

Mittmedia gör journalistik som sponsras av näringslivet

Mittmedia kan börja dela ut tidningarna vid lunch

Mittmedia får miljoner av Google igen

Mittmedia om sin nya app med lokala nyheter på arabiska

Mittmedias Plus-kunder minskar

Fler förändringar på gång i Mittmedia

Klockan 11 i dag ska Mittmedias personal informeras om nya förändringar. Den här gången handlar det om hur

Mittmedia i kritiserat bockavtal med kommunen – stoppar Aftonbladet

Efter nedskärningarna – nu ska Mittmedia nyanställa

Mittmedia bäst i Europa på utveckling

Mittmedia lanserar nöjesguide för mobilen

Mittmedia gör kampanj för lokaljournalistiken

Mittmedias textrobot börjar skriva artiklar om bostadsaffärer

Mittmedias vd: Så påverkas vi av förtroendekrisen

Så gör Mittmedia journalistik utifrån data

Mittmedia startar nativebyrå med säljbolag

Pilotprojektet som kan förändra Mittmedia: "Fallit väl ut"

Mittmedia stuvor om i toppen: Startar digital ledningsgrupp

Mittmedia slår ihop företag

Så blir Mittmedias contentsatsning

Radikal innovationskultur möter traditionstyngd koncern

Mittmedia tappar i reklam- och annonsintäkter – omställningen till digitalt krävande

Mittmedias inloggade sidvisningar i majoritet

Mittmedia har nu fler inloggade sidvisningar än sidvisningar

Mittmedia tar in rappare för att rädda demokratin

Mittmedia lanserar ny debattplattform

Lönefrågan på Mittmedia vällar intern debatt

Journalisterna i Mittmedia har vällat intern debatt i veckan. "Det rimmar illa att bara

Sportroboten tar jobb i Mittmedia

Arbetsmiljökrisen inom Mittmedia: "Vi har nått vägs ände"

Arbetsmiljön inom Mittmedia är nu så infekterad att

Mittmedias journalistklubb lämnar in misstroendeförklaring mot koncernen

Mittmedia lanserar "Kattpodden"

Mittmedia hårdbantar tryck och distribution

NORDICOM

INGELA WADBRING

JONAS HARVARD

ULRIKA HEDMAN

CATRIN JOHANSSON

LARS NORD

Mittmedias vägval

**Radikal innovationskultur
möter traditionstyngd koncern**

Ingela Wadbring, Jonas Harvard, Ulrika Hedman,
Catrin Johansson & Lars Nord

Mittmedias vägal: Radikal innovationskultur möter traditionstyngd koncern

Ingela Wadbring, Jonas Harvard, Ulrika Hedman, Catrin Johansson
& Lars Nord

© 2024 Författarna. Materialet är licensierat under villkoren i Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0. International Public licence (CC BY-NC-ND 4.0). För att se en kopia av licensen besök <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

ISBN (TRYCK): 978-91-89864-06-1

ISBN (PDF): 978-91-89864-07-8

ISBN (EPUB): 978-91-89864-08-5

Detta arbete är fritt tillgängligt och finns att läsa gratis och utan registreringskrav på <https://www.nordicom.gu.se/sv/publikationer/mittmedias-vagval>

DOI: 10.48335/9789189864078

PUBLICERAD AV:

Nordicom, Göteborgs universitet

Box 713

405 30 Göteborg, Sverige

OMSLAG: Cecilie Ravik och Victoria Tilly. Faximiler från Dagens Media, Journalisten, Medievärlden och Resumé

GRAFISK DESIGN: Henny Östlund

Innehåll

Förord.....	4
1. Att transformera en mogen bransch	5
1.1 Digitaliseringen ändrade allt	5
1.2 En mogen bransch blir digital	7
1.3 En traditionstyngd, stiftelseägd koncern.....	10
1.4 Att studera Mittmedias transformation	14
2. En digital vision lanseras (2012–2014).....	17
2.1 Interna utmaningar i koncernen	17
2.2 Framtidsverkstäder för att skapa delaktighet.....	24
2.3 Kulturen inom Mittmedia	30
2.4 En gerillarörelse i det tysta.....	36
2.5 Oro på redaktionerna	41
3. Radikal innovationskultur (2014–2016)	49
3.1 Nödvändig kostnads- och intäktsjakt.....	49
3.2 Chefernas utsatta situation	54
3.3 Kompetensväxling i uppsägningarnas skugga.....	56
3.4 Att pröva, utvärdera och pröva igen	62
3.5 Jakten på de digitala läsarna	66
4. Bromsad omställningstakt (2016–2019).....	73
4.1 Ny vd med ny strategi.....	73
4.2 Promedias problematiska integration i Mittmedia-familjen	77
4.3 Den ekonomiska krisen.....	81
4.4 En nygammal syn på lokaljournalistiken som affärsidé	87
4.5 Stark misstro på redaktionerna	90
4.6 När Schibsted och Polaris stod på tröskeln	95
4.7 En trygg famn hos Bonnier News Local	100
5. Mittmedias vägval	105
5.1 Den tuffa ekonomiska situationen genomsyrade (nästan) allt	106
5.2 Flexibilitet och övertygelse är inte självklart kompatibelt.....	109
5.3 Svårigheten i att göra två saker samtidigt.....	110
5.4 Lokalanknytningens betydelse.....	112
5.5 Radikal innovationskultur möter traditionstyngd koncern	114
Referenser	117
Bilaga 1. Tidslinje över viktiga händelser inom Mittmedia.....	120
Bilaga 2. Metod och material	124
Bilaga 3. Tidningarnas upplagor i Mittmedia-koncernen	128
Författarpresentation	130

Förord

Denna bok bygger på ett stort forskningsprojekt: *Business as unusual. Journalistik, ekonomi och ledarskap i Mittmedia*. Projektet har bedrivits vid forskningscentret Demicom vid Mittuniversitetet under åren 2021–2024, och det finansierades av Anne-Marie och Gustaf Anders stiftelse för medieforskning. I huvudsak avrapporteras projektet i traditionella vetenskapliga publikationer, men för att nå en bredare grupp av läsare har vi valt att också skriva en bok på svenska. Det är den du just nu håller i din hand (eller läser på din skärm).

Boken är skriven i en populärvetenskaplig form, vilket bland annat innebär att antalet referenser har hållits till ett minimum. Det finns teoretiska antaganden bakom framställningen, men vi har förenklat snarare än problematiserat dem.

En bok är resultatet av flera människors arbete. Det är många vi vill tacka för hjälp under resans gång: Elisabet Ljungberg och Lena Jendel som på olika sätt arbetat praktiskt inom projektet, Daniel Bertils som varit vår kontakt in i Mittmedia och Maria Norbäck på Handelshögskolan i Göteborg som har agerat bollplank för våra utkast. Flera personer på Nordicom har sett till att det blivit en bok av projektet: Johannes Bjerling, Josefine Bové, Mia Lindell, Victoria Tilly samt Henny Östlund. En mastersstudent vid Mittuniversitet, Alexandrina Coles, gjorde 2024 en studie om medieföretags innovationsarbete utanför Mittmedia-sfären, vilket gett oss ett fint jämförelsematerial. Sist men inte minst: Utan alla intervjupersoner som bidragit med sin tid och sina minnesbilder hade det inte blivit någon bok. Tack till er alla!

Under arbetet med boken gick vår projektkollega Lars Nord bort, men han bidrog med såväl arbete som flera texter under resans gång och kvarstår därför som författare. Vi tillägnar honom denna bok.

Sundsvall i november 2024

Ingela Wadbring, Jonas Harvard, Ulrika Hedman & Catrin Johansson

1. Att transformera en mogen bransch

Tidningsbranschen var länge centrerad kring sin tryckpress och fungerade därför på ett likartat sätt under mycket lång tid. Det innebär att man kan se den som en mogen bransch, och den tryckta tidningen som en mogen produkt; före millennieskiftet kände ”alla” till sin lokala morgontidning och en majoritet valde också att prenumerera på den. Kärnan i nyhetsförmedling var då som nu aktualitet, och genom historien har tidningsföretag genomgått otaliga reformer för att kunna publicera så snabba nyheter som möjligt. Exempel på sådana reformer är när nya transporter och kommunikationsmedel har tagits i bruk, lämningsstider för material har lagts så nära trycktiden som möjligt och extraupplagor har tryckts. Dagstidningar har traditionellt haft en temporalitet och rytm som följt dygnet. Morgontidningen markerade starten på den nya dagen och sammanfattade gårdagen, kvällstidningarna kunde få med senare nyheter och hade ett annat tilltal. Konsumtionen av dagens tidning blev för många läsare en ritual som inleddes i vardagen. Men så ser det inte ut idag.

1.1 DIGITALISERINGEN ÄNDRADE ALLT

Genom att vem som helst kunde producera och distribuera innehåll utmanade digitaliseringen såväl den gamla tekniken som den idébaserade verksamhet som journalistik är. Med nya digitala produkter ändrades också konsumtionsmönstren. Hemsidor och appar uppdaterades kontinuerligt och många konsumenter vände sig vid att ta del av händelseförlopp bit för bit, allteftersom de utvecklades. Pappersupplagorna gick ner, och ingen visste i början av 2000-talet om eller hur det skulle vara möjligt att ta betalt för nyheter online. Samtidigt riktade annonsörerna sina blickar mot

helt andra håll än tidningsföretagen; digitaliseringen innebar en internationalisering av annonsmarknaden.

På grund av den utveckling som beskrivits ovan stod tidningsbranschen i början av 2010-talet inför strukturella utmaningar som var nödvändiga att möta på andra sätt än tidigare.¹ I detta läge valde de svenska tidningskoncernerna att gå olika vägar. Den som mest kraftfullt av alla satsade på digital utveckling var mediekoncernen Mittmedia.

Mittmedias omställningsarbete utifrån devisen *digitalt först* fick stor uppmärksamhet, både i Sverige och internationellt. Men beröm för innovationskraft blandades med kritik mot kortsiktiga risktaganden och en oro för att journalistiken skulle utarmas. I boken *Press stopp. Landsortspressen regerade i 100 år men haverade på 7 år. Vad var det egentligen som hände?* har författaren Anders Malmsten förtjänstfullt försökt reda ut dagspressens historia. Mittmedia är en av flera centrala aktörer i boken, som till stor del handlar om den allmänna strukturomvandling som mediebranschen genomgick och ingen stod utanför. Men det finns så mycket mer att säga om Mittmedia än hur den generella strukturomvandlingen såg ut. Det vi vill med den här boken är att låta ett inifrånperspektiv komplettera strukturomvandlingen. Hur var det att arbeta i en koncern som omvandlades i snabb takt? Där ledningen drev sin digitala strategi i ett hårt tempo? Och där nedskärningar kom i en aldrig sinande ström? I den här boken är frågor av det slaget centrala. Strukturomvandlingen är ett faktum – vi fokuserar på hur den upplevdes.

I en studie finns alltid många möjliga perspektiv, och vi har i detta projekt eftersträvat så stor bredd som möjligt. Ett stort antal intervjuer och dokument från Mittmedia är vår bas. Genom detta material har vi identifierat ett antal centrala teman som på olika sätt belyser hur och varför Mittmedia gick den väg de gick – och i någon mån vilka konsekvenser det fick. Det handlar om hinder och möjligheter längs vägen, hur förändringsarbetet såg ut och

1. Se t ex Bleyen m fl (2014); Dogruel (2014) samt Krumsvik m fl (2019).

kommunicerades, betydelsen av teknik och ekonomi, och synen på lokaljournalistiken.

1.2 EN MOGEN BRANSCH BLIR DIGITAL

Vi ska inte göra någon historieskrivning över digitaliseringen, men det är ändå värt att påminna om att det inte är så länge sedan som tidningar började publiceras digitalt. Aftonbladet och Helsingborgs Dagblad var de som först publicerade sig online, och det skedde i mitten av 1990-talet. I början lades hela tidningen ut på nätet men efter hand byggdes plattformar som bättre passade den digitala världen. Parallellt med distribution av nyheter kan vi prata om cirkulation av nyheter, inte minst i sociala medier, och klickjournalistik blev ett begrepp som alla svängde sig med. Alla mediehus, världen över, laborerade under 2010-talet med olika sorters betalmodeller.² I Sverige hade de allra flesta en betallösning på plats 2017. Därmed blev den cirkulära spridningen av nyheter inte lika betydelsefull som innan betalväggar sattes upp, och i stället blev det viktigt att locka läsare att bli prenumeranter och sedan behålla dem på den egna plattformen så länge som möjligt.

Redan innan betallösningar var på plats började den allmänna nedgången för de svenska, lokala morgontidningarna. Det gällde på både annons- och prenumerantmarknaden. Konkurrensen om annonser var i och med digitaliseringen inte längre nationell utan internationell, och i stor utsträckning kom den från globala (läs: amerikanska) tech-jättar. Även om annonseringen totalt sett ökade kom den därför inte de lokala dagstidningarna till del i någon större utsträckning. Vid millennieskiftet var cirka fyra procent av annonsinvesteringarna digitala, 2013 var motsvarande andel 30 procent, 2020 handlade det om 65 procent. Och merparten av de digitala annonsintäkterna gick alltså till Google och Facebook.³

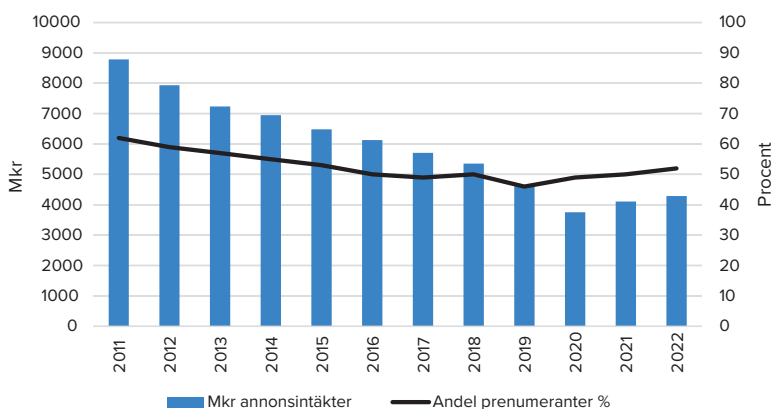
2. Se Arrese (2016) för en översikt av digitaliseringen av nyheter samt affärsmodeller.

3. *Nordicoms statistikdatabas, figur 53* (2022); Ohlsson & Facht (2017)

Konsumenterna, eller läsarna, har genom digitaliseringen fått enorma valmöjligheter, vilket gjort att konkurrensen om deras tid och pengar har ökat. Medan över 70 procent av befolkningen hade en (pappers)prenumeration runt millennieskiftet var motsvarande andel tjugotalet år senare omkring 50 procent (för någon prenumeration, print eller digital). Värt att nämna är att Sverige är ett av de länder som ligger i topp avseende digitala prenumerationer.⁴ Trots att Sverige befinner sig i den digitala framkanten ser vi alltså en nedgång med 20 procentenheter på 20 år.

I figur 1.1 visas utvecklingen avseende annonsintäkter och prenumerationer från 2011 och framåt. När omgörningsarbetet i Mittmedia påbörjades 2011 hade nedgången på både annons- och konsumentsidan redan börjat i branschen som helhet, och den kom sedan att eskalera, framför allt vad gällde annonssidan.

FIGUR 1.1 Andel prenumeranter (procent) och reklaminvesteringar (mkr, löpande värden) för dagspress i Sverige, 2011–2022



Källa: *Mediebarometern* (respektive år) samt *MedieSverige* 2021 (2022).

4. *Digital News Report 2022* (2022); *Mediebarometern* 2021 (2022)

Förändringsutrymmet för tidningsbranschen begränsas av de historiska strukturerna. Merparten av de tidningar som ges ut i Sverige grundades på 1800-talet, med varumärken och förtroendekapital som utmanas av alltför radikala förändringar. Forskning visar att den tidigare strukturella stabiliteten har gjort att många bolag stannat vid förändringar av närmast kosmetisk art. Mätverktyg infördes och många medieföretag erbjöd digitala annonser relativt tidigt, samtidigt som produkten inte förändrades i grunden.⁵ Men den strukturella stabiliteten bröts alltså på 2010-talet.

Inom forskningen har utmaningen formulerats som en kamp mellan befintliga aktörer med nedärvt bagage och nya aktörer utan sådant bagage.⁶ Den senare kategorin har bestått av allt ifrån nystartade medieföretag med onlinefokus, över nyhetsaggregatorer till stora tech-giganter utan egen nyhetsproduktion men med starka förmedlingsplattformar. En koncern som Mittmedia var förstas en befintlig aktör, men hade – tillsammans med övriga tidningsbranschen – att agera i en värld där nytt och gammalt blandades i en salig röra. Nya aktörer lyckades inte bara locka till sig befintliga mediekonsumenter och annonsörer, utan de skapade också nya typer av publikar som de etablerade medierna hade haft svårt att nå. Omställningen innebar ett tryck på etablerade medier att bli mera innovativa och inspireras av, eller kopiera, de nya digitala aktörernas metoder och strategier.⁷ Så har också skett, och de traditionella tidningshusen har i stor utsträckning blivit multimediehus med satsningar på exempelvis webb-tv och sociala nätverk. Rent tekniskt har många lyckats väl, men att tjäna pengar på satsningarna har i flera fall visat sig svårt.

Alla företag måste kontinuerligt göra en omvärldsanalys för att kunna navigera i sin samtid. En analys som delades av i princip hela mediebranschen under 2000-talets första decennium var att branschen krävde samordning, och ägarmässigt strukturerades

5. Lowrey (2011); jfr Coles (2024)

6. Cozzolino m fl (2018)

7. Cozzolino m fl (2018)

hela branschen om under en i sammanhanget mycket kort tid.⁸ Men samtidigt som omvärldsanalyserna präglades av samsyn kom de faktiska vägvalen att bli ganska olikartade. Genom sitt starka fokus på digitalt först var Mittmedias val det som stack ut mest av alla. Ett exempel på en mediekoncern som valde en helt annan väg än Mittmedia är Gota Media.⁹ Hos dem betonades länge den tryckta tidningens betydelse, prishöjningarna var måttliga och upplagenedgången för papperstidningarna gick långsammare.

Men Mittmedia gjorde alltså ett eget vägval, gick sin egen väg.

1.3 EN TRADITIONSTYNGD, STIFTELSEÄGD KONCERN

Hur blev då Mittmedia Mittmedia? Och hur såg den interna strukturen ut när den digitala omvandlingen startade? Det är två frågor som behöver besvaras för att det ska bli enklare att följa den fortsatta framställningen. För samtidigt som Mittmedia var en del av en relativt homogen bransch fanns naturligtvis särdrag.

Själva bolaget Mittmedia bildades i en process som startade när Gefle Dagblads Förvaltnings AB köpte Arbetarbladet 2003. Dessförinnan hade Gefle Dagblad vuxit genom att köpa andra tidningar i regionen, men själva koncernen Mittmedia blev inte till förrän 2003. Koncernen var stiftelseägd med en uttalad ambition att trygga utgivningen av liberala tidningar. Mittmedia bestod vid den här tiden av 18 tidningstitlar i mellersta Sverige, och verksamheten bedrevs i lokala dotterbolag.

Två år senare, 2005, genomförde Mittmedia (det dyra) köpet av Centertidningar tillsammans med tidningskoncernen Stampen (som bl a ägde Göteborgs-Posten), därefter köptes Länstidningen i Östersund samt Dalarnas Tidningar. Från 2007 hade Mittmedia också en 25-procentig andel i det då nybildade ägarbolaget Promedia, som bland annat inkluderade Nerikes Allehanda. Den andra huvudägaren i Promedia var Stampen.

8. Se Malmsten (2022) för en översikt.

9. Coles (2024); Malmsten (2022)

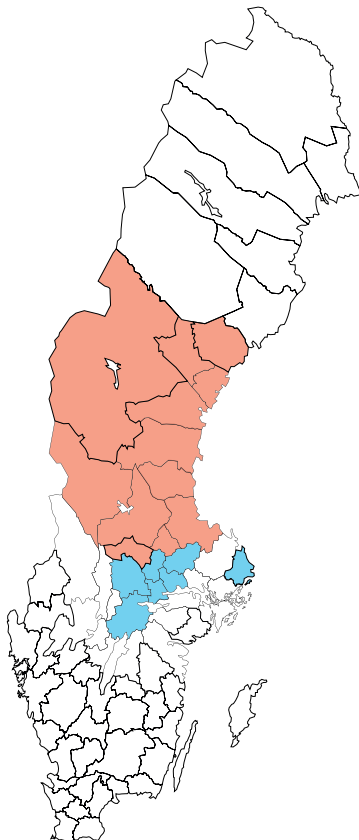
Verksamheten inom Mittmedia bedrevs länge i de olika dotterbolagen, men lades 2013 samman i det gemensamma driftbolaget Mittmedia. Det var från och med detta år som arbetet med att bygga samman de olika tidningarnas ekonomi och kulturer tog fart på allvar.

En ytterligare avgörande ekonomisk förändring skedde 2015, då Mittmedia stegvis blev ägare till hela Promedia. Förklaringen till varför Mittmedia kom att bli ägare av hela Promedia var att Stampen på grund av offensiva uppköp fått ekonomiska problem och behövde sälja sin ägarandel. Mittmedia, som räknat med ett långsiktigt samägande och intäkter från Promedia, blev i och med Stampens problem mer eller mindre tvingade att köpa resterande del av Promedia. Från 2016 kom de tidningar som ingick i Promedia därför att integreras i Mittmedia-koncernen.

I figur 1.2 illustreras hur spridningen av Mittmedia-koncernens tidningar sett ut under de år som behandlas, och i bilaga 3 finns upplageutvecklingen för koncernens alla tidningar.

I ekonomiskt och organisatoriskt hänseende kan man prata om tre vändpunkter för Mittmedia: 2013, 2016 och 2019. Under perioden fram till 2013 bedrevs utvecklingsarbetet inom Mittmedia på ungefär samma sätt som inom branschen i övrigt. Därefter, under perioden 2013–2016, präglades det snarast av en radikal innovationskultur. Då hände otroligt mycket under kort tid, och konsekvenserna kom i många fall att bli långvariga. Under 2016–2019 vände fokus tillbaka till den lokala kärnaffären och omställningstakten bromsades, samtidigt som Promedia integrerades i koncernen. Den tredje vändpunkten, 2019, markerar starten på en helt ny fas – 2019 gick Bonnier och norska Amedia in som nya ägare till Mittmedia. Med detta kom Mittmedia att ingå i en ny och större struktur med delvis nya förutsättningar.

FIGUR 1.2 Mittmediekoncernens morgontidningar 2013
respektive 2016



Kommentar: Orange visar Mittmedias spridning i A-regioner 2013, blå visar den ytterligare spridning Promedias titlar bidrog med 2016.

Källa: Kartan bygger på SCB:s indelning av A-regioner. A-region 01 (Stockholm/Södertälje) är inte ifylld eftersom Mittmedias båda titlar där (LT i Södertälje och Nynäshamns-Posten) inte dominerar i regionen som helhet.

Precis som hela tidningsbranschen hade Mittmedia under 2010-talet drabbats av den strukturomvandling som digitaliseringen förde med sig. Förändringen berörde alla delar av verksamheten.

Vissa förändringar är möjliga att siffersätta, och exemplen från Mittmedia tecknar en tydlig bild:

- **Upplaga:** Den samlade pappersupplagan dalade från cirka 350 000 exemplar i mitten av 1990-talet till cirka 250 000 exemplar 2013.¹⁰ Under loppet av knappt 20 år motsvarar det en nedgång på omkring 30 procent. Som en konsekvens av att färre tidningar och andra produkter gick i tryck lades flera av tryckerierna ner under andra halvan av 2010-talet.¹¹
- **Intäkter:** Både annons- och prenumerationsintäkter gick kraftigt ner under 2010-talet, vilket ledde till stora neddragningar. Under 2013 stod de digitala intäkterna för ungefär två procent av omsättningen. Målet var att de 2015 skulle vara tio procent.¹² Dit nådde man nästan, nio procent var rena digitala intäkter år 2015.¹³

På ett generellt plan går det knappast att överdriva ekonomins betydelse för Mittmedias utveckling. Den ekonomiska situationen påverkade både det faktiska handlingsutrymmet och atmosfären inom bolaget. De konkreta ekonomiska utmaningarna blev drivande i en rad beslut, framför allt handlade det om en kostnadsjakt, men de låg också bakom premierandet av nya digitala intäkter. Mittmedias ledning tvingades under hela den studerade perioden att balansera mellan sparpaket och framtidssatsningar. Det sista året innan Bonnier och Amedia kom in i bilden var den ekonomiska situationen akut, vilket skapade en oro både på styrelsenivå – där man tvingades fatta allt tuffare beslut – och hos medarbetarna – som oroade sig över om jobben, eller ens Mittmedia, skulle finnas kvar som företag och arbetsplats.

10. Weibull & Wadbring (2014)

11. Årsredovisningarna (löpande)

12. Weibull & Wadbring (2014)

13. Årsredovisningen 2015

Redan när den första treårsplanen (för åren 2013–2015) presenterades innehöll den bland annat centralisering av administrativa funktioner, ökade samarbeten och digitala satsningar, och samtidigt skulle personalstyrkan minska med hundratals tjänster. Oron bland medarbetarna för hur framtiden skulle se ut, såväl för dem själva som för den egna lokaltidningen, är fullt förståelig.

Eftersom Mittmedias ekonomiska situation är central för allt som kom att ske under den innovationsprocess som denna bok behandlar har vi valt att genomgående lägga stor tyngd vid pengafrågor.

1.4 ATT STUDERA MITTMEDIAS TRANSFORMATION

Bland dem vi intervjuat för den här studien har flera sagt sig uppskatta att studien görs, att *sanningen* om Mittmedia ska komma fram. Men det finns inte *en* sanning, inte en historia, att berätta om Mittmedia. Det finns flera. Och hur historien skrivs beror i stor utsträckning på vilket perspektiv man väljer. Vi har försökt ha ett öppet förhållningssätt och kontrastera olika uppfattningar mot varandra. Helt objektiv går det inte att vara, men att låta flera sidor komma till tals är alltid möjligt, och det är så vi har arbetat. Det innebär att texten innehåller en hel del *å ena sidan* och *å andra sidan*.

Studien om Mittmedias transformation under 2010-talet bygger på ett omfattande material, och en mer detaljerad beskrivning av detta finns i bilaga 2, här ges bara en kortare översikt. Det material som är samtida med Mittmedias transformation och dessutom är konstant över tid utgörs av årsredovisningar samt det som branschpressen har skrivit. Vi har också haft tillgång till ett antal strategiska dokument från 2010-talet. Därutöver genomfördes under 2018–2019, alltså under den tredje fas vi studerar, nio intervjuer med den dåvarande ledningen. Vid alla utgivar- och ledningsmöten under åren 2017–2019, genomfördes deltagande

observationer, och vi har fått ta del av en stor mängd strategiska dokument från denna tid.¹⁴

Utöver det samtida materialet gjordes ett 40-tal retrospektiva intervjuer under 2022–2023. Dessa är fördelade på fyra ungefär lika stora grupper: styrelse, ledning, anställda och fackliga representanter. Intervjuerna har varit relativt öppna, och intervjupersonerna har fått ge sin syn på den omvandlingsprocess som Mittmedia genomgick under 2010-talet. De som intervjuats har i vissa fall arbetat länge på Mittmedia och har därför ett långt perspektiv, andra har varit där några år och kan berätta om just dessa. Ibland var det svårt för intervjupersonerna att exakt minnas när något har skett, och tidsangivelser kan därför vara oprecisa. Vår bedömning är att detta inte är något stort problem; berättelsen fokuserar på upplevelser och erfarenheter, inte när i tiden något gjordes eller hände. I det avseendet kan det till och med vara en fördel att ha viss tidsmässig distans till det man pratar om; den lite större bilden klarnar ofta med tiden. Värt att nämna är också att vissa partier i boken inte är kronologiskt korrekta av andra skäl, ibland har vi valt att skrivtekniskt fokusera ett tema i stället för att sprida ut temat på flera tidsperioder. De viktigaste sådana partierna är markerade med en not.

Tyvärr har de två mest centrala personerna i Mittmedia-koncernen under 2010-talet, Thomas Peterssohn (vd 2011–2016) och AnnaKarin Lith (redaktionell chef 2011–2016) avböjt våra intervjuförfrågningar, trots upprepade påstötningar. Det innebär att kunskap om deras roll i koncernen har fått inhämtas på andra vägar: genom interna dokument, intervjuer med andra och genom branschpress. Eftersom Thomas Peterssohn och AnnaKarin Lith

14. Den 29 juni 2017 undertecknades ett avtal mellan Mittmedia (Per Bowallius) och Mittuniversitetet (Lars Nord) avseende forskningssamarbete kring redaktionell och publicistisk utveckling. Avtalet gav forskare vid Mittuniversitetet möjlighet att delta i alla möten och intervjuar valfria personer, under förutsättning att inget publicerades förrän efter 2020 års utgång. Avtalet förnyades sedan mellan Bonnier News (Anders Eriksson) och Demicom vid Mittuniversitetet (Ingela Wadbring) i maj 2021, vilket gav tillgång till äldre skriftligt material som Bonnier efter köpet av Mittmedia förfogade över.

var drivande i Mittmedias förändringsarbete beklagar vi att deras bild inte kommer fram, men vi har alltså försökt.

All datainsamling har skett i enlighet med GDPR. Eftersom facklig tillhörighet är en så kallad *känslig personuppgift*¹⁵ har projektet även etikprövats. Alla utom de som befunnit sig på den högsta ledningsnivån är vidare pseudonymiserade.¹⁶ Alla har också fått se och godkänna sina citat, och för att identifikation inte ska vara möjlig har vi i vissa fall skapat exempel som liknar dem som intervjupersonerna gett.

Sammantaget är vår bedömning att vi med det insamlade materialet har fått unika inblickar i Mittmedias transformation. Att modernisera ett traditionellt medieföretag i en rörlig och rörig omvärld är inte lätt för någon, och det är först i efterhand – och kanske inte ens då – som vi vet vad som möjligen var rätt riktning.

15. De så kallade *känsliga personuppgifterna* är förutom facklig tillhörighet även etniskt ursprung, politisk åsikt, religiös eller filosofisk övertygelse, hälsa, sexuelliv eller sexuella läggning, genetiska uppgifter samt bibliometriska uppgifter för att identifiera en person.

16. Ett begrepp man brukar använda i stället för anonymisering, eftersom respondenter inte är anonyma för oss utan bara för läsaren.

2. En digital vision lanseras (2012–2014)

Framtiden är alltid obekant, men när en hel bransch inser att digitaliseringen kommer att påverka verksamheten på ett strukturellt omvälvande sätt måste något göras. Branschen hade tvingats förhålla sig till konjunkturförändringar också tidigare, men alla var överens om att den förändring som nu stod för dörren skulle komma att bli mer djupgående.

En förändringsprocess kan se ut på olika sätt, vara antingen disruptiv eller kontinuerlig, och vid olika tidpunkter kan förändringen dessutom gå i olika takt.¹⁷ När visionen *digitalt först* lanserades av Thomas Peterssohn och AnnaKarin Lith i början av 2010-talet var ekonomin hyggligt i balans. Det gjorde att det var möjligt att arbeta offensivt på ett sätt som var omöjligt bara några år senare.

2.1 INTERNA UTMANINGAR I KONCERNEN

Thomas Peterssohn rekryterades som ny vd för Mittmedia i mars 2011. Han kom från TT där han varit vd och chefredaktör, och tillträdde hösten samma år. En vd rekryteras av särskilda skäl och är således inte en chef vilken som helst. Vd:n är den person som ska företräda varumärket, driva förändring och sätta en kultur. Ofta är varumärket nära sammankopplat med en organisations vd; tänk Elon Musk och Mark Zuckerberg, eller på närmare håll Cilla Benkö och Antonia Ax:son Johnsson.

Branschtyckare såg positivt på rekryteringen eftersom Peterssohn hade tunga meriter med sig i bagaget, både från den ekonomiska och den redaktionella sidan. För att berätta hur han såg på framtiden och hur koncernen skulle möta den började Peterssohn

17. Tidd & Bessant (2018)

så snart han tillträtt att resa runt och hålla stora informations-träffar med alla medarbetare.

I januari 2012 presenterades en ny koncernledning för moderbolaget Mittmedia. De allra flesta i den nya ledningen var internrekryterade, men en person var externt rekryterad: AnnaKarin Lith, som blev chef för den redaktionella verksamheten. Även hon hade en tung meritportfölj med sig in i koncernen, framför allt redaktionellt men också från vd-poster. De båda nyckelpersonerna, Peterssohn och Lith, beskrevs i våra intervjuer som starkt drivande och inriktade på förändringar. AnnaKarin Lith beskrevs som särskilt öppen för snabba och radikala grepp och som fullständigt orädd.

Tillsammans representerade Peterssohn och Lith den yttersta ledningen. Sammantaget blev det en centraliserad ledning med en central vd och en styrelse för alla titlar inom Mittmedia. För de enskilda titlarna fanns utgivare kvar, men AnnaKarin Lith fick ett övergripande ansvar för det redaktionella arbetet inom koncernen.

Under 2012 presenterade ledningen en 74-sidig treårsplan (2013–2015) för styrelsen. Denna treårsplan har vi haft tillgång till. Planen är väl genomarbetad och behandlar alla viktiga aspekter av storkoncernen Mittmedia. Flera medarbetare pekade i intervjuerna på planens stora betydelse, det var i treårsplanen visionen drogs upp. En övergripande beskrivning av planen kan sägas vara att man ville göra någonting helt nytt i stället för att göra samma sak som tidigare fast bättre. Inom forskningen talar man om disruptiva innovationer till skillnad från stegvisa innovationer.¹⁸ De specifika utmaningar som listades i treårsplanen är desamma som forskningen har pekat på,¹⁹ och handlade om en upplaga i nedförsbacke, en åldrande prenumerantskara och nya konkurrenter på annonsmarknaden.

Forskningen pekar också på hur centrala ledningens egenskaper är när organisationer genomgår stora förändringar.²⁰ Hur

18. Horst & Moisander (2015); Tidd & Bessant (2018)

19. Jfr Ohlsson & Facht (2017)

20. Kung (2017)

balanseras teknisk utveckling, finansiell strategi, relationer till medarbetarna och dagliga beslut om stort och smått?²¹ Balansen ställdes på sin spets i det kritiska läge som infann sig när treårsplanen skulle genomföras.

När treårsplanen skrevs var utgångspunkten för Mittmedia-koncernen att de hade 260 000 prenumeranter, och man räknade med att nästan hälften av dessa skulle vara borta 2020. På utgivarmöten och i presentationer för personalen betonades att digitaliseringen pågick i ett hänsynslöst tempo. Den påverkade inte bara tidningsbranschen utan alla delar av samhället; fenomen som 3D-printrar, nano-material och virtuella verkligheter visade att en ny tid var på ingång. Att papperstidningarna skulle försvinna framställdes nära nog som en naturlag, papperstidningarna utgjorde mogna produkter som skulle fasas ut. Strategin blev därför att maximera intäkterna från de sista åren med papperstidningar, vilket motiverade snabba och rejäla prishöjningar. Synsättet låg till grund för den huvudsakliga skillnaden i strategier: Papperstidningarna skulle *kostnadsoptimeras*, medan de digitala produkterna skulle *utvecklas*.

Normalt följer annonsmarknaden nationella ekonomiska upp- och nedgångar, men trots att prognosen för Sveriges ekonomi visade tillväxt ända fram till 2020 rasade annonsförsäljningen. De trendlinjer som treårsplanen skisserade för annonsintäkterna liknade dem som förutsågs för prenumerationsintäkterna; med 2007 som startpunkt förväntades annonsintäkterna i princip halveras till 2020. Så snabbt trodde inte resten av branschen att förändringen skulle gå, och inom andra mediekoncerner pratades det på ett helt annat sätt om betydelsen av den tryckta tidningen, för såväl prenumeranter som annonsörer.²² När vi skriver denna bok har vi i just detta avseende ett facit, och det står klart att Mittmedias ledning hade rätt i sin analys. Det blev till och med värre än de förutspått.²³

21. Artero & Manfredi (2016)

22. Coles (2024)

23. Malmsten (2022, s. 163, 175ff)

Ledningen listade också andra problem i treårsplanen, specifika för den egna koncernen. Det handlade om den egna oförmågan, med låg lönsamhet och svag styrning. Kritik riktades mot ägarna, som sades ha varit medvetet avvaktande till integration och samordning. I planen konstaterades också att man måste ompröva hela kostnadsstrukturen, eftersom den traditionella affärsmodellen byggde på stora fasta och halvfasta kostnader. Osthyvelprincipen var inte längre tillräcklig; nu var det nödvändigt med mer radikala grepp än så. I visionen uttrycks det enligt följande:²⁴

Våra traditionella papperstidningar krymper och vår gamla affärsmodell är på väg att haverera. Digitaliseringen öppnar en ny framtid för oss – om vi proaktivt omfamnar de nya medievänorna, förnyar journalistiken, börjar att lära oss vad kunderna vill ha och skapar nya affärsmodeller. Vi måste ha modet att låta papperstidningens dyra produktionsapparat fasas ut i kontrollerad takt. Förutsättningarna finns för en framgångsrik transformation. Vi har varumärkena, räckvidden, relationerna, förtroendet, närvaron och minimal konkurrens inom lokala nyheter. 'Paid content' och 'digital first' är strategier som vi kan börja bygga en ny framtid med. Det finns betalningsvilja för relevant innehåll och digital distribution är billig. När transformationen är över kan MittMedia stå kvar där vi alltid funnits; lokalt förankrade, med våra gamla varumärken, men med en förnyad lokal journalistik och en hållbar, långsiktig affärsidé. Utan särskilt mycket papper.

Ledningen hoppades ha en digital kärnverksamhet 2020, vilket innebär att transformationen förväntades pågå i sju år: 2013–2020 (figur 2.1). Det är värt att notera att begreppet *transformation* användes i stället för *förändring*, *omgörning* eller något liknande. Transformation är ett mer radikalt begrepp, och i engelskan är transformation synonymt med *revolution* eller *renewal*.

24. Mittmedias treårsplan 2013–2015

FIGUR 2.1 Den digitala transformationen



Källa: Mittmedias treårsplan 2013–2015.

För att lyckas nå fram till en digital kärnverksamhet bedömde ledningen att den digitala verksamheten alltid måste gå först. Det ledde i sin tur till slutsatsen att alla måste lära sig att tänka nytt. Papperstidningen skulle fokusera på sammanhang, fördjupning och förströelse men inte händelsenyheter; papperstidningen skulle optimeras, inte maximeras. Den skulle göras *good enough*.

Eftersom papperstidningen sågs som en dinosaurie skulle den nischas mot en äldre publik, ledningen talade om innehåll som skulle tilltala dem som var 55+. Analogin att prenumeranternas ålder var ett tecken på att papperstidningen var på väg ner i graven ligger nära till hands. Representanter för företaget gjorde också flera uttalanden om att papperstidningen var på väg att dö ut, och den här inställningen innebar ett större fokus på sådant innehåll som kunde tänkas attrahera de äldre läsarna av papperstidningen – ett exempel som nämndes var korsord. Att strategin riskerade att både påskynda nedgången och begränsa attraktiviteten var en risk som företagsledningen kalkylerade med. De unga var en förlorad generation vad papperstidningen anbelangade, och att anpassa sig till pensionärerna framstod därför som rimligt. Om dessutom priserna på print höjdes tillräckligt skulle också abonnenterna *prisas ut* och övergå till ett billigare, digitalt abonnemang.

I tabell 2.1 finns en översikt över de åtgärder som presenterades i treårsplanen och som i de flesta fall senare provades inom koncernen. Vi återkommer till dem längre fram, men några exempel nämns ändå här. För att spara kostnader tidigare lades lämnings-tiderna, så att den tidning som delades ut en fredagsmorgon fick sina sista nyheter vid lunch dagen innan. Andra förändringar som prövades var senarelagd utdelning, med reguljär postgång i stäl-

let för med tidningsbud. Inom ett projekt experimenterades med färre papperstidningsdagar, prenumeranterna skulle uppmanas att besöka webb och appar de dagar tidningen inte kom i fysisk form.

TABELL 2.1 Papperstidningens optimering

Möjlig åtgärd	Konsekvenser för papperstidningen	Möjlig kompensation
Mindre format	Lägre kostnader genom minskad överleverans av papper och innehåll.	Större digitala flöden 24/7 i alla digitala kanaler. Bättre helgtidning.
Lägre frekvens	Lägre kostnader genom mindre papper/tryck och lägre bemanning.	Bättre nyhetssajt, appar, mobilsajt och e-tidning papperslösa dagar etc.
Dagproduktion	Lägre kostnader för tryck, distribution och kvälls- och nattpersonal på redaktion.	Digital sportkanal med rörlig bild och allt material från hela Mittmedia.
Standardproduktion	Lägre kostnader genom planerad produktion, layoutstyrd redigering och enhetlig process.	Målet är att förbättra innehållet och göra kundens läsupplevelser starkare.
Utgivningsuppehåll	Upphåll eller vecko-utgivning i juli.	Bättre nyhetssajt, mm.
Differentierade priser	Stopp för olönsam distribution i glesbygd.	E-tidning och surfplatta i paket.
Lägre servicegrad	Senare leverans, utdelning i samlingslådor.	Webb 24/7, morgonens e-tidning på kvällen.

Källa: Mittmedias treårsplan 2013–2015

Dessa reformer eller försämringar – vilket begrepp man nu vill använda – gjorde papperstidningen till en mindre aktuell produkt. Kritikerna menade att detta var avsiktligt, för att läsarna skulle tröttna på papperstidningar och i stället teckna sig för digitala tjänster. Från ledningens håll hävdades att förändringarna drevs av en strävan att bevara en ekonomiskt uthållig journalistik. Att producera en pappersprodukt varje morgon och dela ut den med exklusiv hemutbärning hade helt enkelt blivit för dyrt, menade man.

Inom koncernen rådde delade meningar om hur bråttom det var att släppa pappret och arbeta mot en helt digital utgivning. Alla var inte lika övertygade som ledningen om att det var ett korrekt beslut. Eller rättare sagt: Att det var ett korrekt beslut var man i princip eniga om, men hur *snabbt* förändringen måste ske rådde det delade meningar om. Flera styrelseledamöter ställde sig tvekande och tyckte att det gick för snabbt. En styrelsemedlem kallade sig själv papperskramare, en annan talade om Mittmedias ledningsgrupp som sammansvetsad, kompetent och med en klar bild av vart de ville, men hen var ändå inte övertygad om att den inslagna vägen var den rätta. Fackliga representanter var i många fall lika tveksamma, och det var just hastigheten de reagerade på, medan andra åtgärder sågs som väldigt bra. En av de fackliga representanterna sa:

I den mån vi jämförde oss med andra så är min bild att man fnös lite åt de andra. De stod kvar i startblocken. 'Vi har fattat det här, vi har dragit ut kurvorna, vi förstår det här, det gör inte Gota, NTM och NWT och andra. Det är vi som gör rätt.' [...] Det hade inte behövt gå så här fort. [...]

Medarbetare i ledande positioner var de som var mest positiva till den digitala satsningen i den hastighet som ledningen föreslog. Eftersom det var de som skulle se till att transformationen genomdrevs är det inte så förvånande, men också inom ledningen förekom olika synsätt. En del ville gå ännu fortare fram, andra ville dämpa takten. Oavsett vilket tempo som förespråkades tycks det ha funnits en väl utvecklad känsla av att Mittmedia var först, och att man därigenom också hade ett slags ansvar. En ledningsperson sa:

Det kändes ett tag som att hela lokaltidningsvärlden hängde på våra axlar, för att vi var bland de första. Vi gick i bräsch, och många andra tittade på, och skulle se vad som skulle hända. Alla ville komma på studiebesök.

Bland såväl fackligt förtroendevalda som medarbetare i allmänhet fanns en förståelse för hur svårt det är att försöka genomdriva en radikal förändring. En medarbetare liknade det vid att *vända en stor jävla Finlandsfärja, fort*, medan en facklig företrädare konstaterade att det är svårt att förändra en organisation, att det per automatik leder till oro och är jobbigt – alldeles särskilt om man inte riktigt förstår syftet med förändringen. Branschpressen rapporterade om ett stadigt flöde av interninformation med syftet att få med sig alla medarbetare och skapa en förståelse för de nödvändiga åtgärderna. En medarbetare konstaterade att det bland kollegorna på redaktionen saknades affärsförståelse, och att ledningen faktiskt försökte skapa det. Här kommer Framtidsverkstäderna in i bilden.

2.2 FRAMTIDSVERKSTÄDER FÖR ATT SKAPA DELAKTIGHET

I treårsplanen 2013–2015 fanns inte bara visioner om den digitala framtiden, där angavs också en rad strategier för att nå dit. Delaktighet var ett viktigt ledord. Att genomföra en omfattande förändring utan att ha med sig de anställda är omöjligt, vilket ledningen var mycket väl medveten om. Forskning har visat att organisationer är trögrörliga och att det nästan alltid är svårt att genomdriva förändringar. I en turbulent miljö – som en radikal transformation onekligen leder till – finns å andra sidan möjlighet att komma över den här trögheten. Fenomenet gäller inte bara mediebranschen utan också andra organisationer.²⁵ Ofta sker många förändringar samtidigt, och det kan i sig leda till att arbetsmiljön både blir, och uppfattas som, orolig och oförutsägbar. Samtidigt kan en organisation inte stå stilla – då går den definitivt under. På ett eller annat sätt måste den därför följa sin samtid.

Eftersom ledningen för Mittmedia vågade göra en radikal och långsiktig satsning måste den karaktäriseras som modig. För att få

25. Appelgren & Nygren (2019); Lischka (2019); jfr t ex Linnéusson m fl (2022) för en beskrivning av hur det skett inom sjukvården.

med sig personalen i arbetet initierades ett omfattande kompetensutvecklingsprogram: Framtidsverkstäderna. En Framtidsverkstad pågick i två till tre dagar och involverade 15 till 25 anställda varje gång. Tanken var att deltagarna skulle utvecklas både individuellt och som grupp, och att de efter deltagandet skulle sträva mot samma mål. På lång sikt ville man utveckla en företagskultur byggd på engagemang och medskapande.

Det underliggande syftet med Framtidsverkstäderna var att öka effektiviteten och kreativiteten hos enskilda medarbetare, så att dessa skulle kunna arbeta utifrån förändrade perspektiv. Det handlade både om struktur och kultur. Ställt mot management- och forskningslitteraturen kan vi konstatera att Mittmedias ledning gjorde ungefär det som alla företagsledningar uppmanas göra: De kommunicerade och motiverade sina strategier, engagerade mellanchefer och medarbetare, lät medarbetarna själva söka svar och uppmuntrade till delaktighet.²⁶ I treårsplanen uttrycks det enligt följande:

Om majoriteten av medarbetarna inom Mittmedia inte gör samma omvärldsanalys och har samma målbild kommer vi inte att lyckas med det omställningsarbete som krävs.

Vi kan inte pådyvla medarbetarna en färdig vision. Människor gör det de tror på och de tror på sådant de upptäcker själva.

När Framtidsverkstäderna drog i gång fanns cirka 1 000 medarbetare inom Mittmedia. Alla fick möjlighet att utse sig själv som nyckelperson till bygget av nya Mittmedia. 220 personer kände sig kallade, och av dessa togs 100 ut för att gå en tredagarsutbildning inom ramen för konceptet. Tanken var att dessa 100 därefter skulle kunna initiera och leda förändringsarbete inom organisationen. Efter att ha deltagit i en av Framtidsverkstäderna skulle de övergå till ett individuellt utvecklingsprogram, den så kallade Lärmilen som var mer av personlig kompetensutveckling. Ledningen ville få med så många som möjligt på tåget, och precis

26. Se t ex Johansson & Heide (2008); Schulz-Knappe (2019)

som Framtidsverkstäderna beskrivs på företaget Learningmiles hemsida²⁷ arbetade man i hög grad med att ställa frågor. Utöver de 100 första nyckelpersonerna erbjöds ytterligare 100 medarbetare att delta i Framtidsverkstäderna. Sammantaget innebar det att 20 procent av de anställda deltog i någon av Framtidsverkstäderna.

Vad skedde då inom ramen för de Framtidsverkstäder som hölls under åren 2013–2015? Strukturen var tydlig och genomarbetad. I början av varje workshop presenterade någon från ledningen ett antal utmaningar som de anställda skulle ta sig an under de kommande dagarna. För att arbeta med frågorna delades deltagarna in i mindre grupper, och grupperna sattes samman så att de blev heterogena. Ibland fick alla grupper samma frågor, ibland fick de olika. Avslutningsvis skulle resultaten redovisas i storgrupp. Svaren var naturligtvis viktiga, men lika viktig var processen; det var när olika kompetenser möttes som gränsöverskridande utveckling kunde ske. Sammantaget diskuterades drygt 50 strategiska frågor under de år som Framtidsverkstäderna pågick. Dessa kan delas in i fem olika kategorier:

- **Organisation, arbetsprocess och företagsidentitet**, exempelvis *Hur ska vi arbeta med vår interna information och kommunikation?* eller *Hur ser den optimala försäljningsorganisationen ut?*
- **Ökad kundkännedom**, exempelvis *När vi blir färre och färre, hur kan vi engagera läsarna i vårt dagliga arbete?* eller *Vilka nya behov finns hos annonsörerna och vilka behovstrender kan vi se framåt?*
- **Intäkter i övergången från print till digitalt**, exempelvis *Hur ska vi få äldre prenumeranter att bli digitala?* eller *Hur kan vi snabbt minska kostnaderna för den tryckta tidningen?*
- **Utvecklingen av digitala kanaler**, exempelvis *Hur ska vi arbeta med rörlig bild?* eller *Vilket sportinnehåll är viktigast för våra kärnläsare?*

27. <https://learningmiles.co/>

- **Utvecklingen av alternativa intäktskällor**, exempelvis *Hur kan vi utveckla och driva en digital portal för ett stort regionalt shoppingcenter?* eller *Hur kan vi utveckla content marketing?*

Sett till antalet frågor var det den sistnämnda kategorin som innehöll flest. Journalistiken, kärnprodukten och basen för all verksamhet, stod inte i fokus, frågorna handlade om förutsättningarna för att kunna skapa journalistik. Ledningen ville få medarbetarna att tänka nytt, tänka digitalt, tänka utöver traditionella gränser. Det är så innovation kan skapas, genom att man lär sig att göra saker på nya sätt och ser hur innovationer kommer till praktisk användning. Draget till sin spets kan man säga att ledningen agerade *by the book*.²⁸ En uppfattning som återkom under intervjuerna, oavsett intervjupersonernas befattning, var att arbetet med Framtidsverkstäderna uppfattades som ett ärligt försök att få med alla medarbetare i förändringsarbetet och arbetet mot en ny och gemensam kultur. Ett inslag i arbetet var också välorganiserade och generösa konferensmiddagar på hotell, något som bidrog till sociala sammanhang och skapade en *vi-känsla*. Dessa middagar omtalades emellertid även i andra ordalag, som vi återkommer till längre fram.

På det stora hela fanns det inledningsvis en mycket positiv syn på förändringen, och hur medarbetare gjordes delaktiga i den. En av ledningspersonerna berättade att sammanslagningen av tidningshus med olika kulturer och strategier *inte* skulle kommuniceras uppifrån, utan skapas gemensamt oavsett var i koncernen man arbetade. Samma person menade att det var mycket högt i tak och transparent från ledningens sida.

En utvärdering som gjordes när 132 personer genomgått programmet visade att drygt 90 procent var positivt inställda till Framtidsverkstäderna och Lärmilen som helhet: 40 procent angav *mycket bra*, ytterligare 52 procent angav omdömet *bra*. Nästan lika positiva svar angavs på frågan *Hur väl tycker du att Mitt-*

28. Det finns andra synsätt, men detta är ett vanligt förekommande i litteraturen.

media lyckats med att skapa en öppen och förändringsorienterad företagskultur som baseras på transparens och delaktighet? Här svarade drygt 80 procent väl eller mycket väl.

Föga förvånande fanns det emellertid medarbetare som inte uppskattade Framtidsverkstäderna, vilket på intet sätt är specifikt för Mittmedia utan återfinns i alla organisationer som genomdriver förändringsarbete. I stället för att se Framtidsverkstäderna som en satsning på utbildning och framväxten av en gemensam kultur talade de negativt inställda medarbetarna om Framtidsverkstäderna som ett indoktrineringsprojekt. Hos vissa medarbetare fanns också uppfattningen att det förvisso var något kreativt som pågick men att det egentligen inte ledde någonstans, eller att de trevliga dagarna skulle leda till någon slags frälsning och att deltagarna blev ambassadörer för ledningen. Det sistnämnda förhållningssättet kan tolkas på flera sätt. Hårdraget kan det ses som konspiratoriskt och som ett tydligt exempel på hur svårt det är att engagera alla medarbetare. En mjukare tolkning är att det bland journalister fanns en allmän kritik mot det som sågs som en managementifiering av journalistiken, något som pågått under en relativt lång tid i branschen som helhet.²⁹

Framtidsverkstäderna var därmed ett väldigt tydligt exempel på hur olika ett och samma fenomen kan uppfattas beroende på var i organisationen man befann sig – och bilderna som gavs säger kanske lika mycket om en persons inställning som om den faktiska verksamheten? Som en av de fackliga medarbetare lakoniskt konstaterade: Det fanns medarbetare som kritiserade framtidsverkstäderna för att de var dyra, samtidigt som de anklagade arbetsgivaren för att inte försöka få med sig medarbetarna på resan in i den digitala världen.

Framtidsverkstäderna måste betraktas som en mycket omfattande satsning med just syftet att få med sig så många som möjligt på resan, och graden av frivillighet och öppenhet avseende vilka som fick delta var mycket stor. Även en intern Facebook-grupp

29. Andersson m fl (2018); Wiik & Andersson (2016)

skapades, *Utveckla Mittmedia*, där den som ville kunde delta. Ungefär två tredjedelar av de anställda gick med i gruppen. En del medarbetare betraktade detta mer eller mindre som ett tvång; gick man inte med kunde man betraktas som illojal. Det nämndes att innehållet förväntades vara positivt hållet, av typen *Hurra-vad-vi-är-bra!* Andra tyckte att gruppen fyllde en funktion, inte minst eftersom man på så sätt fick veta vad som hände inom företaget.

Intervjupersoner i ledningsfunktion pekade också på att kompetensen generellt behövde höjas, inte minst när det gällde affärsförståelse på redaktionsnivå, och att det krävdes samarbeten över traditionella gränser. De vattentäta skotten, beröringsskräcken, som fanns mellan marknad och redaktion måste bort. Att Framtidsverkstäderna ledde till ett allmänt utbyte av idéer är tydligt. Medarbetarna uppmärksammades på att man kunde ha tvärprojekt av olika slag, eller låta nyhetsredaktörer från olika titlar mötas och utbyta erfarenheter.

Ett konkret exempel på resultat från en Framtidsverkstad, berättat av en ledningsperson, rörde en fråga om content marketing som de fackliga företrädarna hade fått arbeta med. Inledningsvis hade det funnits ett mycket stort motstånd, men efter att ha arbetat med frågan i tre dagar kom de fackliga företrädarna fram till i princip samma resultat och lösning som ledningen. Från ledningshåll fanns således en bild av samstämmighet, men som vi ska se kan samstämmigheten tolkas både positivt och negativt.

Över tid växte en gemensam kultur fram inom Mittmedia, och gränserna mellan olika avdelningar och tidningstitlar suddades åtminstone delvis ut. Att Framtidsverkstäderna hade stor betydelse för detta är givet, däremot är det svårt att veta hur stor betydelse de hade. Att inom en mogen bransch och en stor koncern förändra en kultur samtidigt som stora nedskärningar pågår är svårt; det blir som att ge med den ena handen och ta med den andra. En ledningsperson uttryckte det under intervjun som att det var både ett indoktrineringsprojekt *och* ett utbildnings- och kulturprojekt, och kanske är det så nära sanningen vi kan komma.

Ser vi arbetet med Framtidsverkstäderna som en isolerad företeelse kan vi konstatera att INMA³⁰ 2014 utsåg Mittmedia till Europas mest innovativa företag. Det var Framtidsverkstäderna som prisades, och motiveringen löd:

/For FutureWorks: Accelerating Innovation and Building Personal Capacity for Learning and Change. FutureWorks is a change management programme, an integration project, an individual training programme, and an innovation lab aimed at creating an ongoing process of product, audience, and revenue ideation and incubation. FutureWorks is designed to infuse a new, modern corporate culture into MittMedia and involved a comprehensive approach to innovating routinely.³¹

Även om Framtidsverkstäderna var en viktig och, måste man säga, framgångsrik komponent i Mittmedias transformationsarbete, så fanns det baksidor. Eller, mer noggrant uttryckt: Det var inte Framtidsverkstäderna i sig som hade baksidor, men att involvera en stor mängd medarbetare i ett radikalt omgörningsarbete innebär att ledningen ville få medarbetarna delaktiga och gå i en viss riktning. Risken med det är att såväl ledning som anställda skaffar sig skygglappar mot sådant som finns utanför *den enda vägen*, medan andra saknar skygglappar och ständigt vill se runt hörnet.

2.3 KULTUREN INOM MITTMEDIA

En organisationsförändring är svår att genomföra och en företagsledning kan inte ensam åstadkomma förändring, det krävs att hela organisationen följer med. På samma sätt som individer skapar organisationer genom att kommunicera skapas förändring genom kommunikation. Först när man satt ord på nuläget, det önskade framtida läget och hur man ska ta sig dit kan förändringsarbetet

30. International News Media Association, <https://www.inma.org/>

31. *Medievärlden*, 2014-04-03

börja.³² Det krävs en gemensam vision. En person i ledningsfunktion uttryckte det som att det inte kan *vara en massa små självständiga enheter som gör det de vill*.

En nyckelfaktor för att lyckas är att det skapas ambassadörer som ser till att medarbetare inte faller tillbaka i gamla hjulspår utan håller sig till den utstakade vägen. Framtidsverkstäderna var ett sätt att försöka skapa just sådana ambassadörer, samtidigt som medarbetarna involverades. De som var intresserade hade stora möjlighet att delta på resan och utvecklas. Samtidigt anklagades Mittmedia för att likna en sekt där man inte kunde ha en avvikande mening. En medarbetare uttryckte det som att:

Men egentligen var det ett ganska utstuderat sätt, vi skulle bli ambassadörer för visionen, vi som gick Framtidsverkstaden. De här trevliga dagarna fanns det alltid god mat och mycket dricka. Tanken var väl kanske inte att vi skulle frälsas, men det blev effekten av det.

Mittmedias resa har i den offentliga diskussionen ibland diskuterats i termer av att företagets kultur fick karaktären av en sekt. Vi låter det vara osagt om det kan vara sant i en djupare mening, men definitionsmässigt karaktäriseras en sekt bland annat av karismatiskt ledarskap, en tvingande vision, intellektuell stimulans och främjandet av en gemensam kultur. Samtidigt finns det inom grupper som definieras som sekter en övertro på vad en stark ledare kan åstadkomma, och en risk att kritiker och andra inte vågar ge relevant feedback.³³ Begreppet sekt har en väldigt negativ laddning, och vi kan egentligen lika gärna prata om grupptänkande, nybyggaranda eller sammansvetsat gäng; samtliga är begrepp som användes av våra intervjupersoner. Att utifrån vårt urval av intervjupersoner generalisera undviker vi, men här vågar vi göra det i någon mån: Uppfattningar om Mittmedias kultur skär nästan spikrakt mellan olika personalgrupper. Personer som ingick

32. Johansson & Heide (2008); Lewis (2011)

33. Tourish (2013)

i ledningen av Mittmedia hade generellt en betydligt mer positiv bild av sammanhållningen och kulturen än vad medarbetare och fackliga företrädare hade.

Från ledningens sida återkom uttryck och exempel som bekräftade hur väl Mittmedia-kulturen fungerade. En person blickade bakåt och jämförde med hur hens arbetsplats såg ut innan Mittmedia blev Mittmedia, och menade att ledningen som tillträdde 2011 skapade en helt annan mångfald, öppenhet och mod än tidigare. Den kultur som utvecklades ledde till att man i stället för att utreda vågade göra saker snabbt och enkelt med de medel som fanns till hands. Några medarbetare uttryckte att det var kul, de fick delta i strategiarbetet och blev lyssnade på, och kulturen var uppmuntrande om de ville testa nya saker. Någon annan sa att det spirade av *utvecklingslust och iver*, så mycket att man ibland fick dämpa enskilda personer eller initiativ.

Bland dem som hade olika former av ledarpositioner återkom också positiva tongångar om ökad gemenskap. En menade att de byggde kulturen genom att utgivarmötena roterade mellan orterna, även om det kostade en del. Både under utgivarmöten och andra sammankomster lärde de känna varandra och det ledde till ett mycket sammansvetsat gäng:

Vi jobbade mot samma mål, hade samma information och plattform att stå på, så till en viss del var vi en sekt och att andra uppfattade oss som en sekt, det har jag full förståelse för.

Flera av dem vi intervjuat menade att andra säkert såg dem som en sekt, men att det inte behöver ligga en negativ värdering i det. En intervjuperson sa att om man arbetar mot samma mål, har samma information och samma plattform, och dessutom har rollen att driva frågan både lokalt och nationellt – då blir man en sekt i andras ögon. Ytterligare en person i ledande ställning pratade om begreppet sekt, men instämde inte alls i att det varit så inom Mittmedia. Hen menade att när en ledningsgrupp bestämt sig för en linje får alla stå för den. Hen sa också:

Vi har varit väldigt öppna. Folk får komma på studiebesök och vi berättar om vilken teknik vi använder och ibland har vi till och med redogjort för hur vi har kommit fram till beslut. Den transparensen som jag associerar med Mittmedia-kulturen, den upplever jag inte alls har funnits i andra företag.

Flera konstaterade också att Mittmedia-kulturen såg olika ut i olika delar av organisationen. En medarbetare med ledningsfunktion konstaterade att de personer som inte gick åt samma håll som ledningen faktiskt måste bytas ut, annars skulle en verklig förändring inte komma till stånd. Hen konstaterade också att det var en häftig kultur för dem som ingick i den – till och med det roligaste personen gjort i hela sitt liv – men att alla inte omfattades. Även medarbetare som inte uppskattade den digitala resan på det sätt som den genomfördes kunde se det på ett likartat sätt. En person konstaterade att det fanns en logik i att de inte blev lyssnade på; ledningens uppgift var inte att lyssna på dem som inte ville med på resan, ledningens uppdrag var att få alla att tro på en digital framtid.

Där en del menade att det var högt i tak, såg andra alltså större problem. Det sistnämnda gällde framför allt de fackliga medarbetarna, men även medarbetare utan fackligt engagemang och vissa chefer upplevde att det fanns problem. Begrepp som användes för att beskriva kulturen inom Mittmedia var bland annat faktaresistens, domedagsdramaturgi, tystnadskultur, frälsningsmöten, toppstyrning – och sekt. En facklig medarbetare skrädde inte orden:

Det var som att komma in i en dysfunktionell familj, där alla hade färdiga roller och där man var totalt faktaresistent. Man tog inte in några som helst fakta som motsade deras analyser. Det var många som pratade om att det kändes som att komma in i en sekt, som att 'vi har sett vägen, sanningen och ljuset och det finns ingen annan väg att gå'.

Så dramatiskt uttryckte sig få. Men en del – framför allt från fackligt håll – sa att det periodvis varit pinsamt att tala om att de arbetade på Mittmedia, särskilt när de hörde företrädare för

andra mediekoncerner kritisera den egna organisationen. Samtidigt som de höll med kritikerna ville de inte offentligt klanka ner på sin arbetsplats.

De båda begrepp som i huvudsak användes av dem som var kritiska mot den interna kulturen var toppstyrning och tystnads-kultur. Man vågade inte ifrågasätta eftersom man var rädd att bli uppsagd, och en del upplevde att de blev förlöjligade om de sa emot ledningen. Flera personer berättade också om medarbetare som hade blivit visade på dörren när de sagt något som inte passade ledningen. Det spelade ingen roll om kritiken kom från fackligt håll eller från enskilda medarbetare. Eftersom sparpaket följde på sparpaket var risken att bli uppsagd reell, och många kände också osäkerhet inför framtiden. Att då dessutom gå emot ledningen var ingenting man gjorde i första taget, vare sig man trivdes på sin arbetsplats eller inte. När fackliga representanter bad medarbetare om tillåtelse att driva vissa frågor vidare ombads de ibland att inte göra det – oron att ledningen skulle förstå vem frågan kom från var alltför stor.

Journalister utmärks av starka gemensamma normer och värderingar.³⁴ De flesta journalister som är yrkesverksamma i Sverige delar uppfattningen att en bra journalistik är objektiv, granskande och står på läsarnas sida, samt att nyhetsvärderingen ska göras utifrån publicistiska kriterier och ingenting annat.³⁵ Det finns en stark yrkesidentitet inom kåren, och ofta talar man om journalistiken som ett kall – man jobbar inte *som* journalist, man *är* journalist, och man är duktig på, och engagerad i, det man gör. Av tradition finns det inom journalistkollektivet också en slags inneboende misstroende mot ledningen; när journalistiken ska vara autonom och inte styras av annat än professionella värderingar blir ledningen nästan automatiskt ett hot mot densamma, oavsett vad den tar sig för.³⁶ Den här djupt rotade synen på journalistens profession och roll gör att många journalister känner att journa-

34. Deuze & Witschge (2017); Kovac & Rosenstiehl (2007)

35. Wiik (2010); Aldrige & Evetts (2003)

36. Plesner & Raviola (2016); Andersson m fl (2018)

listiken, lokaltidningens essens, är hotad när en mediekoncern som Mittmedia bestämmer sig för en radikal digital omställning. Lägg till detta oron att få nya arbetsuppgifter på grund av omstrukturering och centralisering; att bli av med jobbet eller att jobba kvar i en krympt organisation; att se makten över nyhetsvärderingen flyttas från redaktörer till anonyma mätverktyg – då är det kanske inte konstigt att fackförbundstidningen *Journalisten* började rapportera om internt missnöje och arbetsmiljöproblem ganska snart efter att den digitala visionen hade lanserats. Tystnadskulturen och rädslan för repressalier är något som det även långt senare har rapporterats om i branschpressen. Då gäller det heller inte bara Mittmedia, problemen beskrivs som snarlika också inom andra koncerner.³⁷

Vi både kan och bör diskutera hur specifik kulturen vid Mittmedia var. Varje organisation som ska genomdriva en stor förändring måste ha en eller flera personer som pekar med hela handen, annars blir det ingen förändring. Ofta startar processen i ledningen, där man på grund av omvärldsutvecklingen, den ekonomiska utvecklingen eller interna faktorer ser ett behov av förändring. Kommunikationen uppifrån och ner – alltså från ledning till medarbetare – är oftast mycket mer utvecklad än kommunikationen nerifrån och upp. Och det är vanligt att människor är emot förändringar, särskilt när de startas av någon annan. Bristande kommunikation är ett skäl till att många planerade förändringar misslyckas, eftersom människor inte är bekväma med nya arbetsätt och beteenden då de inte är övertygade om att förändringen ligger i deras intresse.³⁸ Trots att Mittmedias ledning gjorde sitt bästa för att involvera medarbetarna var det svårt att få med alla – men det är ingenting som är specifikt vare sig för Mittmedia eller mediebranschen, utan något som finns överallt i arbetslivet.

Inom Mittmedia fanns ett tydligt spänningsfält som inte bara handlade om ledning visavi övriga anställda, utan också om pappret visavi de digitala produkterna samt vilka arbetsuppgifter som

37. *Journalisten*, 2018-02-15; 2018-05-11

38. Deline (2018)

skulle utföras och hur. Motståndsrörelser är tydliga illustrationer av svårigheterna med att bedriva förändringsarbete från centralt håll. Trots goda ambitioner att förankra beslut och målbilder – som genom Framtidsverkstäderna – finns alltid möjligheten, eller snarare risken, att olika delar inom en större organisation handlar efter eget huvud.

Även om medarbetare inom Mittmedia inte alltid vågade säga vad de tyckte förekom det ett tyst och outtalat motstånd. Det involverade inte bara anställda som var journalister, ibland stöddes det också av mellanchefer och lokala tidningsledningar. Under intervjuerna framkom att detta motstånd förekom under en längre tid, och det innebar bland annat att chefer uppåt gav sken att följa ledningens direktiv, men i praktiken genomförde arbetsuppgifter på sätt som man lokalt uppfattade som mer ändamålsenliga. De inblandade liknade det tysta motståndet vid en *gerillarörelse*, och det var framför allt två områden som berördes: hanteringen av printverksamheten och omskolningen av fotografer till multi-journalister. Men även på annonsavdelningen pågick en tyst gerilla-aktivitet.

2.4 EN GERILLARÖRELSE I DET TYSTA

Ett av de tydligaste vägvalen inom organisationen var samtidigt ett av de mest omstridda: förhållandet mellan print och digital utveckling. Med ambitionen att snabbt öka de digitala intäkterna och bygga Mittmedia som ett innovativt framtidsbolag var den uttalade strategin att prioritera digital utveckling. Vikten av att utveckla digitala tjänster för framtiden var alla eniga om, fackliga representanter, medarbetare, ledare och chefer. Oenigheten gällde hur man skulle sköta printverksamheten under tiden.

Att print genom tryck och distribution var dyrt var givet. Men samtidigt stod den tryckta tidningen under hela perioden 2013–2019 för majoriteten av Mittmedias intäkter. Direktivet från ledningen att producera tryckta tidningar *good enough* framstod för delar av organisationen därmed som oklokt. Det fanns också

direktiv om att låta produktionen av de tryckta tidningarna bli isolerade öar inom organisationen; för att inte ta fokus från den digitala satsningen skulle de som hanterade print sitta på annan plats än de som arbetade digitalt. De som främst arbetade med digitalt fick inte ens prata med dem som skötte print:

Vissa medlemmar påstod att när de hade setts prata med någon som jobbade med print, till exempel printredaktörerna som planerar de lokala titlarna, då kunde chefen ha ett samtal med dem där de sa att 'du får inte prata med den här personen för du ska inte tänka print, du får inte låtsas om att papperstidningen finns'.

Att Dagens Nyheter och Svenska Dagbladet låg framme på ett bord i pappersform ansågs acceptabelt, men den egna tryckta tidningen fick inte göra det. Detta förhållningssätt skapade stora spänningar och konflikter, både för att personalen som arbetade med print trots allt också var medarbetare och för att sämre printprodukter förmodades leda till ett allt snabbare intäktsfall. De i organisationen som stödde tanken att värna print under en längre tid såg det delvis också som ett sätt att bromsa kraven på ytterligare uppsägningar.

I intervjuerna framkom hur medarbetare och chefer på olika nivåer kringgick förbuden att integrera printpersonalen i den dagliga verksamheten. Nyhetschefer på vissa tidningar fortsatte att i smyg söka upp och prata med dem som gjorde papperstidningen, trots att dessa skulle sitta isolerade i tidningshuset. På andra redaktioner gick man emot direktivet att printredaktörer inte skulle få delta på morgonmöten. Skälen var delvis pragmatiska, papperstidningen blev helt enkelt bättre om den personal som arbetade med print integrerades i arbetsflödet. Dessa och andra former av tyst motstånd grundade sig i kritik mot uppfattningen att papperstidningen var irrelevant och en produkt där man kunde stoppa in vad som helst. Tvärtom noterade många medarbetare att intäkterna från print fortsatte att vara företagets ekonomiska livlina.

För personer i arbetsledande ställning fyllde det också en arbetsmiljöfunktion att vårda relationen till dem som jobbade med print. Arbetade man med papperstidningen sågs man som en medarbetare som hamnat i bakvattnet, befann sig lägst på trappan eller hade satts på en elefantkyrkogård. Att hålla dessa medarbetare engagerade krävde ofta att den närmaste chefen gav dem utrymme att prata av sig och berätta om sin situation. Ibland var det kollegor som fick stötta varandra, och många samtal om hur tufft det var att jobba med papperstidningen fick karaktären av terapismtal där det var accepterat, och till och med uppmuntrat, att klaga och uttrycka sitt missnöje. I planeringen av pågående reportage förekom inte sällan att man planerade papperstidningens innehåll samtidigt med de digitala kanalerna, vilket också stod i kontrast till de centrala direktiven. Sådan samordning fick ske, som det uttrycktes, *behind the scenes*.

På vissa tidningar var denna typ av samarbete bakom kulisserna mer långtgående. Några personer beskrev det som att man under flera år *gerillajobbade*. När personer i arbetsledande ställning motarbetade centrala direktiv kunde de också få större förtroende från sina närmaste medarbetare. Arbetssättet blev mer förankrat, och de med arbetsledande ställning var då indirekt beredda att ta ansvar vid en eventuell konfrontation med Mittmedias högsta ledning. Man var tillsagda att sluta värna om print men värnade ändå, man var beordrade att inte samarbeta med papperstidningens personal men gjorde det likväl.

Denna typ av *krypskytte*, som det sades i en intervju, kunde ta sig olika konkreta uttryck. Om papperstidningens opinions-texter var ålagda en tidig lämningstid konstaterade man lokalt att opinionsmaterialet blev bättre om det berörde mer aktuella händelser. När sportjobb planerades var det från centralt håll mycket fokus på snabba lämningar och live-sändningar. Då bestämde man sig på vissa tidningar för att periodvis lägga mindre tid på det man uppfattade som *Mittmedia-grejerna* och i stället tillåta mer fördjupning. Enligt en motsatt logik till officiella konstaterades också att de som arbetade med papperstidningen blivit så få att det

blivit viktigt att arbeta extra nära dessa personer. I stället för att ställa dem utanför det reguljära arbetsflödet, vilket var ledningens linje, valde man alltså att knyta dem närmare.

Spänningen mellan de redaktioner som skötte vardagsarbetet på sitt eget sätt och de centrala idéerna ställdes på sin spets när högsta ledningen gjorde platsbesök. Nyhetschefer beskrev hur de vid ett sådant tillfälle av sin chefredaktör hade blivit tillsagda att sluta arbeta med papperstidningen medan ledningen fanns i lokalerna. Ledningens besök hade föranletts av rykten om att man på denna tidning arbetade på ett annat sätt med print, vilket gjorde det extra viktigt att ge en enad bild. Papperstidningen redigerades vid denna tid i programvaran NewsPilot, så om någon hade detta program uppe på skärmen skulle det för ledningen bli uppenbart att personen i fråga jobbade med papperstidningen. Chefredaktören bad därför de personer som skulle träffa ledningen att inte använda programmet just denna dag; att de arbetade med papperstidningen fick inte synas. I stället skulle de mejla materialet till en person som satt längre bort och kunde jobba ostört med papperstidningens sidor. De som träffade ledningen fick sedan stå och låtsas att de var sysselsatta med rent digitala arbetsuppgifter, medan chefredaktören inför ledningen bedyrade att man följde de uppsatta riktlinjerna. Den medarbetare som återberättade händelsen konstaterade att chefredaktören hanterat sina dubbla lojaliteter på ett snyggt sätt.

Att på detta sätt driva en egen agenda i det dagliga arbetet var ett sätt att bevara egna ideal kring hur tidningsproduktionen skulle se ut. Men det var också ett sätt att bevara den lokala redaktionens vi-känsla. I den meningen kan det ha varit lättare för större tidningar inom Mittmedia-koncernen, eftersom dessa var vana vid större självständighet och visste sin betydelse för det totala resultatet. Som en av de intervjuade uttryckte det underlättades gemenskapen av en samsyn kring att det gick att vara både digitalt framstående och papperskramare. De delar av ledningen som förespråkade att släppa print framstod som en *gemensam fiende*, vilket stärkte den lokala gemenskapen.

En annan central fråga där det förekom ett tyst motstånd var hanteringen av fotograferna. Rena fotograftjänster skulle försvinna

från Mittmedia, och de fotografer som stannade skulle skolas om för att ta bilder, skriva och redigera. Detta var inget specifikt för Mittmedia utan förekom också i andra mediekoncerner,³⁹ men kanske blev det mer drivet till sin spets här. Även i det här fallet förekom emellertid lokala arrangemang där man löste problemet vid sidan om. Konkret kunde det gå till så att fotografer skickades på nödvändiga fortbildningar i skrivande, men sedan bemannades så att de ändå fortsatte att främst jobba som fotografer. Från ett rent professionellt perspektiv grundade sig sådana beslut i ett försvar av bildkvaliteten; när det skulle göras reportage där det var viktigt med riktigt vassa bilder vore det slöseri att inte använda skickliga fotografer om man nu hade dessa anställda. Att hantera vardagen pragmatiskt beskrevs som att man *lärde sig att överleva*.

Att låta fotograferna behålla näst intill identiska arbetsuppgifter samtidigt som man kallade dem något annat slog dock tillbaka på andra håll inom organisationen. När vissa redaktioner nedbemannat och sagt upp sina fotografer, helt i enlighet med ledningens beslut, framstod det som märkligt att andra redaktioner valt egna lösningar och behållit dem i smyg. Detta blev snarast en principfråga där facket tycks ha stött ledningens mål att minska antalet fotografer. Inte för att man ville ha färre fotografer – alla redaktioner hade helst velat ha fotograferna kvar – utan utifrån en rättvis princip, där det helt enkelt var *taskigt* mot de tidningar som fattat de tuffa besluten och gjort vad de förväntades göra.

Ett sista exempel på motståndsrörelse kan hämtas från annons-sidan. Medan Mittmedias centrala strategi gick ut på att styra annonsörerna till digitala köp fortsatte tunga annonsörer att önska pappersannonser. I vissa sammanhang erkände representanter för ledningen att de hade gått för hårt fram och genomdrivit en förändring som annonsörerna inte hade efterfrågat, något som i praktiken dränerat papperstidningarna på annonsintäkter. Anekdotiska exempel speglar hur radikalt förändringsprocessen drevs, och delvis förklarar de också den snabba intäktsnedgången. Exempelvis har chefer i efterhand, med självkritisk röst, gett exempel på hur

39. Jfr Lindblom (2020)

de för annonssäljarna helt enkelt tog bort provisionen från sålda printannonser, bara digital försäljning gav skillnad i lönekuvertet. Andra exempel pekar på kreativ bokföring för att visa på stora digitala annonsintäkter. Om en annonsör som i huvudsak ville ha printannonser också köpte digitala annonser sattes debiteringen så att större delen av intäkten bokfördes för den digitala annonsen. Därmed kunde annonsavdelningen visa upp fina digitala tillväxtsiffror, medan det under ytan var pappersannonserna som fortsatte att driva intäkterna.

Exemplen på tyst motstånd kan flerfaldigas, och man kan naturligtvis fundera över hur det skulle ha gått om alla verkligen hade dragit åt samma håll. Samtidigt som det är uppenbart att förändringsarbeten kräver kommunikation, är kommunikation i sig ingen garant för att man kommer att lyckas. Även om visionens mål i huvudsak var gemensamt var vägen till målet, det vill säga *takten* på transformationen, något som många medarbetare reagerade emot.

2.5 ORO PÅ REDAKTIONERNA

Inom Mittmedia formerades en stark ledningsgrupp och för att förändringen skulle kunna genomföras på samma sätt inom hela organisationen var det viktigt att alla hade samma värderingar och inriktning. Ledningsgruppen träffades ofta och stöttade varandra i hanteringen av de problem man mötte. Cheferna som var en del av ledningsgruppen beskrev det på lite olika sätt. Flera som var kritiska mot hur förändringen genomfördes menade att det inte gick att uttrycka en avvikande åsikt, då hamnade man ute i kylan. Andra sa att det var bra stämning och en gemenskap med högt i tak, men att man när man väl bestämt sig för en riktning också höll den:

Vi chefredaktörer umgicks ofta, under hyfsat trevliga förhållanden med god mat och god dryck, där vi bondade ganska hårt. Det gjorde att vi blev väldigt sammansvetsade.

När så ekonomin försämrades blev det nödvändigt med neddragningar. Många medarbetare blev uppsagda när organisationen centraliserades och effektiviserades, andra valde att sluta frivilligt. Arbetsmiljön lämnade en del övrigt att önska under den här perioden. Det var långdragna konflikter mellan ledningen och facket, och många medarbetare mårde dåligt.

I det här sammanhanget är det viktigt att påpeka att mediebranschen som helhet tvingades till stora neddragningar under i princip hela 2010-talet. Mellan 2004 och 2014 försvann 25 procent av dagstidningsjournalisterna.⁴⁰ Situationen inom Mittmedia var i det avseendet inget som avvek, branschen som helhet genomgick en genomgripande strukturförändring och framtidsoron präglade många medieföretag, stora som små.

Som bekant har fackföreningarna en central position och roll i svenskt arbetsliv. Enligt lagar och kollektivavtal ska till exempel alla förändringar som på något sätt berör medarbetarna på en arbetsplats förhandlas med facket, och facket har en viktig roll i såväl arbetsmiljöarbetet som i lönesättningsprocesserna. Fackföreningarna har dessutom representanter i bolagsstyrelserna. För det mesta fungerar den svenska modellen väl – vår arbetsmarknad är stabil utifrån ett internationellt perspektiv.⁴¹

När Mittmedia blev en koncern beslutade de lokala fackklubbarna att gå samman för att bättre kunna möta den nya organisationen och ledningen. Nio journalistklubbar blev i november 2012 en enda Mittmedia-klubb – Journalistförbundets (SJF:s) största – och genom en överenskommelse med Mittmedias ledning fick delar av klubbstyrelsen tid i tjänst avsatt för att arbeta fackligt i den nya storklubben.

I det första stora sparpaketet skulle var femte journalist bort från Mittmedias redaktioner, och när förhandlingarna var klara hade 72 medarbetare lämnat med avgångsvederlag. Från ledningens sida var man tydlig med att verksamheten måste effektiviseras, bland annat genom samordning, nya arbetsprocesser och ny

40. Nygren & Althén (2014)

41. Kjellberg (2021)

teknik. De som inte ville göra den digitala resan erbjöds avgångsvederlag. De som hade arbetat 13 år eller mer erbjöds tio månaders extra ersättning utöver kollektivavtalet, och medarbetare över 62 år erbjöds speciallösningar.⁴²

Flera av de fackliga representanterna beskrev hur klubbarbetet under de första Mittmedia-åren till stora delar bestod av att åka runt till de olika redaktionerna och förhandla om förändringar och nedskärningar, periodvis var det MBL-förhandlingar varje vecka. En av de dem konstaterade kärnfullt: *Men vi fick ju aldrig igenom någonting*. Ledningens budskap till såväl fack som anställda var entydigt: Affärsmodellen måste bli digital och det var bara att gilla läget eller söka sig någon annanstans. En av de fackliga representanterna uttryckte det som att *man hade bestämt sig för vad som skulle göras*, men ibland var det svårt att förstå syftet med förändringarna.

Trots att de frivilliga avgångarna i början av 2013 med råge uppfyllde treårsplanens mål lades ett extra sparpaket på Länstidningen i Östersund under våren samma år. Från ledningens sida motiverade man det med att det fanns en risk att det presstödet som tidningen fått skulle försvinna. Vid Länstidningen i Östersund var frustrationen tydlig, och kvällen när det extra sparpaketet skulle presenteras i tidningen valde nattchefen att göra en förstasida med en symboliskt neddragen rullgardin. Rubriken var *Kallduschen: Hälften ska bort*.

Förstasidan ledde till att han omedelbart blev omplacerad, och han tackade senare ja till ett avgångsvederlag som sträckte sig fram till pensionen. I tidningen *Journalisten* gav han senare samma år sin syn på Länstidningens framtid:

Allt det man har trott på är raserat. Det kommer att bli jättesvårt att göra någonting man kan stå för med en så liten bemanning och ett så stort bevakningsområde. Det är 50 mil i nordsydlig riktning, 30 mil i östvästlig riktning och sju kom-

42. Intervju med Thomas Peterssohn i *Journalisten*, 2012-12-10

muner att bevaka, sju dagar i veckan – på 16,5 tjänster som får gå i två skift där alla blir reportrar och ska boxa sidorna och lämna till webben. Det säger sig självt att det kommer att bli svårt. Det här är ett dråpslag mot tidningen. Vi har varit en bra lokaltidning som har fått mycket respekt i branschen. Så kommer det inte att kunna fortsätta att vara.⁴³

För andra medarbetare inom Mittmedia-koncernen var situationen närmast den omvända; ambitionen var att de som hade kompetenser som bedömdes vara värdefulla skulle få stanna kvar. En kompetensinventering gjordes och baserat på de behov som identifierades togs beslutet att nyanställa 20 personer, så kallade digitala spjutspetsar. Dessa var i huvudsak yngre journalister, och deras uppdrag var tydligt: att utveckla digitala arbetssätt.

För de här medarbetarna var det en spännande tid, de fick jobba utifrån ett helt digitalt tänk och med väldigt lösa tyglar och stort stöd från arbetsledningen. Ville de testa något nytt så var det snabba ryck som gällde, och om det man testat inte visat sig fungera lades projektet snabbt ner så att man kunde prova något annat. Beskrivningarna av hur man agerade i vardagen påverkas av huruvida man var en av dem som arbetade kvar, en av dem vars arbete var i riskzonen eller en av dem som var rekryterad för att utveckla de framtida tjänsterna och arbetssätten.

Äntligen!, kommenterade en av de medarbetare som fick arbeta med digital utveckling situationen. Apropå den storskaliga minskningen av personal konstaterade samma medarbetare:

Om man ska bryta en hundraårig vana, med medarbetare som varit med jättelänge och som inte tyckte att det här var det bästa som har hänt, så krävs det ganska hårda tag.

De fackliga representanter som vi intervjuat konstaterade att arbetsgivaren i huvudsak skötte MBL. De MBL-informerade (om än summariskt) och de kallade till MBL-förhandlingar (låt vara att

43. *Journalisten*, 2013-07-01

man under förhandlingarna sällan lyssnade på facket). Trots detta kände personalen ofta att de saknade information eller att den information de fick inte var tillräcklig. Redan 2012 introducerade journalistklubben därför nyhetsbrevet *Klubbnytt*, ett nyhetsbrev där klubbledningen regelbundet delade detaljerad information om vad som hänt, vad som var på gång och vilka argument klubben lagt fram under olika förhandlingar. Tillsammans med bevakningen i branschpressen, fackförbundspressen och lokalradion fungerade *Klubbnytt* som medarbetarnas främsta källa till information om förändringsarbetet.

I april 2013 presenterade styrelsen ett beslut om att starta ett bemanningsbolag för journalister, Mittmedia Kompetens AB. På många sätt blev det ett ovanligt illustrativt exempel på flera av de konfliktlinjer som präglade Mittmedia-åren. Inom medieforskningen ses den ökande förekomsten av bemanningsbolag och en alltmer osäker arbetsmarknad som ett (av många) steg närmare en *gigifiering* av journalistiken. Och en sådan gigifiering, menar forskningen, kan bidra till en försämrad journalistik eftersom en journalist som måste bevaka sitt eget jobb och möjligheten till framtida försörjning kan känna sig tvingad att ta andra hänsyn än de rent professionella.⁴⁴ Mittmedia Kompetens både var, och var inte, ett exempel på en sådan gigifiering. För till skillnad från tidigare bemanningsbolag inom branschen, som varit inriktade på redaktionell personal till hela mediemarknaden, var Mittmedia Kompetens ett helt internt bemanningsbolag. Personalen var fast anställd och garanterades en grundlön också när man inte var placerad på någon av redaktionerna.

För ledningen – och utgivarna inom bolaget, som alla var positiva till lösningen – var bemanningsbolaget en av de viktiga tidiga innovationerna. Här såg ledningen en möjlighet att kunna behålla värdefull kompetens trots de stora sparpaketen. Till *Medievärlden* sa personalchefen att

44. Se till exempel Dolber, m fl (2021), eller Norbäck (2019).

/bemanningsföretaget blir ett sätt där vi kan erbjuda en anställning som är tryggare än vikariens. På så sätt får Mitt-media en stabilitet som gör att kompetensen kan behållas.⁴⁵

Samtidigt hoppades ledningen att nyhetscheferna skulle få en lite lättare arbetsbörda när de inte behövde rekrytera vikarier externt utan kunde vända sig direkt till bemanningsbolaget – helt enkelt *ett bra sätt att professionalisera vår vikariehantering*, som en av personerna i ledningen konstaterade under en av intervjuerna.

Ambitionen var att samla bemanningsbolagets anställda på 3–5 orter, och därifrån serva redaktioner på max en och en halv timmas pendlingsavstånd. Ledningen räknade med att bolaget skulle ha 40–50 fast anställda när det var färdigbyggt; det kunde vara personal som sagts upp i ett sparpaket eller vikarier som man ville knyta till sig efter att ett vikariat tagit slut. Men ambitionerna till trots blev bemanningsbolaget aldrig någon fullt fungerande vikariepool – många av de bemanningsanställda fastnade i vad som närmast kan beskrivas som långtidsvikariat, och för redaktionerna i glesbygden var det långt till närmaste inhoppare och därmed svårare att hitta rätt person.

Kompetens i det här sammanhanget var *digital multikompetens*, de här journalisterna skulle kunna sätta sig vid vilken desk som helst och göra ett bra jobb. Här skulle också finnas specialkompetens att ”låna” vid behov, kanske för ett större gräv eller en digital satsning. För arbetsledarna på de olika redaktionerna blev bemanningsbolaget också en slags buffert som gjorde att de kunde bemanna sina redaktioner under sjukskrivningar och föräldraledigheter utan att behöva riskera att säga upp personal när förutsättningarna plötsligt ändrades.

För facket blev bemanningsbolaget i stället något av ett rött skynke. För samtidigt som de stora sparpaketen innebar att massor av journalisttjänster försvann så anställdes andra journalister till bemanningsbolaget. Journalistklubben menade att bemanningsbolaget utnyttjades för att kringgå LAS på fler än ett sätt. Med-

45. *Medievärlden*, 2013-04-22

arbetare med ”rätt” kompetens erbjöds en tjänst i bemanningsbolaget och kunde jobba kvar, medan medarbetare med längre erfarenhet blev utan jobb. Och i stället för att riskera att lasa in medarbetare på en redaktion anställdes de med rätt kompetens till bemanningsbolaget, där de ingick i en egen LAS-krets och alltså inte riskerade att drabbas av de allmänna sparpaketen. Dessutom, som en facklig representant berättade, *var det en person som var lite obekvämt som hade förtur till en tjänst, då hyrde man in i stället*. En medarbetare som var anställd i bemanningsbolaget konstaterade:

Det är väl ganska uppenbart att man startade det för att kunna hålla nere lönerna /... / men också plocka ut de medarbetare man ville ha i grundföretaget. Det blev ju så med tiden att man såg vilka man ville plocka in och vilka man ville ha lite mer lösa band till.

I de retrospektiva intervjuer vi gjort med personer som satt i Mitt-medias ledning bekräftades journalistklubbens misstankar:

Det är klart att det har funnits tillfällen då det har kunnat användas för att runda LAS. Och den kritiken har facket haft rätt i, men det var inte hela idén. Det var att kunna erbjuda människor jobb, trots att det bara fanns vikariat.

Flera anställda, på såväl de olika redaktionerna som på bemanningsbolaget, beskrev det som att det bildades ett A- och ett B-lag. De anställda i Mittmedia Kompetens hade lägre lön, sämre trygghet och sämre kollektivavtal (bland annat i fråga om semestervillkoren) trots att de var placerade på vad som i annat fall hade varit ett långtidsvikariat eller en fast tjänst på en redaktion. De kände sig som ett B-lag.

Situationen med bemanningsanställda som arbetade sida vid sida med fastanställda skapade oro och blev ett arbetsmiljöproblem också för de fast anställda, A-laget, eftersom arbetsledningen betraktade många av de bemanningsanställda som extra kompetenta – de anställdes ju tack vare sin digitala multikompetens och

de arbetade mer och blev också duktigare reportrar snabbare, som en av arbetsledarna beskrev bemanningspoolen. Flera av de journalister som anställdes i Mittmedia Kompetens fick senare också anställning i eller utanför Mittmedia. Det var *vägen in*, som en medarbetare konstaterade i en av våra intervjuer, en väg med framför allt lite större ekonomisk trygghet än den man har när man närmast konstant är på jakt efter nästa vikariat.⁴⁶

* * *

Sammantaget fanns det under de första åren på 2010-talet både en stark framtidstro och en djup oro. Å ena sidan var visionen tydlig och de flesta omfamnade den; det var hastigheten och hur print skulle hanteras som man hade olika uppfattningar om. Sparpaket och nedskärningar parat med en kultur som vissa uppfattade som sluten ledde å andra sidan till djup oro, framför allt för att förlora det egna jobbet. Att vara anställd i den mediekoncern som ledde den digitala utvecklingen var således utmanande på flera olika sätt, och utmaningen eskalerade de kommande åren.

46. När Bonnier och Amedia köpte Mittmedia 2019 blev Mittmedia Kompetens först en del av Marieberg Media, som efter sammanslagningen beskrevs som Sveriges största (interna) bemanningsbolag inom mediesektorn. Bonnier News Local avslutade sitt samarbete med företaget under våren 2024, och vid den här bokens pressläggning kom beskedet att Marieberg Media avvecklas på grund av vikande efterfrågan.

3. Radikal innovationskultur (2014–2016)

Självbilden inom ett företag är inte alltid densamma som omgivningens bild. Dessutom kan båda bilderna förändras över tid. I början av 2010-talet, när *digitalt först* lanserades, sågs Mittmedia både internt och externt i huvudsak som en visionär mediekoncern. Förändringarna inom koncernen kom slag i slag, och de uppmärksammades ofta i branschpressen. *Medievärlden* och *Dagens Media* skrev om satsningar som gjordes, om förnyelse av affärsmodeller, teknik, effektiviseringar och fokusförändringar. Det var således både konkreta och mer strategiska frågor som kommenterades. *Journalisten* å sin sida skrev mer om nedskärningar, journalistklubbar som skulle slås samman och lokalkontor som skulle läggas ner. Läser man i stället årsredovisningarna framstår koncernen som nytänkande med starka visioner.

Och nytänkandet var helt nödvändigt. Koncernen hade höga fasta kostnader och förändringstakten i omvärlden ökade. För Mittmedia krävdes det därför både en kostnads- och intäktsjakt för att nå dit man ville: en digital kärnprodukt 2020.

3.1 NÖDVÄNDIG KOSTNADS- OCH INTÄKTSJAKT

Mittmedias ägarstiftelse hade inget stort kapital att skjuta till utan den digitala transformationen skulle i princip genomföras inom befintliga ekonomiska ramar. Det innebar att koncernen inte kunde gå med förlust ett antal år medan man byggde upp en digital struktur. De största problemen var de fasta kostnaderna: tryck, distribution och personal. Som redan nämnts genomförde koncernen många sparpaket i början av 2010-talet, vilket innebar en påfrestning för dem som var kvar; färre skulle helt enkelt göra mer. Och sparpaketen slutade inte att komma, utan fortsatte mer eller mindre under hela 2010-talet (mer om det nedan).

Under åren i mitten av 2010-talet hände det otroligt mycket inom Mittmedia-koncernen. När det beskrivs på ett översiktligt sätt i en bok som denna ser allt så enkelt ut; som om ledningen gjorde en åtgärdslista och bockade av det ena efter det andra allt eftersom det blivit genomfört. Så var det naturligtvis inte. Mycket av arbetet skedde parallellt, utsträckt över lång tid, och med allt färre medarbetare. Även omvärlden förändrades, vilket ledningen var tvungen att förhålla sig till.

På printsidan fungerade nedgången i prenumererad upplaga som en tydlig drivkraft för kostnadsjakten. Eftersom annons- och prenumerationsintäkterna från print stod för merparten av alla intäkter kom den snabba nedgången att framstå som den kanske största utmaningen, och när intäkterna minskade med 5–10 procent per år blev prognosen dyster. Konkreta exempel på kostnadsjakten vid Mittmedia är att alla titlar redan 2013 fick en gemensam grafisk design och senare också en gemensam digital publiceringsplattform. Vidare gjordes sammanslagningar av redigering (2015), kultur (2015) och sport (2016). Alla sådana förändringar påverkade arbetsmiljön och hur medarbetare uppfattade att hon eller han hade det på jobbet, påpekade en av de intervjuade cheferna. Oavsett om förändringen handlade om ett nytt datorprogram eller att jobb skulle göras utan någon medföljande fotograf så innebar det förändring – och för reportrarna blev det svårt när företaget ändrades i en riktning som de inte var bekväma med.

Centraliseringen av redigeringen till just ett *nav* kan ses antingen som en innehållslig manifestation eller som driven av ekonomiska skäl; material från en region som kunde vara intressant även utanför spridningsområdet skulle återpubliceras i andra tidningar. Den här typen av åtgärder blev tydliga inte bara för dem som arbetade med tidningen, de blev också tydliga för läsarna. Kombinationen av att material cirkulerade mellan tidningarna och en redigering som ibland satt på långt avstånd från spridningsområdet ledde till att papperstidningarnas lokala prägel minskade. Och det var en förändring som upprörde många läsare.

I och med samordningen fick medarbetare som arbetade som kulturredaktörer en ny tillhörighet inom koncernen: *Man hittade*

hermeliner på andra ställen och såg att det fanns fler som mig. Den större tillhörigheten uppfattades som mycket positiv, man stöttade varandra när man sågs och hade frekventa digitala möten. Kulturredaktörerna arbetade också i mindre grupper där de ställde upp som varandras läskamrater och hjälptes åt, och när man genom förändringen också fick fler läsare av kulturinnehållet var man, så klart, nöjd. Inom koncernen satsades det på kulturen, *ledningen pratade om den som tidningens själ*, sa en chef.

Samordningen av sport fungerade på ungefär samma sätt som samordningen av kultur.⁴⁷ Den lokala sporten (Falun, Västerås etc) blev en del av den regionala sporten (Dalarna, Västmanland etc) som i sin tur blev en del av Mittmedias sportredaktion – som därmed i ett huj blev en av Sveriges största sportredaktioner, med över 60 sportjournalister från Örebro till Örnsköldsvik.

En person kunde vara chefredaktör för flera titlar, vilket också var en del i kostnadsjakten. Det innebar stora ansvarsområden och personalansvar för många hundra journalister, samtidigt som det inte var lätt att finna tid att vara närvarande på de redaktioner man ledde. Därmed kom också de lokala cheferna att bli mer utsatta; i stället för chefredaktören var det ofta den lokala chefen som tvingades resonera med skeptiska reportrar.

En hårdragen slutsats utifrån gjorda intervjuer är att allt var gemensamt och alla snurrade runt, alla satt i bilar och hade telefonmöten. Cheferna bodde på olika orter, allt från Östersund till Ängelholm och Gävle, Örnsköldsvik och Falun. Hela den struktur som beskrivits ovan rimmar illa med basen för lokaltidningsutgivning: lokalkännedom och lokalt engagemang.

Den viktigaste och svåraste frågan när det gäller neddragningar och kostnadsjakt handlade emellertid om personalen. Vissa chefer var tydliga med att de såg till företagets bästa:

Om jag är företagsledare så är jag utsedd av styrelsen till att göra det så bra som möjligt för företaget. Om det då sker på

47. Här går vi historien lite i förväg eftersom Promedia-titlarna ingår i exemplet. Promedia behandlas i övrigt i kapitel 4.

bekostnad av någon enskild medarbetare emellanåt, så måste faktiskt det högre syftet gå före. Det är min roll. Däremot ska jag göra det så snyggt som möjligt, så bra som möjligt, för alla enskilda också. Jag har sagt upp fruktansvärt många människor och det är inte kul. Men jag vill kunna se dem i ögonen efteråt och det kan jag göra med nästan alla.

De flesta chefer vi pratat med menade att det var svårt att säga upp medarbetare, trotjänare som de kanske arbetat tillsammans med i många år. Vi återkommer till den problematiken i nästa avsnitt. Men effektiviseringar och kostnadsjakt var en av strategierna som skulle hjälpa Mittmedia genom 2010-talet och den digitala transformationen. Den andra strategin var en intäktsjakt.

Ett första exempel var att Mittmedia höjde prenumerationspriserna kraftigt, mer än andra jämförbara tidningar. Trots att prenumeranterna av papperstidningen (som en i styrelsen kallade *de stackars pensionärerna*) var lojala tappade Mittmedia mer än jämförbara tidningar på sin pappersupplaga. Den digitala upplagan ökade förvisso, men ökningen skedde från så låga nivåer att den inte på något vis kunde kompensera för tappet i print. Och eftersom betaltväggar inte sattes upp förrän 2016–2017 (vilket gällde generellt i branschen, med några få års skillnader) saknade man digitala läsarintäkter.

Eftersom det är publikens uppmärksamhet som säljs till annonsörerna var det samtidigt svårt att få annonsörerna att annonsera digitalt i stället för i print. Annonser måste vara där läsarna är, och inom koncernen lyfte man 2014 att sajterna inom Mittmedia hade haft en miljon besökare per vecka. Man satsade även hårt på rörlig bild, och här framhölls samma år att antalet startade bildströmmar ökat från 3,5 miljoner under 2013 till 12 miljoner 2014.⁴⁸ Det är förvisso stora tal, men svårt att omsätta i faktiskt kunskap och förståelse för en fortfarande relativt analog annonsmarknad.

Parallellt med de förändringar som rörde tidningen som konkret produkt söktes försäljningsbara tillgångar i stort och smått. Ett

48. Årsredovisningen 2014

mycket omdiskuterat exempel var avyttringen av konst 2016: Åtta verk som funnits deponerade hos Sundsvalls museum men ägdes av Mittmedia skulle säljas, ett beslut som lokala kulturpersonligheter stormade mot. Beslutet försvarades med att Mittmedia var ett affärsdrivande företag och att konsten *utgjorde tillgångar som kan omsättas i likviditet* – och muséet fick gärna delta i budgivningen. Efter hård kritik mot att Mittmedia sålde ut det lokala kulturarvet backade man emellertid något och behöll fyra tavlor.

Mittmedia ägde också fastigheter, men där minskade man medvetet sitt ägande under 2016. Bland annat såldes Gefle Dagblads hus och Hudiksvalls Tidnings hus till ett fastighetsbolag. Man letade också köpare till fastigheter i Örnsköldsvik och Sundsvall. Koncernchefen kommenterade det med att ägare av tidningsföretag inte var proffs på att förvalta fastigheter.

Från och med lanseringen av *digitalt först* 2012 låg fokus alltså på nedskärningar och effektiviseringar å ena sidan, och en ökning av digitala intäkter å andra sidan. Samtidigt var också satsningar nödvändiga.

Mittmedia satsade på att utveckla egna verktyg och plattformar och byggde upp en separat enhet för detta, DMU. DMU stod för *Digital medieutveckling*, och hade också en egen logotyp. Enheten bemannades successivt och utgjordes 2015 av en specialiserad grupp på 35 personer. DMU utvecklade egna verktyg – med framtidsklingande namn som Tweak-it, Soldr, Aracua och Reacher – som skulle hjälpa annonsörer och läsare till en mer komplett digital upplevelse. För personer som arbetade med den reguljära tidningsproduktionen var det inte alltid tydligt vad de digitala specialisterna sysslade med. En del luttrade journalister menade att denna grupp ibland framstod som ett särbehandlat konsultbolag inom Mittmedia, där man arbetade med vad som uppfattades som vaga projekt, där stressen var betydligt lägre och besparingskraven lyste med sin frånvaro.

3.2 CHEFERNAS UTSATTA SITUATION

Antalet medarbetare som sades upp under de här åren var många. Värst var det naturligtvis för dem som drabbades, men uppsägningarna fick stora konsekvenser också för dem som blev kvar. En del chefer valde att säga upp sig eftersom de inte tyckte sig kunna stå bakom de förändringar som genomdrevs. En chef som sa upp sig berättade att orsaken var att medarbetarna inte mådde bra, och att chefen inte kände att det gick att stå bakom och ta ansvar för situationen:

Det började gå överstyr lite grann innan jag sa upp mig. Det gick för långt på vissa sätt. /... / Jag kände ganska länge att det här kommer gå åt helvete. Människor för illa på ett sätt som inte var okej.

Det finns flera liknande historier, vilket är föga förvånande när närmare en tredjedel av en redaktion skulle sägas upp – och när det inte ens slutade där. Sparpaket följde på sparpaket, centralisering och effektivisering blev honnörsord.

Det skapade en sorg på redaktionen när många slutade, och kanske hade man kunnat hantera det bättre, sa en chef. Det var väldigt många avtackningstårtor, och chefen menade att det måste få vara okej att sörja samtidigt som de skulle rulla in på det digitala spåret. Flera andra chefer sa att de försökte arbeta för att medarbetarna skulle må bra på jobbet, men att de inte riktigt visste hur de skulle hantera förlusten av så många kollegor.

Och det var naturligtvis tufft att se kollegor försvinna och känna en oro över att själv stå på tur. En chef berättade hur stämningen var när en av de högre cheferna kom på besök, hur det skapade en stark stress på redaktionen. Om en ledningsperson la handen på någons axel väcktes omedelbart oron: Får jag sparken nu?

Personalneddragningarna och organisationsförändringarna påverkade arbetsmiljön negativt eftersom de rörde upp så mycket känslor, menade en chef. Om människor lämnar organisationen i frustration och inte avslutar sitt arbete på ett bra sätt så påverkar det alla, både de som slutar och de som stannar kvar. I sådana

situationer spelar chefernas kommunikation gentemot medarbetarna stor roll.⁴⁹ Det är också så att medarbetarnas reaktioner vid tidigare organisationsförändringar och neddragningar påverkar kommande förändringar. Och neddragningar på redaktionerna startade rent allmänt redan på 00-talet, så de var inget nytt fenomen.⁵⁰

Stressen och pressen på cheferna kom från många håll samtidigt. Ledningen krävde neddragningar och bestämde inriktningen, facket ville förhandla, medarbetarna ville inte bli uppsagda och branschpressen skrev kritiskt om alla neddragningar inom Mittmedia-koncernen. Uttalanden som att *många såg oss som halvtokar som bara körde på och det var hela tiden kniven på strupen* eller *ibland kändes det som man skulle sprängas av kraven från alla håll* återkom under intervjuerna med flera av cheferna. Pressen från omvärlden bestod bland annat av branschpressen, framför allt tidningen *Journalisten*, som hade återkommande artiklar om förändringsarbetet. Många av artiklarna var negativa till utvecklingen, något som säkert påverkade synen på förändringsarbetet internt, menade en av cheferna. Ett exempel från början av 2015 handlade om en medarbetare som fått lämna, och där kollegorna menade att kritiken mot hen och därmed uppsägningen var obefogad. Den anställde hade inte fått några anmärkningar eller varningar under de månader hen jobbat, men ändå fick hen inte vara kvar.⁵¹

De lokala chefredaktörerna hade dessutom stora problem med arbetsmiljön och individer fick utmattningsdepressioner och mådde dåligt:

På den här tiden var det hela tiden fackliga konflikter, medarbetare som grät, medarbetare som mådde dåligt och som tveklade på sig själva, som tyckte att de ställdes inför orimliga krav. Allt gick för snabbt. Högt tempo, väldigt mycket nya saker, ganska förvirrat och tufft.

49. Johansson & Heide (2008)

50. Nygren & Althén (2014)

51. *Journalisten*, 2015-02-03

Bland cheferna fanns det generellt en stor förståelse för att omställningen var väldigt svår för medarbetarna, omställningen var ju svår för cheferna själva. Alla slet hårt eftersom arbetet var pressat, med hårt tempo och lite tid för återhämtning. Samtidigt som många av medarbetarna hade svårt för förändringen fanns det emellertid också de som tyckte att förändringen var positiv. Det handlade bland annat om hur skillnader i prestationer värderades. Det höga tempot gynnade de högpresterande och missgynnade de andra, kommenterade en chef som menade att de inte hade råd att ta det lugnt:

Det fanns inget utrymme för lågpresterande i Mittmedia. Var du normalpresterande och hade en någorlunda sund inställning till livet och förändringar, då var Mittmedia ett helt okej ställe att jobba på och gjorde du det bra så fick du belöning och löneförhöjning också. Men om du var lågt presterande eller osäker, eller hade en roll som försvann, var det tufft.

Den turbulens och oro som uppstår vid radikala förändringar, särskilt när många arbetskamrater får lämna, kan också förvärras när man samtidigt ser att nyanställningar sker – alldeles oavsett om ny kompetens behövs i organisationen eller inte.

3.3 KOMPETENSVÄXLING I UPPSÄGNINGARNAS SKUGGA

Kompetensväxling var en viktig del i den digitala omställningen vid Mittmedia. Eller snarare kompetensväxlingar, för det kan vara klokt att dela upp de anställda i fyra grupper utifrån hur de förväntades arbeta inom koncernen. Vi kallar dem *de som kom till, de som fick ställa om, de som sattes på undantag* och slutligen *de som fick gå eller valde att lämna*. Alla var de en kugge i kompetensväxlingen på Mittmedia, men i de olika grupperna såg förutsättningarna och utfallet – om man nu kan prata om ett sådant – helt olika ut.

Parallellt med sparpaketens uppsägningar och erbjudanden om avgångsvederlag anställde Mittmedia, som nämnts ovan, ny perso-

nal. Det var *de som kom till*. I bransch- och fackförbundspressens spalter av *På nytt jobb* presenterades ett flöde av nyanställda på Mittmedia med digital kompetens och/eller erfarenhet av sociala medier. Tillsammans med delar av den befintliga personalen sattes de att driva den digitala utvecklingen av lokaljournalistiken. Nyanställningarna sågs av ledningen som helt nödvändiga för Mittmedias digitala omställning. Utifrån tidigare forskning vet vi att det bland svenska journalister finns en ovanligt hög andel *early adopters*⁵² som gärna testar nytt och gillar teknik och innovationer av olika slag. För dessa var Mittmedia en fantastisk arbetsplats. Medarbetare vi talat med sa att det närmast rädde en *start up*-kultur, och att det var spännande att få experimentera och syssla med produktutveckling. De som arbetade nära det digitala förändringsarbetet hade regelbundna och täta möten för att prata utveckling och göra upp strategier, de var *ett bra gäng* och kände sig helt klart lyssnade på. De hade visserligen mycket att göra och jobbet var ibland stressigt, men det var samtidigt roligt och de fick positiv feedback och uppbackning från ledningen. Inte minst kände de att de jobbade på en arbetsplats som var branschledande när det gällde den digitala omställningen.

En annan viktig del i den digitala omställningen var att alla redaktionella medarbetare skulle vara *multi* – enligt arbetsledningen en tillbakagång till hur det var ”förr” när journalister ofta hade en bred kompetens.⁵³ Nu kommer vi alltså till gruppen som *fick ställa om*. Från att ha varit mer eller mindre specialiserade på att skriva, fotografera eller redigera skulle nu alla i stället behärska samtliga led i produktionen av digitalt innehåll – och detta samtidigt som helt nya typer av digitalt innehåll, som live-tv, skulle produceras. För många av journalisterna som fick förnyade arbetsuppgifter – och det var merparten av Mittmedias redaktionella medarbetare – innebar det digitala utvecklingsarbetet en stor portion teknikstress. Teknikstress kan beskrivas som en gnagande känsla av otillräcklighet som uppstår när man känner att tekniken

52. Hedman & Djerf-Pierre (2013)

53. *Journalisten*, 2013-10-17

inte riktigt gör som man vill, eller när man inte behärskar tekniken tillräckligt väl för att kunna göra ett bra jobb.⁵⁴ Medarbetare beskrev hur jobbet som multireporter var hektiskt; det skulle produceras text, tas bilder och göras tv samtidigt, och ofta utan särskilt mycket utbildning på de olika formaten och teknikerna. I våra intervjuer vittnade såväl fackliga representanter som andra medarbetare till exempel om fotograferande kollegor som fick ett par veckor på sig att visa att de kunde skriva, eller skrivande reportrar som skulle sända live-tv från olycksplatser med bara någon dags introduktion i tekniken. Utan rätt förutsättningar att göra ett bra jobb blev resultatet ofta ganska taffligt, något som resulterade i hån från både branschkollegor och de egna läsarna. Eftersom experimentlustan var stor – och också fick stora konsekvenser för medarbetarna – återkommer vi till detta senare i kapitlet.

Hand i hand med teknikstressen vittnade medarbetare om hur yrkesstoltheten fick en rejäl knäck när jobbet som multireporter skulle göras *good enough*, som det uttrycktes från arbetsledningen. Från ett forskningsperspektiv kan vi beskriva det som att de professionella idealen och värderingarna krockade med de nya digitala praktikerna.

En del av kompetensväxlingen beskrev vi i förra kapitlet, hur man isolerade de medarbetare som arbetade med print. Printmedarbetarna var *de som sattes på undantag*, den tredje gruppen av medarbetare. I efterhand är det svårt att förstå logiken bakom hur arbetet med print organiserades, men såväl journalistklubbens representanter som andra medarbetare vittnade om att printredaktionerna hölls separerade från den digitala verksamheten, och att ledningens budskap nästan var övertydligt: Print var på väg att dö, och inom en snar framtid skulle det inte tryckas några lokaltidningar alls. De som jobbade med print fick inte vara med på planeringsmöten och de skulle inte sitta tillsammans med de andra på redaktionen. En av de förtroendevalda berättade:

54. Tarafdar m fl (2007)

Det gick till och med så långt att man inte fick prata med dem som jobbade med print. När man jobbade med printmedierna så kände man sig själv nästan lite som paria, att folk knappt vågade hälsa på en.

De som hade svårast att ställa om, den fjärde gruppen, *fick gå eller valde att sluta*. I de första stora sparpaketen ingick erbjudanden om avgångsvederlag till många av journalisterna i Mittmedia. I första hand riktades, som nämnts ovan, erbjudandena till äldre redaktionsmedlemmar eller sådana som arbetat länge inom koncernen. Men bland medarbetarna fanns det en utbredd syn att Mittmedia *gjorde sig av med* journalister som ansågs ha svårt att ställa om, de som helt enkelt *inte fixade det här*. Samtidigt vittnade såväl fackliga representanter som andra medarbetare om en stor portion godtycklighet i vilka som fick gå, en del menade att arbetsgivaren inte hade gjort någon ordentlig kartläggning av medarbetarnas kompetenser. I bransch- och fackförbundspress finns också flera beskrivningar av fall där enskilda medarbetare, som sågs som besvärliga, köpts ut eller blivit uppsagda på grund av bristande förtroende.

Den grupp som ledningen talade mest om var den som *fick ställa om*. Framför allt handlade det om att alla skulle bli multijournalister.⁵⁵ Cheferna inom Mittmedia såg på kompetensväxlingen till multijournalistik på två olika sätt: som problem och som möjligheter. En chef gav ett fiktivt exempel på hur problematiskt det kunde vara:

Men riktigt så enkelt är det inte om man är 57 år, och har varit fotograf i hela sitt liv, man har åtta år kvar till pension och frun eller maken har halvtidsinkomst. Och man har faktiskt ingen möjlighet att sadla om och få ett annat jobb. Då hänger man sig kvar så länge man kan. Kommer det då någon ond chef och säger att du ska börja skriva, men du är dyslektiker

55. I sammanhanget är det värt att återigen påpeka att denna förändring var något som ingick i branschens allmänna strukturomvandling, det gällde inte bara inom Mittmedia-koncernen.

eller inte bra på att skriva, men du är världens bästa fotograf, då blir det ett arbetsmiljöproblem. Det flummiga, det subtila, där finns det inte en mall. Där har företaget varit ganska skningslöst i vissa lägen.

Helt annorlunda kunde det låta när chefer fick rekrytera högpresterande medarbetare i stället för att säga upp personal; när cheferna hade möjlighet att bygga upp en innovativ kultur där experiment och nya idéer kunde testas. Den personal som var högpresterande och låg i den digitala framkanten kunde handplockas från hela koncernen för att arbeta tillsammans med *dem som kom till*. Digitaliseringen förde i det här fallet med sig ett innovativt och positivt arbetsklimat. En chef som beskrev sitt uppdrag som att driva digitalisering, kulturförändring och ett förändrat arbetsätt menade att det var en fantastisk stämning. På avdelningen som arbetade med digitaliseringen låg personalen alltid i topp i arbetsmiljöundersökningar, och genom att företaget satsade så hårt på digitaliseringen fick avdelningen också bra förutsättningar för att skapa en god arbetsmiljö. I en arbetsmiljöundersökning framkom det att det bara var ett fåtal medarbetare som inte tyckte att de hade tydliga arbetsuppgifter och kände sig sedda. I det här avseendet ledde kompetensväxlingen till möjligheter snarare än svårigheter.

Kompetensväxlingen under de tidiga Mittmedia-åren kan delvis beskrivas som en generationsväxling,⁵⁶ där medarbetare med digital kompetens gynnades på bekostnad av journalister med kompetenser som förknippades med papperstidningen. Men den här kompetensväxlingen skapade också klyftor, och då inte bara mellan generationer. Också många av Mittmedias yngre medarbetare sökte sig till andra jobb; några sökte sig till andra arbetsgivare inom branschen, andra bytte yrkeskarriär helt och hållet. De sökte sig bort från en arbetsplats där förändringar aldrig hann sätta sig innan det var dags för nya, där det rädde dålig stämning, där kol-

56. Plesner & Raviola (2016)

legor gått in i väggen eller var sjukskrivna av andra anledningar, och där det fanns tydliga klyftor mellan medarbetarna:

Chefen samlade ett gäng kring sig, som var väldigt viktiga och som blev någon form av medlöpare i det här.

Det växte också fram en stor oro för framtida sparpaket och vem som skulle behöva gå nästa gång, och till och med digitala spjutspetsar började räkna på LAS. Men väldigt få vågade säga ifrån och prata om den dåliga arbetsmiljön, av rädsla för att det nästa gång skulle vara deras tur:

På redaktionen satt alla i var sin lilla bubbla och gjorde sitt, så det var en fruktansvärt dålig arbetsmiljö. Folk slutade, folk satt och grät, folk sökte sig till andra jobb. En del härdade ut och satt i sin bubbla och hade sina ansvarsområden.

Brydde sig arbetsgivaren om de tidiga signalerna om arbetsmiljöproblem? Inte alls, enligt flera av dem vi intervjuat. Men några pekade också på lokala skillnader – en del lokala arbetsledare var bättre än andra på att fånga upp och hantera missnöje och arbetsmiljöproblem.

De fackliga representanter som vi intervjuat beskrev förhandlingsarbetet under de första Mittmedia-åren som att prata med en vägg, trots att de prövade olika strategier i MBL-förhandlingarna. Journalistklubben föreslog att de skulle få sitta med i det förberedande arbetet, alltså innan besluten fattats (och innan MBL-förhandlingarna), vilket den fick gehör för. Å andra sidan ledde det till att fackrepresentanterna kände sig som gisslantagna – de blev del i de beslut som på olika sätt drabbade medlemmarna. Många gånger fick de också kritik, ibland hård sådan, från medlemmar som tyckte att facket borde ha kunnat göra mer, fått mer gehör för sina krav i förhandlingarna.

Andra medlemmar lämnade fackföreningen; en del gjorde det eftersom de inte kände tillräckligt stöd, andra för att de inte kände igen sig i fackets och fackförbundstidningen *Journalistens* beskrivning av arbetsmiljön.

3.4 ATT PRÖVA, UTVÄRDERA OCH PRÖVA IGEN

Parallellt med att vissa funktioner centraliserades för att skapa en mer effektiv organisation förväntades alla medarbetare kunna göra fler saker än tidigare. Medarbetare uppmuntrades också att ta egna initiativ och experimentera, precis som de gjort i Framtidsverkstäderna. Inom ramen för den digitala visionen fanns stora möjligheter att testa idéer, öppenheten var stor. Man fick pröva sig fram, se vad som flög. Det innebar också att ramarna var lösa – om de ens fanns – och att det därmed inte var självklart att veta om man uppnått ett mål eller inte.

Att tänka innovativt och kreativt och dessutom försöka genomdriva sina idéer är något man måste lära sig, eller åtminstone vänja sig vid; det är inget som kommer av sig självt för den som inte är van att arbeta på det sättet. Befintliga normer och strukturer, bland annat gränser mellan avdelningar, kan i det avseendet vara hindrande, samtidigt som de är trygghetsskapande för den enskilde individen.⁵⁷ Den kultur som odlades i Mittmedia var – inte för alla, men för många – i det här avseendet tillåtande:

Det var ofta många olika projekt pågående samtidigt, och det var aldrig långt från tanke till handling. Om någon kom på att det skulle startas ett projekt på måndagen så var det i gång på tisdagen, men jag upplevde inte att det följdes upp.

Många av medarbetarna pekade under intervjuerna på hur lätt det var att få gehör för nya idéer som ledningen gillade. Någon uttryckte det som att en kort startsträcka var Mittmedias signum. För den som var nyfiken och kreativ upplevdes Mittmedia således som en möjliggörande koncern. Och om något gick bra, det vill säga om en idé föll väl ut – då överfördes den på andra tidningar i koncernen: *nail it and scale it*.

Eftersom Mittmedia ägde sina egna data var det möjligt att jobba med hypoteser, testa dem, och om de infriades kunde resul-

57. Andersson m fl (2018); Wiik & Andersson (2016)

taten skalas upp till andra titlar. Allt gick att testa i skarpt läge, som en slags experimentsituation. Eftersom många av titlarna liknade varandra var det ofta möjligt att göra jämförelser dem emellan, benchmarka. Exempel på sådant som testades på en titel för att sedan skalas upp på andra var datajournalistik, samarbeten med organisationer, olika varianter av betalmodeller, väder presenterat av en robot och online-sändningar av lokala nyheter. Ett samarbetsprojekt som nominerades som årets förnyare till Stora journalistpriset 2014 var #kandulova, där lokala politiker ställdes mot väggen med frågor ställda av läsarna.⁵⁸

Friheten att experimentera passade en del medarbetare som hand i handske. Möjligheterna sågs som oändliga, och många tyckte att det var fantastiskt roligt att få vara med på resan. Insikten att arbetssättet inte passade alla fanns uttalat – men samtidigt var experimenterandet ett sätt att arbeta med visionen, och därför varken möjligt eller önskvärt att stoppa.

Svårast för dem som inte uppskattade förvandlingstakten och experimentlustan var nog satsningen på live-tv. Redan 2013 började Mittmedia vidareutbilda sin personal så att alla skulle kunna publicera i alla kanaler, och 2014 började man sända tv-nyheter på nätet. Man sände live från såväl björniden som älgjakter och fotbollsmatcher. Digitala spjutspetsar och medarbetare med tv-erfarenhet anställdes och nybyggerandan var stark – alldeles särskilt från ledningshåll. De som skulle göra rörligt på *allt* var inte fullt så förtjusta. Exempel som nämndes på sådant som inte kändes bra var trafikolyckor som skett för flera timmar sedan eller sporthändelser där den som skulle sända inte hade kunskap om vare sig tekniken eller sporten. Det kunde se ut som om ett lag sprang i nedförsbacke och det andra i uppförsbacke bara för att kameran stod snett. Eller så fick en utsänd reporter läsa på om ett lag under tio minuter och sedan kommentera matchen i direktsändning.

Men som alltid fanns det också de som tyckte motsatsen. Även om produktionerna ibland var usla och hade låga tittartal, så menade en del av dem vi intervjuade att det var roligt att testa sig

58. *Dagens Media*, 2014-08-14

fram. Att göra tv på *allt* var en väldigt bra skola. Den tilltänkta publiken var liten, vilket kanske var tur, eftersom produktionerna var dåliga rent tekniskt. Och ibland var själva upplägget en omöjlighet, som att filma när målarfärg torkar eller när ett långkok sjuder på spisplattan.⁵⁹

Liverapportering är onekligen en utmaning, och alldeles särskilt om man inte är van. Och van blir man förstås inte utan erfarenhet, även om man fått viss teknisk utbildning.

Tv-sändningarna fångades upp i satirprogrammet *Breaking News* med Filip Hammar och Fredrik Wikingsson, något som flera av intervjupersonerna nämnde. Under 2017 gjorde Filip & Fredrik regelbundet narr av Mittmedias livesändningar.⁶⁰ Det kunde vara ett klipp om årets semla med pålagda skratt, en vattenläcka som lagats redan när livesändningen kom i gång eller en orimligt lång väntetid (27 sekunder) innan Mittmedias ankare fick kontakt med den reporter som skulle rapportera från en bussolycka.

Reaktionerna på inslagen i *Breaking News* var blandade. En chefredaktör gick ut och bad Filip & Fredrik att sluta hänga ut enskilda reportrar, medan en reporter skrattande menade att det fanns många fler dåliga klipp att hämta som han själv hade gjort. Den mest konkreta konsekvensen av de misslyckade klipp som sändes på Kanal 5 var emellertid att många av de medarbetare som fick sina misstag uthängda mådde väldigt dåligt. Att stå och livesända när ingenting fanns att berätta skavde, och när resultatet dessutom presenterades för hela Sverige blev den enskilde medarbetaren väldigt utsatt.

Det övergripande ansvaret för både lyckade och misslyckade livesändningar låg på den högsta ledningen. Nyhetscheferna, som skickade ut reportrar på dessa jobb, hade instruktioner från ansvarig utgivare, som i sin tur hade direktiv från högsta ledningen. Den snabbt ökande mängden live-sändningar – av varierande kvalitet – speglade därför både strategiska beslut och sättet som dessa beslut

59. Fiktiva exempel som liknar dem som lämnats av intervjupersoner.

60. För att kunna hålla samman berättelsen bättre avviker vi här från den kronologiska framställningen.

genomfördes på. Det satsades på utbildning i att presentera ”tv-mässigt”, och utrustning köptes in till avsevärda belopp. Att stora kostnader lagts på att live-sända var en anledning till att man inte backade när utfallet blev magert, menade anställda. Journalister pekade också på motsättningen i att ovana journalister tvingades ut på jobb som de inte behärskade, samtidigt som ledningen hylade sig själva för att man var så fantastiskt bra. Det gjorde att vissa kände sig än mer utsatta, och i viss mån hånade.

Inför en säsongsavslutning av *Breaking News* bjöds en av de reportrar som blivit hårt åtgången in att medverka i programmet. Med tvekan ställde reportern upp. I programmet försvarade hen syftet med livesändningarna, att göra journalistik för den lokala publiken, och visst, ibland blev det tokigt, men det var man transparenta med. Efter dennes medverkan fick man, enligt flera av de intervjuade, en känsla av revansch och det blev mindre laddat med live-sändningar. Under intervjuerna beskrev vissa det hela som ett experiment där snabbheten i genomförandet framtvingades av ekonomins nedgång. En annan menade att träning i skarpt läge var en del av sättet att arbeta inom Mittmedia, och att det dessutom var en av de viktiga framgångsfaktorerna.

Tekniken var också en möjliggörare i den kreativa experimentverkstaden, särskilt i samarbeten mellan olika titlar. Genom att inslag taggades och metadata tillsattes kunde material användas på nya sätt. All journalistik som var märkt på samma sätt hamnade i samma kategori, och tack vare kategoriseringarna kunde man på bara några timmar göra arbeten som tidigare tagit flera veckor. Exempelvis kunde man snabbt sätta samman sajter om teman eller personer där det redaktionella materialet kunde ligga till grund för nya typer av annonskampanjer eller tjänster.

Men samtidigt som det fanns en öppenhet för att testa idéer och innovationer saknades motsvarande flexibilitet när det gällde ledningen av den egna organisationen. En av intervjupersonerna i ledningsskiktet menade att det i fråga om det egna arbetssättet inte var möjligt att vara flexibel, då hade organisationen inte stått för stabilitet. Det stämmer naturligtvis, men så här i efterhand kan

vi, efter alla genomförda intervjuer, konstatera att det nog fanns tillfällen då organisationen och ledningen gärna hade fått vara mer anpassningsbar. Men självklart är det lättare att se sådant i efterhand än när man är i stormens öga. Och det finns, som en person i ledningen pekade på, nästan alltid två sidor av ett mynt:

Så här tror jag att jag kan hålla på: Å ena sidan var det modigt, spännande och annorlunda, det var en försöksverkstad, men varje sådan förändring hade någon baksida, någon nackdel, någon som blev lidande.

Något man heller inte får glömma är att det som där och då var en hög tröskel för den enskilde – som att sända live – i många fall ledde till att man senare blev duktig på det. Flera intervjupersoner pekade på att ”alla” kan rörlig bild nu, och det hade man inte kunnat utan alla misslyckanden bakom sig. Dessutom var man med och skapade historia. Även om ingen vill titta på en skakig iphone-film lär sig den enskilde medarbetaren av att ha skapat filmen.

Mittmedia vann en hel del priser för sitt innovativa arbetssätt, sitt experimenterande. Även om de internationella priserna kanske var ”finare” menade en av personerna med ledningsfunktion att det som toppade ändå var när man 2017 vann kategorin Årets affär i tävlingen Årets dagstidning. Hen menade att alla förväntade sig att få se hur *allt gick åt helvete* för Mittmedia, och hur bra det därför kändes när de kunde visa att de hade haft rätt. Känslan efter segern var att andra började följa Mittmedias väg. Men, och det är viktigt att påpeka: Samtidigt som ett pris kan kännas som en stor seger kan vägen dit ha varit väldigt kostsam.

3.5 JAKTEN PÅ DE DIGITALA LÄSARNA

Strategin *digitalt först* genomsyrade i princip allt arbete inom koncernen. Ytterst handlade det förstås om läsarna, utan dem skulle det inte finnas någon uppmärksamhet att sälja till annonsörerna, branschen skulle dö.

Inom Mittmedia delade man in läsarna i tre kategorier. Den första kategorin var de gamla analoga läsarna och den andra var de digitala infödingarna, digital natives. Dessa befann sig i varsin ytterkant. Den tredje kategorin, de digitala inflyttarna, befann sig någonstans i mitten. De här tre grupperna skulle alla medarbetare förhålla sig till, och eftersom strategin var att kärnprodukten 2020 skulle vara digital stod jakten på de digitala läsarna i fokus.

Papperstidningen sågs som ett gammalt medium för gamla människor, som vi nämnt ovan. Trots att man sjösatte projekt för att också nå unga – exempelvis *Mittmedia för millennials* – var projekten främst skapade för att förstå de ungas digitala vanor. Yngre människor betraktades som hopplösa fall när det gällde papperstidningsprenumerationer. I stället för att föryngra innehållet i papperstidningarna, för att på så vis försöka föryngra läsekretsen, gick Mittmedia motsatt väg.

Att papperstidningen sågs som ett medium för gamla människor verkar ha påverkat hur redaktionerna såg på kvaliteten i den tryckta tidningen. Flera medarbetare nämnde att det uttrycktes att det inte spelade någon roll om det fanns suddiga bilder i papperstidningen, eftersom brister i bildkvalitén ändå inte skulle noteras av de ålderstigna och synsvaga läsarna. Någon större oro för att förlora papperstidningsprenumeranterna fanns inte heller. I stället konstaterades det att priskänsligheten för papperstidningen var nära noll. De äldre läsarna förväntades därför fortsätta att betala allt högre prenumerationsavgifter, samtidigt som innehållet i print inte prioriterades.

I strategidokument bekräftas att det fanns en fortsatt ”priselasticitet” hos prenumeranterna. Samtidigt noterades det att mer strukturella förändringar – som förändrad frekvens och nya leveranstider – skulle ha svårare att vinna acceptans. Ytterligare prisökningar borde därför genomföras innan strukturella förändringar av det här slaget påbörjades.

De analoga läsarna lämnades emellertid inte helt åt sitt öde, man tog dem också i handen för att försöka hjälpa dem in i den digitala världen. En av våra intervjupersoner i chefsposition berättar

tade om hur man lade mycket tid på att hjälpa pensionärer att logga in och aktivera sina konton, och om digitala erbjudanden som kunde vara av värde särskilt för dem.

Ett helt annat skäl till att de digitala läsarna snabbt blev mycket viktigare än de analoga var att de kunde mätas. Ökade kunskaper om deras preferenser och förväntningar på det redaktionella innehållet kunde utveckla den lokala journalistiken, och därmed stärka banden med läsarna. Där tidigare nyhetsvärdering mest utgått från magkänsla och erfarna redaktörers intuition fanns nu data som gav klara besked om vad som blev läst. I Mittmedias strategi betonades vikten av att våga ha uppfattningar om publikens och kundernas framtida behov, och att sådana kunskaper var centrala för Mittmedias fortsatta framgång. När de digitala specialisterna samtidigt fick framträdande roller på strategimöten och i ledningsprocesser ökade tendensen att print hamnade i skuggan. Pappersläsarnas användning och interaktion kunde helt enkelt inte siffrasättas och konkurrera med digitala dataflöden om hur länge en enskild läsare stannade på ingressen i en enskild artikel.

Värt att poängtera är benämningen av prenumeranterna/läsarna som just *kunder*. En av våra intervjupersoner berättade om ett möte som marknadsavdelningen höll, där en reporter reagerade starkt:

Jag minns fortfarande hur hon ropade: 'Du kan inte kalla dem för kunder! De är ju läsare!' Men, vad är problemet? De är ju kunder också, de prenumererar faktiskt. De har varit kunder hela tiden. Men det var så fult att säga det på den tiden.

En central fråga i Mittmedias ambition att ställa om till en huvudsakligen digital verksamhet var tillväxtsiffrorna. Print hade sedan länge slutat att visa tillväxt, vilket var ytterligare en av anledningarna till att print betraktades som en mogen produkt som skulle fasas ut. Snabb tillväxt var också en egenskap som förknippades med en ny sorts teknikintensiva mediebolag. I interna diskussioner om tillväxt och framtid missgynnades print av en enkel matematisk princip – utveckling från låga nivåer kan ge fantas-

tiska tillväxtsiffror i procent. Har man sålt 50 prenumerationer ett år och säljer 500 nästa innebär det en ökning på 900 procent. Papperstidningen, med sin fortfarande stora upplaga, kunde inte visa några tillväxtsiffror alls eftersom utvecklingen gick åt motsatt håll. I årsredovisningar och externa presentationer lyfte Mittmedia konsekvent fram de proportionella förändringarna, man talade om att de digitala produkterna hade den allra bästa utvecklingen och redovisade den procentuella utvecklingen år från år.

Från företagsledningen sågs riskerna med eventuella nedskärningar av den lokala journalistiken som ett mindre problem; värre vore det om läsarna inte var intresserade av det innehåll som producerades, och därmed inte var beredda att betala för produkten. Oavsett kanal och affärsmodell formulerades utmaningen som att fylla tidningar med det innehåll som *intresserade* läsarna. Detta var en förutsättning för tidningarnas fortsatta existens; utan tillräckligt bra och anpassat innehåll fanns inte längre någon affär. Strategin var alltså att gasa och bromsa samtidigt, och att försöka följa publiken i de snabba förändringarna på mediemarknaden. Mittmedia valde att göra den lokala journalistiken på sitt eget sätt, och för att inte bli irrelevanta valde man att följa läsarna dit de befann sig.⁶¹

Analysen av data visade att det var lokaljournalistik som läsarna ville ha, men i olika kombinationer, ämnesområden och former. Kunskapen gav anledning till farhågan att den lokala nyhetsproduktionen skulle begränsas till det som lästes mest, och en del ifrågasatte att en anpassning till de digitala läsarnas preferenser var det bästa sättet att skapa långsiktigt hållbara relationer. Det var naturligtvis så att de läsare man fick kunskap om var de digitala, pappersläsarna kunde ha andra intresseområden och läsmönster. Om pappersläsarna visste man emellertid mycket lite.

I Mittmedias styrelse diskuterades också det redaktionella innehållet och vad man borde göra mer respektive mindre av. I innehållsdiskussionerna framhölls både Dagens Nyheter och den norska Amedia-koncernen som förebilder. I strategidiskussionerna

61. Chefredaktör Anders Ingvarsson i *Journalisten*, 2016-05-04.

behandlades även rationaliseringsaspekter av journalistiken. För att kunna frigöra reporterkraft till den mer värdeadderande journalistiska produktionen diskuterades ett behov av att öka mängden innehåll som kunde hanteras med automatiserade lösningar.⁶² I denna utveckling var robotjournalistiken en viktig del – långt innan vi alla började tala om AI-genererat innehåll – parallellt med den manuellt producerade journalistiken.

Redan 2015 introducerade Mittmedia textroboten Rosalinda, som automatiskt publicerade matchreferat från de lägre fotbollsdivisionerna. I samarbete med företaget United Robots utvecklades sedan, i större skala, produktionen av robotskrivna texter om andra ämnesområden. Texterna rapporterade bland annat om vädernyheter och genomförda fastighetsaffärer baserat på lagfarter. Ett argument för utvecklingen av robotskrivna texter var att automatiseringen möjliggjorde bevakning av områden som man annars inte skulle ha resurser att skriva om. Och nog producerade robotarna text: 2016 hade Rosalinda – under bylinen *Mittmedia textrobot* – publicerat 10 000 matchreferat, och 2017 var lagfartsroboten Mittmedias mest produktiva ”medarbetare”. Viktigare än vem som stod bakom innehållet var hur det togs emot av läsarna, och analyser som gjordes i realtid visade att publiken ansåg att det var mindre viktigt om det var *Robert, robot eller Roberta* som hade gjort det journalistiska jobbet.⁶³

Detaljerade data om läsarna blev efterhand en nödvändighet även i relation till annonsörerna, som inte längre var nöjda med vetskapen att en annons hade tryckts i en tidning där upplagan var 30 000 exemplar. Annonsörerna ville i detalj veta vem som hade sett eller läst en annons, och hur de sedan agerat. Pappers-tidningarna erbjöd väldigt lite sådan information. Även om vissa satsningar gjordes under 2000-talet – exempelvis mättes läsarnas ögonrörelser – var pappersproduktens mätbarhet grovkornig. Vid ett par tillfällen per år gjordes visserligen mera grundliga kundundersökningar, men dessa tappade snabbt i aktualitet och

62. Strategidokument vid styrelsekonferens i augusti 2016

63. AnnaKarin Lith, intervjuad i *Resumé*, 2015-05-28

kunde på sin höjd visa att en tidning var svag i ett visst geografiskt område eller i en viss åldersgrupp. När redaktörer såg tillbaka på tiden utan läsardata konstaterade vissa att de betalat journalister för att *producera luft*, innehåll som ingen läste.

Vi har flera gånger konstaterat att Mittmedias digitaliseringsprocess skulle gå fort och att det var svårt att få med alla anställda på båten. Detsamma gäller delar av läsekretsen. Spridningsområdet utgjordes till en inte oväsentlig del av mindre städer och landsort, och med en befolkning som därtill var äldre än riksgenomsnittet. Förutsättningarna för den digitala omvandlingen var utifrån detta långt ifrån perfekta. Traditionella medievanor stod tämligen starka och den digitala mognaden lämnade mycket i övrigt att önska. Mittmedias ledning var fullt medveten om problematiken, men man var övertygad om att den digitala satsningen måste fullföljas, även om delar av läsekretsen beklagade att papperstidningen inte längre prioriterades. Såväl interna som externa kritiker hävdade att Mittmedias ledning i sin digitaliseringsiver underskattade värdet av de lojala papperstidningsprenumeranterna när de prioriterade sådant som gav trafik på webben och *datorlätsasjournalistik* som läsarna inte hade förtroende för.⁶⁴

Om den digitala inriktningen ledde till att den lokala journalistiken blev bättre eller sämre kan diskuteras utifrån olika utgångspunkter. Det fanns interna uppfattningar om att mätningarna av det redaktionella innehållets attraktionskraft kunde vara ett viktigt verktyg för att utveckla den lokala journalistiken. Den lokala journalistiken, menade man, påverkades positivt av vetskapen om vad som faktiskt blev läst. Redovisningen av det redaktionella innehållets popularitet sågs som en kunskapskälla, som också gjorde det lokala nyhetsarbetet roligare och mer utmanande. En annan synpunkt på mätningarna var förstås att de lika tydligt som de visade vad som var mest populärt också avslöjade vilket material som inte lästes alls, eller i mycket liten utsträckning. På samma sätt som statistiken gav vägledning om vilket innehåll som fungerade skickade det därmed tydliga signaler om vad som mer

64. T.ex. Åsa Linderborg i *Aftonbladet*, 2016-08-19; Po Tidholm i *DN*, 2016-08-22

eller mindre *skrevs i sanden* och som borde presenteras på ett alternativt sätt – eller möjligen inte rapporteras överhuvudtaget.

Inställningen till papperstidningarna och de analoga läsarna var anmärkningsvärt negativ, åtminstone delvis för att de inte genererade data. Den officiella kulturen kring print var också präglad av explicit håfullhet. Det finns många historier om hur de som föreslog satsningar på print skrattades ut, och *papperskramare* var ett skarpt skällsord, åtminstone fram till 2016. Samtal, uppmärksamhet och fokus skulle enbart ligga på det digitala. De som bara läste papperstidningen uppfattades som en mystisk grupp vars läsvanor inte kunde följas – och där läsarreaktionerna därför var okända.

* * *

I mitten av 2010-talet hände mycket inom Mittmedia-koncernen under några få år. Utöver en kostnads- och intäktsjakt skulle nya tekniska lösningar tas i bruk och en allt mindre personalstyrka läras om. För såväl chefer som medarbetare var det en utmanande tid. Allt eskalerade ytterligare när Mittmedia 2016 tog över hela Promedia-koncernen på ett sätt som inte var planerat.

4. Bromsad omställningstakt (2016–2019)

Som vi sett i tidigare kapitel kom förändringarna under många år slag i slag. Trots en radikalt minskad omställningstakt från 2016 och framåt tycks många anställda ändå ha känt av en alltmer pressad arbetssituation. I vissa fall var det säkert en kumulativ process; många års nedskärningar på redaktionerna tog ut sin rätt och oron ackumulerades, samtidigt som det var rätt få anställda kvar inom koncernen jämfört med bara några år tidigare. Dessutom tycks det på redaktionerna ha funnits en relativt spridd uppfattning om att koncernens överlevnad krävde att den köptes upp, något som i sig måste ha skapat oro.

Sett i ett kronologiskt perspektiv började den här perioden med att Mittmedia köpte hela Promedia, en inte allt igenom frivillig affär. Därefter byttes den högsta ledningen i Mittmedia ut sommaren 2016. Även om det rent kronologiskt inte kommer först väljer vi att börja med ett avsnitt om vd-bytet.

4.1 NY VD MED NY STRATEGI

Skiftet av vd skedde sommaren 2016, det vill säga ett relativt kort tag efter att Promedia-titlarna inkorporerats i Mittmedia-koncernen, och vars konsekvenser vi kommer att berätta om i avsnitt 4.2. Mittmedias högsta ledning hade sedan 2011 varit vd Thomas Peterssohn, med AnnaKarin Lith som redaktionell chef vid sin sida. Sommaren 2016 förändrades detta. Vd Thomas Peterssohn fick då gå och ersattes av Promedias tidigare vd, Per Bowallius, som därmed blev vd för hela koncernen. I *Resumé* uttalar sig koncernens styrelseordförande Jan Friedman, och menar att man ville ha en ny riktning eftersom den digitala affären inte

kom så snabbt som ledningen hade hoppats.⁶⁵ I samband med att Peterssohn fick lämna vd-stolen valde också AnnaKarin Lith att sluta. Kritiken att Mittmedia gått ut för hårt digitalt avfärdade Thomas Peterssohn själv med att det var *en provinsial yttring från folk som saknar omvärldsanalys*.⁶⁶

När Per Bowallius klev in som vd 2016 fanns förhoppningar om att det skulle leda till ett bättre samarbete inom koncernen, och enligt många av våra intervjupersoner hade han ett stort förtroendekapital bland de tidigare Promedia-medarbetarna. Något som särskilt nämndes var Bowallius annorlunda ledarstil, med större intresse av att lyssna på medarbetarna än vad företrädarna tycktes ha haft. Flera nämnde att Bowallius reste runt och var mycket på plats ute på tidningarna, medarbetarna träffade återkommande sin vd vid fysiska möten. Språket kring print blev också mjukare, och symboliska förändringar skedde. Tidigare formuleringar – som att det räckte om print gjordes *med vänsterhanden* – försvann, och man tillsatte särskilda utvecklingsgrupper för att arbeta med print.

Samtidigt var de ekonomiska problemen ännu större än förut, och besparingskraven var fortsatt skarpa. På grund av orealiserad goodwill hade man vid den här tidpunkten dessutom en ännu tyngre ryggsäck än tidigare.⁶⁷ Under intervjuerna beskrev vissa medarbetare det som att den nya vd:n gjorde så gott han kunde, men att han åts upp av de befintliga problemen i bolaget. Uppdraget att vända skutan betraktades av vissa som i grunden omöjligt.

En fråga som diskuterades mycket i branschpressen under Bowallius första tid som vd var om merparten av journalisterna skulle sparkas och alla tidningar göras om till gratistidningar. Från den nya ledningens sida menade man att det var ett av flera

65. *Resumé*, 2016-06-06

66. Thomas Peterssohn intervjuad i *Dagens Media*, 2016-09-14

67. Goodwill är det värde som övergår den rena värderingen av ett bolag, i form av exempelvis tillgångar och skulder. Denna goodwill utgör därmed en tillgång i det uppköpande företags balansräkning, så länge den kan försvaras. När det tänkta övervärdet på ett uppköp minskar, exempelvis genom en ny syn på värderingen, uppstår en förlust i balansräkningen. Det var detta som hände med Mittmedias innehav i Promedia, värderingen föll.

scenarier som man laborerat med, men att det inte fanns fog för misstankar om att något sådant skulle ske.⁶⁸ Andra, exempelvis den tidigare redaktionella chefen AnnaKarin Lith, menade att det visst varit ett skarpt förslag, framtaget av Bowallius själv.⁶⁹ I Utkiksbloggen⁷⁰ skrev Robert Rosén att

/d/let omskrivna resonemanget om att i närtid säga upp 75 procent av personalen och konvertera de prenumererade tidningarna till gratistidningar faller på sin egen orimlighet.

Oavsett hur det förhöll sig ledde diskussionen självklart till oro bland medarbetarna, men någon omgörning från betal- till gratistidningar skedde aldrig.

2017 presenterade Per Bowallius en strategiplan för styrelsen, och senare en förkortad version för de anställda, som handlade om att vara *agil*, det vill säga lätttrölig. Till skillnad från tidigare visionsdokument, som menade att det fanns en enda väg att gå, menade Bowallius att man snabbt måste anpassa sig till förändring och hitta vägen tillsammans. Han poängterade också att de 64 kommuner som man täckte, från Örnsköldsvik i norr till Asker-sund i söder, uppvisade olika förutsättningar och därmed behövde behandlas på olika sätt. Fyra prioriterade områden pekades ut för åren 2017–2020:

- att ta betalt för digitalt innehåll
- att skapa digitala annonsintäkter
- att utöka strukturen, vilket innebar försök att attrahera ytterligare samarbetspartners
- att transformera print för att få en radikal kostnadsminskning.

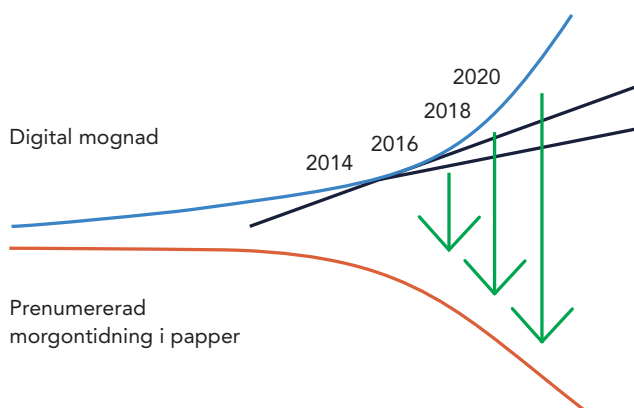
68. Per Bowallius intervjuad i *Journalisten*, 2016-08-19

69. AnnaKarin Lith intervjuad i *DN*, 2016-08-08. Se även *Journalisten*, *Resumé & Medievärlden*, 2016-08-19

70. Utkiksbloggen drivs av Robert Rosén, som bland annat varit chefredaktör för *Gefle Dagblad* (1988–2004), suttit i många styrelser och haft rådgivningsuppdrag i mediebranschen. Idag är Rosén i huvudsak verksam som rekryterare inom branschen.

Samtidigt föreslogs många interna neddragningar (se avsnitt 4.3 nedan). Målet var också för den nya ledningen en helt digital verksamhet, men året tycks inte ha varit hugget i sten på samma sätt som tidigare. Den dramatiska utvecklingen var emellertid inte nedtonad (se figur 4.1, internt kallades kurvan för dödskurvan) och det fanns medarbetare som talade om en domedagsdramaturgi.

FIGUR 4.1 Den digitala mognaden antogs öka exponentiellt



Källa: Underlag till styrelsekonferens i augusti 2017.

Materialet inför styrelsemötet 2018 liknade det som hade distribuerats 2017, men krisen kröp allt närmare. Dessutom fanns det oenighet i ledningen. I en av de intervjuer vi gjorde med Per Bowallius 2018 uttryckte han att styrelsen inte förstod allvaret i marknadsförändringarna, att man inte kunde ta upp en fråga i taget utan faktiskt måste se till helheten. I underlaget till styrelsen hösten 2018 konstateras det att basaffären var under tryck, och att omställningstakten måste öka. Inom koncernen fanns då totalt cirka 1 100 tjänster (varav 600 journalister), och bedömningen var att cirka 100 tjänster per år behövde skäras bort.

När vi nu tittar i backspegeln tycks uppdraget som vd på Mitt-media under den här tiden ha varit ett kamikazeuppdrag. Den stora skutan gick inte att vända: Styrelsen förstod inte allvaret,

medarbetarna fortsatte att vara oroliga, och den ekonomiska situationen lämnade en del övrigt att önska. Med det sagt backar vi bandet något och lämnar Mittmedias vd för att i stället berätta om köpet av Promedia.

4.2 PROMEDIAS PROBLEMATISKA INTEGRATION I MITTMEDIA-FAMILJEN

En central del i historien om Mittmedia handlar om övertagandet av Promedia. Fram till 2015 bestod Mittmedia av 18 tidningar, efter köpet av Promedia omfattade koncernen 28 tidningar.⁷¹ Till de nya i Mittmedia-familjen hörde stora titlar som Nerikes Allehanda (NA) i Örebro och Vestmanlands Läns Tidningar (VLT) i Västerås. Det fanns komplicerade affärsmässiga sidor av övertagandet som vi här bara berör ytligt, men köpet hade tydliga konsekvenser för vad koncernen Mittmedia utvecklades till, och vilka utmaningar man hade att ta hand om.

En del av den affärsmässiga sidan som vi inte kan förbise handlar om Mittmedias relation till Stampen, som tillsammans med Mittmedia och Eskilstuna-Kuriren var delägare i Promedia. När Stampen fick ekonomiska problem blev Mittmedia mer eller mindre tvingade att ta hand om konsekvenserna av *Stampens haveri* – i branschpress uppskattades kostnaden för detta till någonstans mellan 50 och 100 miljoner, ett ganska vagt och brett spann.⁷² Mellan Mittmedia och Stampen fanns en rad avtal som bland annat var kopplade till värderingen av tidningstryckerier. När Stampen sattes i rekonstruktion våren 2016 ställdes betalningarna in och Mittmedia förlorade ansevärda belopp. 2017 stämde Mittmedia och Eskilstuna-Kuriren Stampen på 76,5 miljoner för att de inte uppfyllt sina åtaganden. Tidningen *Resumé* konstaterade att den enda säkra vinnaren i domstolen var den advokatfirma som kunde debitera för sina tjänster.⁷³

71. Se figur 1.2 ovan för karta, samt Bilaga 3 för en uppställning av titlar och upplagor.

72. *Resumé*, 2016-09-22

73. *Resumé*, 2017-11-02

Övertagandet av Promedia kom således att bli en komplicerad affär. För Mittmedias styrelse blev det något som tog mycket tid och engagemang, i efterhand beskrev flera styrelsemedlemmar det som en konfliktfylld period. Det som skulle ha varit en lönsam affär blev i stället en ekonomiskt betungande konstruktion. När Stampen till följd av likviditetsproblem krävde att köpas ut från Promedia överrumplade det Mittmedias styrelse. Historien beskrevs som ett väldigt störande inslag i styrelsearbetet – i stället för att lägga tid och kraft på framtidsinriktad strategiutveckling tvingades man tillbringa kvällar och nätter på advokatbyråer för att reda ut problem.

Såväl tidigare chefer som fackligt förtroendevalda och medarbetare med bakgrund i Promedia berättade under intervjuerna att det inom de tidigare Promedia-tidningarna fanns ett stort motstånd mot Mittmedia. Fackliga representanter från Promedia hade redan innan samgåendet, via medierapporter och egna kontakter, skapat sig en tydlig bild av de många konflikterna inom Mittmedia. Mittmedia sågs som en organisation som präglades av motsättningar och gräl. Några Promedia-representanter gav en bild av att de från sitt håll sökt samarbete i fackliga frågor, men att representanterna för Mittmedia inte varit intresserade. Attityden, som den uppfattades av Promedia-facket, var i stil med att *nu är det er tur att få känna på hur det är att bli sparad på*.

Att integrationen blev problematisk förklaras kanske delvis av att Mittmedia på grund av de ekonomiska och juridiska problem som avtalet med Stampen lett till inte hade utrymme att arbeta fram en långsiktig plan för hur Promedia-titlarna skulle tas emot i Mittmedia-koncernen. I det ljuset framstår det inte som överraskande att vissa förändringar uppfattades som abrupta inom Promedia. Men också inom Mittmedia-organisationen var man på sina håll frustrerad över den bristande integrationen. Ett exempel är analyser som visade att man förlorat miljonbelopp på att annonssystemen inte var synkade. Det starka fokuset på att sälja digitala annonser gjorde att man tappade intäkter från print. I och med att Promedia inte var fullt integrerade i systemen för digital försäljning förvärrades annonstappet.

Styrelsens ambition var att Promedia skulle integreras helt och hållet i Mittmedia-strukturen, men det var alltså en idé som var svår att förverkliga. Ett tecken på att processen inte löpte smidigt var att alla chefredaktörer på de tidigare Promedia-titlarna utom en hade sagt upp sig mindre än ett år efter övertagandet. I flera fall var det en uttalad protest mot de förändringar som kommit i och med uppköpet; som regel ville de som sagt upp sig ägna papperstidningen mer omsorg än vad koncernledningen ville.⁷⁴

Under intervjuerna fick vi en del situationsbeskrivningar från några mindre lyckade möten som skedde efter övertagandet. Vid ett tillfälle hade den gamla Promedia-personalen på en av tidningarna samlats i ett stort rum för att få information om förändringar efter uppköpet. Mittmedias ledning hade kommit sent till mötet, inte ursäktat sig, och sedan presenterat vad som uppfattades som enkelriktade dragningar med ett tydligt budskap: Det som tidigare gjorts på Promedia fungerade inte, nu gällde en ny Mittmedia-modell. Upplevelsen var att Mittmedia representerade en bristande lyhördhet och inte såg värdet i det som redan gjordes. Sådana möten lyckades heller inte övertyga Promedia-personalen om att Mittmedias väg i alla avseenden var bättre än den de själva valt, innan de blev uppköpta. Ett annat konkret exempel som branschpressen rapporterade om var att fotograferna – som fått vara just fotografer på Promedia-titlarna – nu skulle bli multijournalister precis som på Mittmedia-titlarna.

Personer inom ledningen på Mittmedia uttryckte samtidigt förståelse för att de snabba förändringarna skapade spänningar bland Promedia-medarbetarna. De gamla Mittmedia-tidningarna hade vid det här laget många års erfarenhet av sin modell för snabb digitalisering, man hade också tagit sig igenom flera tuffa sparprogram. Inom Promedia fanns det såväl tidningar som genomfört omfattande digitaliseringsarbeten som tidningar som hade en betydande resa framför sig. Bilden som gavs av dem som kom från Promedia-tidningarna var att Mittmedias ledning inte ansett

74. *Journalisten*, 2016-05-26

att dessa titlar hade en digital kompetens. Vad som kommunicerades var i stället att dessa tidningar nu skulle lämna sina gamla arbetssätt för att lära sig Mittmedia-modellen. Det var inget som de stillatigande tänkte acceptera; Mittmedia var inte de enda som gjort en digital resa, det hade Promedia också gjort, om än i ett lägre tempo.

En grundfråga som väcktes i integrationsprocessen var de skilda synsätten på print, där Promedia-medarbetarna hade en mer försiktig syn på omställningen än vad Mittmedia-medarbetarna hade. Skälet var de fortsatt stora intäkterna från print, som trots kraftig nedgång var grundbulten i tidningarnas ekonomiska överlevnad. Inom Promedia såg man helt enkelt inte att print skulle försvinna i den takt som Mittmedias digitaliseringsvision förutsatte.

Mot en sådan bakgrund är det inte förvånande att den nya storkoncernen fortsatte att ha en informell, tudelad struktur. Den ekonomiska utvecklingen för de tidigare Mittmedia- och Promedia-titlarna följdes separat, för att man tydligt skulle kunna se de olika titlarnas bidrag och kostnadsutveckling. Denna informella tudelning återfanns så sent som 2019, när Bonnier och Amedias övertagande av Mittmedia-koncernen skulle processas.

Under intervjuerna framgick att de olika delarna av bolaget gick in i integrationsprocessen med väldigt olika arbetssätt och organisatoriska kulturer. Inom Promedia hade tidningarna haft hög grad av autonomi, under Stampens ledning hade det skett en digitalisering med betydligt lägre centraliseringsgrad än inom Mittmedia. För den som varit självständig kan det vara utmanande att börja ta emot order från en ledning med höga ambitioner på direkt inflytande – särskilt om ledningen i fråga befinner sig på annat håll och bara då och då kommer på personligt besök.

Ett annat exempel på kulturskillnader mellan Promedia och Mittmedia som nämndes under intervjuerna gällde synen på representation i samband med ledningsmöten. Här kan det naturligtvis finnas ett visst mått av idealisering, men personal som kom från Promedia reagerade på hur kostsamma ledningsmötena var. De ansåg att trerättersmiddagar och fina hotell rimmade illa med de

återkommande kraven på besparingar och hade en mer asketisk självbild. I den gamla organisationen, sa man, hade det vid flerdagarsmöten på sin höjd bjudits på pizza eller en sallad. I ljuset av sparkraven och jakten på likviditet under 2018 – där minsta förbrukningsartikel skulle återanvändas och alla konferenser ställas in – såg man på en del av utgifterna under tidigare år som oansvariga. Ett tecken på att man såg möteskulturen som ett problem var också den begäran som Promedia-klubben lämnade in om att det skulle införas en alkoholpolicy i bolaget. Under åren 2017–2018 blev det allt tydligare att festen var över.

4.3 DEN EKONOMISKA KRISEN

Kombinationen av expansion och digitala satsningar gav näring till Mittmedias ambition att framstå som ett framtidsföretag. Också efter perioder av betydande nedskärningar satsades stora resurser på digitala utvecklingsprojekt, nyanställningar och investeringar. Ett typexempel på den positiva ekonomiska bild som förmedlades är en intervju med vd Thomas Peterssohn i *Resumé* i början av 2016. Peterssohn pekade stolt på att Mittmedias omsättning, inklusive Promedia och annonsbyrån Adeprimo, uppgick till två miljarder. Nedgången i print nämndes, men fokus låg på den positiva utveckling som drevs av effektiviseringar.⁷⁵ Andra dokument framhöll hur spetskompetenser inom onlinepublicering sökte sig till Mittmedia på grund av *den dynamiska och positiva kulturen*. Bilden av en expansiv ekonomi blev en viktig del i bilden att man var ett framtidsföretag. Men både vad gäller satsningarna på att locka digitala läsare och trycket att få annonsörer att satsa pengar digitalt var timingen en viktig komponent – och Mittmedia var för tidigt ute.

Även om man kan tala om early mover advantage kan man också tala om late mover advantage.⁷⁶ På annonsörssidan var

75. Thomas Peterssohn intervjuad i *Resumé*, 2016-02-22

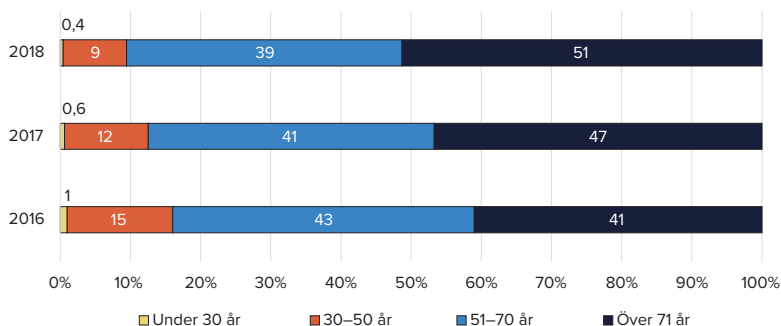
76. Jfr Malmsten (2022)

detta mycket tydligt: Trots att man lagt mycket jobb på att få annonsörerna att lägga sina resurser på digital annonsering erbjöd Mittmedia en produkt som inte efterfrågades. Eftersom man konkurrerade med internationella bolag som satt på stora mängder data också på lokal nivå var den digitala annonsmarknaden helt enkelt en tuff nöt att knäcka. Utöver kreativ bokföring av annonsintäkter, som nämnts ovan, genomfördes också en mer konkurrenskraftig prissättning på annonser i papperstidningarna. I flera fall kom detta emellertid att innebära att kunder som varit beredda att betala ett högre pris fick sin annons rabatterad. Effekten var i vissa fall dramatisk. För inarbetade specialformat, som exempelvis rena annonsbilagor, kunde annonsintäkterna för en bilaga inom exempelvis *Hus och hem* falla från 2,5 miljoner till 1,5 miljon. I efterhand har flera chefer konstaterat att man utöver att snabba på nedgången i prenumerationsintäkter sannolikt också påskyndade nedgången för de tryckta tidningarnas annonsintäkter.

På en generell strukturell nivå kan man också konstatera att det gjordes en strategisk felbedömning om betydelsen av annonsintäkter. När Bonnier och Amedia tog över 2019 deklarerades det att annonsintäkter som grund för dagspressens bärkraft var ett dött spår. Framtiden låg i stället i prenumerantintäkter. Att Mittmedia hade haft stora förhoppningar på digitala annonsintäkter samtidigt som tappet från printannonsering påskyndades genom det egna agerandet förvärrade det ekonomiska läget.

På prenumerantsidan går det inte att bortse från den demografiska faktorn. En stor del av pappers- och e-tidningens läsare var över pensionsåldern, och genomsnittsåldern kröp snabbt uppåt (figur 4.2). 2018 var inte ens en halv procent av prenumeranterna under 30 år.

FIGUR 4.2 Åldersstrukturen bland Mittmedias prenumeranter på pappers- och e-tidning 2016–2018 (procent)

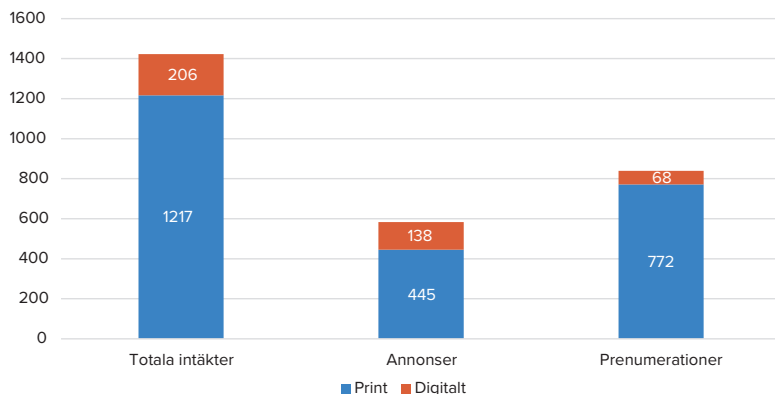


Källa: Presentation på utgivarmöte, 2018-09-12.

Siffrorna i figur 4.2 talade sitt tydliga språk: Print var inte en produkt för unga. Och att få de befintliga, äldre läsarna att övergå till digital läsning på dator, läsplatta eller mobil var en stor utmaning. De potentiella läsare som förväntades gå direkt till digitala abonnemang hade ofta etablerade relationer till andra digitala kanaler, men de var kanske inte beredda att betala för lokala nyheter. Särskilt inte eftersom dessa endast ett par år tidigare hade erbjudits gratis.

Paketeringen av Mittmedia som ett framtidsbolag av tech-typ krävde att siffrorna för digital tillväxt pekade uppåt; det krävdes för att en värdering skulle gå utöver de reella kassaflödena. Samtidigt var det ett problem att klockan tickade. Även om digitala intäkter ökade stort procentuellt, var det reella tillskottet till bolagskassan så sent som 2018 relativt lågt. Sammantaget motsvarade de digitala intäkterna 14 procent (figur 4.3).

FIGUR 4.3 Intäktsstruktur 2018 (miljoner kronor)



Källa: Årsredovisningen 2018 (bearbetning).

I det sista egna bokslutet innan försäljningen till Bonnier och Amedia var årets totala kostnader 2,1 miljarder. Av dessa utgjorde, efter ihärdiga ansträngningar till rationaliseringar, distributionskostnaderna 266 miljoner och personalkostnaderna 1,1 miljarder. Sammantaget stod dessa båda poster för 64 procent av utgifterna. Motsvarande andel hade 2017 varit 68 procent.⁷⁷

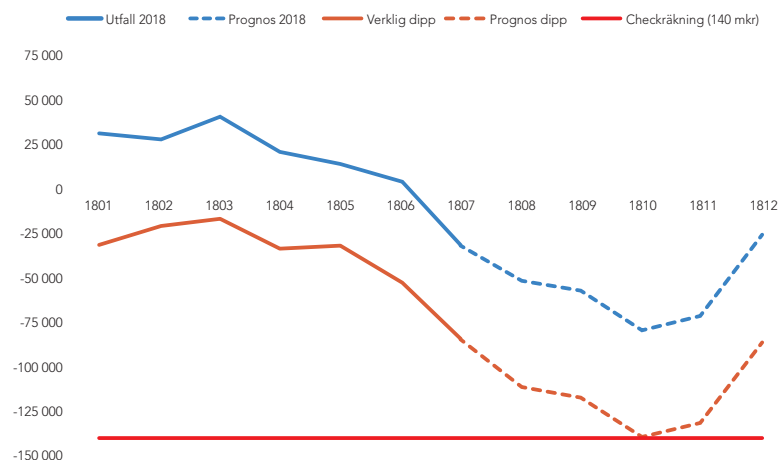
I efterhand har det debatterats vilken betydelse de kraftiga prishöjningarna hade för det snabba upplagetappet. Beroendet av inkomsterna från papperstidningarna framgår tydligt i årsredovisningarna, som påminner om att en stor majoritet av intäkterna från tidningsrörelsen kom från de traditionella medierna.

Förutom intäkter och kostnader är likviditeten – det vill säga förmågan att betala sina räkningar – ett viktigt mått. Inom Mittmedia-koncernen följde man likviditeten månad för månad. Under 2017 hade koncernen använt cirka 75 miljoner av sin checkkredit på 140 miljoner kronor och alltså haft viss marginal. I oktober 2018 låg prognosen exakt på checkräkningens gräns (figur 4.4). Det innebär att man inom kort riskerade att sakna medel

77. Årsredovisningen 2018

för att betala räkningar och löner. Utöver checkräkningen hade man också en prenumerationsskuld på cirka 200 miljoner, det vill säga förinbetalda prenumurationsavgifter där betalarna hade rätt till sin tidning men där inga ytterligare pengar skulle inbetalas.

FIGUR 4.4 Mittmedias likviditetsutveckling, 2018



Källa: Presentation vid styrelsekonferens, 2018-08-29.

2018 framställdes Mittmedia i fackpressen som ett företag på ruinens brant, där man knappt hade råd att betala löner månad till månad. Sett till likviditetsutvecklingen tycks det ha varit en helt korrekt bild. De interna diskussionerna om, och kraven på, besparingar under 2018 var i många fall symboliska, men de tydliggjorde behovet att vända på varje krona. Redaktionerna fick säga upp abonnemang på fruktkorgar och gröna växter, och almanackor delades inte längre ut till de anställda. Mest anmärkningsvärt var att ingen anställd längre per automatik fick den egna tidningen gratis i brevlådan. Det florerade till och med anekdoter om journalister som uppmanats att skriva på båda sidorna i antecknings-

blocken.⁷⁸ De generella åtgärderna för att minska kostnaderna presenterades i ett internt dokument:⁷⁹

- **Inköpsstopp:** mobiler, arbetsplatstillbehör, möbler och förbrukningsmaterial ska inte köpas in, i första hand ska det som finns återanvändas.
- **Marknadsföring:** översyn och ny bedömning av behov och nödvändighet när det gäller planerad reklam och PR.
- **Investeringar under hösten 2018:** stor restriktivitet och prioritering gäller nya investeringsbeslut.
- **Konferenser och möten, resor och hotell:** skjuts på framtiden eller avbokas. Digitala mötesverktyg ska användas för att minimera kostnader för resor och logi.
- **Interna kurser och utbildningar:** bokas inte före årsskiftet.
- **Löpande översyn av organisationer och bemanning samt åtgärdsplaner:** sker löpande, med målet att kontinuerligt nedbemanna om det inte är kritiskt för verksamheten.
- **Rekrytering:** mycket restriktiv hållning.
- **Vikariestopp:** ett försök att klara sig utan vikarier resten av året.
- **Övertid:** ska vara beordrad i förväg, och restriktivt.
- **Frilansare:** restriktivitet råder, och kostnaderna behöver sänkas ytterligare.
- **Konsulter:** översyn görs, och uppdrag avslutas i möjligaste mån.
- **Tjänste- och förmånsbilar:** en översyn genomförs och uppdateras med stor restriktivitet.

78. *Journalisten*, 2019-01-21

79. Kommunikation till hela personalen efter styrelsekonferens i augusti 2018 (Styrelsekonferensen hölls 29–30 augusti).

Sannolikt var bilden av bolaget och dess ekonomiska ställning utåt viktigare än att bara utgöra dess image i en allmän mening; att det bakom en del av de digitala satsningarna fanns en ambition att skapa ett digitalt mervärde som ökade chanserna att bli uppköpta framgår i många av diskussionerna om den snabba digitaliseringens syfte. Ett traditionellt bolag med papperstidningar skulle få svårt att hitta köpare, men ett teknikdrivet bolag med lösningar och strategier i framkant skulle kunna profilera sig som en annan sorts företag, som ett företag med en värderingsgrund som byggde på tillväxt.

När ledning och fack 2018 möttes för att diskutera läget var förväntningen från fackets sida att man skulle vrida och vända på framtidsstrategier. I stället möttes man av revisorernas slutsats att bolaget borde sättas i rekonstruktion. Vissa styrelseledamöter, som hade haft en mer allmän bild av ekonomin, beskrev insikten i hur dåligt läget var som chockartad. Vi ska återkomma till detta, men först säga något om synen på journalistiken och arbetsmiljön.

4.4 EN NYGAMMAL SYN PÅ LOKALJOURNALISTIKEN SOM AFFÄRSIDÉ

Bland Mittmedias medarbetare, chefer och styrelse fanns knappast någon oenighet om att lokaljournalistikens relevans byggde på att många läsare faktiskt tog del av innehållet. Däremot fanns olika uppfattningar om vilket innehåll som borde prioriteras.

Kritikerna av den digitala omvandlingen och den redaktionella centraliseringen pekade på den negativa effekten av nedlagda lokalredaktioner och minskad närvaro i lokalsamhället. De befarade att minskad kontakt med de lokala läsarna också skulle göra det svårare att producera en journalistik som var relevant för dem. Snabba återkopplingar om vilka nyheter som ”flög” försköt innehållet bort från den tunga och seriösa lokaljournalistiken till ett ytligt och för stunden underhållande innehåll, menade kritikerna. Klassiska nyhetsvärderingsprinciper kring aktuella händelsers vik-

tighet och relevans ansågs ha fått ge vika för intresset för publikens omedelbara respons, i termer av antalet sidvisningar och besök.

Bland anhängarna av den digitala omställningen fanns den rakt motsatta uppfattningen; dessa såg i stället möjligheten att veta vilket innehåll som lästes som en förutsättning för den lokala journalistikens utveckling.

De båda kontrasterande synsätten avspeglade indirekt en skillnad i synen på vilken lokaljournalistik som var demokratiskt motiverad; den lokalt närvarande och skildrande journalistiken ställdes mot den som spreds bäst och där flest läsare tog del av innehållet. Vd Per Bowallius uttryckte det tydligt i en av våra intervjuer:

Vi vill ge en lokal journalistik som egentligen säkerställer det demokratiska uppdraget som vi också har. Det är fan ingen kvalitet om ingen är intresserad. Det är det vi måste bli duktigare på att säkerställa, att de resurser vi har verkligen gör relevant innehåll. Tidigare har det inte varit på det viset.

Alla medieföretag försökte under den här tiden få till fungerande betalmodeller, och för att veta vad läsarna ville ha – vad de kunde tänkas betala för – bytte Mittmedia 2017 ut sin traditionella webbanalys mot mer avancerade dataanalyser. Medieinnehållet delades upp i 26 ämnesgrupper och läsarbeteenden analyserades utifrån antal läsare, engagemang och popularitet. Analysen gav insikten att man framför allt borde satsa på sex ämnesområden: bostad, näringsliv, hälsa, trafik, konsument och blåljus.⁸⁰ Året därefter lanserades det så kallade *innehållsinitiativet*, där fokus låg på ett Plus-innehåll i linje med läsarnas intressen. Samspelet mellan de digitala kundernas behov och engagemang och utvecklingen av det digitala berättarsättet stod i centrum. Analyserna av läsarnas preferenser visade att intresset var stort för breaking news, olyckor och kriminaljournalistik. Under den här tiden blev det också möjligt att laborera med personaliserade nyhetsflöden för inloggade prenumaranter.

80. Resumé, 2017-03-23

I ljuset av att bolaget tappade mer än konkurrenterna på sina tryckta tidningar, och efter högljudd intern och extern kritik mot den styvmoderliga behandlingen av pappersprodukten, lanserade man 2017 ett projekt för att värna de tryckta tidningarna. Projektet lanserades tillsammans med en Facebook-grupp som fick namnet *Vi på Mittmedia älskar print (också)*. Det uttalade syftet med projektet var att synliggöra printprodukternas löfte gentemot prenumeranterna. Initiativet leddes av privatmarknadschefen och branschtidningar som *Dagens Media*, *Journalisten* och *Resumé* rapporterade om det som ett anmärkningsvärt avsteg från den tidigare kursen. Men initiativet möttes också med betydande skepsis, och facket såg det som ett exempel på omvändelse under galgen – att efter många års besparingar starta en Facebookgrupp gav inte intrycket av kraftfull satsning. Det finns heller inte några tydliga bevis på att projektet ledde till några särskilda resultat. Fokus när det gällde print låg fortfarande på rationaliseringar och besparingar; print som produkt hörde historien till.

När det gäller ledningens syn på lokal journalistik och demokrati var kopplingen tydlig i koncernens strategiska dokument. Här konstaterades att koncernen eftersträvade ett öppet och levande lokalsamhälle, där lokalpressen medverkade till att stärka demokratin och *göra den enskilda människan större*. För att nå detta mål klargjordes det att Mittmedia skulle vara den främsta leverantören av kvalitetsjournalistik med ett lokalt perspektiv. Man skulle rapportera om vad som hände och varför i stort och smått; man skulle granska den lokala makten, tillföra perspektiv på livet i tidningarnas spridningsområden, driva opinion med liberala förtecken och vara navet i en öppen och livlig debatt. I dokumentet talades om vikten av bibehållen journalistisk kraft, där Mittmedia fortsatt var den ledande leverantören av lokal kvalitetsjournalistik och där över hälften av den potentiella publiken dagligen tog del av innehållet. Mittmedias ledning ansåg sig alltså ha ett demokratiskt ansvar att ge en god lokalbevakning. Den gängse uppfattningen var att det i praktiken var dagstidningarna som axlade ansvaret för den lokala demokratin, och att de gjorde det i större utsträck-

ning än de allmänfinansierade public servicebolagen. Ett bärande argument var att Mittmedia hade mångdubbelt fler journalister än SR och SVT i Dalarna, Gästrikland, Hälsingland, Medelpad, Ångermanland och Jämtland.

Samtidigt förekom, som redan nämnts, varierande tolkningar av hur det demokratiska uppdraget för lokaltidningarna skulle förverkligas. Vissa ansvariga utgivare tolkade det som att uppdraget framför allt kom från läsarna. Det fanns ingen anledning att erbjuda ett innehåll som dessa inte ville ha. I stället låg det demokratiska uppdraget i att dels ge läsarna det innehåll de ville ha, dels erbjuda ett innehåll som de inte visste att de ville ha. Det senare formulerades som en möjlighet att leverera en överraskning till läsarna, och som ett sätt att motverka så kallade filterbubblor och vidga läsarnas perspektiv. Det är en gammal sanning som funnits inom mediebranschen i decennier.

Den övergripande tanken om den lokala journalistikens demokratiska betydelse fanns uttalad också i strategin bakom den digitala transformationen och i synen på vilka lokala nyheter som skulle prioriteras och var de skulle presenteras. Omvandlingen av Mittmedias lokaltidningar, i enlighet med den digitala strategi som formulerats, kom därför på flera sätt att påverka koncernledningens syn på de lokala nyheterna. Värdet av lokala nyheter till en lokal publik ansågs fortfarande vara stort, men förmedlingen av dessa nyheter blev framför allt centrala i den digitala nyhetsproduktionen. Printutgåvorna var inte längre prioriterade vad gällde lokala nyheter med aktualitet och relevans. Uppdraget sades vara att inte främst rädda papperstidningarna, genom en affärsmodell som minskade beroendet av print var det i stället journalistiken som skulle räddas. Journalistiken var förvisso syftet med verksamheten, men den kunde också beskrivas som en affärsidé.

4.5 STARK MISSTRO PÅ REDAKTIONERNA

Arbetet med den digitala omställningen fortsatte och flera av Pro-media-medarbetarna vittnade, precis som Mittmedia-kollegorna,

om positiva effekter av digitaliseringen och effektiviseringarna: Det blev enklare att publicera och man fick mer tid att göra faktisk journalistik. Det var också tillåtet att experimentera och prata om vad digital journalistik var och kunde vara.

Parallellt pågick arbetet med att få koncernens ekonomi i balans och ledningen lade fram nya sparpaket. Promedias journalistklubb kände sig ofta bortförhandlad – kollegor *blev rent lurade* med erbjudanden om avgångsvederlag – och berättade under intervjuerna om en arbetsmiljö som var så dålig att redaktionella medarbetare hellre sa upp sig än jobbade kvar. Precis som många av medarbetarna på Mittmedia vittnade flera av Promedias medarbetare om en växande teknikstress, hos många var framtidstron borta. De som visade sitt missnöje öppet uppmanades att söka sig vidare eller förlöjligades av arbetsgivaren:

Det var en väldigt obehaglig ton. Man fick höra att man inte var förändringsbenägen, man var inte tillräckligt digital i sitt tänkande och det var en mängd förminskande epitet.

Kritiken från Promedias medarbetare var i grunden densamma som riktats mot ledningen under hela 2010-talet: Omställningen gick för fort och eftersom ledningen inte kommunicerade *varför* man gjorde på ett visst sätt kände sig personalen inte inkluderad; ledningen lyssnade inte på fackklubbens argument i förhandlingarna, och ledningen tog inte tillvara på det kunnande som fanns bland medarbetarna. Den specifika kultur vi berättade om tidigare i Mittmedias historia är således tydlig också senare.

I det mediematerial vi samlat in för studien är det anmärkningsvärt ont om material från koncernens egna titlar, trots att Mittmedia var en stor arbetsgivare och en central aktör i de olika utgivningsområdena. Å andra sidan finner vi samtidigt något relativt unikt: Inom Mittmedia fanns en internreporter som inte förväntades stå för någon ledningspropaganda utan agera som en traditionell reporter. Hen tillsattes 2017, men en ensam person kunde knappast bevaka och granska en koncern av Mittmedias storlek. En av fackrepresentanterna vi intervjuat konstaterade:

Jag tycker att det är synd att vi aldrig bevakade någonting av det som hände och kunde skriva om oss själva. Mittmedia var ju ett ganska stort företag, och hade det gällt ett företag på orten med misstroenden och alla arbetsmiljöproblem, så hade vi skrivit om det.

Fackliga representanter beskrev att deras medlemmar inte vågade säga sin mening utan gjorde som de blev tillsagda. Det var så pass lågt i tak att även branschgranskare började tala om en tystnads-kultur som genomsyrade hela koncernen. Fackförbundspressen skrev om flera fall där medarbetare som varit kritiska mot ledningen köpts ut eller hotats med avsked.

Arbetsmiljöproblematiken var något som medarbetare från Promedia hade upptäckt redan när de skulle integreras i Mittmedia-sfären. När Promedia köptes upp av Mittmedia 2015 insåg Promedias journalistklubb att de blev en del av en koncern som visserligen hade kommit långt när det gällde den digitala omställningen, men som också drogs med stora problem: nedskärningar, arbetsmiljöproblem, misstro, oro och brister i informationen från ledningen till de anställda. Samtidigt som de ställdes inför ett *gigantiskt sparpaket* drog de slutsatsen att relationen fack–arbetsgivare i Mittmedia var så pass skadad att också det fackliga arbetet i Mittmedia-klubben hade blivit lidande. Promediaklubben valde därför att inte gå samman med den existerande Mittmedia-klubben på det sätt som journalistklubbarna vid andra titlar som inlemmats i koncernen hade gjort – förhandlingarna med Mittmedia-ledningen ville man sköta på egen hand.

Båda journalistklubbarna uppfattade arbetsgivarens arbetsmiljöarbete som otillräckligt. Mittmedia-klubben (alltså den norra) genomförde en rad egna arbetsmiljöundersökningar för att belysa situationens allvar, och fackförbundstidningen *Journalisten* rapporterade systematiskt om problemen.

2017 genomförde den norra journalistklubben en enkät som visade att 22 av journalisterna i den norra delen av Mittmedia var sjukskrivna på grund av arbetsgivarens behandling. 60 procent av dem som svarat vittnade om en dålig arbetsmiljö, nära

tre av fyra tyckte inte att arbetsgivaren tog arbetsmiljöproblemen på allvar, och fyra av tio letade aktivt efter nytt jobb. Detta var en av flera enkäter som visade liknande resultat, och de åtgärder ledningen presenterade för att förbättra arbetsmiljön uppfattades som otillräckliga.

Under våren 2017, efter en omröstning bland medlemmarna, lämnade den norra journalistklubben in en misstroendeförklaring mot ledningen. Tidningen *Journalisten* skrev följande:

Klubben listade tio fall där anställda under det senaste året blivit så kränkta och mobbade av chefer inom Mittmedia att de känt sig tvungna att sluta. Av dem var fyra skyddsombud och två fackligt förtroendevalda. Journalisten har varit i kontakt med flera personer som lämnat Mittmedia efter upplevda kränkningar, samt personer med insyn i sådana fall. De berättar om 'brutala' metoder från chefer. I flera fall inleddes mobbningen med samtal där de uppmanats att ta avgångsvederlag för att de 'inte kommer att orka arbeta så hårt som Mittmedia kräver' eller för att de ändå kommer att bli av med jobbet 'på annat sätt'. Några hotades med omplaceringar som omöjliggjorde fortsatt anställning. Personer som haft anpassad arbetstid av familjeskäl eller av hälsoskäl placerades plötsligt på kvälls- och helgpäss. Flera av dem blev sjukskrivna på grund av mobbningen.

Det finns ett mönster i de påstådda kränkningarna. De verkar ha uppstått i samband med sparpaket på redaktionerna, och avgångarna har lett till att man klarat nedbemanningarna. En tidigare mångårig medarbetare på en redaktion i Mittmedia berättar att hen blev utsatt för så allvarlig mobbning att hen blev sjukskriven med utmattningssyndrom och sedan kände sig tvungen att tacka ja till ett erbjudande om avgångsvederlag.⁸¹

När fackliga företrädare i efterhand tänker tillbaka på misstroendeförklaringen och den medlemsenkät som låg till grund för den är

81. *Journalisten*, 2018-01-24

flera av dem självkritiska; frågorna kunde ha ställts annorlunda och misstroendet kunde ha formulerats på ett annat sätt: *Jag vet inte om jag hade gjort på samma sätt idag, men det var ju en desperat åtgärd.*

Facket för Promedia-tidningarna ställde sig inte bakom misstroendeförklaringen, utan lyfte fram att man haft en tradition av samförstånd där förhandlingar inte lika ofta hade behövt eskalera till en central nivå. Sådana konflikter som fanns inom Mittmedia, där personer som engagerat sig fackligt uppfattade att de hotades med avsked för illojalitet, fanns inte inom Promedia-sfären. När det inom Mittmedia uppstod konflikter där personer som engagerade sig fackligt uppfattade att de hotats med avsked för illojalitet, kände man inte igen detta inom Promedia-sfären. En facklig representant sa:

Det var väldigt högt tonläge mellan ledningen och Mittmedia-klubben. Men när det gällde den övergripande inriktningen var de helt med på tåget. Och de tyckte också att vi var lite korkade som inte fattade att det här var nödvändigt. De var verkligen en del av det här. Det var som att lyssna på två syskon som bråkade.

Misstroendeförklaringen mot Mittmedias ledning satte arbetsmiljön på (norra) Mittmedia på bransch- och fackförbundspressens agenda, och i årsberättelsen 2018 beskrivs ett intensifierat arbetsmiljöarbete. Men när de fackliga representanterna trodde sig kallade till samtal för att diskutera vad som behövde göras för att arbetsmiljön skulle bli bättre hotades de med avsked:

För mig personligen så var [detta] det jobbigaste, när vi blev hotade med avsked för att vi hade riktat det här misstroendet.

Som en följd av arbetsgivarens bemötande var flera fackligt aktiva sjukskrivna i början av 2018, andra hade valt att lämna koncernen. Under våra intervjuer har ett tiotal anställda återgett berättelser om kränkningar och mobbning från arbetsgivarens sida. Och även om många, såväl redaktionella medarbete som fackligt aktiva, tyckte

att den digitala omställningen under Mittmedia-åren hade gjort att koncernens lokaltidningar låg väl framme i omställningsarbetet – att det varit *en viktig resa* – var de flesta lättade när åren av digitalt först var över. Någon menade att *även om det var lite smärtsamt då, så har det kanske lett till någonting bra i slutändan*.

Men det blev inte bra för alla. Ett fall omskrevs särskilt i fackpressen och den tidigare nämnda Utkiksbloggen. Det handlade om två mångåriga medarbetare, tillika skyddsombud, från Gefle Dagblad som enligt uppgift löstes ut efter kritik mot ledningen. När en av dem senare avled förekom det i medierapporteringen anklagelser om att det var en konsekvens av den turbulenta situationen på Mittmedia. Vi har i den här boken medvetet avstått från att fördjupa oss i den tragiska händelsen.

4.6 NÄR SCHIBSTED OCH POLARIS STOD PÅ TRÖSKELN

Trots det interna missnöjet och den externa samhällsomvandlingen var det nödvändigt för Mittmedia att framstå i en så god dager som möjligt för att man skulle ha en chans att bli uppköpt. Och det tycks som om styrelsen vände på alla stenar som var möjliga att vända på, man diskuterade olika tänkbara partners, både sådana man kunde bli uppköpta av och samarbetspartners. Sett med några års distans framstår det som att Bonniers och Amedias köp av Mittmedia blev en utmärkt lösning, kanske den bästa givet omständigheterna.

För den som följt Mittmedia en längre tid var det dock uppenbart att köpet inte stod för en radikal kursändring, snarare var det kulmen på en lång och medveten process. Inom Mittmedia fanns det tidigt en medvetenhet om riskerna med att genomföra en offensiv digitalisering på egen hand, utan externa partners eller stort buffertkapital, och 2015 hade det funnits långt gångna planer på att mediekoncernen Schibsted och Mittmedia skulle bilda ett gemensamt bolag under namnet Media Sverige. Förenklat gick affären ut på att Mittmedia skulle ta över Svenska Dagbladet, medan Schibsted skulle få 30 procent i Mittmedia. En viktig

fördel som man såg framför sig var synergier mellan det nationella och det lokala. Affären gick emellertid i stöpet, enligt uppgifter i branschpress bland annat för att Mittmedia inte ville gå över till Schibsteds digitala plattformar.

Men planerna på samgående, samarbeten eller uppköp fortsatte att vara ett huvudspår parallellt med ansträngningarna att föra bolaget mot digital lönsamhet. I interna strategidokument från 2016 framhölls vikten av att söka en *kapitalstark* extern aktör.⁸² I strategiarbetet 2017 var det ett prioriterat fokusområde att leta efter strukturaffärer eller knyta andra mediehus till de egna plattformarna. En konkret aktivitet var att ta fram *säljmaterial* som positionerade Mittmedia som ett attraktivt bolag.⁸³

Ansträngningarna tycktes länge vara fruktlösa. Vid ett internt möte i juni 2018, där den besvärliga ekonomin återigen diskuterades, ställdes frågan hur det låg till med externa intressenter. Vid Per Bowallius svarade att inga aktuella planer fanns, och att det var osannolikt att någon skulle lägga bud på en enskild tidning. Som en person uttryckte det vid mötet: *Det är ingen som ringt och vill vara med*. I avsaknad av en ägare som hade *miljarder att satsa* fick man, som Bowallius formulerade det, *laga efter läge*.⁸⁴ Detta skulle ändras, när den norska mediekoncernen Polaris kom in i bilden.

Polaris bedrev under hösten 2018 ett intensivt granskningsarbete av Mittmedia; anledningen var ett tänkt övertagande som skulle ske tillsammans med de båda mediekoncernerna Nya Wermlands-Tidningen (NWT) och Västerbotten-Kuriren (VK). När Bonnier och Amedia kom in i bilden var Mittmedias styrelse och ledning därför förberedda på skarpt läge. I processen med Polaris hade de redan presenterat bokslut och strategier samt släppt in externa parter innanför dörrarna.

Att Polaris, en koncern som på många sätt liknade Mittmedia, skulle ha genomfört uppköpet var mycket nära. Målet under

82. *Diskussionsplan strategi 2020 till Styrelsen, 29–30 augusti 2016*

83. *Mittmedia 2017–2020, strategi*

84. Anteckningar från deltagande forskare vid utgivarmöte 2018-06-11/12

hösten 2018 var konkret och målinriktat: Att skriva ett så kallat *Letter of intent*, en avsiktsförklaring, innan jul. Det drog dock ut på tiden. Vissa menade att det berodde på att Mittmedia, trots sin snabba digitalisering, uppfattades som ett papperstidningsföretag. Schibsteds ledning, det vill säga ägarna till Polaris, var skeptiska mot investeringar i papperstidningsverksamheter och höll därför emot. Ledningen för Polaris, med Per Axel Koch i spetsen, var däremot positiv. En läsning av samtida branschpress visar hur långt gången det påtänkta köpet var innan det annullerades.

Under hösten höll vd:n Per Bowallius en dragning för Mittmedias utgivargrupp där han betonade att informationen endast var riktad till de sittande i rummet.⁸⁵ Han behövde knappast påminna någon om den ekonomiska situationen, och att det dykt upp en sannolik köpare var helt avgörande i det trängda ekonomiska läget. Presentationen av samtalen med Polaris bäddades in i skarpa påminnelser om jakten på likviditet. För att upprätthålla driften behövdes det kontanta medel, och dessa söktes på alla fronter. En försäljning av Mittmedias aktier i TT hoppades kunna ge omkring 50 miljoner, ytterligare några miljoner kunde komma in från fastighetsförsäljningar. Men så länge pappersintäkterna fortsatte att falla i snabbare takt än de digitala ökade var det tillfälliga lösningar, och därför var det helt avgörande att affären med Polaris gick i lås. Bowallius konstaterade samtidigt att man haft ett möte med bankerna i oktober, och att dessa *efter omständigheterna var väldigt lugna*.

När Bowallius gick djupare in i detaljerna om det tänkta samgåendet framgick att många hinder fortfarande kunde dyka upp. Han berättade att Polaris styrelse beslutat att gå vidare med en så kallad *due diligence*, en genomgripande granskning av Mittmedia. Konsulter från Polaris ville under hösten få ingående information om områden som prenumerationsintäkter, processen för reduktion av kostnader – och framför allt annonsaffären. Bowallius underströk att Mittmedias styrelse ställt sig bakom att gå vidare med processen.

85. Anteckningar från deltagande forskare vid utgivarmöte 2018-06-11/12

Senare under hösten gjorde Polaris platsbesök och träffade Mittmedia-anställda i Västmanland och Örebro för att göra en *redaktionell värdering*. Bowallius underströk att det norska företaget inte ville kliva in som någon *besserwisser*, utan verkligen hade ambitionen att lyssna på medarbetare från Mittmedia och förstå hur man arbetade. Därefter skulle man gå vidare och låta konsulterna träffa Mittmedias bankkontakter och utgivarna för Mittmedias titlar i Dalarna, Hälsingland, Västernorrland och Jämtland. Ett viktigt kommande steg var också att en delegation med företrädare för Mittmedias digitala utvecklingsgrupp skulle resa till Trondheim för att presentera de digitala plattformarna mer ingående. Just det *digitala inkråmet*, som man sa, utgjorde en stor del av Mittmedias värde, och det var därför viktigt att detta presenterades på ett övertygande sätt.

De som för första gången fick höra om affären hade många funderingar.⁸⁶ En avgörande fråga gällde identiteten för bolaget: *Ska det Mittmedia vi ser idag finnas kvar? Kommer vi att jobba som vi gör idag?* På sådana frågor hade Mittmedias vd inga svar. En annan kommentar pekade på erfarenheterna av den nyss genomförda integrationen av Promedia. Enligt personalen från ”gamla” Mittmedia hade Promedia inte legat lika långt fram digitalt, vilket gjort att samgåendet blivit en bromskloss: *Då stod gamla Mittmedia stilla i princip ett år*. En upprepning av något sådant såg man inte fram emot.

I intervjuerna som 2018 gjordes med Mittmedia-representanter som hade deltagit vid Polaris besök var tongångarna positiva. En av dem som hade träffat besökarna sa:

De var väldigt noga och ställde mycket frågor och det tyckte jag var kul, att prata med dem. Vi höll på ganska länge.

Jämfört med andra alternativ kändes Polaris som en bra partner, inte minst eftersom de hade en liknande verksamhet:

86. Anteckningar från deltagande forskare vid utgivarmöte 2018-11-06/07

Om man jämför med en stor kvällstidning eller om en riskkapitalist eller någon annan som skulle dyka upp så tror jag att det där är ganska bra. Det finns mycket gemenskap.

En person i utgivargruppen betonade att de norska representanterna hade varit väldigt tydliga. De visste vad de ville veta, men undrade varför man inom Mittmedia jobbade som man gjorde. Samtalet beskrevs som *raka rör*, och *inga konstigheter*.

Under höstens process skedde inga stora läckor till branschmedierna, även om det framkom uppgifter om att det inom Schibsted fortfarande fanns motstridiga röster om köpet av Mittmedia. Risken att affären med Polaris skulle gå i stöpet bör ha varit stressande för Mittmedias ledning och styrelse, och därför kom det som en skänk från ovan när också Bonnier visade sitt intresse.

Även inom Bonnier hade man i början svårt att få gehör från ägarsidan, så förankring kom att bli en viktig del av processen. Schibsted hade varit skeptiska till bagaget med papperstidningar, och inom Bonnier stämplades idén att köpa Mittmedia rätt och slätt som *galen*. Men samtidigt som Bonnier genom DN och Expressen hade nationell räckvidd skulle ett köp av Mittmedia innebära att man också fick lokal räckvidd, vilket skulle leda till ökad attraktivitet i annonsörernas ögon. De problem som fanns inom Mittmedia bedömdes också vara möjliga att åtgärda relativt snabbt.

I relation till den grundliga undersökningsprocess som Polaris hade genomfört ville Bonniers ledning tidigt markera att också de var en seriös spekulant. De hade redan tidigare varit i Oslo för att träffa norska Amedia, en konkurrent till Polaris, för att diskutera lokaljournalistik, vilket senare ledde till frågan om Amedia tillsammans med Bonnier var intresserade av att köpa Mittmedia. Detta tycks ha väckt ont blod på Polaris. En representant för Bonnier gjorde i efterhand bedömningen att Polaris *satsade hårt på att faktiskt misskreditera oss*. Avsikterna hos den svenska tidningsjätten ifrågasattes, och inom Polaris tycks vissa ha menat att Bonnier bara skulle ha gått in i affären för att *förstöra för dem*.

Att Bonnier kom in i bilden var en huvudanledning till att Polaris tryckte på för att få till ett avtal om exklusiv möjlighet att köpa Mittmedia. Men i det skedet hade Mittmedias ledning redan fått klart för sig att det fanns en god chans att Bonnier tänkte ta det hela i mål, och att ge Polaris exklusivitet framstod därför som en dålig idé. Så något exklusivt avtal med Polaris blev det inte, varpå vägen låg öppen för Bonnier.

4.7 EN TRYGG FAMN HOS BONNIER NEWS LOCAL

Under hösten 2018 förekom det i såväl bloggar som branschpress många rykten och spekulationer om vad som skulle hända med Mittmedia, och periodvis var Mittmedia ledning, som redan nämnts, helt tyst om vad som var på väg att ske. Det kanske mest spännande ryktet – och ett ihärdigt sådant – gjorde gällande att såväl Thomas Peterssohn som AnnaKarin Lith hade engagerats av Bonnier i köpet av Mittmedia, med målsättningen att kunna återvända.⁸⁷ AnnaKarin Lith arbetade vid den här tiden som konsult vid Bonnier,⁸⁸ så det var inte en orimlig tanke.

Men låt oss väldigt kort sammanfatta hur affären när Bonnier och Amedia köpte Mittmedia alls blev av. Anders Malmsten berättar i sin bok *Press stopp* (2022) hur Bonnier 2018 genomgick en intern strukturförändring i och med försäljningen av TV4, MTV och C More, det vill säga hela sin tv-verksamhet. Därigenom fick de loss resurser till kvarvarande verksamhet, i huvudsak böcker och tidningar, som dessutom fick utvecklas under eget ansvar inom sina respektive områden. Utan denna strukturförändring hade antagligen tidningskartan sett helt annorlunda ut idag.

I ett inlägg i februari 2019 ställer sig Robert Rosén på Utkiksbloggen frågan om de som bestämmer på Bonnier News vågat tänka tanken vad det innebär att äga Mittmedia:

87. Se t.ex. Robert Roséns Utkiksblogg i januari och februari 2019, då den hade tolv inlägg om Mittmedia.

88. *Medievärlden*, 2019-05-31

OK, allt låter jättebra och jag vet att Bonnier och Amedia har råd. Men ändå, hur stora är oddsen för att köparna ska lyckas vända MittMedia efter alla dessa bekymmersamma år för koncernen i MittMedialand? Det är inte lätt att vända en så stor skuta, särskilt med tanke på allt som gjorts. Och som köparna vill ändra på.

En övergripande bild av vad Bonnier och Amedias köp kom att innebära är lätt att ge, vilket också blir ett svar på Robert Roséns fråga. Svaren skiljer sig *inte* åt mellan fackliga representanter, medarbetare, ledning och styrelse, utan enigheten är i princip total: Det kunde inte ha blivit bättre än vad det blev med Bonnier och Amedia som ägare. I princip alla var otroligt nöjda. Alltså, inte bara nöjda, utan otroligt nöjda. En person i ledande ställning uttryckte en vag oro över att avdelningar eller titlar som inte klarade sig själva ekonomiskt kanske skulle få det tufft utan den typ av samarbete som man hade haft inom Mittmedia-koncernen. Men det var en diskret ventilerad oro jämfört med den snarast översvallande förtjusning som alla andra uttryckte, den närmast rusiga glädjen över att få tillhöra Bonniersfären. En medarbetare uttryckte det tydligt:

Nu är det som natt och dag. Med Bonnier News har vi en ledning som driver företaget åt precis det håll som vi efterlyste. Digital utveckling parallellt med att man värnar print. Vi har gått tillbaka till det lokala med lokala ledningar och chefredaktörer som profilerar sig mot läsarna.

Flera medarbetare pekade på den märkliga transformation som en del kollegor, framför allt chefer, genomgick efter uppköpet av Bonnier och Amedia. *Kappvändare* och *konvertiter* var epitet som nämndes.

Lovorden var så genomgående att det är lätt att bli misstänksam. Var våra intervjupersoner så positiva till Bonnier/Amedia för att det hade varit så otroligt turbulent tidigare, eller var Bonnier/Amedia så bra som ägare? Det sistnämnda kunde ingen veta förrän

långt senare, så det kunde endast vara en förhoppning. Eller var det kanske förändringen i sig som gjorde alla så positiva? För tongångarna hade ju varit positiva också när Mittmedia skapades i början av 2010-talet.

Frågan om varför alla var så positiva är svår finna svar på, men många av intervjupersonerna kunde på ett väldigt konkret sätt peka ut precis *vad* det var som blev bra, och även här är bilden samstämmig. Vi har valt att övergripande sammanfatta det enligt följande: Från *digitalt först* till *lokalt först*, helt enkelt en återupprättelse av lokaljournalistiken och lokaljournalisterna – och av läsarnas – förväntade intresse. Konkreta saker som våra intervjupersoner pekade på var följande:

- **Finansiell styrka:** Att göra en omställning från en analog till en digital produkt/tjänst är svårt redan när en verksamhet går bra, men hopplöst svårt utan ekonomiska muskler. Hos Bonnier och Amedia fanns den finansiella styrkan. Intervjuade ledningspersoner talade om det lugn som infann sig när de visste att de kunde betala ut löner till medarbetarna kommande månad; den vissheten saknades under den sista tiden i Mittmedia. Samtidigt var sparpaketen på intet sätt över, men de kunde accepteras på ett annat sätt.
- **En fungerande struktur:** Hos Bonnier fanns en struktur som Mittmedia kunde komma in i, med annonsorganisation och erfarenhet av digitala prenumerationer. Hos Amedia fanns den digitala kunskapen som fungerat så väl på den norska marknaden. Tillsammans med sådant som utvecklats inom Mittmedia-koncernen blev strukturen stabil. Ett exempel på egen verksamhet som fortfarande fungerar (2024) är tv-navet, att det finns central bemanning som stöttar tv-reportrarna *så man blir aldrig övergiven*.
- **Företagskulturen:** En ny öppenhet – inom de enskilda organisationerna men också mellan medarbetare och chefer – ledde till ett nytt samtalsklimat och en ny företagskultur. Detta inne-

bar en uppvärdering av såväl titlar som människor. Nya upphovsrättsavtal och bättre friskvård var sådant som nämndes av de fackliga representanterna, som en slags omsorg om de anställda. Även bemanningsföretagen nämndes; att man som anställd i bemanningsföretaget hade haft lägre lön än andra, något som inte gällde efter Bonniers övertagande.

- **Medbestämmanderätt:** Fackliga representanter berättade om önskelistor på kanske 50 punkter, varav de flesta genomdrevs, och när en förhoppning inte kunde infrias förklarades det varför. Men man kände sig alltid lyssnad på, och argument gick att bolla fram och tillbaka. En medarbetare menade att där Mittmedias ledning pekade med hela handen, gav Bonniers ledning de enskilda titlarna fullständig självbestämmanderätt.
- **Lokalt självbestämmande:** En återgång till att varje titel, oavsett hur liten den var, hade en egen chefredaktör. Ingen delning av material om det inte kunde motiveras, total lokal bestämmanderätt för enskilda titlar så länge budgeten hölls. Och en inte oviktig symbolfråga var att de anställda fick tillbaka sina gamla mejladresser, Mittmedia-adressen togs bort. Viss centralisering kvarstod, men den var lätt att motivera och acceptera för alla. Exempel på sådant är gemensam redigering och det ovan nämnda tv-navet.
- **Värnandet av print:** Att utvecklingen av print och digitalt pågick parallellt gjorde att print med automatik uppvärderades. Därmed inte sagt att digitaliseringen nedvärderades, utan det handlade mer om att förändringstakten dämpades och att de som arbetade med print kom att ingå i en gemenskap som de tidigare hade varit uteslutna från.
- **Framtidstro:** En person i ledande ställning uttryckte det som att man inte längre planerade för kvartal, utan för generationer. En kombination av solid värdegrund, finansiell stabilitet och långsiktiga ägare gjorde att man vågade blicka framåt med viss tillförsikt. En av de intervjuade cheferna uttryckte det

som att ledningen på Bonnier satte demokratin, det fria ordet och journalistiken i centrum, vilket gjorde att arbetet kändes roligt och viktigt. Att Bonnierfamiljen direkt efter övertagandet besökte tidningarna hjälpte också till att skapa framtidstro, man kände att det fanns ett stort och äkta engagemang.

Ett viktigt skäl till alla positiva tongångar är naturligtvis att det med Bonnier och Amedia fanns en finansiell stabilitet, och med denna på plats ökade rörelsefriheten. Värt att nämna är också att det är mycket möjligt att Mittmedia, som en person i ledande ställning uttryckte det, inte hade varit där man är idag om man inte hade gjort den digitala resa som man gjorde under 2010-talet. Utan denna skulle det ha varit svårt att bli uppköpt, och en hel del av det arbete som skedde under Mittmedia-tiden ledde till att man nu låg i framkant, framför allt digitalt. Samtidigt pekade en av de fackliga representanterna på att hela den positiva omställningen inom koncernen skedde när Bonnier fick nycklarna. Och det skedde från dag ett.

* * *

De sista åren som Mittmedia fanns som koncern var inte mindre turbulenta än de tidigare, trots ny ledning. Ekonomin var så körd i botten att det måste ha varit omöjligt att försöka göra något mer än att hålla skutan flytande, och de båda kulturerna – den från Mittmedia och den från Promedia – var inte kompatibla. Att mitt i detta försöka finna köpare till koncernen, samtidigt som den dagliga verksamheten löpte på, måste ha varit en utmaning. Lättnaden när Bonnier och Amedia tog över var både tydlig och förstäelig.

5. Mittmedias vägval

Berättelsen om Mittmedia är framme vid sitt slut då man 2019 upphörde att finnas som en egen koncern. Det är, som nämndes inledningsvis, inte den ”sanna” historien om koncernen som vi berättat, då en sådan inte finns. Beroende på perspektiv ser man olika saker och berättar olika historier.

Att vi inte gavs möjlighet att intervjua de båda huvudpersonerna under de mest turbulenta åren i Mittmedias historia är synd, historieskrivningen hade troligen sett något annorlunda ut om Thomas Peterssohn och AnnaKarin Lith hade valt att låta sig intervjuas. Men även utan dem har vi fått en unik inblick i en mediekoncerns inre arbete, och vår ambition har varit att skildra hur anställda på olika nivåer upplevde Mittmedias resa. Resan var fartfylld, utmanande, spännande och problematisk, allt på samma gång.

Syftet med boken har varit att analysera den digitala transformation som Mittmedia-koncernen under 2010-talet ville genomdriva inom ramen för en mogen branschstruktur. Att Mittmedia stod inför en framtid där rätt eller fel vägval kunde komma att avgöra företagets överlevnad blev tydligt under studiens gång, liksom vilken stor betydelse (bristen på) ekonomiska resurser hade. För att driva en radikal innovationskultur behöver allt omprövas – och det gjordes verkligen.

I detta avslutande kapitel har vi valt att ta upp ett antal punkter som sammantaget kastar ljus över den omfattande förändringsprocessen. Att prata om *rätt eller fel* leder fel, men vi har gjort iakttagelser som förhoppningsvis gör det lättare att förstå varför saker blev som de blev. Mittmedia är långt ifrån den första mediekoncern som genomgått en radikal transformation, och inom andra branscher har motsvarande resa gjorts tidigare. Resan kommer vidare att göras av andra vid senare tidpunkter, och något kan vi alla lära av historien.

Den första viktiga faktorn att ta upp är ekonomin. Mittmedias ekonomiska situation gjorde att det inte alltid var möjligt med

välavvägda vägval – apropå rubriken till både detta kapitel och bokens titel – utan vägvalen var många gånger framtvingade.

5.1 DEN TUFFA EKONOMISKA SITUATIONEN GENOMSyraDE (NÄSTAN) ALLT

All förändring innebär risk. Men att inte förändras kan vara ett ännu mer riskabelt alternativ. När Mittmedia ställdes inför snabbt fallande upplagor parallellt med intensiv medieteknisk utveckling valde man att spela sin hand fullt ut, man gick *all in*. Att man till syvende och sist brann för lokaljournalistiken är tveklöst, det var genomgående en kamp för att behålla tidningarna vid liv. Men i denna kamp ställdes ekonomin på sin spets. Genom åren är det många bedömare som funderat över hur Mittmedia hanterade sin ekonomiska situation, och här ska vi försöka ge två perspektiv på just det.

Det första perspektivet handlar om vilken sorts bolag man tänkte sig att vara. Många observationer från vårt material tyder på att ledningen betraktade Mittmedia som ett tech-bolag i vardande, en slags lokalpressens startup. Synen på innovation, det intensiva experimenterandet och ett starkt fokus på snabbhet är tecken på det.⁸⁹ Internt citerade man kända tech-entreprenörers slogans, exempelvis *fail fast, fail often*, som ett sätt att framhålla sin kreativa nybyggeranda. Problemet var att det kostade pengar att experimentera, stora pengar. Mittmedias ledning investerade mer och snabbare än andra tidningskoncerner. Frågan är varifrån pengarna kom.

I början av den studerade perioden var ekonomin relativt stabil. Mot slutet, strax innan Bonniers och Amedias uppköp, var ekonomin snarast katastrofal, då hade man utnyttjat checkkrediten till bristningsgränsen. Sammanfattningsvis fanns alltså i princip inga pengar. Och grundproblemet med att omvandla ett företag eller en koncern till ett tech-bolag är att det normalt kräver tunga,

89. Epstein (2005)

riskvilliga investerare. Teknikdrivna bolag som plötsligt blir värda miljarder har ofta kommit dit via årtal av skenande förluster. Normalt investerar man, gör fel, lär sig, gör fel igen – för att till sist göra rätt och skala upp verksamheten. Och så länge finansiärerna står redo med mer ekonomiskt tillskott går det att prioritera tillväxt före stabilitet. Mittmedia hade emellertid ingen ägare med pengar, utan ägdes av en stiftelse med det yttersta målet att säkra den liberala opinionsbildningen i Sverige.

En annan viktig del i att skapa snabbväxande bolag är uppköp. På pappret var en större volym läsare och tidningar som gjord för att bygga skalfördelar när verksamheten blev alltmer digital. Men uppköpen skapade ett finansiellt isberg som hotade under ytan, och Mittmedia-koncernen gjorde under åren flera stora uppköp. När tidningarna som köpts kom att värderas lägre än den ursprungliga köpesumman skapades en orealiserad goodwill som låg som en stor latent minuspost i balansräkningen, ett damoklessvärd som riskerade att falla ner i årsredovisningen. Hade hela denna goodwill realiserats skulle ekonomin ha kapsejsat omedelbart, så stora belopp rörde det sig om.

För att ta sig ur problemen blev därför andras uppköp av Mittmedia ett huvudspår, och man jobbade hårt för att pitcha koncernen som ett digitalt framtidsföretag och en ”möjliggörare” av andra koncerners omställning. Jakten på en köpare låste samtidigt in utvecklingen på det expansiva digitala spåret; för att framstå som en attraktiv digital partner gick det inte att dämpa digitaliseringstakten och därigenom minska kostnaderna. Tvärtom var det ju i de unika digitala verktygen och processerna som mervärdet av att köpa Mittmedia låg. Det är därför en rimlig slutsats att planerna på (eller förhoppningarna om) att bli uppköpta förstärkte fokuset på tillväxt framför stabilitet.

Detta för oss över till det andra ekonomiska perspektivet; hur man under dessa år hanterade sin ekonomiska bas. Så sent som 2018 kom över 85 procent av intäkterna från papperstidningarna.⁹⁰ Men tvärtemot en företagsekonomisk grundregel – att alltid

90. Årsredovisningen 2018

ta hand om sin kassako⁹¹ – kom Mittmedia genom sina strategiska val att förlora mer på sina tidningar än andra jämförbara koncerner. Papperstidningarna var inga skötebarn som skulle tas om hand och hållas vid liv, tvärtom betraktades de i vissa delar av koncernen som ovälkomna kvarlevor, och hanterades därför med vänsterhanden. Konsekvensen blev att man svälte ut sin kassako.

Bakom Mittmedias syn på print låg mer än enbart ekonomiska hänsyn och oron för fallande intäkter. Delvis handlade det också om ideologiska frågor – om hur papperstidningarna positionerades i relation till historien och framtiden (se vidare nedan) – något som i sin tur styrde olika beslut. I Mittmedias syn på mediebranschen hörde print definitivt till det förflutna, det var en medieform och produkt som var på väg att fasas ut. Eftersom intäkterna från print samtidigt fortsatte att vara de ojämförligt största, skapade bilden av print som en dödsdömd dinosaurie en säregen dynamik i koncernen.

En annan utmaning att hantera i fråga om print var bristen på data om läsarna. Detta förstärkte ytterligare bilden av en koloss från det förflutna, och företrädare från print satt tysta när de digitala utvecklarnas visualiseringar och diagram avlöste varandra. Spiken i kistan var, bokstavligt talat, printläsarnas ålder. Läsekretsen var på väg att dö ut.

Mot den här bakgrunden tog Mittmedias ledning beslut om att bland annat ändra trycktider och låta papperstidningen innehålla mindre nyhetsmaterial; rent ekonomiskt blev den därmed mindre värd. Snarare än att lyssna på läsarna – och därigenom förlänga livet på sin kassako – ville man uppfostra läsarna, få dem att gå över till den digitala världen. Föga kunde någon ana hur stark betalningsviljan hos papperstidningsläsarna trots allt var. Hade man gått dessa läsare till mötes på ett annat sätt skulle det kanske ha funnits ekonomiska resurser för att på egen hand fullfölja digitaliseringsresan?

91. Text BGC-matrisen, utvecklad av The Boston Consulting Group, där kassakor står för en hög marknadsandel i en långsam marknadstillväxt.

5.2 FLEXIBILITET OCH ÖVERTYGELSE ÄR INTE SJÄLVKLART KOMPATIBELT

Ledningen som tillträdde 2011 var förändringsbenägen, kreativ och framåtsyftande på alla sätt. Det visar inte bara de innovationspriser Mittmedia-koncernen vann, utan också alla positiva lovord som det initiala förändringsarbetet med Framtidsverkstäderna fick, både i branschmedierna och under våra intervjuer. Ledningen var beredd att göra radikala förändringar och satsa fullt ut på den digitala transformationen, målet var att rädda den lokala journalistiken. Enigheten i ledningsgruppen om att denna väg var den enda möjligheten för koncernen att överleva i det snabbföränderliga medielandskapet var stark. Dialogerna i Framtidsverkstäderna gav också en bred grund, inkluderade många olika perspektiv och genererade en mångfald av kreativa idéer som togs till vara och användes.

Men när vägen väl var utstakad kom den också att bli den enda vägen. De chefer som *inte* höll med om att vägen var den rätta höll tyst eller tog farväl. Facket opponerade sig och försökte jämka men utan att få gehör, och medarbetarna fick likt cheferna anpassa sig eller sluta. Den tydliga och ensidiga inriktningen på utvecklingsarbetet innebar att det blev svårt för ledningen att under resans gång anpassa förändringen och de kommunikativa budskapen till en verklighet som inte alltid stämde med prognoserna. Att chefer är förändringsbenägna men efter ett tag blir obenägna till förändring är inte ovanligt. En del i ett idealt förlopp är att målet med förändringen förhandlas fram genom samtal och förändras hela tiden. Dilemmat för många chefer är att man startar en förändringsprocess med förankring, men inte förändrar målet när omgivningen eller förutsättningarna förändras.⁹²

När annonsintäkterna gick ner dog inte papperstidningen alls så snabbt som förväntat. Den digitala tillväxten var förvisso god, men den skedde från en mycket låg nivå. Bakom ryggen på ledningen pågick gerillaarbete, och med framväxten av en tystnadskultur

92. T ex Czarniawska (2015)

försämrades arbetsmiljön och medarbetarnas hälsa. Paradoxalt nog tycks ledningen med den genomgripande digitala satsningen alltså ha bundit ris åt egen rygg: När resan väl hade börjat gick det inte att byta spår, oavsett vad lokala chefer och medarbetare tyckte eller vad som skedde i omvärlden; den starka sammanhållningen och enigheten i ledningsgruppen blev en nackdel eftersom ingen hälsosam opposition fanns, ingen som ifrågasatte fattade beslut så att cheferna öppet kunde vända och vrida på olika perspektiv och diskutera olika alternativ.

Den ledning som tillsattes 2016 talade visserligen om att ledningen måste vara *agil*, dvs lätttrörlig, men då var ekonomin i så dåligt skick att den i sig var ett större hinder än förut. Dessutom fanns det två kulturer som man hoppades kunna smälta samman när Promedia integrerades i den befintliga Mittmedia-strukturen. Så skedde inte, flera ledare från f d Promedia lämnade och fackklubbarna kom inte överens. Så även om den nya ledningen ville vara agil var det en nästan lika stor Finlandsfärja att vända 2016 som 2013 – men med sämre ekonomi. Kanske finns det en gräns för hur mycket som är möjligt att göra samtidigt?

5.3 SVÅRIGHETEN I ATT GÖRA TVÅ SAKER SAMTIDIGT

I början av 2010-talet var alla inom Mittmedia inställda på att framtiden för medier var digital. Oenigheten handlade om takten: Hur snabbt skulle man närma sig den digitala framtiden? Ledningen ville gå fram så snabbt som möjligt, medan många medarbetare ville bromsa. För företag är det här en klassisk utmaning som handlar om att utveckla verksamheten parallellt med att det dagliga arbetet löper på. På engelska brukar man använda begreppen *exploration* visavi *exploitation*. För att det vardagliga arbetslivet ska kunna löpa parallellt med att utveckling sker krävs inte bara ekonomiska resurser utan också ett visst mått av *ambidextri*, alltså att man bildligt talat arbetar med både höger- och vänsterhanden samtidigt.⁹³

93. T ex Knight & Cuganesan (2020)

I fallet Mittmedia tenderade den ena handen att peka spikrakt mot *digitalt först* medan den andra handen, printhanden, var baktbunden. Print var ju enligt ledningen dödsdömt, och ju förr alla medarbetare (samt läsare och annonsörer) insåg det, desto bättre. Eftersom print samtidigt stod för den absoluta merparten av intäkterna ifrågasattes förändringstakten av många medarbetare, men invändningarna fick inget gehör.

När den digitala visionen lanserades fanns det en stark framtidstro och en hyggligt balanserad ekonomi, åtminstone jämfört med senare, och att entusiasmera medarbetarna var därför förhållandevis lätt. I början av 2010-talet fanns den ekonomiska möjligheten att involvera medarbetarna i förändringsarbetet – Framtidsverkstäderna var ett exempel, senare exempel var redaktionellt utvecklingsarbete med textrobotar och egna läsaranalyser samt satsningen på datajournalistik. I takt med att ekonomin försämrades ändrades detta. Omfattande sparpaket och uppsägningar ledde till oro, svåra arbetsmiljöproblem och en stor frustration bland många anställda: Man kan inte behandla print hur som helst (den gav ju intäkter från både annonsörer och läsare); man kan inte behandla läsarna hur som helst (de ville ha en tryckt tidning med lokalt innehåll och förankring); man kan inte behandla erfarna medarbetare hur som helst (och samtidigt anställa unga så kallade digitala spjutspetsar) – oavsett vision kunde många av koncernens medarbetare enas om detta.

Mittmedias ledning och medarbetare hade med andra ord hamnat i otakt, och köpet av Promedia komplicerade förhållandet ytterligare. Promedias titlar drevs av en egen digital vision och ledningarna vid tidningarna var vana vid ett stort mått av självbestämmande. Mittmedias väg var inte Promedias väg – och vice versa.

Även om print fick viss upprättelse i och med den nya koncernledningen dök nya problem upp, och när titlar med egen kultur skulle integreras i storkoncernen fick "gamla" Mittmedia-titlar stå tillbaka. Inte heller här visade det sig vara möjligt att låta utvecklingen för de båda grupperingarna löpa parallellt; graden

av ambidextri blev därmed låg och i förlängningen problematisk. De ekonomiska problemen måste förstås uppmärksammas även här. När man saknar en ekonomi i balans väljer man inte alltid väg, man kan också bli tvungen att välja en väg man helst skulle ha avstått från.

5.4 LOKALANKNYTNINGENS BETYDELSE

Relativt lite uppmärksamhet har i den här boken ägnats den konkreta journalistiken, de enskilda titlarnas innehåll. Journalistiken har helt enkelt inte varit så framträdande vare sig i interna dokument, medierapportering eller genomförda intervjuer. Samtidigt är det uppenbart att allt arbete som gjordes under 2010-talet handlade om att värna just lokaljournalistiken. Men det ledningen genomgående fick hantera var journalistikens *förutsättningar* – och då framför allt i ekonomiskt hänseende, som nämnts ovan. Vi kommer att återkomma till journalistiken i sig, men innan dess vill vi kort diskutera några viktiga saker som handlar om den geografiska plats som är basen för lokaljournalistiken och dess läsare.

Att centralisera en del av verksamheten var säkert en riktig ekonomisk bedömning för att nå skalfördelar. Inte minst vittnar den idag kvarvarande centraliseringen av bland annat redigering och tv-nav om det. Men alltför mycket kan inte centraliseras eftersom lokaltidningens själ är att vara just lokal. Det handlar om allt från det konkreta innehållet till sådant som kan tyckas vara detaljer, som medarbetarnas mejladresser. Inte minst gäller det så klart för de äldre läsarna, där lokaltidningen står för lokal samhörighet.⁹⁴ Men centralisering var inte det enda som påverkade journalistikens plats i samhället. Den snabba digitaliseringen bidrog också.

När läsarna mer eller mindre blev tvingade in i en digital värld gjorde de motstånd – eller lät bli att agera i önskad riktning. I en digital värld är den lokala tidningen en informationskälla bland alla andra, men en lokaltidning har en större uppgift än så. För

94. Nygren & Tenor (2020)

en äldre publik är det inte minst stor skillnad mellan att få lokal-tidningen i brevlådan och att själv söka upp den online. Därtill ska så klart läsupplevelsen läggas, som är annorlunda på papper än på nät. De som är uppvuxna i ett digitalt landskap navigerar i det digitala på ett helt annat sätt än de som är uppvuxna i ett analogt landskap.⁹⁵

Eftersom printläsarna stod för en så stor del av intäkterna kan man i detta avsnitt inte förbigå dem och deras höga ålder. Men det handlar inte bara om ålder, det handlar också om andra sociala faktorer. Printläsarna i Mittmedia-land skiljer sig så klart en del från den genomsnittliga storstadsbon såväl som den genomsnittliga digitala läsaren, men knappast från den genomsnittliga papperstidningsläsaren i andra områden utanför storstaden. Att man bara hade läsardata om vilken journalistik som digitala läsare tog del av ledde rimligen till att sådan journalistik prioriterades på bekostnad av den journalistik som önskades av dem som läste den tryckta tidningen. I fråga om den sistnämnda hade man fortsatt bara magkänslan att gå på, vilket emellertid inte är att förakta. På ett sätt ledde digitaliseringen till en tajtare koppling mellan journalist och läsare⁹⁶ – men bara till den digitala läsaren, som åldersmässigt, men förmodligen också i andra avseenden, skiljde sig från den typiska printläsaren.

Den journalistiska autonomin och de journalistiska idealen stod i viss mån emot den snabba omvandlingen. Men det innebar också, som nämnts ovan, att ledningen och de anställda kom att gå i otakt. När Bonnier och Amedia kom in som nya ägare tycks detta ha förändrats radikalt. Även om Bonnier – med den största ägarandelen – hade måttlig erfarenhet av lokaljournalistik hade Amedia mycket sådan erfarenhet. Utifrån samtliga intervjuer vi gjort tycks matchningen ha fungerat väl. Lokaljournalistiken fick chans att blomma och lokalanknytningen blev tydlig, trots att makten flyttade till Stockholm.

95. Wadbring & Karlsson (2024)

96. Coles (2024)

5.5 RADIKAL INNOVATIONSKULTUR MÖTER TRADITIONSTYNGD KONCERN

En högst rimlig och avslutande fråga när digitaliseringsresan studerats i sin helhet är om Mittmedia-koncernens vision och arbete ledde till digital, lokal journalistisk framgång. Frågan är viktig, både med tanke på de stora ekonomiska resurser som satsades och mot bakgrund av det pris som en del av koncernens medarbetare fick betala. Och svaret på frågan leder i sig vidare till nästa fråga: Vad blev kvar från Mittmedias transformation, och vad ändrade Bonnier/Amedia sedan på? Vi ska avsluta boken med att reflektera över dessa frågor, eftersom arbetet med lokaljournalistiken på många sätt kondenserar den långa digitaliseringsresa som Mittmedia gjorde, och där resultatet i vissa fall kan ses långt efter att processen påbörjades.

Efter uppköpet inleddes en kartläggning av läget. Mittmedias typiska kund/läsare var en sportintresserad man på 43 år, boende i Dalarna eller Västernorrland, som i snitt var kund under 90 dagar. Förutom sport läste genomsnittskunden eller läsaren mest om brott och straff, blåljus och näringsliv. Det var emellertid stora skillnader mellan män och kvinnor. Även kvinnor läste gärna om brott och straff, men analysen visade också att vissa ämnen – exempelvis bevakningen av unga som tog studenten – främst lockade kvinnor.

En annan analys gällde i vilken grad bevakningen faktiskt var lokal. Analysen motiverades av de problem som uppstått när man inom Mittmedia-koncernen tidigare hade bytt artiklar med varandra. Nu ville man säkerställa den lokala bevakningen och undersökte vilka av de 64 kommunerna i täckningsområdet som syntes i rapporteringen. Resultatet visade, kanske väntat, att ortsinformation från de största kommunerna syntes mest, men också att många mindre kommuners geografiska markörer knappt syntes alls. Detta var något som det gick att ändra på, eftersom det ibland fanns nyheter från de mindre synliga kommunerna men där orten eller platsen inte tydligt markerades.

En breddad bevakning diskuterades också för att tillgodose ett större spektrum av intressen hos kundkretsen. Detta skulle ske

genom att man identifierade artiklar inom ämnesområden som låg utanför de allra mest lästa, men ändå hade ett högt värde för många läsare. Baserat på analysen presenterades under hösten 2019 en samlad plan med initiativ för att vässa tidningarnas innehåll och därmed stärka läsaraffären. Planen innehöll fem konkreta åtgärder:

- **Ökad synlighet på sociala medier.** Även om Facebook och andra aktörer hade stor makt över delningar och vilka inlägg som visades gick det att med en kombination av betald och organisk exponering göra innehåll från Mittmedias titlar synligare i flöden i sociala medier.
- **Mer kommenterande journalistik.** Syftet var att sätta journalistik på nyhetsplats i ett bredare sammanhang. Trots att interna data visade att kommenterande journalistik inte hade hög läsning var det en viktig satsning för att profilera medarbetarna.
- **Öka läsningen bland kvinnor.** Målet var både att nå fler kvinnor på sajterna, och att förstå vad kvinnor läste. Det handlade om att följa upp antalet kvinnor på bild, i rubriker och vinklar, men också om att mäta vilka artiklar som målgruppen faktiskt läste.
- **Visualisering av det lokala.** Detta formulerades som att *stärka det lokala intrycket genom fler nytagna lokala bilder och människor på bild*. Syftet var att få ner antalet anonyma genrebilder. Genom att öka andelen lokala puffbilder i form av nytagna lokala bilder på människor skulle fler artiklar också få ett konkret lokalt ansikte.
- **Stärka varumärket.** Här handlade det om att öka kundernas känsla av lokal närvaro; det kunde ske genom fysisk närvaro, livechattar eller genom att profilera verkligt lokala medarbetare. I det här avseendet syntes tydligt Bonniers ändrade vägval. Här var det de lokala tidningarnas varumärken som skulle stärkas, inte koncernens gemensamma.

Åratal av digital utveckling, experimenterande, investeringar och rekryteringar hade skapat en omfattande digital kompetens i Mittmedia-koncernen, och i Bonnier/Amedias regi fortsatte den data-drivna satsningen. Eftersom vår historia egentligen tar slut i och med Bonniers/Amedias uppköp finns det helt säkert förändringar som vi inte alls känner till, men vi kan konstatera att den digitala vägen låg fast, samtidigt som målet vidgades till att inkludera en förlängd livstid för print. Sett till digital upplaga låg Bonnier Local News, där de forna Mittmedia-titlarna huserar, 2019 på 38 procent av den totala upplagan. Stampen låg på ungefär samma nivå, medan övriga mediekoncerner låg lägre. Gota-koncernen, som vi jämfört med tidigare, låg till exempel på 15 procent.⁹⁷

Att förändra en produkt på en mogen marknad är inte lätt. Fallet Mittmedia speglar på ett unikt sätt de många utmaningar en sådan process genererar, och den påverkan förändringarna har på alla inblandade. Den digitala resan var omvälvande och den är ännu inte slut, och det gäller branschen i sin helhet. Längst ut i denna mediala näringskedja finns till sist de lokala tidningsläsarna, de gamla och de nya, som i glesbygder, städer och tätorter följer vad som händer i världen. När de klickar fram, klickar bort och bläddrar vidare formar de också framtidens medieprodukter.

97. *Medieutveckling 2020: Medieekonomi (2020)*

Referenser

Aftonbladet (löpande).

Aldridge, M. & Evetts, J. (2003). Rethinking the concept of professionalism.

The case of journalism. *The British Journal of Sociology*, 54(4), 547–564.

Andersson, U., Waldenström, A & Wiik, J. (2018). *Profession möter management. Den journalistiska värdegrundens förhandling på svenska morgontidningar*. JMG, Göteborgs universitet.

Appelgren, E. & Nygren, G. (2019). HiPPOs (Highest Paid Person's Opinions) in the Swedish media industry on innovation: A study of news media leaders' attitudes towards innovation. *The Journal of Media Innovation*, 15(1), 45–60.

Arrese, Å. (2016). From gratis to paywalls. *Journalism Studies*, 17(8), 1051–1067.

Artero, J. P. & Manfredi, J. L. (2016). Competencies of media managers: Are they special? I Lowe, G. & Brown, C. (Red.). *Managing Media Firms and Industries. Media Business and Innovation*. Springer.

Bleyen, V-A., Lindmark, S., Ranaivoson, H. & Ballon, 9. (2014). A typology of media innovation: Insights from an explanatory study. *The Journal of Media Innovation*, 1(1), 28–51.

Boston Consulting Group (uå). <https://www.bcg.com/about/overview/our-history/growth-share-matrix> (hämtad 240915)

Coles, A. (2024). *Ambidextrous approaches: Exploring structural changes within the Swedish news industry. A thematic analysis of qualitative interviews with industry leaders and media experts*. Masteruppsats MKV, Mittuniversitetet.

Cozzolino, A.; Verona, G. & Rothaermel, F. (2018). Unpacking the disruption process: New technology, business models, and incumbent adaptation. *Journal of Management Studies*, 55(7), 1166–1202.

Czarniawska, B. (2015). *En teori om organisering*. Studentlitteratur.

Dagens Media (löpande).

Dagens Nyheter (löpande).

Deline, M. B. (2018). Framing resistance: Identifying frames that guide resistance interpretations at work. *Management Quarterly*, 33(1), 39–67.

Deuze, M. & Witschge, T. (2017). Beyond journalism. Theorizing the transformation of journalism. *Journalism*, 19(2), 165–181.

Digital News Report 2022 (2022). Oxford: Reuters institute for the study of journalism.

- Dogrue, L. (2014). What is so special about media innovations? A characterization of the field. *The Journal of Media Innovation*, 1(1), 52–69.
- Dolber, B., Rodino-Colocino, M., Kumanyika, C. & Wolfson, T. (Red.) (2021). *The gig economy. Workers and media in the age of convergence*. Routledge.
- Epstein, G.A. (2005). *Financialization and the world economy*. Edward Elgar Publishing.
- Hedman, U. & Djerf-Pierre, M. (2013). The social journalist: Embracing the social media life or creating a new digital divide? *Digital Journalism*, 1(3), 368–385.
- Horst, S-O. & Moisander, J. (2015). Paradoxes of strategic renewal in traditional print-oriented media firms. *International Journal on Media Management*, 17(3), 157–174.
- Johansson, C. & Heide, M. (Red.). (2008). *Kommunikation i förändringsprocesser*. Liber.
- Journalisten* (löpande).
- Kjellberg, A. (2021). *Vad är facklig styrka? Arbetsplatsfacket centralt i den svenska partsmodellen*. Futurion.
- Knight, E. & Cuganesan, S. (2020). Enabling organizational ambidexterity: Valuation practices and the senior-leadership team. *Human Relations*, 73(2), 190–214.
- Kovac, B. & Rosenstiehl, T. (2007). *The elements of journalism. What news-people should know and the public should expect*. Three Rivers Press.
- Krumsvik, A., Milan, S., Ní Bhroin, N. & Storsul, T. (2019). Making (sense of) media innovations. I Deuze, M. & Prenger, M. (Red). *Making media. Production, practices, and professions*, 193–205.
- Küng, L. (2017). *Going digital. A roadmap for organisational transformation*. Reuters Institute.
- Lewis, L. K. (2011). *Organizational change: Creating change through strategic communication*. Wiley-Blackwell.
- Linnéusson, G., Andersson, T., Kjellsdotter, A. & Holmén, M. (2022). Using systems thinking to increase understanding of innovation system if healthcare organisations. *Journal of Health Organization and Management*, 36(9), 170–195.
- Lischka, J. A. (2019). Strategic renewal during technology change: Tracking the digital journey of legacy news companies. *Journal of Media Business Studies*, 16(3), 182–201.
- Lindblom, T. (2020). *Bakom bilderna. Bildjournalister och bildjournalistik i ett marknadsorienterat journalistiskt fält*. Mittuniversitetet.
- Lowrey, W. (2011). Institutionalism, news organizations and innovation. *Journalism Studies*, 12(1), 64–79.

- Malmsten, A. (2022). *Press stop. Landsortspressen regerade i 100 år men havererade på 7 år. Vad var det egentligen som hände?* Ekerlids.
- Mediebarometern (löpande). Nordicom.
- Medieutveckling 2020: Medieekonomi (2020). Rapport och bilaga. Mediemyndigheten (tidigare Myndigheten för press, radio och tv) samt Nordicom.
- MedieSverige 2021 (2022). Nordicom.
- Medievärlden (löpande).
- Norbäck, M. (2019). Glimpses of resistance: Entrepreneurial subjectivity and freelance journalist work. *Organization*, 28(3), 426–448.
- Nordicoms statistikdatabas (löpande). Nordicom.
- Nygren, G. & Althén, K. (2014). *Landsbygd i medieskugga. Nedmontering av den lokala journalistiken och bilden av landsbygden i Dagens Nyheter*. Södertörns högskola.
- Nygren, G. & Tenor, C. (2020). *Lokaljournalistik. Nära nyheter i en global värld*. Studentlitteratur.
- Ohlsson, J. & Facht, U. (2017). *Kampen om reklamen*. Nordicom.
- Plesner, U. & Raviola, E. (2016). Digital technologies and a changing profession. *Journal of Organizational Change Management*, 29(7), 1044–1065.
- Resumé (löpande).
- Schulz-Knappe, C. (2019). The importance of communicating change: Identifying predictors for support and resistance toward organizational change processes. *Corporate Communications*, 24(4), 670–685.
- Tarafdar, M., Tu, Q., Ragu-Nathan, B. S. & Ragu-Nathan, T.S. (2007). The impact of technostress on role stress and productivity. *Journal of Management Information Systems*, 24(1), 301–328.
- Tidd, J. & Bessant, J. (2018). *Managing innovation. Integrating technological, market and organizational change. Sixth edition*. Wiley.
- Tourish, D. (2013). *The dark side of transformational leadership: A critical perspective*. Routledge.
- Utkiksbloggen (löpande): www.utkiksbloggen.blogspot.com
- Wadbring, I. & Karlsson, M. (2024). *Det svenska medielandskapet. Kampen om opinionsbildningen och journalistiken*. Liber.
- Weibull, L. & Wadbring, I. (2014). *Massmedier. Nya villkor för press, radio och tv i det digitala medielandskapet*. Ekerlids.
- Wiik, J. (2010). *Journalism in transition. The professional identity of Swedish journalists*. Göteborgs universitet.
- Wiik, J. & Andersson, U. (2016). Redaktionell styrning och journalistisk autonomi. I *Människorna, medierna & marknaden. Medieutredningens forskningsantologi om demokrati i förändring*. SOU 2016:30. Wolters Kluwers.

Bilaga 1.

Tidslinje över viktiga händelser inom Mittmedia

2011

- Thomas Pettersohn blir vd och AnnaKarin Lith blir redaktionell chef

2012

- Mittmedia blir en koncern med gemensam administration inom it, ekonomi, annonsproduktion och kundcenter
- Nio journalistklubbar blir en, den största i Sverige
- Verksamheten läggs om mot digitalt först
- En treårsplan med neddragningar och satsningar läggs fram

2013

- All medieverksamhet samlas i Mittmedia-koncernen
- Sundsvalls Nyheter och Dala-Demokraten köps
- Multijournalistik införs – alla ska göra allt
- 200 medarbetare har deltagit i Framtidsverkstäderna
- Alla tidningar får en gemensam grundform
- Ett omställningspaket erbjuds för frivillig nedbemanning, 100 personer lämnar
- En nattchef på LT i Östersund sparkas efter kritisk första sida: en neddragen rullgardin
- Personalnedskärningar genomförs
- Mittmedia Kompetens AB bildas
- Rekrytering av digitala spjutspetsar görs

2014

- Mittmedia vinner INMA:s Global Media Award för sitt innovativa arbete med Framtidsverkstäder och Lärmilen
- Mittmedia planerar köp av Promedias titlar
- Alla tidningar får en gemensam egenutvecklad digital publiceringsplattform, Tweakit, och nya responsiva sajter
- Flera framtidsverkstäder hålls
- Podden #GullbergNordström lanseras

2015

- Dagbladet i Sundsvall läggs ned
- Mittmedia och Schibsted planerar att bilda en ny mediekoncern
- Sammanslagningar av redigering, sport och kultur sker
- Promedias titlar köps
- Arbetsbefriad uppsägningstid vid frivillig hemgång införs med extra kompensation
- Personaliserade nyhetsappar lanseras
- Tryckeriet i Hudiksvall läggs ned
- Appen Reacher utvecklas för att hjälpa annonsörer att nå rätt målgrupper
- Ett antal ledande personer säger upp sig

2016

- Mittmedia ska ta bort 130 tjänster, varav 90 redaktionella
- Thomas Peterssohn avskedas och AnnaKarin Lith säger upp sig
- Per Bowallius blir ny vd
- Omfattande diskussion i medierna om att alla tidningar inom Mittmedia ska bli gratisutdelade

- Digital strategi ligger fast, men med dämpad takt
- Betalväggar införs på tidningarna
- En central tv-funktion inrättas
- Ledande personer, framför allt från Promedia, lämnar
- Mittmedia omtalas som en sekt
- Nominerad till såväl Årets dagstidning som INMA Global Media Award för sitt arbete med live-tv

2017

- Tryckerier läggs ner
- Journalistklubben lämnar in en misstroendeförklaring mot personalpolitiken inom hela koncernen
- En stor medarbetarundersökning genomförs
- Nysatsning på print
- Besparingsambitionerna minskar
- Stort fokus på arbetsmiljöfrågor
- Örnsköldsviks Allehanda ska övergå till postdistribution som första tidning i landet

2018

- Mittmedia kritiseras för dålig arbetsmiljö, rädsla att föra fram åsikter och tystnadskultur
- Mittmedia vill ha ett antal undantag från LAS, vilket facket inte vill gå med på
- Tryckeriet i Örnsköldsvik stängs
- Övergång till postdistribution i Örnsköldsvik och Nynäshamn
- Jan Friedman ersätts av Bengt Ottosson som bolagets ordförande

2019

- Bonnier och Amedia köper Mittmedia
- En satsning på lokaljournalistik görs
- Neddragningarna fortsätter
- Mittmedia vinner INMA Global Media Award för *Best use of data analytics*

Bilaga 2.

Metod och material

Studien om Mittmedia bygger på ett omfattande datamaterial som översiktligt redovisades i kapitel 1.4. Här motiverar vi våra val och berättar något mer detaljerat om hur vi gått till väga.

När projektet *Business as unusual* startade behandlade frågeställningarna Mittmedias syn på lokaljournalistikens samhällsuppdrag, omvärldsanalys, ledning och kultur samt teknikens betydelse. Tidsperioden som skulle studeras var 2017 och framåt, då vi hade en forskare som deltog som observatör under alla interna ledningsmöten och fick tillgång till allt underlag som berörde publicistiska och redaktionella frågor från just 2017 och framåt. Forskaren hade också möjlighet att göra intervjuer med valfritt antal nyckelpersoner (se not 14 ovan).

När vi började göra sonderande intervjuer och gå igenom insamlade dokument, insåg vi att mycket av det som skett före 2017 fortfarande hade enormt stor betydelse inom koncernen. Genomförande av strategin *digitalt först* var så genomgripande och levde i så stor utsträckning kvar även efter 2017 att det enda rimliga var att studera en längre period än vad vi planerat från början. Vi satte därför startpunkten till 2012 i stället för 2017.

Vi har haft både samtida och retrospektiva material att tillgå.

SAMTIDA MATERIAL

Vi har haft tillgång till en stor mängd samtida material. Detta har emellertid varierat över tid, då studien som sådan formellt startade år 2017. Då tecknades avtalet mellan Mittmedia och Mittuniversitetet där en forskare tilläts delta på alla utgivarmöten, ledningsgruppsmöten etc. Alla underlag inför mötena har också ställts till vårt förfogande. En klausul i avtalet gav oss möjlighet

att publicera analyser från dessa möten efter år 2020. För att vår berättelse inte ska halta för mycket har vi valt att använda sådant material som är ungefär jämförbart under hela den studerade perioden. Det innebär att vi valt bort vissa delar av sådant som diskuterats på möten under perioden 2017–2019 eftersom vi inte har tillgång till motsvarande under den tidigare perioden. Det samtida material som vi har använt är följande:

- *Årsredovisningar* har framför allt använts för att följa den ekonomiska utvecklingen, men även förvaltningsberättelserna har varit viktiga för faktauppgifter.
- *Medieinnehåll* från framför allt *Journalisten*, *Medievärlden*, *Dagens Media* och *Resumé* har använts, men också från traditionella nyhetsmedier och bloggar (t ex Utkiksbloggen).
- *Interna dokument* som vi haft tillgång till är följande: Treårsplanen för åren 2013–2015, en odaterad ppt-presentation om Framtidsverkstäderna på engelska (av innehållet att döma från cirka 2014), dokumentation från Framtidsverkstäderna, en diskussionsplan från styrelsekonferensen 2016, dokument som diskuterats vid utgivarmöten, ledningsgruppsmöten etc under åren 2017–2019. Det handlar bland annat om visionsdokument med externt publicerade ställningstaganden och interna rapporter och riktlinjer, men där vi – som nämnts – val bort delar där vi inte haft tillgång till motsvarande material från tidigare period. Som exempel används emellertid delar av detta material.
- *Deltagande observation*: Under åren 2017–2019 deltog en forskare från Demicom under alla utgivarmöten och ledningsmöten. Vissa av dessa möten löpte under flera dagar, och öppenheten från Mittmedia var mycket stor.
- *Intervjuer*: De första sex intervjuerna genomfördes under 2018. Då var det dåvarande ledningen och ett antal chefredaktörer som intervjuades. Året efter, 2019, följdes dessa intervjuer upp

av ytterligare tre. Dessa nio intervjuer genomfördes alla av fil dr Elisabet Ljungberg, som också satt med under alla möten 2017–2019.

RETROSPEKTIVT MATERIAL

Under åren 2022–2023 har 41 intervjuer genomförts av forskningsassistent Lena Jendel. De 41 intervjuerna är fördelade på styrelse (6), ledning (15), medarbetare (9) och fackliga företrädare (11). Det finns både för- och nackdelar med retrospektiva intervjuer. Minnet är selektivt och visst glöms bort över tid, inte minst fakta. Å andra sidan har man också distans till sina känslor och kan se händelser utifrån på ett annat sätt än när man befinner sig mitt uppe i dem.

Urvalet av intervjupersoner har gjorts på olika sätt beroende på vilken personalgrupp det handlat om. Styrelseledamöterna var relativt få, och ibland var det svårt att finna aktuella kontaktuppgifter. Alla tillfrågade ställde heller inte upp. Ledningspersoner fanns det däremot många av inom koncernen, och våra intervjupersoner valdes utifrån funktion och position, geografi och tidpunkt för när man arbetade inom Mittmedia. Några av ledningspersonerna har intervjuats vid två tillfällen, 2018 respektive 2023. Intervjupersoner som karaktäriserats som medarbetare utan ledande ställning samt fackligt förtroendevalda är utvalda med hjälp av ett fåtal enskilda personer inom f.d. Mittmedia, i båda fallen med hjälp av både ledning och fackligt förtroendevalda. Vi ville förvissa oss om att vi fick en geografisk spridning, en varierande inställning till den digitala omställningen och en rimlig könsfördelning.

Så kallad *känslig personuppgift* gäller både intervjuer med fackliga förtroendevalda och användning av mediematerial där fackligt förtroendevalda har intervjuats. Ytterligare en känslig personuppgift som skulle kunna vara aktuell i en studie som handlar om förändringar är ohälsa (se not 15 ovan). Det kan gälla fall där det exempelvis funnits konflikter inom organisationen. För att hantera potentiellt känsliga personuppgifter har vi bett intervjupersonerna

att inte besvara frågor som kan väcka obehag och undvika att tala om andra personer inom organisationen.

I framställningen har vi pseudonymiserat personer, både de som uttalar sig och de som blir omtalade, och vi har varit så noggranna som möjligt för att baklängesidentifiering inte ska kunna göras. Även ledning och styrelse är pseudonymiserade, men däremot är högsta ledningen av förklarliga skäl inte pseudonymiserad (se not 16 ovan).

Alla intervjuer och annat forskningsmaterial hanteras, lagras och behandlas enligt forskningshuvudmannen Mittuniversitetets riktlinjer för hantering och lagring av forskningsdata. Det innebär bland annat att materialet förvaras bakom brandvägg inom Mittuniversitetet och att endast behörig personal har tillgång till materialet. Utskrifter av intervjuerna är gjorda av ett företag med specialkompetens att behandla känsliga uppgifter. Alla citat som används, både i denna text och i vetenskapliga artiklar, har respektive intervjuperson fått möjlighet att godkänna.

Eftersom projektet behandlar känsliga personuppgifter är det prövat och också godkänt av Etikprövningsmyndigheten, Dnr 2022-02998-01. I övrigt har samtliga intervjuade gett sitt samtycke till att delta, och alla personuppgifter har behandlats enligt GDPR.

Bilaga 3.

Tidningarnas upplagor i Mittmedia-koncernen

	2003	2011	2019	Nedgång 03/11	Nedgång 11/19
Mittmedia 2012					
Falu-Kuriren *	27 500	-	16 900	-	-
Borlänge tidning *	15 900	-	6 100	-	-
Mora Tidning *	12 300	-	7 600	-	-
Nya Ludvika tidning *	9 200	-	5 400	-	-
Södra Dalarnes tidning *	-	57 100	-	-	-
Dala Demokraten	21 800	16 100	6 800	26%	58%
Arbetsbladet	27 500	21 600	11 500	21%	47%
Gefle Dagblad	29 000	25 100	16 900	13%	33%
Hudiksvalls tidning	15 800	13 500	9 000	15%	33%
Ljusnan	15 200	11 600	7 900	24%	32%
Ljusdalsposten	7 600	6 100	4 100	20%	33%
Söderhamns-Kuriren	8 300	7 500	5 000	10%	33%
Sundsvalls Tidning	37 600	28 800	22 900	23%	20%
Dagbladet **	12 100	10 700	-	12%	-
Tidningen Ångermanland	25 300	18 500	12 300	27%	34%
Örnsköldsviks Allehanda	20 100	16 200	9 900	19%	39%
Östersunds-Posten	30 000	25 100	17 600	16%	30%
Länstidningen i Östersund	20 600	12 300	6 500	40%	47%

Forts. på nästa sida

Forts. från föregående sida

	2003	2011	2019	Nedgång 03/11	Nedgång 11/19
Nya titlar i Mittmedia 2015 (Promedia)					
Avesta Tidning	8 000	6 600	3 600	18%	45%
VLT	48 000	37 000	23 000	23%	38%
Bbl/Arboga tidning***	13 500	10 400	(3 400)	23%	(67%)
Sala Allehanda	9 900	7 900	5 100	20%	35%
Fagersta-Posten	8 300	6 500	3 700	22%	43%
Länstidningen Södertälje	16 700	13 000	9 400	22%	28%
Nynäshamns-Posten	7 200	7 200	5 100	0%	29%
Norrtelje tidning	14 600	14 200	11 100	3%	22%
Nerikes Allehanda	63 900	54 700	36 300	14%	34%

* Titlarna redovisades inte separat 2011, utan enbart under namnet Södra Dalarnes Tidningar.

** Dagbladet lades ner 2015.

*** Upplagan 2003 och 2011 är en sammanslagning av de enskilda titlarna Bärgslagsbladet respektive Arboga tidning, 2019 redovisas enbart Bärgslagsbladet i databasen och tidningarna är sammanslagna. Tidningarna slogs samman redan 1970 men utkom i två olika utgåvor med olika lokal inriktning.

Källa: Upplagesiffrorna kommer från databasen Nya Lundstedt på Kungliga biblioteket (KB). År 2019 omfattar både tryckt och digital upplaga.

Författarpresentation

Jonas Harvard, professor i medie- och kommunikationsvetenskap, Mittuniversitetet

Ulrika Hedman, forskare inom medie- och kommunikationsvetenskap, Mittuniversitetet och universitetslektor vid Högskolan Väst

Catrin Johansson, professor i organisationers kommunikation, Mittuniversitetet

Lars Nord († 2024), professor i politisk kommunikation, Mittuniversitetet.

Ingela Wadbring, professor i medietveckling, Mittuniversitetet

Lokaltidningskoncernen Mittmedia stod 2018 på ruinens brant. Checkkrediten var utnyttjad, det var tveksamt om löner skulle kunna betalas ut och oron bland personalen var stor. Räddningen för bolaget kom när svenska Bonnier och norska Amedia tillsammans köpte koncernen 2019. Men samtidigt som ekonomin var ansträngd, var den digitala kompetensen inom koncernen i absolut framkant. Under nästan ett decennium hade Mittmedia gjort en uppmärksam digitaliseringsresa där man genomfört mer genomgripande förändringar än någon annan mediekoncern i Sverige.

Denna bok är en berättelse om de människor som arbetade inom Mittmediakoncernen under 2010-talet. De digitala spjutspetsar som fick arbeta med utvecklingsfrågor befann sig på en fantastisk arbetsplats, men många medarbetare hade det tufft när sparpaket, uppsägningar och omorganisationer avlöste varandra.

Boken ger ett forskningsperspektiv på Mittmedias digitala omställning och baseras på retrospektiva intervjuer med personer med redaktionella medarbetare, fackligt förtroendevalda, bolagsstyrelse och ledning. Genom ett unikt samarbetsavtal har forskarna också fått tillgång till en stor mängd interna dokument.

NORDICOM



GÖTEBORGS
UNIVERSITET

Nordicom
Göteborgs universitet
Box 713
405 30 Göteborg

