stemning, er det friksjon mellom noen, så er det en stor utfordring (...)*». Det vil derfor være avgjørende å være oppmerksom på hva de andre bringer med seg inn i samarbeidet: «*Hva vet vi fra før, er det friksjon eller har disse samarbeidet godt tidligere. For noen ganger kan 2 personer bli 4 eller 5 hvis man setter sammen de riktige folkene, men det kan også bli 0,5*» - Informant 10

#### 4.3.3 FRAVÆR AV LEDELSE OG DÅRLIG KOORDINERING

Fraværende ledelse og dårlig koordinering i interorganisatoriske team er ifølge respondentene en stor utfordring. Funnene viser at det foreligger en felles oppfatning av at mediehusenes ulike forventninger, mål og arbeidsmetoder må harmoniseres og samordnes for å unngå store fallgruver. Ifølge informant 8 vil fravær av ledelse resultere i uforutsigbarhet blant teammedlemmene, som igjen kan føre til at beslutninger blir forsinket eller tatt på feil grunnlag. Informant 3 støtter denne oppfatningen og legger til at dette er særlig fremtredende i situasjoner der avisenes ansvarsområder er uklare: «*Det utfordrende er at ingen får kommandoen og at ikke rollene og ansvaret delegeres fra avisenes redaktører. Problematikken er at det ikke settes én til å lede og eie prosjektet*». Ifølge informant 2 kan dette føre til overlapping og uklarhet rundt ansvarsfordeling, og i mange tilfeller resultere i forvirring blant teammedlemmene. Informant 7 støtter informant 2 sin oppfatning og påpeker at manglende

rolleavklaring har en direkte negativ effekt på teamets koordinering: «(...) *det fører til at samarbeidets effektivitet går ned og måloppnåelsen blir dårlig*». Informant 11 forklarer videre at vedkommende ved flere anledninger har erfart at manglende klarhet omkring ledelsesstrukturen har fått uheldige konsekvenser. Respondenten beskriver tilfeller hvor samarbeidet mellom mediehusene har vært uproblematisk, men at utfordringen har vært relatert til andre ledere som ikke eksplisitt er en del av prosjektet, og som blir: «(...) *en destruktiv kraft som til slutt fører til at samarbeidet bryter sammen (...)*».

Samtlige respondenter utnevner også dårlig koordinering som en gjentakende utfordring i interorganisatoriske samarbeid. Informant 5 uttrykker problematikken på følgende måte: «(...) *samarbeidet krever feltkoordinering og kommandolinjer. Ikke alle ser verdien av å bygge strukturer eller ha noen type formelle linjer (...)* Men det har etter min erfaring alt å si, spesielt *jo større avstand eller større team du har*». Funnene viser at flere respondenter deler denne oppfatningen og understreker at teamets størrelse kan påvirke koordineringen. Ifølge informant 6 har større team høyere sannsynlighet for å oppleve dårlig koordinering sammenlignet med mindre team, da det er flere ledd mellom teammedlemmene.

Videre tyder resultatene på at tidsbegrensede forhold kan være en kilde til koordinasjonsproblemer i interorganisatoriske team. En gjennomgående bemerkning fra respondentene er at koordinering av slike samarbeid er en møysommelig prosess som er svært tidkrevende, da det forutsetter omfattende planlegging, avklaring og konsensus innad i teamet. Informant 6 betegner forholdet mellom tid og logistikk som utfordrende: «*Det er jo noe som tar mye tid og krever logistikk. Dersom man ikke lykkes i å håndtere denne logistikken og samhandlingen, risikerer du å gå på trynet med prosjektet*». Informant 5 støtter informant 6 sitt synspunkt og forklarer: «(...) *det krever jo tid og ressurser, selvfølgelig. Det er viktig å finne balansen på hva du har tid til og hvor mye tid du vil bruke kontra andre behov du har i redaksjonen*». Enkelte respondenter bemerker også at ulik geografisk plassering kan gjøre at prosjektet blir tidkrevende. Informant 4 sier seg enig i dette, og poengterer at det kan være vanskelig å samkjøre tidspunkter for felles møter og kommunikasjon: «*En begrensning ved slike samarbeid er tidsaspektet og koordinering på tvers av geografisk plassering*».

#### 4.3.4 MANGELFULL KOMMUNIKASJON OG INFORMASJONSFLYT

De fleste informantene trekker frem kommunikasjon og utveksling av informasjon som de største utfordringene ved samarbeid mellom mediehusene. Funnene indikerer at

---

respondentene opplever økende omfang i problemer knyttet til kommunikasjon, jo større samarbeidsprosjektene er. I forlengelse av dette har flere informanter uttrykt at det kan være vanskelig å opprettholde fullstendig informasjonsflyt i prosjekter som involverer mange mennesker. Informant 4 beskriver at kommunikasjon stort sett er enklere i samarbeid der man kjenner hverandre fra før, mens det krever betydelig mer innsats for å oppnå god kommunikasjon i team der man ikke har så mye kjennskap til hverandre. Informant 2 går nærmere inn på dette og utdyper at kommunikasjonen i slike team gjerne er god i starten: «(...) *men så skjer det noe underveis, og da ender det kanskje opp med at det stopper opp*». Ifølge informant 9 skyldes dette mediehusenes manglende bevissthet rundt behovet for å dele informasjon og holde hverandre oppdatert. Informant 4 støtter dette og hevder at det ofte handler om sløyhet. Den samme argumentasjonen går også igjen hos informant 10 som presiserer: «(...) *det er ikke så mye som skal til før det kan skjære seg*».

Flere av respondentene bemerker seg at kommunikasjonssvikt kan medføre at informasjon ikke blir formidlet riktig, og at viktige detaljer dermed går tapt. Informant 5 forklarer: «*Selv om man sitter tre - fire engasjerte redaktører og koker sammen en god suppe, så er det noe med den kommunikasjonen ut. At den ikke alltid blir opplevd som veldig inkluderende*». Samtidig understreker informant 9 at det kan oppleves som svært frustrerende: «(...) *hvis det ikke har vært god nok informasjon mellom teammedlemmene, eller man føler at man ikke blir involvert i beslutninger som man burde vært involvert i*». Videre poengterer informant 4 at «(...) *det er veldig demotiverende hvis en ikke helt vet hva en skal gjøre, eller gjør ting som er feil*», og utdyper at dette kan føre til at prosjektet blir forsinket eller ikke når sine mål. Informant 6 sier seg enig i dette, og poengterer at manglende kommunikasjon kan føre til unødvendig dobbeltarbeid samt at: «(...) *det kan være belastende for kildene å bli oppringt flere ganger når det egentlig bare er nødvendig med henvendelse fra én avis*».

Samlet sett viser funnene at mangel på tilstrekkelig informasjon eller forståelse av prosjektets mål og oppgaver kan føre til misforståelser, og i verste fall at noen føler seg ignorert eller motarbeidet. Dette illustreres godt med en uttalelse fra informant 10: «*Vi ble litt irritert på hverandre, fordi vi følte at vi tråkket i hverandres bed. De syntes at jeg informerte for lite og jeg syntes at de tok seg til rette*». Sitatet gir inntrykk av at det kan oppstå uenigheter knyttet til deling av informasjon. På den ene siden forklarer informant 6: «*Skal du ha troverdighet i et slikt samarbeid, så er du nødt til å være litt ærlig om hva du sitter på av informasjon*». Informant 8 støtter dette, men har en litt annen innfallsvinkel: «*Det er veldig viktig at de på*

*begge sider av bordet klarer å dele. (...) hvis ikke får du jo ikke noe samhandling».* Imidlertid forklarer informant 9 at: *«(...) det er jo ikke slik at du automatisk kan dele alt med alle heller (...)*». I lys av dette påpeker informant 7 at det kan være utfordrende å balansere behovet for å dele informasjon for å oppnå felles mål, samtidig som man må ivareta konfidensialitet av egen informasjon og beskyttelse av unike kilder. Respondenten utdyper videre at dette i all hovedsak er et dilemma som journalistene er vant til å håndtere i hverdagen. Likevel er det en kontinuerlig avveining som mediehusene må foreta når de samarbeider på tvers av organisatoriske grenser.

#### 4.4 SUKSESSFaktorER VED INTERORGANISATORISKE SAMARBEID

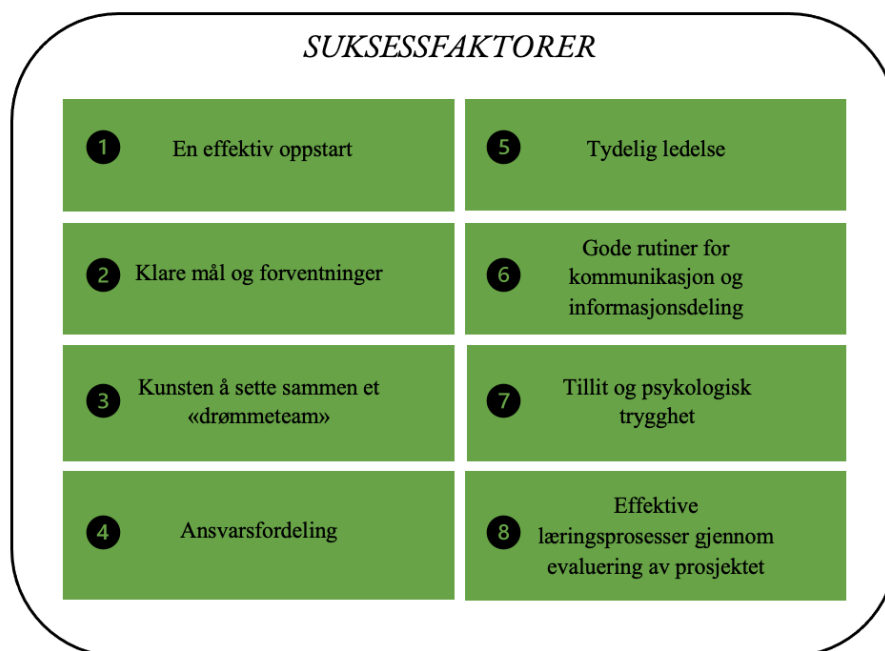
I de foregående delkapitlene har vi fått et innblikk i intervjuobjektene sine perspektiver på hvilke muligheter og utfordringer som oppleves ved interorganisatoriske samarbeid i mediebransjen. Overordnet er informantene enige om at det finnes et stort potensial og betydelige fordeler ved samarbeid på tvers av mediehus. Funnene indikerer at samarbeidsmetoden kan bistå mediehusene med å utnytte ressurser og kompetanse på tvers av organisatoriske grenser. Videre kan dette gi aktørene konkurransefortrinn i en stadig mer krevende mediebransje. Imidlertid avdekker respondentene en rekke utfordringer knyttet til interorganisatoriske relasjoner. Funnene antyder at det kan være vanskelig å koordinere samarbeid mellom aktører med ulike kulturer, mål og interesser, og at det er krevende å bygge opp et velfungerende samarbeid av denne karakter. Som sagt av informant 6: *«(...) det er flere ganger jeg tenker at dette har ikke vi fått noe ut av, og at det kanskje krevde mye mer enn vi tjente på det».*

En viktig bemerkning som trekkes frem av respondentene er at hvert interorganisatorisk samarbeid er unikt og kan variere i omfang. Ifølge informant 5 er samarbeidsprosjektene *«(...) alt fra fullstendig svikt til veldig bra».* Selv om det finnes likheter og felles utfordringer vil det være viktig å ta hensyn til de spesifikke forholdene og omstendighetene som gjelder for hvert enkelt samarbeidsprosjekt. Informant 8 tar opp tematikken ved å uttrykke følgende:

*«Det som er litt vanskelig er at det er ingen fasit, for det vil variere fra sak til sak. Man kan tenke at vi gjorde det sånn i den forrige saken, og så er det helt garantert andre elementer i neste sak som gjør at man ikke kan kjøre blåkopi av det forrige samarbeidsprosjektet, fordi det er helt andre vurderinger som må tas. Likevel er det alltid noe som går igjen som funker».* - Informant 8



I lys av dette vil det være interessant å identifisere hvilke suksessfaktorer som er sentrale for å skape et gunstig samarbeidsmiljø for alle involverte parter, og som kan føre til positive resultater og langsiktig suksess. Ved å forstå disse faktorene og hvordan de påvirker samarbeid på tvers av organisatoriske grenser, kan det bidra til at mediehusene er bedre rustet for samarbeid som ender i «fullstendig svikt» og heller oppnår et «veldig bra» utfall. Det følgende delkapittelet vil derfor presentere funn som angår de mest fremtredende suksessfaktorene ved interorganisatoriske samarbeid i mediebransjen. Suksessfaktorene er utledet av informantenes erfaringsbaserte refleksjoner, og kan sammenfattes og oppsummeres på følgende måte:



Figur 13: Suksessfaktorer ved interorganisatoriske samarbeid i mediebransjen

#### 4.4.1 EN EFFEKTIV OPPSTARTSFASE

De interorganisatoriske teamenes utfordringer knyttet til forventninger, mål, ledelse, koordinering og kommunikasjon virker i stor grad å kunne forstås ut fra hendelser og forhold i oppstarten av samarbeidet. På bakgrunn av dette indikerer funnene at sentrale hendelser i startfasen synes å legge klare føringer på det videre samarbeidet. Flere respondenter understreker at slike samarbeid «skjer ved at noe skjer». Videre forklarer informant 6 at: «Det er viktig å få mest mulig ut av alle du har på jobb når noe smeller». Ofte starter det med en journalist eller redaksjon som sitter med en idé, og som tenker at dette er for stort for oss, eller at dette involverer et annet distrikt hvor det kunne vært smart å samarbeide med en annen avis. Enkelte ganger har journalister også allerede snakket sammen på forhånd og vet hvem de vil samarbeide med i den andre avisen.

Samlet viser funnene at det innledningsvis er avgjørende å avdekke hvor det er muligheter for samarbeid. I lys av dette bemerker flere respondenter at det ofte er lite formelt i starten. Som sagt av informant 6: «*Da er det bare å strekke ut en hånd og høre om vi kan hjelpe hverandre?*». Informant 2 sier seg enig i dette, og utdyper: «*(...) da kan du typisk ringe til redaktøren i den aktuelle avisen eller de som er på jobb. Og spørre; hvordan kan vi gjøre hverandre best mulig?*». Flere informanter trekker også frem samarbeidsgrupper, Workplace og chattekanaler som gode kommunikasjonsplattformer når et samarbeid skal innledes.

Videre indikerer funnene at en forutsetning for at samarbeidet skal fungere er at begge avisene må være positivt innstilt. Det må være et gjensidig engasjement, og dette må være noe begge parter tar eierskap til. Dette gjelder ikke bare på øverste hold hos redaktørene, men også lenger ned i hierarkiet i den enkelte avis. Dersom dette ikke er tilfelle kan det ifølge informant 9 oppleves som at: «*(...) det er tredd nedover hodet til folk*». I tillegg må det sørges for at ressursene utnyttes maksimalt, og på bakgrunn av dette sette sammen et best mulig team. Dette illustreres godt med en uttalelse fra informant 5:

*«Her er det en redaksjon jeg vet er litt gira på et større prosjekt, hva kan være forenlig her. Jeg snakker litt med de på forhånd; passer det for dere nå, har dere noen i redaksjonen du tenker kan passe til denne oppgaven? (...) Så begynner man å finne konturene litte grann. Hva man ser for seg at kan være et mulig samarbeidsprosjekt og hvem som kan passe til å være med i teamet?»*. - Informant 5

Imidlertid bemerker informant 6 at det krever litt å sette i gang et slikt samarbeid: «*Det nytter ikke å ringe avisen og si hei, vi må samarbeide for å gjøre dette bra*». Respondenten utdyper videre: «*Du må faktisk sette av tid til å snakke sammen og bli enige om hvem som gjør hva. For hvis du kommer skjevt ut fra start, så er hele løpet potensielt kjørt*». Samtlige respondenter sier seg enig i dette, og hevder at nøkkelen i et slikt samarbeid er at man faktisk blir kjent med individene og virksomheten man skal samarbeide med. Som sagt av informant 5:

*«Man skal ikke undervurdere fysisk tilstedeværelse, spesielt i starten. At man får sett hverandre i øynene, spist en lunsj og skravlet litt under bordet. Det er med på å sette stemningen synes jeg. I den grad man har mulighet til det. Så det skal man ikke ta lett på hvert fall, å hoppe over»*. - Informant 5

---

Flere informanter peker også på viktigheten av å ha oppstartsmøter, mellommøter og en-til-en møter, hvor avisene blir enige om hypotese, ramme, mål og tidsaspekt. Som sagt av informant 11: *«Det viktigste er jo å gjøre en slags hovedavklaring med ledelsen av de to avisene. Sånn at det opprettes et mandat. (...) Hvis du ikke har det så har du ikke en retning»*. I forlengelse av dette viser funnene at det er avgjørende å sette seg delmål og deadlines, slik at man har noe konkret å jobbe mot. Informant 9 støtter dette, og utdyper: *«For det kan jo være et punkt der man kan bli litt uenig. Så da er det bra å ha diskutert det i forkant»*. Imidlertid beskriver informant 2 at oppstartsfasen blir litt annerledes i «breaking news»-hendelser, men at de samme suksessfaktorene også her bør ligge til grunn for å få til et godt samarbeid.

#### 4.4.2 KLARE MÅL OG FORVENTNINGER

Ifølge respondentene er det å ha tydelige mål og forventninger en sentral faktor for å oppnå suksess i interorganisatoriske samarbeid. Funnene antyder at tydelige rammer har bidratt til å skape en felles forståelse av hva som skal oppnås, og hva samarbeidsprosjektet krever fra de involverte partene. Informant 4 beskriver at: *«Tydelige forventningsavklaringer er veldig viktig og har etter min erfaring bidratt til vellykkede prosjekter»*. Etablering av mål og forventninger fra start, kan ifølge flere respondenter også bidra til å forebygge potensielle utfordringer senere i prosessen. Som sagt av informant 1: *«Det viktigste for å lykkes er at vi må være gode på forventningsavklaring tidlig, da kan vi spare oss for mye krøll underveis»*. Informant 5 sier seg enig i denne oppfatningen og understreker at klare rammer gir alle muligheten til å bidra med sin unike ekspertise på en koordinert og effektiv måte.

En rekke informanter peker videre på betydningen av å opprettholde forventningsavklaringene gjennom hele prosjektet, spesielt i lengre samarbeid. Ifølge informant 4 bør det være en *«(...) kontinuerlig ting man tar opp, og jevnlig evaluerer»*. Respondenten beskriver at mediebransjen er dynamisk og det kan være behov for justeringer underveis, da prosjektene kan utvikle seg i en annen retning enn antatt. Synsvinkelen deles av informant 11 som presiserer at det har vært en viktig del av tidligere samarbeid: *«Vi tok flere forventningsavklaringer underveis i prosjektet. Det praktiserte vi håndfast og det gikk uproblematisk»*. Samtidig hevder informant 6 at gjentatte avklaringer gir et felles grunnlag for samarbeid, og minimerer risikoen for å mislykkes: *«(...) hvis vi både er veldig tydelig på hva vi forventer og hvilke mål vi har felles, så er det jo begrenset hvor mye fælt som kan skje»*.

Studiens funn tyder videre på at definerte mål er en katalysator og målestokk for fremdriften i samarbeidsprosessen. Flere av respondentene fremhever at en tydelig hypotese er det aller viktigste når man skal nå en felles målsetning. Informant 7 forklarer at det gir teamet muligheten til å styre seg inn igjen i navigasjon, dersom den forsvinner underveis. Informant 11 deler denne tanken og underbygger med følgende sitat: *«Når man har et mål der fremme, er det ikke så farlig om vi gjør et stikk til siden. Målet er likevel klart, så det får oss tilbake på rett kjørl»*. Det påpekes imidlertid at prosjekter innen mediebransjen ofte har selvutnevnte mål, da det viktigste er å få ut den respektive saken så fort som mulig. Informant 9 understreker med følgende forklaring: *«Målet er jo gjerne allerede gitt. Formålet er at vi skal vinne nyhetskampen og dekke den på best mulig måte, alltid. Så det viktigste er jo at vi følger målet, for da lykkes vi jo rett og slett»*.

#### 4.4.3 KUNSTEN Å SETTE SAMMEN ET «DRØMMETEAM»

Selv om man har en gruppe dyktige individer, er det ikke alltid gitt at teamet vil prestere optimalt. Funnene indikerer at en velfungerende teamsammensetning og positive relasjoner mellom teammedlemmene er avgjørende for at teamet skal oppnå gode resultater. Samtlige respondenter understreker viktigheten av å sikre at teamet har en riktig kombinasjon av ferdigheter, kunnskap og erfaringer. Dette illustreres godt med en uttalelse fra informant 2: *«Et drømmeteam er et team som kan utfylle hverandre på ulike egenskaper og ferdigheter»*. Videre forklarer informant 5: *«Man bør gjerne velge noen som kan forsterke hverandre, enten med kompetanse, erfaring eller inspirasjon. At man kan sette sammen noen som får glede av hverandre»*. Den samme argumentasjonen går igjen hos informant 8 som presiserer at man alltid må ha i tankene hvilke roller disse menneskene kommer til å ha i teamet: *«(...) jeg trenger en som er flittig og uavhengig, jeg trenger en som er kreativ og holder humor i flokken og jeg trenger en som aldri tenker arbeidstid, men som jobber og jobber»*.

Det fremkommer også av intervjuene at man bør fokusere på å sette sammen et team som på best mulig måte kan utføre den gitte oppgaven. For at dette skal være mulig må man tydelig definere hvilken kompetanse som kreves, og hvilken oppgave teamet skal utføre. Informant 9 sier seg enig i dette, og forklarer: *«Vi velger jo folk som er trygg på fagfeltet eller som vi vet er gode og vant til å samarbeide. Det gjelder her som i andre settinger. Du velger jo de folkene du har troen på at kan håndtere det»*. Imidlertid indikerer funnene at team ikke alltid blir sammensatt på en optimal måte. Som sagt av informant 11:

---

*«(...) noen ganger så er det jo sånn at vi ikke har noen mulighet til å velge hvem som deltar. Du har de folkene du har, og så må du gjøre det beste ut av det. (...) Men ideelt sett så vil man jo plukke folk med ulike egenskaper». - Informant 11*

På bakgrunn av informantenes utsagn, kan det også late til at relasjoner er avgjørende for at teamet skal fungere bra. Informant 7 forklarer at: *«Kjemien mellom mennesker er viktig!»*. Videre fremhever flere respondenter at det er enklere å samarbeide med mediehus man har jobbet sammen med tidligere, fordi man da har opparbeidet seg relasjoner til de ansatte. I lys av dette poengterer informant 6: *«Jeg mener helt klart at jeg kan gjøre en mye bedre jobb hvis jeg har to av de jeg stoler på og er kjent med, enn å ha ti som jeg ikke vet hvordan fungerer»*. Informant 3 sier seg enig i dette, og beskriver at team har en tendens til å prestere bedre hvis de kjenner hverandre fra tidligere:

*«(...) hvis du har samarbeidet med teamet eller deler av teamet før, vil du være kjent med hvert enkelt medlem på en annen måte som gjør at du i større grad kan ta hensyn til hvert enkelt individ for å oppnå et best mulig resultat». - Informant 3*

Respondenten utdyper videre: *«Det betyr ikke at det ikke vil fungere første gangen. Det tror jeg også absolutt»*. I forlengelse av dette bemerker flere respondenter at relasjoner og kjemi ofte oppstår underveis, og at det viktigste er at alle teammedlemmene må gå inn i samarbeidet med en positiv tilnærming, og være villige til å gi og ta:

*«At det er en litt vanskelig og krøkkete begynnelse, men at man finner en respekt og en omtanke for hverandre etter hvert (...) og ofte så er det jo sånn i journalistikken, at team på tvers blir varige. De begynner å samarbeide på nytt og på nytt, og finner nye ting fordi det er noe med samarbeidet som sitter veldig godt». - Informant 11*

#### 4.4.4 ANSVARSFORDELING

Ifølge studiens funn kan en tydelig ansvarsfordeling fremme en effektiv utnyttelse av ressurser, ved å sikre at alle medlemmene i teamet er klar over sin rolle og sitt ansvar. Informant 10 presiserer at: *«(...) det optimale er å definere ansvaret i samarbeidet. Jeg har erfart at dersom man får det til, så er det virkelig noe bra»*. Flere respondenter påpeker at casebedriften har en særegen posisjon i markedet med en portefølje av mangfoldige aviser av

ulik størrelse. Resultatene viser at når mediehusene allokere ansvaret på en hensiktsmessig måte, kan det bidra til å maksimere utnyttelsen av de forskjellige styrkene som avisene besitter, både faglig kompetanse og geografisk plassering. Ifølge informant 5 skjer den faglige utnyttelsen når man mestrer å dra nytte av lokalavisenes kilder, samtidig som man utnytter de regionale avisenes omfattende ressurser. Informant 2 støtter dette og presiserer at: *«(...) både de små og de store avisene tar med seg ulike kompetanser inn i samarbeidet. Dersom avisene fordeler styrkene godt, har vi en stor fordel»*. I forlengelse av dette poengterer informant 3 at en kombinasjon av lokal og nasjonal kompetanse også bidrar til å sikre en bredere dekning utover flere geografiske områder:

*«Hvis vi tenker på [Casebedriftens] 103 aviser på tvers, så er vi ulike, men også like. Ikke sant, for vi skal først og fremst serve vårt unike publikum i det dekningsområdet vi er i, i tillegg til å kunne samarbeide om en større dekning»*. - Informant 3

Flere av respondentene peker også på bransjens utfordrende endringskurve og fremhever viktigheten av å imøtekomme publikums krav og forventninger. For å tilfredsstille lesernes behov, påpeker informant 6 at det vil være fordelaktig å utnytte den store geografiske rekkevidden til casebedriften. En effektiv allokering av oppgaver innad i teamet, kan ifølge informanten bidra til å unngå dobbeltarbeid, og frigjøre ressurser til andre oppgaver. Respondentene bemerker videre at utnyttelse av den geografiske rekkevidden er spesielt nyttig ved akutte nyhetshendelser, også kjent som «breaking news». Slike situasjoner er tidskriser, og det er avgjørende å bevege seg raskt for å sikre best mulig dekning av nyhetene. Som forklart av informant 8: *«(...) ved brå nyhetshendelser er det avgjørende for teamene å dra nytte av de geografiske forskjellene for å sikre den beste dekningen»*. Dette synspunktet blir støttet av informant 5 som understreker at den interne fordelingen mellom avisene er en sentral faktor for å lykkes:

*«Hvis det plutselig skjer noe, så kan den nærmeste avisen dra med foto og snakke med lokale kilder, mens den andre avisen kan sitte på desken og ta seg av kommunikasjon og andre ting. Da sparer begge avisene ressurser på samarbeidet»*. - Informant 5

Datainnsamlingen indikerer videre at en effektiv intern ansvarsfordeling er en kilde til individuell trygghet blant teammedlemmene. Ifølge respondentene kan sikkerhet i egen rolle bidra til å forbedre den enkeltes prestasjon. Dette kan igjen ha en positiv innvirkning på hele

---

teamets resultater. Informant 7 hevder at en god arbeidsfordeling kan fungere som en katalysator for å hjelpe teammedlemmene til å yte maksimalt, og legge til rette for «(...) at alle blir trygge på seg selv og føler seg utvalgt til oppgaven». Informant 2 deler denne oppfatningen, og poengterer følgende: «Det er jo ikke så rart at det ender med positivt utfall, når alle vet hva de skal gjøre, og føler et visst ansvar overfor sin oppgave og teamet generelt».

#### 4.4.5 TYDELIG LEDELSE

Ifølge respondentene kan manglende klarhet rundt lederskap og beslutningsprosesser, samt dårlig koordinering av samarbeidet, føre til at teamet mister fokus og retning. Dette kan igjen føre til konflikter og misforståelser, som ifølge funnene vil hindre teamet i å oppnå ønsket resultat. Med bakgrunn i datainnsamlingen er det innlysende at tydelig ledelse må ligge til grunn for at interorganisatoriske team skal lykkes med sine mål. Respondentene peker gjentatte ganger på klarhet og struktur som viktige faktorer for gode samarbeidsprosesser på tvers av organisatoriske grenser. Blant dem er informant 3 som beskriver at vellykkede samarbeid oppstår når det er en person som tar eierskap, gir tydelige instruksjoner og leder. Videre forklarer vedkommende at: «(...) de beste sakene er nok kanskje der hvor redaktørene har snakket sammen og satt en tydelig struktur for hvem som har det overordnede ansvaret».

Flere av respondentene påpeker at lederen også har en betydelig rolle når det gjelder bransjens tidskritiske aspekter. Hvis det oppstår uventede hendelser som krever at teamet raskt må samarbeide og koordineres, er det ifølge informant 6: «(...) essensielt at en leder tar initiativet og har overordnet kontroll for å håndtere situasjonen». Informant 8 forklarer videre at slike tidssensitive begivenheter stiller ekstraordinære krav til den som leder og at det er: «(...) en egen kompetanse å løse og koordinere de tidskritiske og umiddelbare situasjonene». Informanten illustrerer med følgende eksempel:

*«Altså tenk deg at du er på en flyulykke, skipsforlis eller lignende, og du vet at du må levere innen en bestemt tid, la oss si 4 timer. Da står mye på tydeligheten hos meg som leder da, at jeg er tydelig på hva jeg forventer av hver og en, slik at vi rekker tidsfristen og vi klarer å produsere noe bra». - Informant 8*

Respondenten forklarer samtidig at det er viktig at lederen er bevisst: «(...) på måten man fremfører budskapet på, slik at du ikke vekker motstand i mennesket du skal ha til å gjennomføre oppgaven». I lys av dette indikerer funnene at lederens fremtoning har stor betydning for hvordan teamet reagerer og handler. Med dette som bakgrunn er det avgjørende at teamet ikke opplever noen form for påtvungen adferd, men heller føler seg trygge og har tillit til sin leder. Informant 1 hevder at lederen: «(...) må være tydelig men ikke autoritær», fordi det er: «(...) dyktige og selvgående folk de har med å gjøre». Informant 5 understreker også betydningen av at teamet opplever autonomi i samarbeidet, og at lederen har en stor innvirkning på dette aspektet:

*«Min erfaring er at det må være en trygg leder og en kommandolinje som er forståelig. Det trenger ikke alltid å være sånn at det skal være en veldig sterk leder, men man må vite hvordan det skal drives fremover. Da skaper det tillit og struktur, noe som utelukkende er det vi ønsker i slike samarbeid». - Informant 5*

Med utgangspunkt i intervjuobjektene forklaringer, er det flere som fremhever ledelse som en kilde til veloverveide beslutninger. Ettersom mediebransjen er en sektor preget av rask endring og dynamikk, er det avgjørende at interorganisatoriske team sikrer seg informerte og gjennomtenkte resolusjoner. Selv om det kan være individuelle forskjeller blant respondentene, er det en utbredt oppfatning at det er lederens ansvar å ta de overordnede avgjørelsene. Informant 4 påpeker at: «Det er ikke uvanlig med uenigheter innad i teamet når det gjelder ulike avgjørelser, og da er det den øverste i beslutningsstrukturen som bestemmer». Innfallsvinkelen deles også av informant 9 som hevder at en klar beslutningstaking sikrer fremdriften i arbeidet: «Det kan være utfordrende å holde hele teamet i samme retning, og da er det viktig at lederen er der og finner løsninger i stedet for å ha problemfokus».

Samlet antyder funnene at selv om teamsammensetningen er sterk og oppgavene er klart definert, er det likevel avgjørende at det finnes en overordnet ledelse som kan ta ansvar for å koordinere og styre teamet i ønsket retning. Det er derfor essensielt at alle involverte parter erkjenner viktigheten av teamledelse, særlig i samarbeid på tvers av organisatoriske grenser. Informant 6 oppsummerer med følgende forklaring: «(...) hvis du har et samarbeidsprosjekt uten ledelse, så har du jo faktisk ingen effekt. (...) Uten ledelse er det utfordrende å oppnå fordelene, og da er det jo bare en belastning egentlig».



---

#### 4.4.6 GODE RUTINER FOR KOMMUNIKASJON OG INFORMASJONSDELING

Det fremkommer av intervjuene at alle redaksjonelle medarbeidere er ulike, og har ulike måter å gjøre ting på. Med dette som bakgrunn vil det være essensielt å ha en god dialog mellom mediehusene i interorganisatoriske samarbeid. Flere respondenter trekker frem at gode rutiner for kommunikasjon og deling av informasjon er helt nødvendig for å bygge tillit og forståelse mellom teammedlemmene, for å unngå misforståelser og konflikter og for å sikre at alle er på samme side og jobber mot de samme målene. Funn viser også at effektiv kommunikasjon og informasjonsdeling kan bidra til å identifisere problemer og hindringer tidligere, og dermed forbedre teamets evne til å ta raske og smarte beslutninger. Informant 4 sier seg enig i dette, og forklarer at: *«Kommunikasjon er viktig. (...) I de periodene vi har jevnlig møter og man snakker sammen, så fungerer jo samarbeidet bedre»*. Den samme argumentasjonen går igjen hos informant 9 som understreker at samarbeidet kan bli utrolig krevende dersom det ikke er etablert en tydelig og åpen dialog mellom partene.

I lys av dette indikerer funnene at mediehusene må være transparente overfor hverandre, selv om det er en konkurransesituasjon. Dette innebærer å kunne dele på kunnskap, informasjon og arbeid. Som sagt av informant 7: *«(...) du må faktisk være villig til å dele hvis du skal klare å samarbeide»*. Videre påpeker informant 8 at all informasjon i prinsippet bør deles umiddelbart, for å skape tillit mellom teammedlemmene: *«(...) det er utrolig viktig at alle som jobber i sånne team har tilgang på den samme informasjonen i sanntid, så godt det lar seg gjøre»*. Informant 10 stiller seg bak dette, og presiserer: *«(...) for det er veldig fort gjort når man sitter i hvert sitt hode og tenke at man har kommunisert, også har man ikke det. Jo før man får det inn i prosessen jo bedre er det egentlig»*.

For at samarbeidet skal fungere optimalt avdekker funnene at det er avgjørende å ha en enkel og effektiv kommunikasjonskanal. Flere respondenter fremhever chattekanaler som en sentral kommunikasjonsplattform, og peker på at mediehusene bruker slike kanaler daglig for å kommunisere. Dette illustreres godt med et utsagn fra informant 3: *«Jeg tipper på at 80% av samarbeidene på tvers i [Casebedriften] foregår via de chattekanalen, om ikke mer»*. I tillegg bemerker flere respondenter at kommunikasjon via telefon eller fysisk tilstedeværelse er gode alternativer. Resultatene viser også at mediehusene benytter en rekke ulike verktøy for deling av informasjon og kunnskap. Flere informanter trekker frem rutiner for deling av mapper, dokumenter, kilder, linker og mye annet, og at dette må være tilgjengelig for begge

redaksjoner. Samtidig foreslår informant 8 å benytte google-skjemaer hyppig, hvor redaksjonene kan legge inn data fortløpende. Informant 3 nevner også viktigheten av å opprette en egen journal for hver enkelt sak, hvor man samler all informasjon, samt bilder tatt under vurderingsprosessen. Dette skal ifølge respondenten sikre *«(...) all den informasjonen som ellers blir borte mellom stolene fordi folk går på og av ulike vakter og ikke får med seg informasjonen og det arbeidet som allerede er lagt ned»*.

Informant 7 sier seg enig i dette, og forklarer: *«Man vet jo aldri i starten av en sak, hvor stor den faktisk kan bli»*. I forlengelse av dette peker informant 10 på at det kan være kjempenyttig å ta vare på upublisert materiale: *«(...) både med tanke på erfaringer som er gjort underveis, men også som man kan bruke ved neste korsvei. Eller når det for eksempel kommer nye folk inn»*. Respondenten utdyper videre: *«Det er jo i utgangspunktet en veldig simpel måte å dele på, men jeg mener helt bestemt at det har noe for seg i sånne teamsamarbeid»*. Informant 3 stiller seg bak utsagnet til informant 10, og understreker at en god struktur for deling av informasjon er helt essensielt: *«Da er det lettere å jobbe med å utvikle enda bedre stoff eller journalistikk av enda bedre kvalitet, men også en dokumentasjon på arbeidet vårt»*.

#### 4.4.7 TILLIT OG PSYKOLOGISK TRYGGHET

Flere av respondentene ga uttrykk for at tillit og psykologisk trygghet har stor betydning for interorganisatoriske samarbeid. Under intervjuene benyttet informantene de to begrepene i en naturlig sammenheng, noe som tyder på at de er sterkt sammenkoblet og relevant for deres erfaringer. Vi ønsket derfor å undersøke nærmere hvordan, og i hvilken grad, tillit og psykologisk trygghet har påvirket samarbeidene som respondentene har vært en del av.

På spørsmål knyttet til respondentenes opplevelse av tillit innad i interorganisatoriske team er det utelukkende enighet om at dette er en viktig faktor for å lykkes med samarbeidet. Informant 2 beskriver: *«Det er jo kjempeviktig. Du har jo ikke et team hvis ikke tilliten er til stede på en måte. Så det er jo helt nødvendig»*. Videre trekkes faglig tillit frem som et viktig punkt. Flere respondenter påpeker viktigheten av at teammedlemmene stoler på hverandres kompetanse og faglige dyktighet, for at samarbeidet skal drives effektivt mot målet. I lys av dette påpeker informant 5 at en må kunne ha *«(...) trygghet i at kollegaen din opptrer riktig i henhold til sine faglige plikter (...)»*. Informant 4 deler også dette synet, og forklarer videre: *«Tillit i en jobbrelasjon handler jo mye om at man leverer det som forventes av en sånn fagmessig. Så*

---

det er jo viktig at jeg innfrir på det, slik at de skal ha tillit til meg sånn faglig sett». En annen respondent støtter de to informantene og sammenfatter med følgende uttalelse:

*«At tilliten er viktig, det er det ingen tvil om. Hvis jeg var i tvil om det jeg fikk servert fra [teammedlem X], så kunne ikke jeg bygget videre på det og motsatt. Hvis ikke han hadde tillit til at jeg stilte de riktige spørsmålene ut, så fikk vi ikke det grunnlaget vi ønsket». - Informant 7*

Flere respondenter peker også på tillit som en essensiell faktor for et mellommenneskelig nivå i samarbeidene. Funnene indikerer at tillit kan være en kilde til åpenhet og gode relasjoner, som flere respondenter mener er avgjørende for å oppnå sterke team. Informant 9 forteller at en vesentlig komponent for å oppnå tillitsfulle samarbeid er: *«(...) at man er åpen rett og slett. Det er bedre å være åpen om utfordringer, og hva man tenker enn at det ikke blir sagt, eller at det blir en nisje i etterkant»*. Informant 4 konkluderer med følgende sitat:

*«Så er det jo også dette som går på tillit i relasjoner. Der tenker jeg at det er viktig at man har respekt for hverandre, og at det er god takhøyde rundt diskusjoner, slik at man ikke er redd for å si noe feil. At det ikke er ille å være uenig rett og slett (...) Det er en nøkkel til de gode samarbeidene». - Informant 4*

Ytterligere funn tyder på en sterk sammenheng mellom psykologisk trygghet og tillit. Respondentene peker på at psykologisk trygghet, på lik linje med tillit, er en avgjørende faktor for å oppnå et vellykket samarbeid på tvers av mediehus. Dette er i tråd med informant 11 som poengterer at: *«Det er ingen prosjekter som lykkes, hvis ikke det ligger en psykologisk trygghet i bunn. Så det er det aller første du må skape egentlig»*. Samtidig viser resultatene at oppnåelse av en slik sikkerhet er særlig utfordrende ved interorganisatoriske teamsammensetninger. Det er derfor viktig å anerkjenne betydningen av psykologisk trygghet, og jobbe aktivt med å etablere en arbeidskultur preget av tillit og åpenhet. Det foreligger variasjoner i måten informantene fokuserer på psykologisk trygghet. Likevel er det noen faktorer som går igjen i respondentenes besvarelser, herunder åpenhet, relasjoner, forventninger, og ledelse.

Flere respondenter trekker frem at åpenhet er en essensiell faktor for å kunne bygge psykologisk trygghet i interorganisatoriske samarbeid. Informant 6 forklarer at åpen kommunikasjon og evnen til å dele ideer uten frykt for negative reaksjoner kan skape en kultur

for psykologisk trygghet i teamet: *«Det er ekstremt viktig at du føler at du kan diskutere en sak åpent og ærlig, uten å frykte at det blir tatt på feil måte, eller at informasjonen du har skal bli brukt feil»*. Informant 10 deler informant 6 sin oppfatning av at kulturen for psykologisk trygghet skapes ved åpenhet i teamet: *«(...) når vi er åpne og ærlige med hverandre, blir jo kulturen deretter. Og dersom alle har oppfatning av at; ingen spørsmål eller ideer er dumme, da kommer tryggheten også»*. Videre bemerker flere respondenter at relasjoner har en viktig innvirkning på den psykologiske tryggheten, da det kan føre til økt tillit og toleranse som igjen kan bidra til en mer effektiv samarbeidsprosess. Informant 4 beskriver: *«Det handler igjen om relasjoner. Redaktørene som jeg snakket mest med i starten ble jeg tryggere på, og jeg føler at det gjerne er der vi jobber best og den psykologiske tryggheten nå er sterkest»*.

Det er også enighet blant flere respondenter om at tydelig forventningsavklaring er avgjørende for at psykologisk trygghet skal foreligge. Informant 8 har en klar tale om at: *«Tydelige rammer kan føre til psykologisk trygghet som videre kan føre til suksess»*. Imidlertid påpeker flere respondenter at dette kan være spesielt utfordrende å ta hensyn til i samarbeid som oppstår på kort varsel. Informant 2 understreker at: *«Det er et enkelt steg å skippe fordi man har så dårlig tid, men det er kanskje det viktigste steget man bør ha med før man inngår et slikt samarbeid»*. Flere respondenter uttrykker også betydningen av at ledere tar ansvar for å etablere psykologisk trygghet, ettersom at det er deres oppgave å fremme inkludering, fastsette retningslinjer og legge til rette for en trygg og positiv kultur innad i teamet. Informant 3 oppsummerer dette med følgende uttalelse:

*«Jeg tror psykologisk trygghet er veldig viktig. Enten du skal prestere på en slagmark, fotballbane eller i en avisredaksjon på tvers av mediehus i Norge. Og jeg tenker også at det er en stor oppgave for den som er satt til å lede det teamet. Å skape den psykologiske tryggheten som leder»*. - Informant 3

Gjennomgående indikerer funnene at et høyt nivå av psykologisk trygghet er en nødvendig forutsetning for å kunne klassifisere et team som robust og effektivt. Imidlertid er det bemerket at det kan være svært utfordrende å oppnå, spesielt ettersom teamene består av individer med ulike bakgrunner og kulturer. Ifølge respondentene er psykologisk trygghet noe som må skapes bevisst og vedvarende jobbes med. Videre har informantene identifisert de nevnte faktorene som viktige verktøy i denne prosessen. Informant 11 forklarer avslutningsvis:

---

*«Det eksempelet i [Stedsnavn]. Det er den avgjørende årsaken til at det funker, at det finnes en trygghet. Men den fantes ikke før prosjektet ble igangsatt, ikke sant? Og den vil heller ikke fortsette å være der, hvis den ikke dyrkes videre». - Informant 11*

#### 4.4.8 EFFEKTIVE LÆRINGSPROSESSER GJENNOM EVALUERING

For å sikre at samarbeid på tvers av mediehus er vellykket og oppfyller målene som er satt, peker flere informanter på viktigheten av å evaluere resultatene i etterkant av prosjektene. Funnene indikerer at evaluering kan gi mediehusene verdifull innsikt i hva som fungerte bra og hva som kunne vært gjort annerledes. Dette kan igjen forbedre mediehusenes samarbeidsevner og bidra til en mer effektiv samarbeidsprosess i fremtiden. Med dette som bakgrunn har respondentene en felles oppfatning av at evaluering er en viktig del av læring og utvikling i interorganisatoriske samarbeid, og en nødvendig praksis for å sikre suksess i fremtidige samarbeidsprosjekter. Informant 5 forklarer at evaluering av samarbeidsprosjekter er *«(...) en fin måte reflektere over hvordan man har jobbet. Hva som har funket, og hva som ikke har funket»*. Respondenten utdyper videre at: *«(...) evaluering bør gjøres ganske kort tid etter at man er ferdig. Mens det enda er ferskt»*. Informant 3 stiller seg bak dette og bemerker: *«Jeg synes evaluering og kunnskapsdeling er uhyre viktig. Det er det vi kan lære av slik at vi kan gjøre det bedre neste gang»*. Den samme argumentasjonen går igjen hos informant 10:

*«Det er et godt utgangspunkt for å kikke litt på hvordan vi har jobbet. Når man står i det, er man i boblen, og ser seg ikke så godt utenifra egentlig. Så det å ta en fot i bakken og bruke litt tid på en evaluering i etterkant, det er veldig nyttig». - Informant 10*

Respondenten beskriver videre at evaluering kan føre til mange gode refleksjoner som mediehusene kan lære av og dermed dra nytte av i fremtidige samarbeid:

*«(...) at man tar det med seg inn i et dokument som man kan ta vare på, og kikke på i etterkant. Så er det ikke sikkert at man kan bruke en dritt av det, men da har man hvert fall flere tanker om det». - Informant 10*

Informant 4 støtter utsagnet til informant 10 og understreker at: *«Det er mye læring i slike evalueringer som jeg tror at alle mediehusene setter veldig stor pris på»*. Samlet sett later det derfor til at mediehusene har mye å lære fra slike evalueringer. Som sagt av informant 3:

*«(...) utover det at hvert lokallag skal gjøre en jobb for sine lokalsamfunn i Norge, så har jo [Casebedriften] en strategi om å være en ledende aktør nasjonalt. (...) Og det betyr at vi skal konkurrere med de store nasjonale aktørene. Da blir både evalueringen og læringen viktig, og samarbeidet blir mer sømløst». - Informant 3*

Likevel understreker flere informanter at dagens praksis for evaluering ikke fungerer godt nok. Funnene avdekker at det er et betydelig potensial for å øke omfanget og hyppigheten av evalueringer. Informant 11 underbygger dette, og hevder at det bør gjøres bedre og mer systematisk enn det gjøres i dag:

*«Det blir ofte sånn; søren vi burde evaluere det her, og så setter de involverte seg ned, og så blir det litt fritenkning. Litt fri prat om resultatet, hvor bra ble det i forhold til hva målet var, men også selvfølgelig om de personlige erfaringene». - Informant 11*

Informant 3 deler denne oppfatningen og presiserer at det iblant blir delt erfaringer på «kammerset». Respondenten utdyper at mediehusene følgelig har store forbedringsmuligheter knyttet til kunnskapsdeling i etterkant av samarbeid. Ved å standardisere dette og sørge for at man etter hvert samarbeid deler kunnskap og erfaringer, vil man ha bedre forutsetninger for å lykkes med samarbeid både på regionalt og nasjonalt nivå. I lys av dette peker flere respondenter på viktigheten av at mediehusene møtes jevnlig for å diskutere relevante problemstillinger på tvers av mediehusene. Informant 9 sier seg enig i dette og bemerker:

*«Kanskje vi kan bli enda flinkere til å snakke om hva vi gjør i konsern, og at vi da blir flinkere til å dele kunnskap om hvordan vi samarbeider i konsernet. (...) Vi evaluerer kanskje litt på vei hver vår tue. At vi kunne blitt flinkere til å evaluere sammen og på tvers. Det tror jeg kunne vært en kjempefordel». - Informant 9*

I forlengelse av dette poengterer informant 3:

*«(...) jeg tror at [Casebedriften], uten å teoretisere og lage det for akademisk, burde lage 10 bud for et godt samarbeid på tvers. La oss begynne der, 5 eller 10 gode råd for samarbeid, og så kan det være en bolk på noen sånne seminarer eller konferanser som vi har jevnlig». - Informant 3*

---

#### 4.5 OPPSUMMERING AV EMPIRISKE FUNN

Basert på empiriske funn, foreligger det et betydelig potensial for interorganisatoriske samarbeid i norsk mediebransje. På bakgrunn av datainnsamlingen kan samarbeid på tvers av mediehus gi store konkurransefortrinn og være en effektiv måte å takle de økende kravene og den raske utviklingen bransjen står overfor. Herunder presenterer respondentene mulighet for ressursutnyttelse og økt slagkraft gjennom positive synergier fra ulike aktører i casebedriften. Videre fremheves potensialet for økt geografisk nedslagsfelt gjennom kombinasjonen av lokal kunnskap og nasjonal kompetanse, som kan gi mediehusene en unik posisjon i markedet. Kompetanseutvikling klassifiseres som en særlig gunstig mulighet, da det reflekterer en prosess hvor aktørene kan lære av hverandre gjennom deling av kunnskap og erfaringer. Avslutningsvis beskrives verdien av økt bekjentskap og utvidelse av nettverk. Dette kan gi vesentlige fordeler, som inkluderer å bli kjent med kolleger fra ulike mediehus samt flere samarbeidspartnere som kan representere fremtidige samarbeidsmuligheter.

Til tross for at samarbeidene blir opplevd som svært positive, viser funnene også til en rekke utfordringer. Interessekonflikter og divergerende mål anses som problematiske faktorer, da mediehusene kan ha betydelig intensjonelle ulikheter. Respondentene peker også på krevende samhandling i «ferske team». Det fremkommer av intervjuene at det kan være utfordrende når ulike kulturer møtes, eller kollegaer ikke kjenner hverandre fra før. Begrenset tid til å bygge relasjoner og utvikle tillit, kan også gjøre det vanskelig å stole på den eller de du skal samarbeide med. Videre avdekker funnene komplikasjoner relatert til manglende ledelse og koordinering. Gjennomgående kan det være særlig utfordrende i situasjoner som krever rask tilpasning og håndtering av komplekse oppgaver. Resultatene identifiserer avslutningsvis manglende kommunikasjon og informasjonsflyt som en typisk fallgrube, og en vanlig årsak til at samarbeidet ikke når sitt fulle potensial.

I den andre delen av resultatene avdekkes suksessfaktorer som er sentrale for å lykkes med interorganisatoriske samarbeid. Blant de mest fremtredende faktorene er en effektiv oppstart, klare mål og forventninger, en god teamsammensetning, ansvarsfordeling, tydelig ledelse, god kommunikasjon og informasjonsdeling, tillit og psykologisk trygghet, samt evaluering av samarbeidet. Resultatene indikerer at fokus på disse faktorene vil kunne legge til rette for suksess i fremtidige samarbeid på tvers av mediehus i norsk mediebransje. På bakgrunn av studiens funn har vi derfor utarbeidet «Åtte gode råd for interorganisatoriske samarbeid»:

---

## ÅTTE GODE RÅD FOR INTERORGANISATORISKE SAMARBEID

---

### 1 EN EFFEKTIV OPPSTARTSFASE

En effektiv oppstart inkluderer å bruke tilstrekkelig tid og ressurser på å legge et godt grunnlag for videre samarbeid. Dette kan bidra til å skape et solid fundament for samarbeidet, og redusere risikoen for misforståelser og feilskjær senere i prosessen.

### 2 KLARE MÅL OG FORVENTNINGER

Klare mål og forventninger kan bidra til å skape felles fokus og retning for samarbeidet, og sikrer at alle har lik oppfatning av samarbeidets tiltenkte formål.

### 3 EN VELFUNGERENDE TEAMSAMMENSETNING

En velfungerende teamsammensetning innebærer at teamet består av individer med en riktig kombinasjon av ferdigheter, kunnskap og erfaringer. Dette er viktig for å ha et godt balansert team med forskjellig bakgrunn og perspektiver, slik at man kan dra nytte av ulike synspunkter og ideer.

### 4 KLAR ANSVARSFORDELING

En klar ansvarsfordeling er viktig for å fremme en effektiv utnyttelse av ressurser, ved å sikre at alle medlemmene i teamet er klar over sin rolle og sitt ansvar. Dette er viktig for å sikre en optimal allokering av tilgjengelige ressurser, og bidra til individuell trygghet hos samtlige teammedlemmer.

### 5 TYDELIG LEDELSE

Tydelig ledelse innebærer en klar ledelses- og beslutningsstruktur, hvor alle involverte parter er klar over hvem som har det endelige ansvaret for å fatte beslutninger og sikre fremdrift. Dette kan bidra til at teamet holder fokus og retning, samt unngår forvirring og konflikt omkring koordinering og ansvar.

### 6 GODE RUTINER FOR KOMMUNIKASJON OG INFORMASJONSDELING

Gode rutiner for kommunikasjon og informasjonsdeling innebærer å etablere klare kommunikasjonslinjer mellom samarbeidspartene, slik at informasjon og kunnskap kan deles på en effektiv måte.

### 7 TILLIT OG PSYKOLOGISK TRYGGHET

Tillit og psykologisk trygghet er nødvendig for å etablere et positivt samarbeidsmiljø hvor alle teammedlemmene føler seg trygge på å uttrykke sine synspunkter og er forsikret om at disse vil bli tatt på alvor. Dette kan være spesielt utfordrende i interorganisatoriske samarbeid hvor ulike kulturer og verdier kan kollidere, og det er derfor viktig å rette et særlig fokus på tillit og psykologisk trygghet i et slikt samarbeid.

### 8 EVALUERING AV SAMARBEIDET

Gode rutiner for evaluering forutsetter en systematisk og jevnlig vurdering av samarbeidets fremgang og resultatoppnåelse. Dette innebærer at alle involverte parter i samarbeidet bør delta aktivt i evalueringen og bidra med sine perspektiver for å sikre en helhetlig og tilstrekkelig evaluering av samarbeidet.

Figur 14: «Åtte gode råd for interorganisatoriske samarbeid i norsk mediebransje»



---

## 5. DISKUSJON

Interorganisatoriske samarbeid blir stadig viktigere som en respons på de sosiale, økonomiske og miljømessige utfordringene som preger dagens digitale, globale og fragmenterte samfunn (Moulaert et al., 2013). I møte med slike utfordringer står mediebransjen overfor betydelige transformasjoner, som fordrer fleksible tilnæringer og organisering. Flere mediehus søker derfor å inngå samarbeid med andre aktører i bransjen, for å bevare sin konkurransekraft i et stadig mer intrikat medielandskap (Igländ, 2022; Sjøvaag et al., 2020). Ifølge Rese og Baier (2011) eksisterer det imidlertid komplekse utfordringer knyttet til styring av samarbeidsprosjekter som involverer flere organisasjoner, som må fordele ressurser og koordinere aktiviteter på tvers av organisatoriske skillelinjer for å oppnå felles mål. Med dette som utgangspunkt har vi lagt studiens fokus til interorganisatoriske samarbeid i norsk mediebransje. Oppgavens formål er å undersøke mulighetene og utfordringene som eksisterer i slike samarbeid, samt identifisere sentrale faktorer for vellykket samhandling på tvers av organisatoriske grenser. Funnene i denne masterutredningen har kastet lys over flere aspekter ved interorganisatoriske samarbeid i den norske mediebransjen. Gjennom elleve dybdeintervjuer har vi innhentet empirisk materiale med den hensikt å belyse og utforske oppgavens problemstilling:

*«Hvilke muligheter og utfordringer oppleves i interorganisatoriske samarbeid i norsk mediebransje, og hvilke faktorer er sentrale for å lykkes med slike samarbeid?»*

I dette kapittelet vil vi foreta en diskusjon av sentrale empiriske funn og knytte dem opp mot eksisterende litteratur. Kapittelet vil ta utgangspunkt i problemstillingens todelte struktur. Innledningsvis vil delkapittel 5.1 belyse de persepsjoner som underbygger det økende behovet for interorganisatoriske samarbeid i dagens mediebransje. Deretter vil delkapittel 5.2 og 5.3 gå nærmere inn på hvilke muligheter og utfordringer som oppleves i samarbeid på tvers av organisatoriske skillelinjer. I de påfølgende delkapitlene, 5.4 og 5.5, vil vi foreta en diskusjon av suksessfaktorer i interorganisatoriske samarbeid i mediebransjen, etterfulgt av en oppsummering av diskusjonen, sett i lys av studiens overordnede problemstilling. Avslutningsvis vil vi rette søkelyset mot praktiske implikasjoner som viser muligheter for anvendelse av våre funn. Deretter vil vi foreta en presisering av studiens begrensninger, før vi til slutt presenterer forslag til videre forskning.

## 5.1 INSENTIVER FOR Å ENGASJERE SEG I INTERORGANSIATORISKE SAMARBEID I MEDIEBRANSJEN

For å besvare studiens problemstilling kreves det innsikt i hvorfor stadig flere aktører i mediebransjen velger å samarbeide med andre aktører, fremfor å utføre aktiviteter innenfor egne organisatoriske grenser. Basert på studiens resultater, ser vi at respondentene har flere felles erfaringer som anses som interessante. Et gjennomgående funn er at respondentene peker på at interorganisatoriske samarbeid nærmest tvinger seg frem for å håndtere de komplekse utfordringene som norsk mediebransje står overfor i dag. Denne utviklingen er riktignok ikke unik for mediebransjen, men har også paralleller til trender i næringslivet generelt. Tidligere forskning har vist at behovet for samarbeid blir stadig mer presserende i samfunnet som helhet, som et resultat av globalisering, økt konkurranse, teknologisk utvikling og økende kompleksitet i dagens produkter og tjenester (Kraus & Lind, 2007). Dette sammenfaller i stor grad med funnene til Torres-Rahman et al., (2015), som fremhever at behovet for interorganisatoriske samarbeid eskalerer i takt med den økende kompleksiteten knyttet til sosiale og samfunnsmessige problemer. Resultatene fra vår studie kan også sies å gjenspeile denne forståelsen. Informantene utviser stor enighet om at mediehusene, ved å dra nytte av hverandres styrker, vil være bedre rustet til å imøtekomme samfunnets informasjonsbehov og sikre høy kvalitet og troverdighet i nyhetsformidlingen. Dette vil i sin tur øke aktørenes evne til å oppfylle sitt samfunnsansvar, og er således i tråd med Greer (2017), som på sin side hevder at mediehus, gjennom samhandling med andre mediehus, har mulighet til å håndtere mer komplekse problemstillinger og følgelig implementere løsninger på en mer effektiv måte.

På mange måter kan dette betraktes som en refleksjon av den bredere samfunnsutviklingen, da vi observerer en økende global etterspørsel etter samarbeid på tvers av organisasjoner (Ahlgren & Lind, 2019; Chua & Mahama, 2007; Finsrud & Moen, 2012; Rese & Baier, 2011). Det som likevel gjør mediebransjen unik i denne sammenhengen, er dens særegne samfunnsrolle i dagens globale, digitale og fragmenterte samfunn. Som det fremgår av resultatene, opplever mediebransjen hyppige og plutselige hendelser som krever øyeblikkelig handling, til forskjell fra mange andre bransjer, hvor det er mulighet for grundig planlegging og forberedelser av samarbeidet. Dette legger ekstra press på mediebransjen, som må agere raskt for å kunne håndtere tidskrisiske utfordringer på en effektiv måte. Flere av informantene bemerker at den dynamiske naturen til medieindustrien forutsetter smidighet og evnen til å tilpasse seg stadig skiftende omstendigheter, enten det er snakk om «breaking news», kriser

---

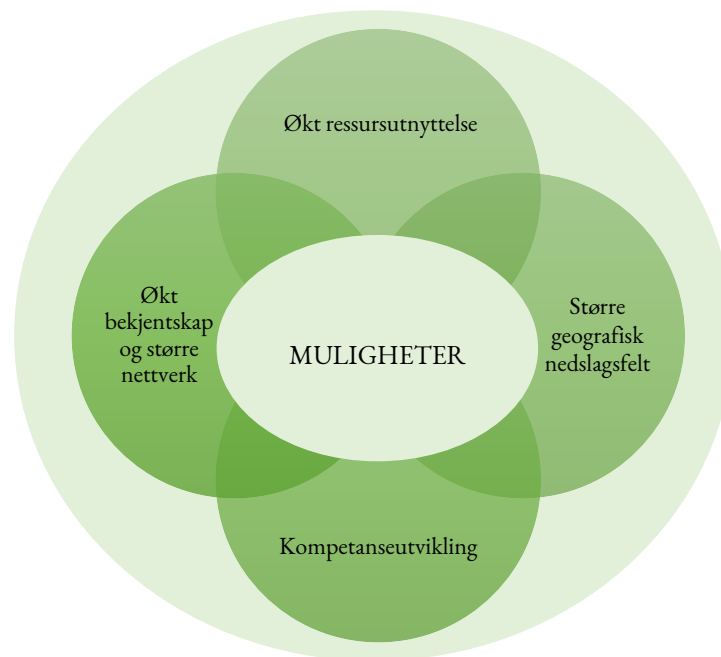
eller teknologiske fremskritt. Dette fordrer at mediehusene er i stand til å samarbeide sømløst med andre aktører, utnytte deres ressurser og kompetanse, samt hurtig mobilisere organisasjonen for å levere relevant og pålitelig informasjon til publikum (Igland, 2022).

I en bransje preget av høyt tempo, vektlegges det imidlertid at det ikke alltid er gitt at mediehusene har anledning til å sette sammen team bestående av de mest kvalifiserte kandidatene. I stedet antyder resultatene at vanlig praksis er å plukke ut de mest egnede personene som er tilgjengelig på det gitte tidspunktet. Videre fant vi at disse personene i de aller fleste tilfeller ikke skal jobbe sammen over en langvarig periode, men heller fokusere på å løse en spesifikk oppgave. I litteraturen blir dette referert til som «midlertidige team» (Dalal et al., 2017; Lv & Feng, 2020), og blir av Goodman og Goodman (1976) betraktet som en utfordrer til de tradisjonelle teamene. De fire samtidige problemene som ble presentert i utredningens teorikapittel, synes i stor grad å kunne forklare hvorfor midlertidige teamstrukturer blir opprettet i mediebransjen. For det første antyder funnene at den gjensidige avhengigheten i mediebransjen kan gjøre det utfordrende å tydelig definere arbeidsoppgavene på en autonom måte. For det andre er oppgavene ofte unike, og det finnes således ingen etablerte prosedyrer for å håndtere dem. For det tredje har oppgavene ofte stor betydning, og kan være avgjørende for mediehusenes suksess. Til slutt er oppgavene ofte definert med spesifikke målsettinger og har en tidsbegrensning som angir når oppgaven anses som fullført.

Dermed later det altså til at interorganisatoriske samarbeid spiller en avgjørende rolle i den norske mediebransjen, og at slike samarbeid i nåtid virker å ha etablert seg som en utbredt praksis blant mediebedrifter. Dette skyldes at mediebransjens evne til å håndtere plutselig hendelser gjennom samarbeid, er helt essensielt for å opprettholde bransjens integritet og levere i tråd med publikums behov. Til tross for at en rekke informanter uttrykte en generell tilfredshet med casebedriftens evne til å tilrettelegge for samarbeid på tvers av mediehusene, var det likevel ikke alle som delte denne oppfatningen. Flere respondenter bemerket at et gjennomgående problem i mediebransjen er at samarbeidet generelt sett ikke er tilstrekkelig. Det kan derfor tyde på at mediehusene må fokusere på å etablere effektive forbindelser, og intensivere innsatsen for å fremme slike samarbeid enda mer enn det som gjøres i dag. Dette vil ikke bare styrke mediehusenes konkurransevne (Igland, 2022; Sjøvaag et al., 2020), men funnene fra studien indikerer også at det vil ha en betydelig innvirkning på mediehusenes evne til å utføre sitt samfunnsoppdrag. Med dette som utgangspunkt, vil vi i det videre rette søkelyset på mulighetene og utfordringene som ble avdekket i kapittel 4.

## 5.2 MULIGHETER VED INTERORGANISATORISKE SAMARBEID

For å besvare første halvdel av forskningsspørsmålet, vil vi i det videre diskutere funnene tilknyttet muligheter ved interorganisatoriske samarbeid, i lys av tidligere forskning og litteratur. Funnene fra studien avdekker fire overordnede muligheter ved samarbeid på tvers av organisatoriske grenser i norsk mediebransje. Mulighetene er vist i figur 15, og inkluderer *økt ressursutnyttelse*, *større geografisk nedslagsfelt*, *kompetanseutvikling* samt *økt bekjentskap og større nettverk*. Disse vil bli nærmere diskutert nedenfor.



Figur 15: Oppsummering av muligheter ved interorganisatoriske samarbeid

Som Ahlgren et al., (2019) hevder, har organisasjoner en tendens til å samhandle gjennom interorganisatoriske samarbeid fordi organisasjonene individuelt ikke besitter tilstrekkelige ressurser eller kapabiliteter til å håndtere problemstillinger alene. Litteraturen fremhever tilgang på eksterne ressurser, teknologi og kompetanse, kostnads- og tidsbesparelser, deling av risiko og global ekspansjon, som noen av årsakene til at selskaper velger å samarbeide (Haugland, 2004; Rese & Baier, 2011). Resultatene fra vår studie kan i stor grad bekrefte disse aspektene. Informantene uttrykker enighet om at et av deres viktigste motiver for å undersøke potensialet i interorganisatoriske relasjoner, er å realisere organisasjonenes mål på en mer effektiv måte. Blant de mange konkurrentene i den norske mediebransjen er flere av avisene relativt små aktører. Ved å engasjere seg i interorganisatoriske samarbeid, åpner dette muligheten for å etablere sterke bånd med andre aktører. Ikke bare letter dette ressursdelingen mellom partene, det gir også ifølge Dwyer et al., (1987) en konkurransefordel.

---

Funnene i denne studien antyder at mediehusene har ulik erfaring, kompetanse og ressurser, og disse kan være til gjensidig nytte i samarbeid med andre mediehus. Gjennom utnyttelse av komplementære ferdigheter og ressurser, har samarbeidene potensial til å styrke mediehusenes slagkraft og utnytte et bredere miljø og faglig kompetanse. Dette kan betraktes i teoretisk kontekst, hvor Fallan og Pettersen (2016) påpeker at samarbeid på tvers av organisatoriske grenser kan resultere i realisering av stordriftsfordeler. I overensstemmelse med studiens funn blir det videre påpekt at dersom mediehusene lykkes i å konsolidere sine ressurser, får de samarbeidende partene mulighet til å rette fokus mot deres individuelle kompetanseområder. På denne måten kan mediehusene, i tråd med Kumar (1996), oppnå økt konkurransefortrinn. I tillegg argumenterer Fallan og Pettersen (2016) for at en slik effekt vil bidra til å skape differensiering og styrke aktørenes posisjon i markedet.

Videre er informantene i stor grad enige om at samarbeid på tvers av mediehus gir en unik mulighet for hver enkelt aktør til å utvide sin publikumsbase og øke sin geografiske rekkevidde. Ved å samarbeide med andre aktører, kan mediehusene dra nytte av deres allerede etablerte tilstedeværelse og nettverk i ulike geografiske områder. Resultatene antyder at interorganisatoriske samarbeid åpner dører for å nå ut til nye markeder og publikum på tvers av regioner, noe som ville vært utfordrende å oppnå som enkeltstående aktør. Dette er i tråd med tidligere forskning som trekker frem global ekspansjon som en fremtredende mulighet ved slike samarbeid (Haugland, 2004; Rese & Baier, 2011). Dermed kan man dra slutninger i retning av at samarbeid på tvers av mediehus skaper en bredere og mer diversifisert geografisk rekkevidde, som igjen kan resultere i økt påvirkningskraft i et stadig mer intrikat medielandskap.

Resultatene antyder også at synergien som oppstår ved å kombinere lokal kunnskap og nasjonal kompetanse, utgjør en betydelig fordel for mediehusene. Her understrekes betydningen av å utnytte synergier og utveksle kunnskap, for å styrke den kollektive kompetansen i mediehusene. Becerra et al., (2008) påpeker at organisasjoner som engasjerer seg i interorganisatoriske samarbeid har muligheten til å tilegne seg kunnskap fra de andre deltakende aktørene. Ved å dele kunnskap og erfaringer på tvers av organisasjoner, oppnår man en bredere og mer diversifisert kunnskapsbase som kan være til nytte for alle de involverte partene. Dette underbygger studiens funn, som antyder at evnen til å fremme læring og innsikt utgjør en av hovedkatalysatorene for interorganisatoriske samarbeid. I lys av dette fremheves det at slike samarbeid kan gi inspirasjon ved å observere hvordan andre aviser håndterer

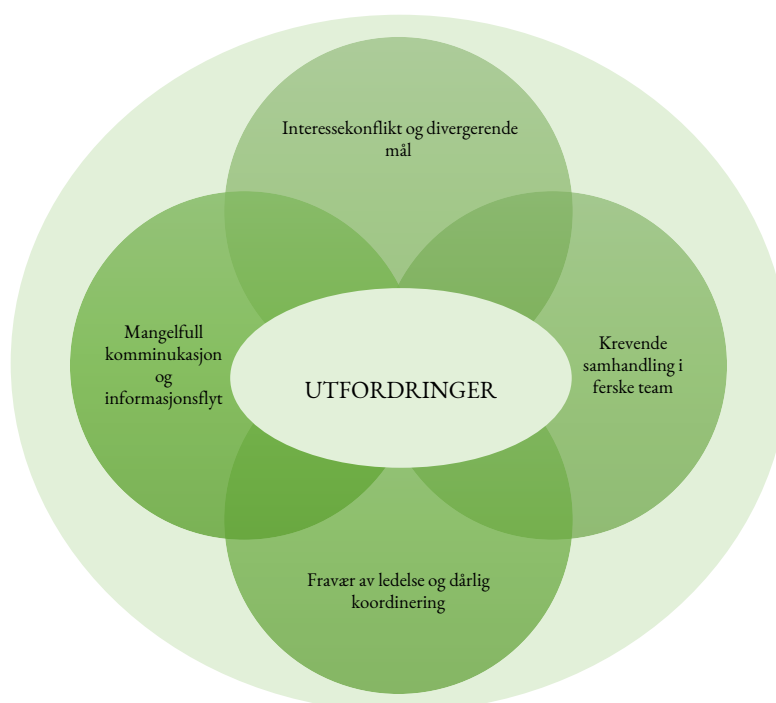
situasjoner eller er organisert. Dette gir mediehusene mulighet til å dra nytte av andres erfaringer og perspektiver for å berike sin egen praksis. Funnene i oppgaven indikerer videre at det er gunstig når samarbeidspartnere bringer med seg ulike kompetansetyper til samarbeidet. Flere informanter utviser enighet om at mangfold av kompetanse gir fordeler som kan bidra til økt tilpasningsevne, innovasjon og evne til å håndtere komplekse utfordringer. I henhold til Fallan og Pettersen (2016), øker deling av kompetanse sannsynligheten for at organisasjonen overlever i et tøft marked. Det er derfor mye som tyder på at slike samarbeid kan være svært lukrative, nettopp fordi mediehusene gjennom utveksling av kompetanse kan dra nytte av en bredere kunnskapsbase, styrke sin analytiske og problemløsende kapasitet, samt utvikle robuste og helhetlige strategier.

Samtidig legger informantene vekt på at de interorganisatoriske samarbeidsinitiativene bidrar til å utvide mediehusenes sosiale kapital og forretningsnettverk. Dette assosieres gjerne med økt informasjonsflyt, kunnskapsdeling og samarbeidsmuligheter. Det fremgår av studiens funn at flere informanter anser det av vesentlig betydning å etablere bekjentskap med redaktører fra ulike aviser. Samarbeidene kan således betraktes som en strategisk tilnærming for å utvide mediehusenes nettverk og relasjoner. Dette er i tråd med Ritter et al., (2004), som postulerer at organisasjoners mest verdifulle ressurser er deres strategiske og tette relasjoner med andre organisasjoner. Å etablere nære forbindelser med andre mediehus, kan dermed føre til en lavere terskel for å initiere kontakt ved fremtidige samarbeidsmuligheter eller i situasjoner av akutt behov, for eksempel ved «breaking news». Samtidig vil det bidra til at aktørene kan utnytte positive synergier som oppstår som et resultat av samarbeidet. Når organisasjoner opprettholder nære relasjoner, blir det enklere å dele ressurser mellom seg, noe som kan gi organisasjonene en konkurransefordel (Dwyer et al., 1987). Dette er i tråd med funnene i vår studie, som indikerer at et utvidet nettverk og økt bekjentskap gir aktørene tilgang til nye kontakter, ny kunnskap og flere ressurser, og fremmer således fremtidige samarbeid.

Oppsummert kan det konkluderes med at det foreligger betydelige muligheter ved samarbeid på tvers av organisatoriske skillelinjer. Eksisterende teori underbygger sentraliteten av de mulighetene som studien identifiserer, og det er plausibelt å hevde at interorganisatoriske samarbeid gir vesentlige konkurransefortrinn og representerer en effektiv respons på de økende kravene og den raske utviklingen som den norske mediebransjen står overfor i dag.

### 5.3 UTFORDRINGER VED INTERORGANISATORISKE SAMARBEID

Som det fremgår av resultatene, eksisterer det betydelige muligheter knyttet til interorganisatoriske samarbeid i mediebransjen. Imidlertid antyder funnene at en bør være forsiktig med å male et altfor rosenrødt bilde. Dette er i tråd med Ireland et al., (2002) som peker på at det ikke er gitt at alle samarbeid blir en suksess. Videre vil vi derfor diskutere funnene tilknyttet utfordringer ved interorganisatoriske samarbeid, i lys av tidligere forskning og litteratur. Funnene fra studien har identifisert fire overordnede utfordringer, herunder *interessekonflikt og divergerende mål*, *krevende samhandling i ferske team*, *fravær av ledelse* og *dårlig koordinering* samt *mangelfull kommunikasjon og informasjonsflyt*. Utfordringene er illustrert i figur 16, og vil bli nærmere diskutert nedenfor.



Figur 16: Oppsummering av utfordringer ved interorganisatoriske samarbeid

I henhold til figur 16, indikerer studiens funn at samarbeid på tvers av mediehus kan være en utfordrende oppgave grunnet flere ulike faktorer som kommer til syne. For det første bemerker informantene at mediebransjen historisk har vært preget av konkurranse mellom ulike aktører som kjemper om oppmerksomhet fra publikum og annonsører. Til tross for at mediehusene i casebedriften er en del av samme konsern, indikerer funnene at hvert enkelt mediehus i stor grad opprettholder konkurransementaliteten. Dette kan i noen tilfeller føre til interessekonflikter, og bringer frem den første styringsutfordringen presentert av Caglio og Ditillo (2008), som omhandler samarbeidsutfordringer. Basert på studiens funn, ser det ut til

at denne konkurransementaliteten kan hindre effektiv samhandling mellom mediehusene. I sammenheng med dette bemerkes det at samarbeid, særlig mellom riksdekkende- og lokale aviser, ofte støter på uoverensstemmelser i redaksjonelle verdier og publiseringsstrategier. Dette skyldes ulik oppfatning av hva som er viktig å dekke, hvordan nyhetene skal presenteres, og hvilke redaksjonelle og etiske prinsipper som skal følges. De siste årene har det oppstått en problemstilling rundt hvilke saker som skal være bak betalingsmur. Dette er en gjentakende rot til konflikter, nettopp fordi lokalaviser i større grad er avhengig av betalende abonnenter enn det de riksdekkende mediene er.

I tråd med presentert teori erkjenner vi at samarbeid mellom individer som deler felles verdier vanligvis er mer problemfritt, mens samarbeid kan være mer utfordrende når det eksisterer forskjellige oppfatninger. Håkansson (1982), forklarer dette ved at partene i interorganisatoriske samarbeid ofte har ulik bakgrunn, verdier og normer. Dette kan i mange tilfeller føre til at partene har ulik tilnærming til samarbeidet. Gjennom denne studien har vi observert og bekreftet dette fenomenet. Funnene antyder at interessekonflikter kan være utfordrende grunnet ulik innsats fra de involverte partene. Flere respondenter påpeker at ikke alle parter har like stor egeninteresse i samarbeidet, da det alltid vil være en av partene som har større fordeler av det. Som et resultat er det ikke alltid lik motivasjon for å investere tilsvarende ressurser, og dette kan føre til at de motstridende interessene saboterer prosjektet. Dette harmonerer med Ahlgren et al., (2019), som hevder at et viktig aspekt ved interorganisatoriske samarbeid er at partene søker å sikre seg mot avvikende atferd fra den andre parten. Avvikende atferd kan gi den ene parten fordeler på bekostning av den andre parten, noe informantene også påpekte.

Resultatene antyder også at samhandling i nylig etablerte team kan være krevende. Dette skyldes ikke bare usikkerheten knyttet til den enkeltes rolle i det nye teamet, men også de potensielle utfordringene som oppstår når ulike kulturer møtes eller kollegaer ikke kjenner hverandre fra før. Funnene kan relateres til tidligere forskning av Ireland et al., (2002), som påpeker at samarbeid kan være en utfordring som følge av forskjeller i bakgrunn, størrelse og kultur blant de involverte partene. En slik forståelse reflekteres i respondentenes observasjoner, som avdekker betydningen av kjennskap og samspill i samarbeidssituasjoner. Resultatene antyder at samarbeid i «ferske team» kan føre til usikkerhet omkring hva en kan forvente og hva som forventes av en selv. Dermed kan det tilsynelatende se ut til at deltakerne er mer forsiktige og tilbakeholdne enn de ellers ville vært. I lys av dette uttrykker informantene



---

enighet om at trivsel og ferdighetskompatibilitet er avgjørende for et vellykket samarbeid, noe som ikke nødvendigvis er en selvfølge i et nytt og sammensatt team. Særlig i lengre graveprosjekter er dette viktig, mens problemet virker å være mindre uttalt i akutte samarbeidssituasjoner der rask handling er nødvendig og ting ofte løser seg naturlig.

Flere respondenter påpeker at begrenset tid til å bygge relasjoner og etablere tillit kan gjøre det utfordrende å stole på de man skal samarbeide med. I tillegg antyder funnene at ikke alle er like flinke til å spille på lag med andre, og at en ulempe ved denne typen samarbeid er at man plutselig kan møte deltakere som skaper problemer eller har en negativ innstilling. Det later derfor til at det er avgjørende å være oppmerksom på hvilke individuelle bidrag de andre tar med seg inn i samarbeidet. Funnene kan betraktes i teoretisk kontekst, hvor Caglio og Ditillo (2008) argumenterer for at det er avgjørende at partene opplever innsatsfordelingen og delingen av resultatet som rettferdig. Dersom enkelte deltakere ikke samarbeider eller bidrar til fellesskapet, er det mye som tyder på at det kan oppstå uenigheter både underveis, og i etterkant av samarbeidet. I henhold til Røiseland og Vabo (2016), er rettferdighet og likeverd mellom partene i et samarbeid viktig for at det skal fungere optimalt. I forlengelse av dette påpeker forfatterne at det likevel er vanlig at enkelte deltakere er mer aktive og høylytte enn andre, og at dette kan være negativt for samarbeidet. På en annen side finner man de mer passive deltakerne som ikke gjør sin del av jobben. Disse blir av Albanese og Van Fleet (1985) omtalt som «gratispassasjerer», og det er dermed mye som tyder på at det er viktig å iverksette tiltak som hindrer at dette skjer.

Videre utviser informantene enighet om at en gjentakende utfordring med slike samarbeid er manglende kommandolinjer og rolleavklaring. Dette støttes av Huxham og Vangen (2005), som fremhever betydningen av å ha en formell leder eller ledelse i interorganisatoriske samarbeid. Funnene antyder at mangel på ledelse og rolleavklaring har en direkte negativ innvirkning på teamets evne til koordinering. Caglio og Ditillo (2008) underbygger dette, og argumenterer for at ansvarsfordeling må gjøres på en effektiv måte for å unngå koordineringsproblemer. I tråd med studiens funn, fremheves overlapping, uklarhet og uforutsigbarhet som direkte konsekvenser. Dette kan igjen resultere i forsinkede beslutninger eller beslutninger som tas på feil grunnlag. I en teoretisk sammenheng understreker dette behovet for en tydelig styringsstrategi som kan bidra til å maksimere nytteverdien og forbedre samarbeidet mellom de involverte partene (Wallin & Von Krogh, 2010), samt bidra til å redusere risikoen for fiasko (Kaats & Opheij, 2014; Wheelan, 2005).

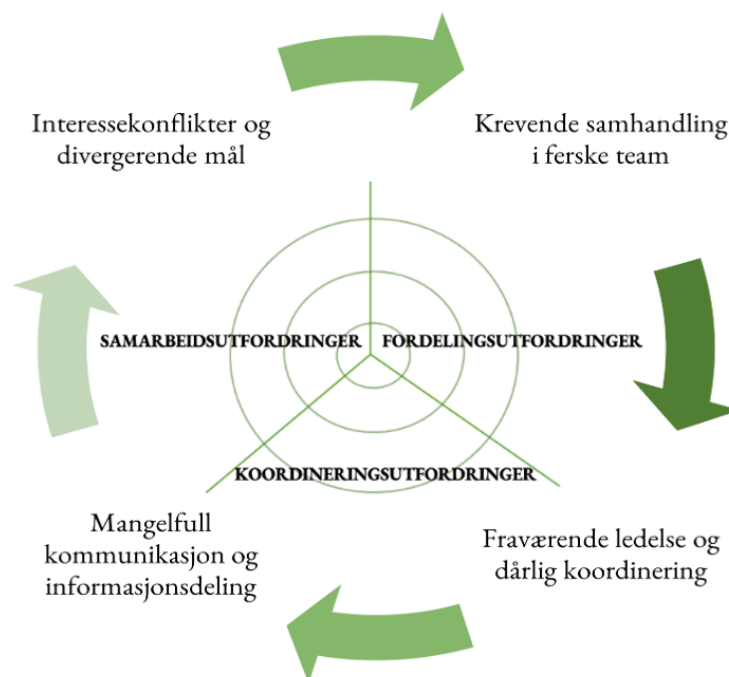
Studiens resultater indikerer også at teamets størrelse påvirker koordineringen. Funnene antyder at større team har høyere sannsynlighet for å oppleve utfordringer med koordinering, sammenlignet med mindre team. Dette er i tråd med tidligere forskning som hevder at teamets størrelse har innvirkning på effektiviteten og teamets ytelse (Hackman, 2004; Levin & Rolfsen, 2015; Thompson, 2018). Videre indikerer resultatene at de tidsbegrensede forholdene i mediebransjen kan være en ytterligere kilde til koordinasjonsproblemer. Respondentene fremhever at koordinering av slike samarbeid er en omstendelig prosess som krever betydelig tid, da det involverer omfattende planlegging, avklaring og oppnåelse av konsensus internt i teamet. Noen av respondentene påpeker også at geografisk avstand kan være en tidkrevende faktor og gjør det vanskelig å koordinere prosjektet. Funnene antyder at det kan være utfordrende å finne felles møtetidspunkter og opprettholde kommunikasjon. Når personer møtes hyppigere, øker også utvekslingen av både formell og uformell informasjon (Knoben & Oerlemans, 2006). Dette understreker betydningen av å ha små geografiske avstander i interorganisatoriske samarbeid.

Resultatene antyder at kommunikasjon og informasjonsflyt er enklere i samarbeid der deltakerne har kjennskap til hverandre fra før. Studiens funn viser også at kommunikasjonen innad i teamet vanligvis er god i begynnelsen, men at den avtar over tid. Noen informanter peker på mediehusenes manglende bevissthet rundt behovet for å dele informasjon og holde seg oppdatert, mens andre peker på sløvheter som årsak. Det er likevel enighet om at små problemer kan eskalere raskt, spesielt i større prosjekter. Funnene viser at respondentene opplever økende kommunikasjonsproblemer i takt med størrelsen på samarbeidene. Dette samsvarer med Salas et al., (2005), som argumenterer for at kommunikasjon fungerer best i små team, da det er færre kommunikasjonsledd å håndtere. I lys av dette har flere informanter påpekt at det kan være utfordrende å opprettholde fullstendig informasjonsflyt i større team. Denning (2016), fremhever at et godt kommunikasjonsmønster skal bidra til effektiv informasjonsflyt, uavhengig av enhetens størrelse og hierarkiske struktur. Dermed later det til at effektiv kommunikasjon er en kritisk faktor for å opprettholde suksess, og ifølge Salas et al., (2005), er dette den viktigste faktoren for formidling av nødvendig informasjon.

Kommunikasjonssvikt kan ha uheldige konsekvenser, da viktig informasjon kan gå tapt eller bli feilformidlet. Dårlig forståelse av prosjektets mål og oppgaver kan føre til misforståelser og tap av motivasjon. Dette kan resultere i feil utførelse av oppgaver eller dobbeltarbeid, og i verste fall forsinkelser eller manglende oppnåelse av mål. I mediebransjen observerer vi dette

som særlig kritisk, da tidsaspekt og sluttresultat er av vesentlig betydning. Imidlertid antyder funnene at det kan oppstå dilemmaer knyttet til kommunikasjon og informasjonsdeling. På den ene siden er det viktig at mediehusene er ærlige for å oppnå samhandling og felles mål. På den andre siden må man balansere behovet for konfidensialitet og beskyttelse av unike kilder. Til tross for at journalister tilsynelatende er erfarne med å håndtere slike situasjoner, kan det stilles spørsmål ved hvorvidt det er tilstrekkelig fokus på denne avveiningen.

Oppsummert kan det konkluderes med at samarbeid på tvers av organisatoriske skillelinjer reiser betydelige utfordringer. Underbyggende litteratur støtter opp under eksistensen av utfordringene som studien identifiserer, og det er berettiget å påstå at interorganisatoriske samarbeid kan gi opphav til utfordringer av potensielt destruktiv karakter dersom de ikke blir håndtert på en proaktiv måte. I den foregående diskusjonen har vi avdekket utfordringer som kan gjenspeiles i alle de tre styringsutfordringene presentert av Caglio og Ditillo (2008). Det er interessant å se hvordan disse utfordringene ikke ensidig kan bli tilskrevet en bestemt styringsutfordring, da de overlapper og gjensidig påvirker hverandre mens de manifesterer seg i samarbeidsdynamikken. På bakgrunn av dette har vi utarbeidet en modell (figur 17), som illustrerer et kontinuerlig samspill mellom utfordringene i interorganisatoriske samarbeid. Vi er av den oppfatning at modellen kan kaste lys over et interessant perspektiv, og dermed gi et potesielt bidrag til feltet.



Figur 17: Samspillet mellom utfordringene i interorganisatoriske samarbeid

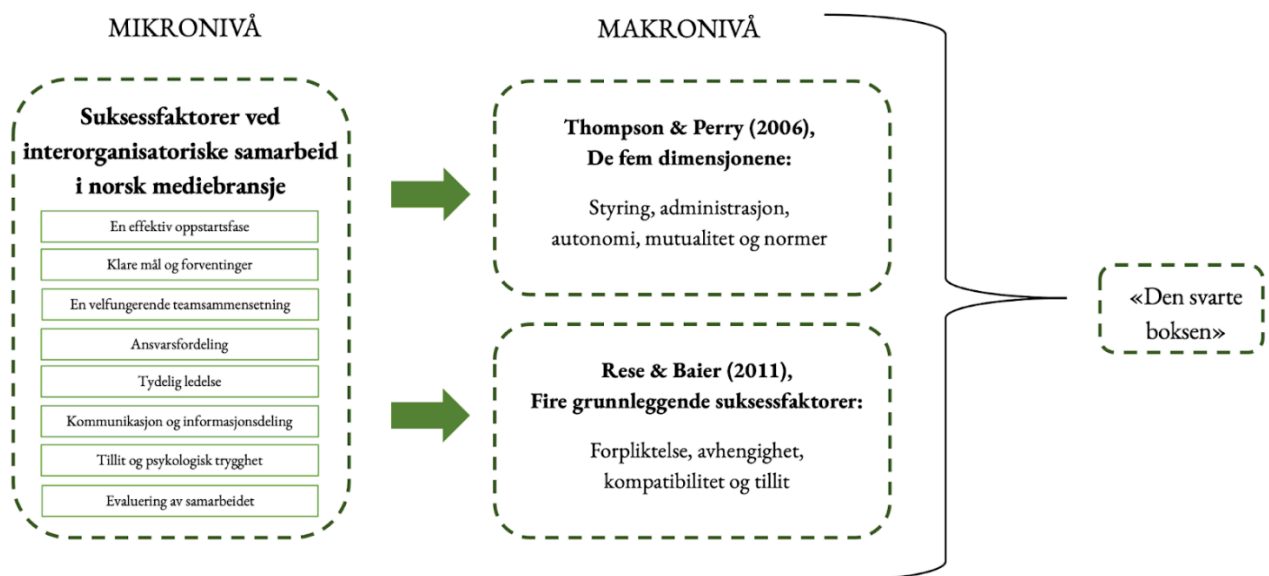
## 5.4 SUKSESSFaktorER VED INTERORGANISATORISKE SAMARBEID

Denne studien avdekker en rekke likheter og felles utfordringer ved interorganisatoriske samarbeid. Samtidig viser våre funn at hvert enkelt samarbeid er unikt og kan variere i omfang og kompleksitet. Mintzberg (1978) argumenterer for at struktur og virkemidler for samordning bør velges ut fra kompleksiteten til oppgavene som skal løses. Videre forklarer Gressgård et al., (2017) at det ikke finnes en «beste praksis» for interorganisatoriske samarbeid. Basert på dette forstår vi vesentligheten av å ta hensyn til de spesifikke forholdene og omstendighetene rundt hvert individuelle samarbeidsprosjekt, og det kan følgelig fremstå utfordrende å utvikle et generelt rammeverk for suksessfaktorer. Likevel fant vi enkelte overordnede fellestrekk som virker å gå igjen i suksessfulle interorganisatoriske samarbeid i mediebransjen. I delkapittel 4.4 identifiserte og presenterte vi åtte faktorer som våre respondenter trekker frem som sentrale for å oppnå suksess i samarbeid på tvers av organisatoriske skillelinjer. Disse faktorene fremstår overordnede nok til å kunne tilpasses hvert enkelt unike samarbeidsprosjekt, og kan samtidig fungere som en generell veiledning til interorganisatoriske samarbeid i den norske mediebransjen. Faktorene inkluderer en effektiv oppstartsfasen, klare mål og forventninger, en velfungerende teamsammensetning, tydelig ansvarsfordeling, god ledelse, effektive rutiner for kommunikasjon og informasjonsdeling, etablering av tillit og psykologisk trygghet, samt evaluering av samarbeidet. Dette delkapittelet har til hensikt å diskutere disse suksessfaktorene i sammenheng med relevant teori, for å få en dypere forståelse av deres betydning og implikasjoner. Innledningsvis vil vi foreta en overordnet diskusjon av våre suksessfaktorer opp mot eksisterende litteratur, før vi deretter tar for oss de presenterte suksessfaktorene hver for seg.

### 5.4.1 «DEN SVARTE BOKSEN»

I utredningens teorikapittel presenterte vi hvordan Wood og Gray (1991) hevder at mye av litteraturen om samarbeid fokuserte på forutsetninger og resultat, heller enn den interaktive prosessen i samarbeidet. I lys av dette utviklet Thompson og Perry (2006) en teoretisk modell bestående av fem dimensjoner som karakteriserer samarbeidsprosessens natur. I ettertid har også andre forskere fulgt etter, og Rese og Baier (2011) identifiserte i sin studie fire grunnleggende suksessfaktorer, tett knyttet til dimensjonene presentert av Thompson og Perry (2006). Suksessfaktorene avdekket i vår studie deler visse likhetstrekk med både Thompson og Perry (2006), og Rese og Baier (2011). Imidlertid har vi merket oss at forskernes betraktninger om de interorganisatoriske samarbeidene i stor grad omhandler suksessfaktorer

på makronivå, og fokuserer på overgripende dimensjoner som bør oppfylles for å oppnå suksess. Det synes dermed å eksistere et påfallende fravær av retningslinjer og etablerte rammeverk som veileder organisasjoner i å oppfylle disse overgripende dimensjonene og suksessfaktorene. På bakgrunn av dette er denne utredningens intensjon å utforske samarbeidene i den norske mediebransjen på et mer inngående nivå, sammenlignet med eksisterende teori. Ved å inkludere relevant teamlitteratur som et supplement, søker vi å belyse funnene ved å studere mikroprosessene i samarbeidet. Med dette som utgangspunkt er vi av den oppfatning at denne studien kan bidra til å øke forståelsen for hvordan organisasjoner kan lykkes med samordning på tvers av organisatoriske skillelinjer. Basert på dette har vi utarbeidet en modell (figur 18), som illustrerer hvordan utredningen kan bidra til å fylle kunnskapsgapet som av Wood og Gray (1991) ble omtalt som «den svarte boksen».



Figur 18: Forskningsmodell for å fylle kunnskapsgapet kjent som «den svarte boksen»

#### 5.4.2 EN EFFEKTIV OPPSTARTSFASE

Funnene indikerer at en sentral faktor for å lykkes med interorganisatoriske samarbeid er en effektiv oppstartsfase. Videre virker flere utfordringer som kan oppstå i samarbeidsprosessen i stor grad å kunne bli forstått gjennom hendelser og forhold som oppstår i samarbeidets initiale fase. Dette er i tråd med Mathieu og Rapp (2009), som argumenterer for at en vellykket oppstart kan ha positive implikasjoner for teamets prestasjon, i motsetning til en ufullstendig oppstart som kan få negative konsekvenser for det påfølgende teamarbeidet. En dedikert innsats for å fasilitere en grundig oppstartsfase kan dermed forventes å redusere risikoen for

potensielle utfordringer, samtidig som det kan bidra til at teammedlemmene utvikler en gjensidig tillit og respekt for hverandre (Gersick, 1988). Dette reflekteres i studiens resultater, hvor det antydes at kjernefaktoren for suksess ligger i kjennskap, tillit og gode relasjoner med individene man har til hensikt å samarbeide med. Følgelig fremstår det vesentlig å vurdere tiltak basert på teoretiske perspektiver for å fremme etablering av tillit og respekt allerede i den innledende fasen. Hackman (2002), påpeker også at oppstartsfasen har en sentral betydning i etablering av samhandlingsnormer og definering av tydelige retninger og felles mål. Studiens funn støtter også opp om viktigheten av å oppnå enighet om hypoteser, rammer, mål og tidsaspekter, som kan bidra til at teamet har en felles visjon for samarbeidet.

Et interessant funn er at den mest markante divergensen som kan observeres mellom de interorganisatoriske samarbeidene i vår casebedrift og eksisterende forskning på oppstartsfasen i teamsamarbeid, er knyttet til tidsdimensjonen ved samarbeidet. Våre funn indikerer at oppstartsfasen manifesterer seg på en noe avvikende måte i kontekster med «breaking news»-hendelser. I en slik kontekst finner vi tendensen til å nedprioritere oppstartsfasen, da det er tidskritiske forhold som råder. I praksis virker oppstartfasen å bli tvunget til å gjennomføres med en nær umiddelbar hastighet da formålet med samarbeidet er å oppnå rask konvergens. Likevel antyder resultatene at en effektiv oppstartsfase er viktig selv i en «breaking news»-kontekst, og et solid fundament er fremdeles essensielt for å oppnå suksess, selv i kortsiktige samarbeid. Dette harmonerer med Sverdrup et al., (2017) sin argumentasjon som fremhever at handlinger utført i oppstartsfasen kan ha implikasjoner både på kort og lang sikt. En potensiell strategi for å håndtere oppstarten i tidskritiske situasjoner kan derfor være at casebedriften implementerer en etablert standardprosedyre for oppstartsfasen. Dette vil muliggjøre en felles forståelse for hvordan samarbeidene bør bli initiert, selv under tidskritiske forhold.

Videre støttes opprettelsen av standardprosedyrer for oppstart av Mathieu og Rapp (2009), som fant at team oppnår bedre prestasjoner når det utvikles handlings- og samhandlingsplaner. Disse planene etableres vanligvis før samarbeidet starter, og tydeliggjør teamets mål og beskriver arbeidsmetodene som skal anvendes for å oppnå disse. Basert på denne teoretiske argumentasjonen, kan det være hensiktsmessig for mediehusene å implementere standardiserte handlings- og samhandlingsplaner. Elementer av disse planene vil videre bli identifisert som viktige suksessfaktorer i de påfølgende punktene.

---

### 5.4.3 KLARE MÅL OG FORVENTNINGER

Ifølge respondentene er tydelige mål og forventninger sentralt for å oppnå suksess i interorganisatoriske samarbeid. Funnene indikerer at etablering av klare retningslinjer har bidratt til å skape en felles forståelse av de mål som skal oppnås, samt de krav og forpliktelser som samarbeidene pålegger de involverte partene. Dette samsvarer med Sverdrup (2014), som fremhever betydningen av å tydeliggjøre teammedlemmenes forventninger for å oppnå optimal funksjonalitet i samarbeidet. Studiens funn demonstrerer også betydningen av å opprettholde klare forventningsavklaringer gjennom hele prosjektet, ettersom mediebransjen er dynamisk og det kan oppstå behov for justeringer underveis. I forlengelsen av dette virker stabile forventningsavklaringer å være av særlig betydning i interorganisatoriske samarbeid.

Videre finner vi at etablering av klart definerte mål fungerer som en katalysator og målestokk for fremgangen i samarbeidsprosessen. Når teamet oppnår felles forståelse av de fastsatte målene, tilrettelegger dette for gode samarbeid og resultater (Marks et al., 2001; Jeffery et al., 2005). Denne oppfatningen støttes også av Mofoss et al., (2012), som argumenterer for at klart definerte mål bidrar til å fremme effektivitet. Vi finner at klart definerte mål synes å være særlig relevant i samarbeid som involverer ulike individer og organisasjoner. I interorganisatoriske team består teamsammensetningen ofte av enkeltpersoner som normalt ikke samarbeider, og respondentene understreker viktigheten av klare mål for å gjenopprette en felles visjon dersom denne går tapt i løpet av samarbeidsprosessen. Dette harmonerer med Wheelan (2016), som forklarer at målene setter retning for temaets samarbeidsprosess.

Motargumentasjonen til viktigheten av felles målavklaring er at mediebransjen skiller seg fra andre bransjer ved at den ofte opererer med forutbestemte mål. Dette skyldes at medieaktørene primært fokuserer på å raskt distribuere aktuelle nyhetssaker. Dermed virker betydningen av klare målformuleringer ikke alltid å være like fremtredende i mediebransjen, da målet i de fleste tilfeller er gitt. Imidlertid avdekker Hjertø (2013) at team der medlemmene i større grad engasjerer seg aktivt i målformuleringen, tenderer til å oppnå høy effektivitet og gode resultater. Dette sammenfaller med Thompson (2018) sin argumentasjon om at felles målsetting er selve kjernen i teamets samhörighet. I tråd med dette fremstår det gunstig at intensjonen er tydelig kjent blant alle teammedlemmer for å oppnå maksimal effektivitet i samarbeidet, uavhengig av om mål er initialt fastsatt eller ei.

#### 5.4.4 EN VELFUNGERENDE TEAMSAMMENSETNING

Funnene antyder at en velbalansert teamsammensetning og et positivt samspill er essensielt for å oppnå fremragende resultater, og samtlige respondenter understreker betydningen av å sikre en optimal kombinasjon av ferdigheter, kunnskap og erfaringer. Dette er konsistent med Thompson (2018), som forklarer at et vellykket resultat avhenger av en optimal teamsammensetning. Argumentasjonen underbygges ytterligere av Mofoss et al., (2012), som fremhever viktigheten av å identifisere individuelle erfaringer og preferanser, for å oppnå en samordnet innsats og et felles ansvar. Våre funn gir støtte til denne påstanden, og avdekker betydningen av å ta hensyn til de individuelle aspektene ved teamsammensetningen. I forlengelsen av dette understreker respondentene behovet for å først nøye definere den nødvendige kompetansen, for deretter å fokusere på å konstituere et team som best mulig kan utføre den aktuelle oppgaven. Dette kan betraktes i lys av eksisterende teori, der Wilkinson og Moran (1998) argumenterer for at oppgavefordeling kan tilpasses mer effektivt ved å identifisere individuelle styrker og svakheter.

Det er imidlertid viktig å bemerke at det kan være utfordrende å oppnå en velbalansert teamsammensetning, særlig innenfor mediebransjen. Informantene enes i stor grad om at det ikke alltid er mulig å selekttere hvilke ressurser som er umiddelbart tilgjengelige til å håndtere akutte hendelser. Dette knyttes igjen til den divergerende tidsdimensjonen ved samarbeid i mediebransjen. En begrenset tidsramme kan gjøre det mer utfordrende å oppnå en ideell tilpasning, noe som utgjør en potensiell trussel for teamets suksess. Mye tyder derfor på at mediebransjen, i de tilfellene hvor det ikke lar seg gjøre å håndplukke de mest kvalifiserte kandidatene, bør legge en betydelig innsats i å konstruere en velfungerende sammensetning, ved å nøye kombinere de mest kompatible ressursene som er tilgjengelig.

#### 5.4.5 ANSVARSFORDELING

Studiens funn indikerer at en klar ansvarsfordeling kan bidra til en effektiv ressursutnyttelse, ved å sikre at alle teammedlemmene er bevisst på sin rolle og ansvar. Informantene uttrykker enighet om at tydelig ansvarsfordeling er essensielt for å maksimere utnyttelsen av mediehusenes ulike styrker, herunder faglig kompetanse og geografisk lokalisering. Dette er i tråd med Mofoss et al., (2012) som hevder at ansvarsfordeling potensielt vil fremme effektiviteten i teamarbeidet og bidra til en klarere forståelse av hvilke oppgaver hvert enkelt medlem er ansvarlig for. Funnene peker på at en adekvat allokering av ansvar, er særlig verdifull ved «breaking news»-hendelser. I slike tidskrisiske situasjoner er det avgjørende å



---

handle raskt for å sikre optimal nyhetsdekning. Dette funnet finner støtte i teori om at midlertidige team vanligvis krever en nøye avveid ansvarsfordeling og effektiv koordinering innenfor en svært begrenset tidsramme (Dalal et al., 2017; Lv & Feng, 2020; Tannenbaum et al., 2012). Intern ansvarsfordeling er også en kilde til individuell trygghet blant teammedlemmene, og ifølge respondentene kan en følelse av trygghet i egen rolle bidra til å forbedre individets prestasjon og samhandling med andre. Denne forbedringen kan i sin tur ha en positiv effekt på hele teamets resultater. Clark et al., (2010) støtter denne oppfatningen og påpeker i sin forskning at en tydelig forståelse av medlemmenes funksjon og posisjon i teamet kan redusere usikkerhet og fremme klarhet i interaksjonen mellom deltakerne.

Imidlertid er en viktig forutsetning for at en tydelig fordeling av ansvar skal kunne fremme positive synergier, at alle parter aktivt går inn for å omfavne ansvarsfordelingen. Dette underbygges av studiens funn om at klargjøring av roller og ansvarsområder er utfordrende dersom enkelte av partene mangler tilstedeværelse eller utviser motvilje. Ettersom interorganisatoriske samarbeid i den norske mediebransjen ofte er å anse som sekundære aktiviteter for mediehusene, utviser informantene enighet om at det kan være utfordrende å være helt og holdent til stede. Ifølge flere respondenter kan dette medføre uklarhet rundt sentrale aspekter ved fordeling av ansvar, som igjen begrenser teamets handlingsevne, samarbeid og fremdrift i prosjektet. En slik forståelse harmonerer med Katzenbach og Smith (2015), som påviser at uklarheter knyttet til teammedlemmenes roller og ansvarsområder kan gi opphav til forvirring og hindre oppnåelsen av teamets definerte mål. På bakgrunn av dette fremstår en klar ansvarsfordeling i samarbeidsstrukturen, kombinert med et aktivt engasjement for å omfavne denne, som essensielt for å oppnå suksess i samarbeid på tvers av mediehus.

#### 5.4.6 TYDELIG LEDELSE

Studiens funn antyder at tydelig lederskap og etablerte kommandolinjer utgjør en fundamental rolle for å oppnå suksessfulle interorganisatoriske samarbeid. Respondentene fremhever klarhet, struktur og felles mål som sentrale aspekter ved lederskap. Spesielt betydningen av at leder evner å skape en felles forståelse for målene, samtidig som deltakerne engasjeres og forpliktes, finner støtte hos Willumsen (2009). Det er videre bred enighet blant informantene om at lederens atferd har betydelig innvirkning på teamets reaksjoner og handlinger, men ledelse av interorganisatoriske samarbeid virker å komme med ekstraordinære krav, også utover de krav som allerede eksisterer internt i bedriften.

Et interessant funn er respondentenes vektlegging av leders tilrettelegging for autonomi i samarbeidsprosessen. Ledere i mediehusene står overfor store utfordringer knyttet til kompleksiteten som bransjen fordrer, samtidig som de må opprettholde et miljø som fremmer autonomi, tillit og fleksibilitet. På den ene siden kan stor grad av selvstyring virke som en fordelaktig tilnærming, særlig med tanke på at lederen allerede har en betydelig arbeidsbelastning. På den andre siden krever en mindre styrende lederstil at lederen har tillit til sine teammedlemmer, og at disse individene besitter nødvendig kompetanse og motivasjon. Denne avveiningen blir spesielt fremtredende i mediebransjen, ettersom interorganisatoriske samarbeid gjerne oppstår i situasjoner der samarbeidet har begrenset tidsdimensjon, og hurtig og korrekt utførelse av oppgaver er prekært. I slike situasjoner er det mye som tyder på at det kan være fristende for ledere å ty til en mer styrende lederstil. Imidlertid indikerer våre funn at en slik tilnærming snarere kan lede til en falsk følelse av trygghet og kontroll for lederen, ettersom respondentene virker å enes om at en mindre styrende lederstil og større grad av selvstyre er viktig for vellykkede samarbeid. Forventningene til lederen og valg av lederstil virker følgelig å ha betydelig innvirkning på hvordan interorganisatoriske samarbeid bør organiseres og ledes, spesielt ettersom mediehusene er kunnskapsintensive organisasjoner med allerede omfattende krav til ledelse og arbeidsmiljø (Mintzberg, 1998; Assmann, 2008).

Hopwood (1996) argumenterer for at det i interorganisatoriske samarbeid er nødvendig med horisontal styring på tvers av organisasjoner, fremfor den mer tradisjonelle vertikale styringen innad i organisasjonen. En slik forståelse finner også støtte hos Kenis og Provan (2009), som skiller mellom tre ulike måter å organisere ledelse i samarbeid på, herunder delt ledelse, ledelse av en sentral samarbeidspartner, eller ledelse av en nettverksadministrasjon. Ifølge Røiseland og Vabo (2016), er det både fordeler og ulemper ved delt- og udelt ledelse, og den ene er ikke å foretrekke fremfor den andre. Mediehusene bør derfor etterstrebe og velge modell ut fra en kombinasjon av lederens personlige preferanser og prosjektets formål. Det virker derfor som at valg av ledelsesstruktur krever at mediehusene foretar en nøysommelig avveining av hva som er mest formålstjenlig for det respektive samarbeidsprosjektet.

#### 5.4.7 GODE RUTINER FOR KOMMUNIKASJON OG INFORMASJONSDELING

Studiens funn indikerer at en veletablert kommunikasjonspraksis mellom mediehusene er av sentral relevans for suksess. Flere respondenter vektlegger betydningen av rutiner for kommunikasjon og informasjonsdeling som essensielt for å oppnå tillit og gjensidig forståelse blant teammedlemmene. Dette finner støtte i Suttons (2015) argumenterer for at kontinuerlig

---

kommunikasjon betraktes som en avgjørende faktor for å oppnå og opprettholde suksess og tillit i teamarbeid. Informantene utviser enighet om at kommunikasjonsrutiner bidrar til å redusere misforståelser og konflikter, samt å sikre en felles retning og målsetting i arbeidet. Studiens funn samsvarer derfor med Salas et al., (2005) som definerer kommunikasjon som den viktigste faktoren for formidling av nødvendig informasjon. Samtidig underbygges viktigheten av kommunikasjon i interorganisatoriske samarbeid ytterligere av at vi fant at dårlig kommunikasjon og lite informasjonsflyt ble trukket frem som en utfordring ved denne typen samarbeid. Det fremstår derfor sentralt for mediehusene å etablere gode rutiner for kommunikasjon og informasjonsdeling mellom de samarbeidende partene. Dette er i tråd med Denning (2016), som understreker at informasjonsutvekslingen i vellykkede organisasjoner bør være god i alle retninger. For mediehusene impliserer dette at kommunikasjonsmønsteret bør bidra til effektiv informasjonsflyt, uavhengig av enhetens størrelse og hierarkiske struktur.

Studiens funn understreker videre betydningen av at mediehusene opprettholder gjensidig transparens, selv om de tidvis befinner seg i en konkurransesituasjon. Det er kjent at kommunikasjon i interorganisatoriske samarbeid kan være utfordrende, og hensiktsmessig valg av kommunikasjonsplattformer og informasjonsutveksling fremstår særlig relevant for denne typen samarbeid. I henhold til teori betraktes verbale kommunikasjonsformer og digital kommunikasjon gjennom teknologiske enheter som de dominerende metodene for informasjonsutveksling i moderne organisasjoner (Sutton, 2015). Respondentene nevner chattekanaler som vanlige kommunikasjonsplattformer, og hevder samtidig at det foreligger rutiner for deling av mapper, dokumenter og kilder. I forlengelsen av dette trekker flere respondenter også frem at betydningen av at gode rutiner for lagring og deling av upublisert materiale for fremtidig bruk, kan være av stor verdi. Samlet sett er det derfor mye som tyder på at mediehusene er langt på vei med å etablere gode rutiner for kommunikasjon og informasjonsdeling. I tråd med presentert teori, er dette likevel noe som bør prioriteres i enda større grad i fremtidige samarbeidsprosjekter, dersom mediehusene skal lykkes med å øke sin påvirkningskraft i et stadig mer komplekst medielandskap.

#### 5.4.8 TILLIT OG PSYKOLOGISK TRYGGHET

Studiens funn fremhever også tillit og psykologisk trygghet som to sentrale komponenter for å lykkes med interorganisatoriske samarbeid. Ifølge Hjertø (2013), er tillit grunnleggende for at et team skal fungere optimalt og oppnå gode resultater. Våre funn indikerer at faglig tillit er

et sentralt aspekt ved samarbeid på tvers av organisatoriske grenser, og respondentene utviser et sterkt behov for en gjensidig tillit til at kollegaer handler i tråd med deres egne og organisasjonens verdier. Dette samsvarer med tidligere forskning som forklarer at når det foreligger tillit i interorganisatoriske relasjoner, er det enklere å gjøre seg avhengig av samarbeidsorganisasjonen (Dekker, 2004; Haugland, 2004). Imidlertid fremhever informantene at det kan være utfordrende å etablere tillit på tvers av mediehus, og at det er en prosess som ikke kan påtvinges, men heller må utvikles over tid gjennom erfaringsbaserte interaksjoner. Dette stemmer overens med teamlitteratur som påpeker at tilliten innad i et team er sterkere når det allerede foreligger positive erfaringer fra tidligere samarbeid (Hjertø, 2013).

Litteraturen fremhever også betydningen av tid og tålmodighet for å etablere tillit mellom teammedlemmer (Jacobsen, 2017). Dette kan forklare respondentenes oppfatning av at tillitsforholdene i interorganisatoriske relasjoner viser seg å være kompliserte og utfordrende. Som tidligere poengtert er mediebransjen preget av kortvarige samarbeidsforhold, noe som medfører begrenset tid til å etablere tillitsfulle relasjoner. Dette kan være opphav til en betydelig utfordring, og understreker samtidig betydningen av tillit i interorganisatoriske samarbeid. Følgelig kan mediehusene virke å dra fordel av å inkorporere tillitsfremmende tiltak som et virkemiddel for å etablere tillit i fremtidige interorganisatoriske relasjoner.

Psykologisk trygghet blir, i likhet med tillit, identifisert som en essensiell faktor for å oppnå suksessfulle samarbeid. Ifølge Newman et al., (2017), er det en klar sammenheng mellom psykologisk trygghet blant teammedlemmer og deres prestasjoner, ytelse, kreativitet og innovasjon. Studiens funn støtter opp under dette, og antyder at psykologisk trygghet er særlig viktig i teamsammensetninger som er satt til å løse komplekse og intrikate problemstillinger. I henhold til Newman et al., (2017), kan psykologisk trygghet legge til rette for konstruktive tilbakemeldinger, kritiske spørsmål og bedre kunnskapsdeling, mestring og læring. Imidlertid viser studiens funn at det kan være særlig utfordrende å oppnå psykologisk trygghet i interorganisatoriske teamkonstellasjoner. Schei et al., (2020) støtter denne observasjonen, og påpeker at til tross for at psykologisk trygghet har positive effekter på teamet som helhet, kan det være en krevende oppgave å oppnå. I lys av dette identifiserer respondentene flere faktorer som har betydning for etableringen av psykologisk trygghet i interorganisatoriske samarbeid i mediebransjen. Disse faktorene inkluderer åpenhet, relasjoner, forventninger og ledelse, og kan gjenfinnes i litteraturen til Newman et al., (2017). På bakgrunn av disse funnene virker mediehusene, ved å anerkjenne og ta hensyn til de fire aspektene, å kunne øke sannsynligheten

---

for å skape og opprettholde en følelse av psykologisk trygghet. Dette kan i sin tur generere synergier og fordeler for alle involverte parter (Hjertø, 2013).

#### 5.4.9 EVALUERING AV SAMARBEIDET

Suksessfullt samarbeid og måloppnåelse på tvers av mediehus, avhenger ifølge flere respondenter av evaluering av prosjektresultater. Funnene indikerer at evaluering i etterkant av prosjekter spiller en vesentlig rolle for å kunne vurdere og analysere resultater for å forbedre effektiviteten ved fremtidige samarbeid. Videre peker respondentene på at evaluering utgjør en sentral del av læring og utvikling i interorganisatoriske samarbeid. På bakgrunn av dette kan implementering av ulike evalueringstiltak forsterke mediehusenes evne til samarbeid og bidra til en mer optimal samarbeidsprosess på lang sikt. Etablering av evalueringstiltak fremstår følgelig som en nødvendig praksis for å sikre suksess. Dette perspektivet gjenspeiles også i forskningen til Frey et al., (2006), som argumenterer for at jevnlig overvåking, tilbakemelding og evaluering av samarbeidet innad i team, utgjør en sentral praksis som er avgjørende for kontinuerlig forbedring.

Det er imidlertid viktig å påpeke at informantene har begrenset erfaring når det kommer til prosjektevaluering. Flere informanter understreker at dagens evalueringspraksis ikke er tilfredsstillende og at det er betydelig rom for å øke omfanget og frekvensen av evalueringer. Videre bemerkes det at mediehusene kan oppnå en betydelig læringsgevinst, og at tidligere gjennomførte evalueringer har generert verdifulle refleksjoner i etterkant. I samsvar med etablert teori virker det følgelig som at etablering av standardiserte prosedyrer for evaluering, kan bidra til å forbedre teamenes forutsetninger for å håndtere utfordrende oppgaver i fremtiden, ved å dra nytte av tidligere oppnådde resultater og konklusjoner (Chae et al., 2015).

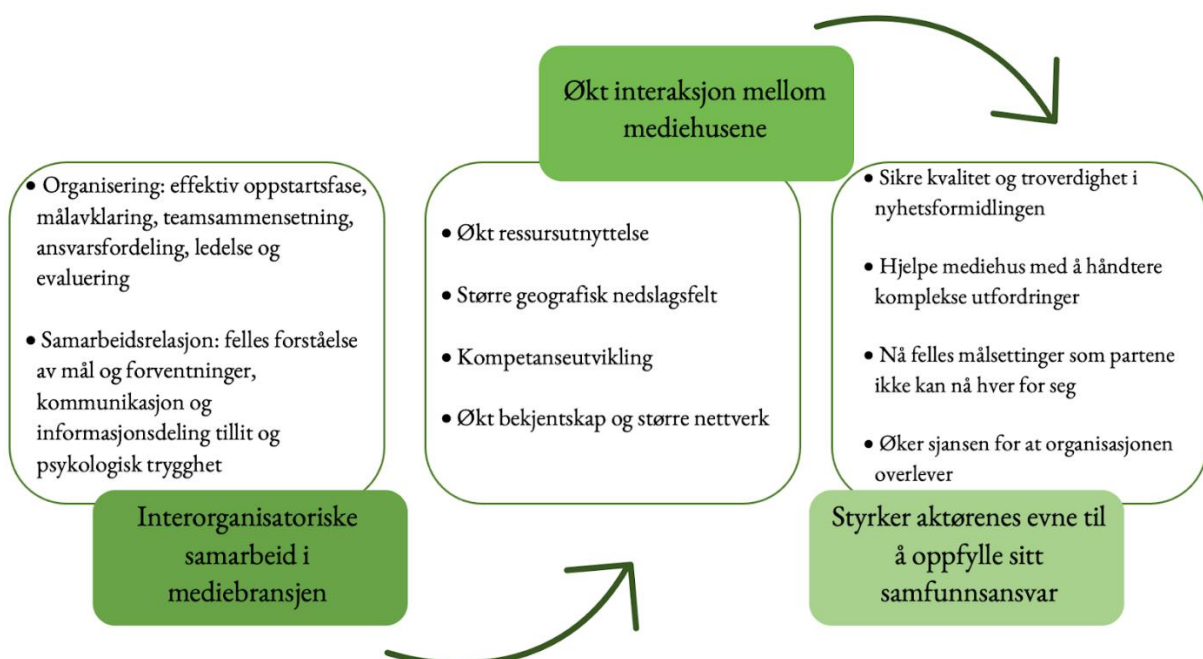
#### 5.4.10 OPPSUMMERING AV SUKSESSFÅKTORER

Oppsummert kan vi konkludere med at studiens funn i stor grad harmonerer med eksisterende litteratur om suksessfulle team og deres evne til å oppnå effektive samarbeid. Det synes å være sterke indikasjoner på at de åtte identifiserte suksessfaktorene i denne studien, kan fungere som et rammeverk for å realisere suksesskriteriene som er presentert i litteraturen om interorganisatoriske samarbeid. Vi er dermed av den oppfatning at utredningens funn i aller høyeste grad kan være et nyttig bidrag til å fylle kunnskapsgapet som av Wood og Gray (1991) refereres til som «den svarte boksen».

## 5.5 OPPSUMMERING AV HOVEDFUNN

I det foregående kapittelet har vi foretatt en diskusjon av sentrale empiriske funn og undersøkt hvorvidt de samsvarer med eksisterende litteratur. I kapittelets første del har vi sett på de persepsjoner som underbygger det økende behovet for interorganisatoriske samarbeid i dagens mediebransje. Videre har vi gått nærmere inn på hvilke muligheter og utfordringer som oppleves i samarbeid på tvers av organisatoriske skillelinjer. Avslutningsvis har kapittelet berørt de suksessfaktorene som funnene har avdekket som sentrale for at samarbeid på tvers av organisatoriske grenser skal lykkes.

Funnene har kastet lys over flere sentrale aspekter ved samarbeid på tvers av norske mediehus. I diskusjonen av studiens empiri har vi anvendt teorier om interorganisatoriske relasjoner for å utforske makroperspektivet av samarbeidene. Som et supplement har vi også trukket veksler på teamlitteraturen for å belyse sentrale aspekter ved samarbeidene på et mikronivå. Ved å integrere disse teoretiske rammeverkene har vi oppnådd en helhetlig forståelse av samarbeidene på forskjellige organisatoriske nivåer. På bakgrunn av den foregående diskusjonen har vi utformet en modell (figur 19). Modellen danner en grafisk fremstilling av hvordan mediehus bør organiseres i interorganisatoriske samarbeid, med formål om å oppnå positive synergier som bidrar til en optimal tilpasning i dagens komplekse medielandskap.



Figur 19: Visuell fremstilling av interorganisatoriske samarbeid i den norske mediebransjen

---

Basert på studiens funn og tidligere forskning, er vi av den oppfatning at interorganisatoriske samarbeid i mediebransjen kan betraktes som en kombinasjon av *organisering* og *samarbeidsrelasjoner*. Organisering refererer til behovet for at samarbeidene er strukturerte og omfatter elementer som en effektiv oppstartsfase, målavklaring, teamsammensetning, ansvarsfordeling, ledelse samt evaluering av prosjektresultater. Samarbeidsrelasjoner på sin side, refererer til viktigheten av en felles forståelse av mål og forventninger, kommunikasjon og informasjonsdeling samt tillit og psykologisk trygghet innad i teamet. Det er mye som tyder på at mediehus som lykkes med å effektivt kombinere disse to dimensjonene, for eksempel ved å anvende «Åtte gode råd for interorganisatoriske samarbeid», vil kunne oppleve økt interaksjon som følge av interorganisatoriske samarbeid. Mediehusene vil følgelig kunne dra nytte av flere ressurser, utvide sitt geografiske nedslagsfelt, styrke sin kompetanseutvikling og samtidig få økt bekjentskap og større nettverk. *Økt interaksjon mellom mediehusene* kan derfor betraktes som en faktor som bidrar til å sikre kvalitet og troverdighet i nyhetsformidlingen, hjelpe mediehusene med å håndtere komplekse utfordringer, oppnå felles mål som ikke kan oppnås individuelt, samt øke sannsynligheten for organisasjonens overlevelse. På denne måten kan interorganisatoriske samarbeid skape positive synergier som i øverste forstand bidrar til å styrke *mediehusenes evne til å oppfylle sitt samfunnsansvar*.

Med andre ord – dersom mediehusene lykkes i å inkorporere de åtte suksessfaktorene som er utledet av denne masterutredningen, later det til at interorganisatoriske samarbeid kan ha en direkte effekt på økt interaksjon mellom mediehusene, som igjen kan ha en direkte effekt på mediehusenes evne til å oppfylle sitt samfunnsansvar.

## 5.6 PRAKTISKE IMPLIKASJONER

Dette delkapittelet vil kort belyse noen av studiens praktiske implikasjoner. Generelt sett kan studiens funn bidra til å kaste lys over hvordan interorganisatoriske samarbeid i mediebransjen, kan anvendes strategisk for å danne en solid grunnmur for gode samarbeid på tvers av organisatoriske skillelinjer. Studien belyser hvilke muligheter og utfordringer som oppleves i interorganisatoriske samarbeid på tvers av mediehus, samt hvilke faktorer som er sentrale for å lykkes. Resultatene antyder at samarbeid på tvers i mediebransjen har et betydelig potensial og åpner opp for en rekke muligheter for medieaktørene. Studien gir også indikasjon på hvilke faktorer, og dermed utfordringer, som bør tas i betraktning i forbindelse med interorganisatoriske relasjoner.

Studiens funn kan hevdes å ha praktiske implikasjoner av betydning for mediehus på generell basis. Ved å implementere effektive metoder og praksiser i interorganisatoriske samarbeid, kan medieaktører oppnå en smidigere gjennomføring av samarbeidsprosjekter på tvers av organisatoriske grenser. Dette impliserer at det vil være hensiktsmessig for organisasjoner å legge til rette for en praktisk gjennomføring av slike samarbeid. Denne problemstillingen knytter seg spesielt til den avveiningen som må foretas mellom kompleksiteten av samarbeidene og tilgjengelige ressurser. Som følge av dette må konsern og mediehus legge til rette for at suksessfulle samarbeid kan finne sted i fremtiden, både med tanke på forutsetninger og betingelser. Basert på studiens resultater har vi utarbeidet «Åtte gode råd for interorganisatoriske samarbeid» i mediebransjen (figur 14, side 88). Rådene indikerer at mediehusene, ved systematisk etterlevelse, kan bedre forutsetningene for å lykkes med effektive samarbeid. En mulighet er at de åtte rådene over tid også kan utvikles til et strategisk rammeverk som kan omfatte hele mediebransjen.

## 5.7 STUDIENS BEGRENSNINGER

I det påfølgende delkapittelet vil vi presentere en kortfattet redegjørelse for sentrale begrensninger ved denne studien. Formålet er å belyse hvordan eksisterende svakheter ved forskningen kan ha påvirket vårt arbeid, og dermed studiens resultat. Primært har aspekter ved studiens kontekst, tidsramme og ressursbegrensninger resultert i nødvendige kompromisser, som potensielt har begrenset vårt datamateriale. Selv om studien har gitt verdifull innsikt i den undersøkte konteksten, er det viktig å erkjenne at begrensninger knyttet til forskningens tidsramme og omfang kan ha forhindret oss i å oppnå dybdeforståelse av fenomenet. Videre har dette kunnet påvirke vår evne til å systematisk observere longitudinale endringer og identifisere betydningsfulle trender og implikasjoner ved interorganisatoriske samarbeid.

Et annet moment som bør nevnes er begrensninger tilknyttet studiens utvalg. Som det fremgår i utredningens metodekapittel, har vi i vår studie inkorporert et bredt spekter av informanter, for å sikre mangfold og variasjon i utvalget. Det er imidlertid viktig å fremheve at en mulig begrensning ved forskningen, er mangelen på spesifikk datainnsamling fra ett enkeltstående samarbeidsprosjekt. Dette aspektet kan potensielt påvirke generaliseringen og overførbarheten av våre funn, ettersom de er basert på separate perspektiver fra ulike samarbeid, heller enn en felles innsikt fra ett enkelt samarbeidsprosjekt. Dersom vi hadde gjennomført datainnsamling med informanter fra ett spesifikt teamsamarbeid, ville det potensielt ha avdekket funn som kunne ha generert alternative oppfatninger og dypere forståelse av fenomenet.



En ytterligere begrensning relatert til studiens utvalg, er at vi primært har intervjuet informanter som har uttrykt en betydelig grad av positivisme tilknyttet samarbeid på tvers av organisatoriske grenser. Årsaken kan tilskrives at vårt utvalg ble rekruttert gjennom snøballeffekten og selv-seleksjonsmetoden, som tidligere er poengtert i kapittel 3.6.1. Med dette som bakgrunn kan vi dermed ikke med sikkerhet konkludere med hvorvidt samarbeidene i hovedsak blir oppfattet som positive eller om vi har blitt eksponert for informanter som primært har positive opplevelser å dele. Det er rimelig å anta at respondentene som stilte seg til disposisjon for å delta i vår studie, var blant de mest interesserte i forskningsfeltet. En potensiell begrensning ved vår studie er derfor at informanter med negative erfaringer eller holdninger til interorganisatoriske samarbeid ikke var representert blant våre intervjuobjekter. Deres perspektiver er således ikke inkludert i vår studie.

Avslutningsvis må vi erkjenne begrensninger knyttet til vår rolle som forskere. Ved studiens start hadde vi begrenset erfaring med forskningsprosesser, og med retrospektiv refleksjon identifiserer vi områder der vi kunne foretatt forbedringer. Et av de identifiserte forbedringsområdene er relatert til selve datainnsamlingsprosessen. Her kunne det vært mulig å forbedre formuleringen av relevante spørsmål og utvide større ferdighet i å stille konkrete oppfølgingsspørsmål. Videre er det viktig å påpeke at vår studie er av kvalitativ karakter, som pålegger oss et betydelig tolkningsansvar for innsamlet datamateriale. Til tross for dette, står vi bak studiens beskrivelser, og mener at vi har vært i stand til å reflektere respondentenes genuine beskrivelser på en adekvat og korrekt måte.

## 5.8 VIDERE FORSKNING

Vi har i denne masterutredningen gjort et dypdykk i interorganisatoriske samarbeid i et konsern av betydelig størrelse i norsk mediebransje. I dette delkapittelet vil vi presentere en kortfattet redegjørelse og anbefaling av de aspektene vi anser som potensielt hensiktsmessig for videre forskning. De følgende forslagene er utledet av studiens begrensninger og refleksjonene vi som forskere har gjort oss i løpet av arbeidet med oppgaven.

Gitt at denne studien er av kvalitativ art, og utført innenfor rammen av en enkeltorganisasjon med elleve informanter, har vårt formål ikke vært å trekke definitive konklusjoner, men heller å kaste lys over den aktuelle tematikken. Videre studier kan derfor observere flere ulike interorganisatoriske teamsamarbeid for å avdekke hvorvidt våre funn er overførbare eller

distinkte. Som påpekt i studiens begrensninger har vi i vår studie ikke hatt anledning til å følge et enkeltstående interorganisatorisk samarbeid. For fremtidige forskningsformål vil det derfor være av betydelig interesse å gjennomføre en longitudinell studie av ett spesifikt teamsamarbeid. På denne måten vil det være mulig å oppnå en grundigere forståelse av samarbeid på tvers av organisatoriske skillelinjer og samtidig få en dypere innsikt i deres operative funksjonalitet. Dette vil også åpne døren for en analytisk utforskning av de interne dynamikkene i teamsamarbeid, med sikte på å undersøke innvirkningen på muligheter, utfordringer og sentrale suksessfaktorer i slike samarbeidskontekster. En ytterligere interessant tilnærming for fremtidig forskning innebærer å undersøke hvordan individuelle erfaringer med interorganisatoriske samarbeid påvirker den interne dynamikken i teamet, og potensielt suksessen til samarbeidsprosjektet.

Studiens funn antyder også at det kan forekomme variasjoner i midlertidige interorganisatoriske relasjoner og samarbeid som utspiller seg over lengre tidsperioder. Det ville derfor være av interesse å inkludere datamateriale fra både langvarige samarbeid og relasjoner med kortere varighet for å oppnå en mer helhetlig forståelse av fenomenet. På denne måten vil man kunne utforske potensielle variasjoner mellom de ulike teamsamarbeidene og undersøke om det er signifikante forskjeller blant dem.

Et viktig forbehold som må tas i betraktning ved tolkningen av alle funn, diskusjoner og konklusjoner er at studien ble gjennomført innenfor rammen av én enkelt bedrift i en gitt tidsperiode, noe som dermed begrenser generaliserbarheten. Videre forskning kan derfor dra nytte av større utvalg og utføre studier på flere organisasjoner for å oppnå økt pålitelighet og bredere overførbarhet av resultatene. I lys av begrensningene knyttet til tilgjengelige ressurser og tidsrammer for både datainnsamling og dataanalyse, anbefaler vi dermed at fremtidige forskningsprosjekter med større ressursbase, aktivt tar i bruk flere metoder for datainnsamling. Dette vil kunne gi en mer omfattende og mangfoldig forståelse av fenomenet. Vår egen bruk av ensidig datainnsamling gjennom semistrukturerte dybdeintervjuer er et resultat av de begrensede tids- og ressursrammene vi hadde til rådighet. For å oppnå en mer robust studie kan fremtidig forskning implementere metodetrianglering, som involverer bruk av ulike datainnsamlingsmetoder. Gjennom en kombinasjon av observasjoner og intervjuer ville det sannsynligvis vært mulig å avdekke både interessante og mer presise funn. Samtidig er vi av den oppfatning at en slik forskningstilnærming vil kunne gi et konstruktivt bidrag til den fremtidige forståelsen av fenomenet interorganisatoriske samarbeid.

---

## 6. KONKLUSJON

Til tross for at interorganisatoriske samarbeid har etablert seg som en fremtredende arena i forskningslitteraturen, argumenterer en rekke forskere for at det fremdeles er utfordrende å forstå hvordan bedrifter planlegger, organiserer og styrer innovasjonsprosesser som involverer flere aktører. I kombinasjon med et økende behov for samarbeid på tvers av mediehus i den norske mediebransjen, har denne studiens formål vært å belyse følgende problemstilling:

*«Hvilke muligheter og utfordringer oppleves i interorganisatoriske samarbeid i norsk mediebransje, og hvilke faktorer er sentrale for å lykkes med slike samarbeid?»*

Vår utredning søker å supplere eksisterende forskning om interorganisatoriske samarbeid gjennom å samle empiri fra en lite undersøkt kontekst. Vi har søkt å belyse hvordan aktørene i den norske mediebransjen kan navigere i en kompleks organisasjonsstruktur, og samarbeide på tvers av ulike kulturer og arbeidsmetoder. Gjennom en kvalitativ casestudie har vi innhentet erfaringer fra et bredt utvalg respondenter som har deltatt i interorganisatoriske samarbeid i den norske mediebransjen. Vi finner at redaktører, journalister og daglige ledere har flere sammenfallende opplevelser av samarbeid på tvers av organisatoriske grenser. Det virker (1) å foreligge betydelige muligheter ved slike samarbeid, og at en bevisst anerkjennelse av disse kan utgjøre en effektiv strategi for å imøtekomme den raske utviklingen som preger dagens mediebransje. Imidlertid avdekker funnene også (2) flere utfordringer som kan ha alvorlige og potensielt destruktive konsekvenser dersom de ikke blir håndtert på en proaktiv måte. Likeledes kan mediehusene ved å adressere og håndtere disse utfordringene, styrke samarbeidets effektivitet, øke mulighetene for felles suksess og minimere risikoen for fiasko. Avslutningsvis har studien (3) identifisert åtte suksessfaktorer som kan utgjøre et rammeverk for fremtidig suksess i samarbeid på tvers av mediehus i et stadig mer komplekst medielandskap.

Oppsummert har denne masterutredningen gjennom et dypdykk i den norske mediebransjen avdekket både utfordrende og spennende aspekter ved interorganisatoriske samarbeid. Ved å omfavne mulighetene som ligger i samarbeid på tvers av mediehus, kan mediebransjen forme en sterkere og mer bærekraftig fremtid, og samarbeidsformen virker å potensielt kunne vise seg avgjørende for å overvinne komplekse hindringer i møte med stadig skiftende behov. Vår studie søker også å gi et rammeverk for veien til suksessfulle samarbeid, og representerer

begynnelsen på den videre utforskningen av det dynamiske samspillet mellom aktørene i mediebransjen. Vi håper at våre funn vil inspirere og motivere til ytterligere innovasjon og samarbeid, og at utredningen kan bidra til en mediebransje som realiserer sitt samfunnsansvar gjennom å formidle kvalitetsnyheter, engasjere publikum, samt fremme samfunnskritikk og ansvarlig journalistikk.

## 7. LITTERATURLISTE

- Adams, B.D., Waldherr, S., & Sartori, J. (2008). Trust in team's scale trust in leader's scale manual for administration and analyses. Toronto, ON: HumanSystems Inc.
- Afflerbach, T. (2020). *Hybrid Virtual Teams in Shared Services Organizations: Practices to Overcome the Cooperation Problem* (1. utg.). Springer International Publishing: Imprint: Springer
- Ahlgren, P.C. & Lind, J. (2019). Den nordiske forskningen på styring av interorganisatoriske relasjoner. I P.C. Ahlgren, J. Lind & K. Nyland (Red.), *Styring av samarbeid i offentlig sektor*. (1. utg., s. 33-59). Fagbokforlaget.
- Ahlgren, P.C., Lind, J. & Nyland, K. (2019). Styring av samarbeid i offentlig sektor. I P.C. Ahlgren, J. Lind & K. Nyland (Red.), *Styring av samarbeid i offentlig sektor*. (1. utg., s. 15-32). Fagbokforlaget.
- Albanese, R., & Van Fleet, D. D. (1985). Rational behavior in groups: The free-riding tendency. *Academy of Management review*, 10(2), 244-255. <https://doi.org/10.5465/amr.1985.4278118>
- Andersen, S. S. (2013). *Casestudier: Forskningsstrategi, generalisering og forklaring* (2. utg.) Bergen: Fagbokforlaget.
- Assmann, R. (2008). *Teamorganisering - Veien til mer fleksible organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Ashkenas, R. (2015). There is a difference between cooperation and collaboration. *Harvard Business Review*, 20: 1-3. Axelrod, R. 1984. *The evolution of cooperation*. New York: Basic Books.
- Bang, H. (2008). Effektivitet i lederteam–hva er det, og hvilke faktorer påvirker det? *Tidsskrift for Norsk psykologforening*, 45(3).
- Barland, J. (2012). Journalistikk for markedet. Redaksjonell produktutvikling i VG og Aftenbladet på papir og nett 1995-2010. <https://www.duo.uio.no/bitstream/handle/10852/34065/dravhandling-barland.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Becerra, M., Lunnan, R. & Huemer, L. (2008). Trustworthiness, Risk, and the Transfer of Tacit and Explicit Knowledge Between Alliance Partners. *Journal of Management Studies*, 45(4), 691-713. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00766.x>
- Blomqvist, K., Hurmelinna, P. and Seppänen, R. (2005). Playing the collaboration game right—balancing trust and contracting. *Technovation*, vol. 25, no. 5, pp. 497-504. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2004.09.001>
- Caglio, A. & Ditillo, A. (2008). A review and discussion of management control in inter-firm relationships: Achievements and future directions. *Accounting, Organizations and Society*, 33(7-8), 865-898. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2008.08.001>
- Campbell, A.J. (1997). What Affects Expectations of Mutuality in Business Relationships? *Journal of Marketing Theory and Practice*, vol. 5, no. 4, pp. 1-11. <https://doi.org/10.1080/10696679.1997.11501775>
- Castañer, X., & Oliveira, N. (2020). Collaboration, coordination, and cooperation among organizations: Establishing the distinctive meanings of these terms through a systematic literature review. *Journal of Management*, 46(6), 965-1001. <https://doi.org/10.1177/0149206320901>
- Chae, S., Seo, Y., & Lee, K. C. (2015). Effects of task complexity on individual creativity through knowledge interaction: A comparison of temporary and permanent teams. *Computers in Human Behavior*, 42, 138–148. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2013.10.015>

- 
- Chua, W. F. & Mahama, H. (2007). The Effect of Network Ties on Accounting Controls in a Supply Alliance: Field Study Evidence. *Contemporary Accounting Research* 24(1), 47-86. <https://doi.org/10.1506/7156-201W-1290-83H4>
- Clark, W. R., Clark, L. A., & Crossley, K. (2010). Developing multidimensional trust without touch in virtual teams. *Marketing Management Journal*, 20(1), 177-193.
- Cohen, S. G., & Bailey, D. E. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of management*, 23(3), 239-290. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(97\)90034-9](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(97)90034-9)
- Cropper, S., Ebers, M., Huxham, C. and Smith Ring, P. (2009). *The Oxford handbook of interorganizational relations*. New York: Oxford University Press.
- Cross, R., Rebele, Reb., & Grant, A. (2016). Collaborative Overload. Harvard Business Review: <https://hbr.org/2016/01/collaborative-overload>
- Dalal, D. K., Nolan, K. P., & Gannon, L. E. (2017). Are Pre-Assembly Shared Work. Experiences Useful for Temporary-Team Assembly Decisions? A Study of Olympic Ice Hockey Team Composition. *Journal of Business and Psychology*, 32(5), 561–574. <https://doi.org/10.1007/s10869-016-9481-6>
- Dalland, O. (2007). Metode og oppgaveskriving for studenter. (4. utg.). Oslo: Gyldendal Akademiske.
- Dekker, H. C. (2004). Control of inter-organizational relationships: evidence on appropriation concerns and coordination requirements. *Accounting, Organizations and Society*, 29(1), 27-49. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(02\)00056-9](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(02)00056-9)
- Dekker, H. C. (2016). On the boundaries between intrafirm and interfirm management accounting research. *Management Accounting Research*, 31, 86-99. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2016.01.001>
- Denning, S. (2016). Explaining Agile. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/stevedenning/2016/09/08/explaining-agile/?sh=7910519c301b>
- Duhigg, C. (2016). What Google Learned From Its Quest to Build the Perfect Team. *The New York Times Magazine*, 26. <https://centre.upeace.org/wp-content/uploads/2020/09/7.1-what-google-learnt.pdf>
- Dwyer, R. F., Schurr, P. H. & Oh, S. (1987). Developing Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, 51(2), 11-27. <https://doi.org/https://doi.org/10.2307/1251126>
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Edmondson, A. C. (2004). Psychological safety, trust, and learning in organizations: A group-level lens. I R. M. Kramer & K. S. Cook (red.), *Trust and distrust in organizations: Dilemmas and approaches* (s. 239–272). New York, NY: Russell Sage Foundation.
- Edmondson, A. C. (2019). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. John Wiley & Sons, Inc
- Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review Organizational Psychology and Organizational Behaviour*, 1(1), 23-43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>
- Ericksen, J., & Dyer, L. (2004). Right from the Start: Exploring the Effects of Early Team Events on Subsequent Project Team Development and Performance. *Administrative Science Quarterly*, 49(3), 438-471.
- Fallan, L. & Pettersen, I. J. (2016). *Bedriftsøkonomiske atferdsteorier: endrede perspektiver på atferd, koordinering og organisering*. Fagbokforlaget.
- Finsrud, H. D., & Moen, E. (2012). Samarbeid på norsk: et konkurransefortrinn i den globaliserte økonomien.

- 
- Ford, D., & Håkansson, H. (2010). Accounting and inter-organisational issues. *Accounting in networks* (pp. 28-46). Routledge.
- Frey, B.B., Lohmeier, J.H., Lee, S.W., & Tollefson, N. (2006). Measuring collaboration among grant partners. *American Journal of Evaluation*, 27(3), 383–392. <https://doi.org/10.1177/1098214006290356>
- Galaskiewicz, J. (1985). Interorganizational relations. *Annual Review of Sociology*, 11: 281-304
- Gersick, C. J. (1988). Time and transition in work teams: Toward a new model of group development. *Academy of Management journal*, 31(1), 9-41. <https://www.jstor.org/stable/256496>
- Goodman, R. A., & Goodman, L. P. (1976). Some Management Issues in Temporary Systems: A Study of Professional Development and Manpower-The Theater Case. *Administrative Science Quarterly*, 21(3), 494–501. <https://doi.org/10.2307/2391857>
- Greer, P. A. (2017). *Elements of Effective Interorganizational Collaboration: A Mixed Methods Study*. (Doctoral dissertation, Antioch University). <http://aura.antioch.edu/etds/371>
- Gressgård, L. J., Hansen, K., & Nesheim, T. (2017). Interorganisasjonsk samordning i staten. En analyse av bolig for velferd. *Arbeidsnotat 2017*, 29.
- Hackman, J. R. (2002). *Leading teams. Setting the stage for great performances*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hackman, J. R. (2004). Rethinking Leadership, or team leaders are not music directors. *Center for public leadership*, 124-144.
- Hakonen, M., & Lipponen, J. (2009). It takes two to tango: The close interplay between trust and identification in predicting virtual team effectiveness. *The journal of eWorking*, 3(1), 17-32.
- Hassett, M.E. & Paavilainen-Mäntymäki, E. (2013). *Handbook of Longitudinal Research Methods in Organisation and Business Studies*. Padstow: Edward Elgar.
- Haugland, S. A. (2004). *Samarbeid, allianser og nettverk* (2. utg.). Universitetsforlaget.
- Hillestad, T. (2000). Kunsten å lede kunnskapsmedarbeidere. *MAGMA Econas Tidsskrift for Økonomi og Ledelse*, 2, 2000. <https://www.magma.no/kunsten-aa-lede-kunnskapsmedarbeidere>
- Hjertø, K. B. (2013). *Team* (1. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Holmlund, M. (2004). Analyzing business relationships and distinguishing different interaction levels. *Industrial Marketing Management*, 33(4), 279-287. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(03\)00057-9](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(03)00057-9)
- Hopwood, A. G. (1996). Looking across rather than up and down: On the need to explore the lateral processing of information. *Accounting, Organizations and Society*, 21(6), 589-590. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(96\)81805-8](https://doi.org/10.1016/0361-3682(96)81805-8)
- Huxham, C., & Vangen, S. (2005). Managing to collaborate. The theory and practice of collaborative advantages. *Abingdon: Routledge*.
- Hyllengren, P., Larsson, G., Fors, M., Sjöberg, M., Eid, J., & Kjellevold Olsen, O. (2011). Swift trust in leaders in temporary military groups. *Team Performance Management: An International Journal*, 17(7/8), 354-368. <https://doi.org/10.1108/13527591111182625>
- Håkansson, H. (Ed.). (1982). *International marketing and purchasing of industrial goods: An interaction approach* (Vol. 389). Chichester: Wiley.
- Håkansson, H. & Lind, J. (2004). Accounting and network coordination. *Accounting, Organizations and Society*, 29(1), 51-72. [https://doi.org/10.1016/s0361-3682\(02\)00058-2](https://doi.org/10.1016/s0361-3682(02)00058-2)
- Igland, T. (2022). Er redaksjonelt samarbeid en ny strategi etter det digitale skiftet? En kartlegging av holdninger til samarbeid om produksjon av journalistikk i norske nyhetsmedier. *Norsk Medietidsskrift*, 29(3), 1-14. <https://doi.org/10.18261/nmt.29.3.3>

- Ilgen, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M., & Jundt, D. (2005). Teams in Organizations: From Input-Process-Output Models to IMO Models. *Annual Review of Psychology*, 56(1), 517–543. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.56.091103.070250>
- Ireland, R. D., Hitt, M. A. & Vaidyanath, D. (2002). Alliance Management as a Source of Competitive Advantage. *Journal of Management*, 28(3), 413-446. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(02\)00134-4](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(02)00134-4)
- Jacobsen, D. I. (2017). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (2. utg.): Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2022). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (4.utg., 1. opplag). Cappelen Damm akademisk.
- Jeffery, A. B., Maes, J. D., & Bratton-Jeffery, M. F. (2005). Improving team decision-making performance with collaborative modeling. *Team Performance Management: An International Journal*, 11(1/2), 40-50. <https://doi.org/10.1108/13527590510584311>
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. (2011). *Forskningsmetode for økonomiskadministrative fag* (3.utg.). Oslo: Abstrakt Forlag.
- Johannessen, A., Tufte, P.A. og Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5.utg). Oslo: Abstrakt forlag.
- Johannessen, L. E. F, Rafoss, T. W. og Rasmussen, E. B (2019). *Hvordan bruke teori? Nyttige verktøy i kvalitativ analyse* (2.utg.) Oslo: Universitetsforlaget.
- Kaats, E., & Opheij, W. (2014). *Creating conditions for promising collaboration: Alliances, networks, chains, strategic partnerships*. Berlin: Springer.
- Kallio, H., Pietila, A., Johnson, M., & Kangasniemi, M. (2016). Systematic methodological review: developing a framework for a qualitative semi-structured interview guide. *Journal of Advanced Nursing*, 72(12), 2954-2965. <https://doi.org/10.1111/jan.13031>
- Karhatsu, H., Ikonen, M., Kettunen, P., Fagerholm, F. & Abrahamsson, P. (2010). Building blocks for self-organizing software development teams a framework model and empirical pilot study. *Software Technology and Engineering (ICSTE)*, vol. 1, 1-9.
- Karlsen, R., Enjolras, B., Ihlebæk, K., Beyer, A., Steen-Johnsen, K., & Sundet, V. S. (2021). Digitalisering og medienes samfunnsrolle: hovedfunn fra prosjektet Disruptive Change and New Media Policies: A Field Approach.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (2015). *The Wisdom of Teams: Creating the HighPerformance Organization*. Harvard Business Review Press.
- Kenis, P., & Provan, K. (2009). Towards an Exogenous Theory of Public Network Performance. *Public Administration*, 87 (3), 440-456. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2009.01775.x>
- Knoben, J., & Oerlmans, L. (2006). Proximity and inter-organizational collaboration: A literature review. *International Journal of Management Reviews*, 8 (2), 71-89. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2006.00121.x>
- Knudsen, H. (2004). Samarbeid på tvers av organisasjonsgrenser. *I Dugnadsånd og forsvarsverker: tverretatlig samarbeid i teori og praksis* (19-74). Oslo: Universitetsforlaget.
- Korsgaard, M. A., Schweiger, D. M., & Sapienza, H. J. (1995). Building commitment, attachment, and trust in strategic decision-making teams: The role of procedural justice. *Academy of Management journal*, 38(1), 60-84. <https://www.jstor.org/stable/256728>
- Kraus, K., & Lind, J. (2007). Management control in inter-organisational relationships. *Issues in management accounting*, 269-296.
- Kumar, N. (1996). The Power of Trust in Manufacturer-Retailer Relationships. *Harvard Business Review*, 74(6), 92-106. <https://hbr.org/1996/11/the-power-of-trust-inmanufacturer-retailer-relationships>



- 
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3.utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Lambe, C. J., Spekman, R. E., & Hunt, S. D. (2002). Alliance Competence, Resources and Alliance Success: Conceptualization, Measurement and Initial Test. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30 (2), 141-158.
- Leedy, P., & Ormrod, J. (2015). *Practical research: Planning and design* (11.utg.). Boston: Pearson.
- Levin, M., & Rolfsen, M. (2015). *Arbeid i team: Læring og utvikling i team* (2.utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Lukka, K., & Modell, S. (2010). Validation in interpretive management accounting research. *Accounting, organizations and society*, 35(4), 462-477. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2009.10.004>
- Lv, M., & Feng, S. (2020). Temporary teams: Current research focus and future directions. *Quality & Quantity*, 1–18. <https://doi.org/10.1007/s11135-020-00990-y>
- Mangoyana, R. B., & Collits, P. (2014). Collaboration for regional development: A case study of Wide Bay Burnett. *Australasian Journal of Regional Studies*, 20(3), 430-451.
- Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of management review*, 26 (3), 356-376. <https://www.jstor.org/stable/259182>
- Mathieu, J. E., & Schulze, W. (2006). The influence of team knowledge and formal plans on episodic team process-performance relationships. *Academy of management journal*, 49(3), 605-619. <https://www.jstor.org/stable/20159784>
- Mathieu, J., & Rapp, T. (2009). Laying the Foundation for Successful Team Performance Trajectories: The Roles of Team Charters and Performance Strategies. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 90-103. <https://doi.org/10.1037/a0013257>
- Mattessich, P., Murray-Close, M., & Monsey, B. (2001). *Collaboration: What makes it work* (2nd ed.). Nashville, TN: Fieldstone Alliance.
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategy formation. *Management science*, 24(9), 934-948. <https://doi.org/10.1287/mnsc.24.9.934>
- Mintzberg, H. (1998). Covert leadership: Notes on managing professionals. *Harvard business review*, 76, 140-148.
- Mofoss, R., & Nederberg, L. (2011). Hvordan legge grunnlaget for et godt teamresultat gjennom bruk av etableringsaktiviteter. *Bergen: Mastergradsavhandling v/NHH*.
- Mofoss, R., Nederberg, L., Schei, V., & Sverdrup, T. (2012). De første avgjørende minuttene? *En multimetodestudie av teametablering. Praktisk økonomi & finans*, 28(1).
- Moulaert, F., MacCallum, D., Mehmood, A., & Hamdouch, A. (2013). General introduction: the return of social innovation as a scientific concept and a social practice. *The international handbook on social innovation: Collective action, social learning and transdisciplinary research*, 1, 1-6.
- Mulford, C. L., & Rogers, D. L. (1982). Definitions and models. *Interorganizational coordination: Theory, research and implementation*, 9-31.
- Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, 27(3), 521-535. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.01.001>
- Norsk Presseforbund. (2020). Vær Varsom-plakaten. <https://presse.no/pressemoral/vaer-varsom-plakaten/>

- 
- Oliver, C. (1990). Determinants of interorganizational relationships: Integration and future directions. *Academy of Management Review*, 15(2): 241-265. <https://www.jstor.org/stable/258156>
- Powell, W.W. (1990). Neither market nor hierarchy: Network forms of organization. *Research in organizational behaviour*, vol. 12. pp. 295-336
- Pratt, M. G., Kaplan, S., & Whittington, R. (2019). Editorial Essay: The Tumult over Transparency: Decoupling Transparency from Replication in Establishing Trustworthy Qualitative Research. *Administrative Science Quarterly*, 65(1), 1-19. <https://doi.org/10.1177/0001839219887663>
- Rajaguru, R. & Matanda, M. J. (2013). Effects of inter-organizational compatibility on supply chain capabilities: Exploring the mediating role of inter-organizational information systems (IOIS) integration. *Industrial Marketing Management*, 42(4), 620-632. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2012.09.002>
- Repstad, P. (2004). Dugnadsånd og forsvarsverker (2.utg.). Oslo: Universitetsforlaget
- Rese, A. & Baier, D. (2011). Success factors for innovation management in networks of small and medium enterprises. *R&D Management*, 41(2), 138-155. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2010.00620.x>
- Ring, P. S., & Van de Ven, A. H. (1994). Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships. *The Academy of Management Review*, 19, 90-118. <https://doi.org/10.2307/258836>
- Ritter, T., Wilkinson, I. F. & Johnston, W. J. (2004). Managing in complex business networks. *Industrial Marketing Management*, 33(3), 175-183. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2003.10.016>
- Ryen, A. (2002). *Det kvalitative intervjuet. Fra vitenskapsteori til feltarbeid* (1.utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Røiseland, A., & Vabo, S. (2016). *Styring og samstyring - governance på norsk* (2.utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Salas, E., Sims, D. E. & Burke, C. S. (2005). Is there a “Big Five” in Teamwork?. *Small group research*, 36(5), 555-599. <https://doi.org/10.1177/1046496405277134>
- Salvato, C., Reuer, J. J., & Battigalli, P. (2017). Cooperation across disciplines: A multilevel perspective on cooperative behavior in governing interfirm relations. *Academy of Management Annals*, 11(2), 960-1004. <https://doi.org/10.5465/annals.2014.0001>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students*. (8.utg.). Harlow, Essex: Pearson.
- Schei, V., Sverdrup, T., & Fyhn, B. (2020). Effektive team: Fant Google oppskriften? 23(4), 73-83.
- Schei, V., & Sverdrup, T. (2019). «Start smart» - Effektiv oppstart av team. *Magma: Tidsskrift for økonomi og ledelse* (2), 29-39.
- Schrujfer, S., & Vansina, L. (2008). Working across organizational boundaries: Understanding and working with intergroup dynamics. *Psychodynamics for consultants and managers*, 390-410.
- Sjøvaag, H. (2017). Fremtidens medielandskap. *Norsk medietidsskrift*, 24(2), 1-2. <https://doi.org/10.18261/issn.0805-9535-2017-02-01>
- Sjøvaag, H., Owren, T. & Borgen, T. (2020). Strategic and Organizational Fit in Corporate News Markets: A Principal-agent Approach to Studying Newspaper Mergers. *Journalism Practice*, 15(8), 1181–1198. <https://doi.org/10.1080/17512786.2020.1772097>
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). Basics of qualitative research techniques.
- Sverdrup, T. E. (2014). Psykologiske kontrakter i team. *Beta*, 28(2), 118-135.

- 
- Sverdrup, T. E., Schei, V., & Tjølsen, Ø. A. (2017). Expecting the unexpected: Using team charters to handle disruptions and facilitate team performance. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 21(1), 53–59. <https://doi.org/10.1037/gdn0000059>
- Sutton, A. (2015). *Work psychology in action*. (1.utg.). Macmillan International Higher Education UK.
- Tannenbaum, S. I., Mathieu, J. E., Salas, E., & Cohen, D. (2012). Teams Are Changing: Are Research and Practice Evolving Fast Enough? *Industrial and Organizational Psychology*, 5(1), 2–24. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2011.01396.x>
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode* (5.utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Thompson, L. L. (2018). *Making the Team: A Guide for Managers* (6.utg.). Essex: Pearson Education Limited.
- Thomson, A.M. and Perry, J.L. (2006). Collaboration Processes: Inside the Black Box. *Public Administration Review*, 66, 20-32. <https://www.jstor.org/stable/4096567>
- Thomson, A.M., Perry, J., & Miller, T. (2007). Conceptualizing and measuring collaboration. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19 (1), 23–56. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum036>
- Tjora, A.H. (2018). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (3.utg.). Oslo: Gyldendal.
- Torres-Rahman, Z., Baxter G., & Rivera, A. (2015). Business and the United Nations. Working Together Towards the Sustainable Development Goals: A Framework for Action. SDGFund, *Harvard Kennedy School CSR Initiative and Inspiris Ltd.*
- Vaagan, R., & Barland, J. (2015). *Entreprenørskap og ledelse i media*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Wallin, M.W. and Von Krogh, G. (2010). Organizing for open innovation: Focus on the integration of knowledge. *Organizational Dynamics*, (2)39. 145-154.
- Wheelan, S. A. (2005). The developmental perspective. *The handbook of group research and practice*, 119-132.
- Wheelan, S. A. (2016). *Creating Effective Teams: A Guide for Members and Leaders* (5.utg.). SAGE Publications.
- Wilberg, E. (2015). Strukturforandringer i medienorge. *Praktisk økonomi & finans*, 31(2), 97-108.
- Wilkinson, N., & Moran, J. (1998). Team charter. *The TQM Magazine*. <https://doi.org/10.1108/09544789810231234>
- Williamson, O. E. (1991). Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives. *Administrative Science Quarterly*, 36(2), 269-296. <https://doi.org/https://doi.org/10.2307/2393356>
- Williamson, O.E. (2002). The Theory of the Firm as Governance Structure: From Choice to Contract. *The Journal of Economic Perspectives*, 16(3), 171-195.
- Willumsen, E. (2009). *Tverrprofesjonelt samarbeid i praksis og utdanning*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Wilson, D. T. (1995). An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 335-345.
- Wood, D.J., & Gray, B. (1991). Collaborative alliances: Moving from practice to theory. *Journal of Applied Behavioural Science*, 27(2), 3–22. <https://doi.org/0803973233>
- Yin, R. K. (2019). *Case Study Research and applications: design and methods* (6.utg.). London: SAGE Publications.

## 8. VEDLEGG

### 8.1 VEDLEGG 1: INFORMASJONSTEKST SENDT PÅ E-POST

Hei,

*Vi er to masterstudenter ved Norges Handelshøyskole som skal skrive masteroppgave i strategi og ledelse denne våren. Temaet for oppgaven er «hvordan lykkes med samarbeid i midlertidige/fleksible team?», og vi ønsker å skrive om team som er satt sammen på tvers av aviser i mediebransjen. Formålet med oppgaven er å se på hvilke utfordringer og muligheter som kan oppstå i fleksible/midlertidige team, og hvordan man best kan lykkes i slike samarbeid. I den forbindelse har vi vært i kontakt med [casebedriften] og [kontaktperson], angående [casebedriftens] arbeid med å sette sammen slike midlertidige journalistiske team til å dekke nyhetshendelser. [casebedriften] er positive til samarbeidet, og har gitt oss klarsignal til å kontakte deres aviser/partneraviser.*

*Vi ble anbefalt å ta kontakt med dere i [avis] for å ytre ønske om et potensielt samarbeid med dere til vår masteroppgave. Vi er på utkikk etter potensielle informanter i form av journalister, reportasjeledere, redaktører etc, som har erfaring med samarbeid i midlertidige/fleksible team. Vi ønsker å gjennomføre intervjuer på ca. 45- 60 min (digitalt eller fysisk) om temaet. Intervjuguiden kan (hvis ønskelig) kvalitetssikres av dere på forhånd, og navn på organisasjoner vil være anonymisert i masteroppgaven. Vi ønsker å gjøre det minst mulig tidkrevende for dere, og vil derfor tilrettelegge eventuelle intervju slik at det passer best mulig for dere og informantene.*

*Masterprosjektet veiledes av Therese E. Sverdrup og Vidar Schei (NHH).*

*Vi håper at det kan være aktuelt for dere å delta i et slikt samarbeid, og bistå oss med aktuelle informanter til datainnsamlingen vår. Vi tilbyr å presentere funnene fra masteroppgaven i etterkant, og tror det vil være nyttig for både deltakerne og andre i [casebedriften] å lære mer om hvordan lykkes med slike samarbeid.*

*Ikke nøl med å ta kontakt med oss eller våre veiledere dersom dere har noen spørsmål!*

*Med vennlig hilsen*

*Oda Måkestad og Suzanne Rognaldsen Olaisen*

*Norges Handelshøyskole*

---

## **8.2 VEDLEGG 2: INFORMASJONSSKRIV - MASTEROPPGAVE VED NHH**

*Først og fremst – Tusen takk for at du har sagt ja til å bistå som informant til vårt masterprosjekt.*

*Vi er to masterstudenter ved Norges Handelshøyskole som skriver masteroppgave i strategi og ledelse denne våren. Vi har fått interesse for mediebransjen og er nysgjerrige på team som samarbeider på tvers av ulike mediehus. Formålet med oppgaven er å se nærmere på hvordan midlertidige interorganisatoriske team kan lykkes i sitt arbeid og hvilke muligheter og utfordringer som oppstår i slike teamsamarbeid. I den forbindelse har vi vært i kontakt med [casebedrift] angående deres arbeid med å sette sammen slike midlertidige team.*

*For å omtale disse midlertidige teamene har vi valgt å benytte begrepet midlertidige interorganisatoriske team. Dette er team som er sammensatt av medlemmer fra forskjellige deler av en organisasjon eller fra flere ulike organisasjoner, som samarbeider om å oppnå et felles mål. Teamene er midlertidige, og jobber derfor kun sammen over en periode.*

*Vi skal gjennomføre individuelle dybdeintervjuer der dere kan dele deres personlige erfaring med slike midlertidige interorganisatoriske team. Intervjuene vil vare i maks en time per kandidat. Alle intervjuer er anonyme, og det vil ikke være mulig å spore utsagn tilbake til enkeltindivider fra den endelige, publiserte oppgaven.*

*Prosjektet er innmeldt og godkjent av NSD og vil følge lover og regler for behandling av personvernsopplysninger. Deltakelse er frivillig, og du vil til enhver tid ha muligheten til å trekke deg fra studien. Dere skal allerede ha mottatt en samtykkeerklæring, som inneholder informasjon om studien, databehandling og rettigheter.*

*Vi takker for din deltakelse i vårt masterprosjekt, og ser frem til å gjennomføre intervju med deg. Ikke nøl med å ta kontakt med oss dersom du har noen spørsmål!*

*Med Vennlig hilsen*

*Oda Måkestad og Suzanne Rognaldsen Olaisen*

*Norges handelshøyskole*

### **8.3 VEDLEGG 3: SAMTYKKEERKLÆRING – DELTAKELSE I FORSKNINGSPROSJEKT**

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hvordan man kan lykkes med samarbeid på tvers av mediehus i norsk mediebransje. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### **BAKGRUNN OG FORMÅL**

Forskningsprosjektet gjennomføres som vår avsluttende del av masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole (NHH) våren 2023. Vi skal gjennomføre dybdeintervjuer med ansatte i bedrifter angående deres erfaringer med arbeid i midlertidige team, for å få et bedre innblikk i hvilke muligheter og utfordringer som kan oppstå i interorganisatoriske samarbeid, og hvilke forhold som er sentrale for å lykkes. Dette er en kvalitativ studie som baserer seg på data innhentet fra omkring 10 dybdeintervjuer.

#### **HVA INNEBÆRER DET FOR DEG Å DELTA?**

Intervjuet vil ta maks 1 time. Dersom du godkjenner det, vil vi ta opp intervjuet på lydfil og transkribere det i etterkant. Lydfilen slettes etter transkribering, og den transkriberte versjonen av intervjuet vil anonymiseres.

#### **DET ER FRIVILLIG Å DELTA**

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

#### **DITT PERSONVERN – HVORDAN VI OPPBEVARER OG BRUKER DINE OPPLYSNINGER**

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

Din bedrift vil bli anonymisert.

#### **HVA SKJER MED PERSONOPPLYSNINGENE DINE NÅR PROSJEKTET AVSLUTTES?**

Forskningsprosjektet vil etter planen avsluttes juni 2023. Da vil alle data innhentet om deg bli slettet.

---

## HVA GIR OSS RETT TIL Å BEHANDLE PERSONOPPLYSNINGER OM DEG?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

### DINE RETTIGHETER

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

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

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

- Norges Handelshøyskole ved prosjektveiledere Vidar Schei ([vidar.schei@nhh.no](mailto:vidar.schei@nhh.no)) og Therese Sverdrup ([therese.sverdrup@nhh.no](mailto:therese.sverdrup@nhh.no))
- Institusjonens personvernombud på: [personvernombud@nhh.no](mailto:personvernombud@nhh.no)

Hvis du har spørsmål knyttet til Personverntjenester sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- Personverntjenester på e-post ([personverntjenester@sikt.no](mailto:personverntjenester@sikt.no)) eller på tlf.: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

Oda Kristine Måkestad & Suzanne Rognaldsen Olaisen  
Studenter ved Norges Handelshøyskole

## SAMTYKKEERKLÆRING

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet, og har fått anledning til å stille spørsmål.

Jeg samtykker til:

å delta i intervju

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

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

## 8.4 VEDLEGG 4: INTERVJUGUIDE

### INTRODUKSJON

- Fortelle raskt om prosjektet og planen fremover i form av individuelle intervjuer.
- Gå gjennom anonymitet, konfidensialitet og samtykkeerklæring. Presisere muligheten til å trekke seg og takke for deltakelse.
- Klargjøre tidsbruk. Intervjuet vil ha en varighet på ca. 45 - 60 min.
- Si at det er mulig å stille spørsmål både underveis, i og etter intervjuet.

### OPPFØLGINGSSPØRSMÅL UNDER VEIS I INTERVJUET:

- *Kan du utdype dette?*
- *Har du noen eksempler?*
- *Hvorfor tror du dette?*

### INNLEDENDE SPØRSMÅL

- 1) Vi vil gjerne starte med å bli litt kjent med deg. Kan du fortelle litt om deg selv og din utdanningsbakgrunn?
- 2) Hvilken stilling har du og hvor lenge har du hatt den nåværende stillingen i [avis]?
- 3) Hva er dine arbeidsoppgaver?
- 4) Hvor lenge har du jobbet i [avis]?
- 5) Har du hatt noen andre stillinger enn den nåværende stillingen i [avis]?
- 6) Har du jobbet i noen andre aviser tidligere, i så fall hvilke/hvilken og hvor lenge?

### HOVEDDEL

#### DEL 1: MIDLERTIDIGE INTERORGANISATORISKE TEAM

- 1) Nå bruker jo dere interorganisatoriske team i forskjellige prosjekter i organisasjonen. Kan du fortelle litt om hvordan du opplever å være medlem av et slikt team?
  - a) Hva opplever du er formålet med slike teamsamarbeid?
  - b) I hvilken grad opplever du at dere har oppnådd dette formålet i teamsamarbeidet?
- 2) I hvilke prosjekter har du deltatt i et midlertidig interorganisatoriske team?
  - a) Pågår det fortsatt?
  - b) Hvilken rolle har du hatt i dette prosjektet?
  - c) Har du deltatt i et midlertidig interorganisatoriske team ved flere anledninger, eller var dette første gangen du ble introdusert for den typen teamsamarbeid?



- 
- 3) Er det noe du opplever fungerer spesielt bra, eller dårlig, ved slike teamsamarbeid?
    - a) Hva vil du si er de største fordelene ved slike team?
    - b) Hva opplever du som utfordrende ved slike team?
  - 4) Kan du fortelle om en eller flere situasjoner der du opplevde at et midlertidig interorganisatorisk team fungerte særlig bra? Kom gjerne med eksempler.
    - a) Har du noen tanker om hvorfor dette fungerte bra?
  - 5) Kan du fortelle om en eller flere situasjoner der du opplevde vanskeligheter ved å være del av et slikt team? Kom gjerne med eksempler.
    - a) Hvorfor var dette vanskelig?

## **DEL 2: TEAMSAMMENSETNING OG SAMARBEID**

- 6) Kan du fortelle litt om hva du mener du er viktig for å få til et godt interorganisatorisk teamsamarbeid?
  - a) Hvorfor? Kan du utdype med å forklare en situasjon for oss?
- 7) Hva er dine erfaringer med samarbeid i et midlertidige interorganisatorisk team?
- 8) Hvordan var relasjonene dine til de andre medlemmene i teamet før dere skulle samarbeide?
  - a) Hadde dere jobbet sammen før?
  - b) Kan du utdype hvordan du opplever at dette hadde påvirkning på videre samarbeid?
- 9) Hvordan gikk dere i gang med teamsamarbeidet?
  - a) Kan du fortelle litt om hvordan dere fordelte roller innad i teamet?
  - b) Avklarte dere normer som alle i teamet skulle forholde seg til? I så fall, hvordan gjorde dere dette?
  - c) Hadde teamet utarbeidet konkrete mål dere skulle følge?
  - d) Hvem satt målene?
  - e) Hvordan jobbet teamet for å nå målene?
- 10) Er det noe du opplevde fungerte særlig bra eller dårlig ved måten dere innledet samarbeidet på?
  - a) På hvilken måte?
  - b) Kan du utdype hvordan du opplever at dette hadde påvirkning på videre samarbeid i teamet?
- 11) Hvordan ledet dere samarbeidet? Hadde dere for eksempel en egen teamleder?

- a) Hvis ikke, hvem tok på seg dette ansvaret?
- b) Hvordan syns du dette fungerte?

12) Hvordan ble beslutninger tatt innad i teamet?

- a) I hvor stor grad opplevde du at teammedlemmene hadde beslutningsmyndighet?

### **DEL 3: KOMMUNIKASJON**

13) Kan du fortelle litt om hvordan du opplevde at kommunikasjonen innad i teamet fungerte? (Informasjonsdeling, kunnskapsdeling, beskjeder, avbrytelser osv.)

- a) Har du eksempler på en situasjon der kommunikasjonen fungerte særlig bra?
- b) Har du eksempler på en situasjon der kommunikasjonen ikke fungerte i teamet?

14) Hvordan har dere gitt hverandre tilbakemelding (feedback)?

- a) Hadde dere avtalt en kultur for tilbakemelding på forhånd, eller utviklet denne seg underveis?
- b) Hvordan opplevde du at dette fungerte?
- c) Er dette noe du tror at påvirker ditt, og eventuelt andres arbeid? I så fall, hvordan?

15) Hvordan oppdaterte teammedlemmene hverandre på hva dere gjorde/ hadde gjort?

16) Oppstod det uenigheter eller diskusjoner i teamet?

- a) Hva var de vanligste uklarhetene teamet møtte på? Kom gjerne med eksempler.
- b) Hvordan opplevde du at teamet håndterte uforutsigbare hendelser eller uklarheter?

### **DEL 4: KUNNSKAPSDELING**

17) Kan du fortelle litt om hvor nyttig du anser kunnskapsdeling å være i de teamene du har jobbet i?

- a) Har du noen konkrete eksempler på situasjoner hvor du har opplevd at andre teammedlemmer delte kunnskap og erfaringer med deg?
- b) Har du noen konkrete eksempler på situasjoner hvor du har opplevd at andre teammedlemmer har holdt tilbake informasjon?

18) Hva tenker du om hvilken type kunnskap som er nyttig å dele i et slikt team?

19) Har du erfaring med utfordringer når det kommer til å dele kunnskap i et slikt team?

- a) Er det tiltak du kommer på som kunne ført til mer kunnskapsdeling i teamet?

### **DEL 5: PSYKOLOGISK TRYGGHET OG TILLIT**

20) Kan du fortelle litt om dine opplevelser med psykologisk trygghet i et midlertidig interorganisatorisk team?

- 
- 21) I hvilken grad synes du at teamsammensetning hadde påvirkning på den psykologiske tryggheten innad i teamet?
- 22) Føler du at oppstartsfasen hadde noe å si for den psykologiske tryggheten innad i teamet. I så fall hvordan?
- 23) Hva opplever du er viktige faktorer for at tillit skal etableres mellom teammedlemmene?
- 24) Kan du fortelle om dine opplevelser av tillit mellom teammedlemmene i et slikt team?
- Hvis bra, hvordan skapte dere denne tilliten?
  - Hvis dårlig, er det noe du tenker dere kunne gjort annerledes for å skape denne tilliten?
  - Hvordan endret tilliten seg underveis?

#### **DEL 6: AVSLUTTENDE REFLEKSJONER**

- 25) Hva sitter du igjen med etter å ha vært en del av et midlertidig interorganisatorisk team?
- 26) Er dette en teamsammensetning du ser på som hensiktsmessig for arbeid med denne typen prosjekter?
- 27) I hvilken grad har du overført kunnskapen du har fått gjennom samarbeid i slike midlertidige team til interne teamarbeid?
- 28) Om det var opp til deg, ville du brukt midlertidige interorganisatoriske teamsamarbeid i fremtidige prosjekter?
- Hvorfor/hvorfor ikke?

#### **AVSLUTNING**

*Tusen takk for gode svar! Da er vi i utgangspunktet ferdig med våre spørsmål.*

- Har du noen spørsmål til oss?
- Er det noe mer du vil dele som du føler du ikke fikk frem gjennom våre spørsmål?
- Har du noen spørsmål knyttet til studien, hvordan data lagres, eller hva det skal brukes til?
- Er det greit at vi kontakter deg i fremtiden om vi har ytterligere spørsmål?

*Da vil vi gjerne takke deg for at du tok deg tid til å delta i forskningen til vår masteroppgave. Det er bare å ta kontakt dersom du skulle ha noen spørsmål eller kommer på noe annet du ønsker å dele.*